



Universidad  
Carlos III de Madrid  
www.uc3m.es

# **TESIS DOCTORAL**

## ***Capital intelectual y exportación: un análisis desde la perspectiva del conocimiento y del contexto***

**Autor:**

**Carlos Antonio Del Castillo Guardamino**

**Director:**

**Fernando Muñoz-Bullón**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA  
SECCIÓN DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

Getafe, junio de 2017



Universidad  
Carlos III de Madrid  
www.uc3m.es

## TESIS DOCTORAL

# CAPITAL INTELECTUAL Y EXPORTACIÓN: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y DEL CONTEXTO

**Autor:** *Carlos Antonio Del Castillo Guardamino*

**Director:** **Fernando Muñoz-Bullón**

Firma del Tribunal Calificador:

Firma

Presidente:

Vocal:

Secretario:

Calificación:

Getafe, de septiembre de 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por la paciencia mostrada, por el apoyo recibido y por los momentos únicos que no pude compartir con ustedes. Espero recompensarlos.

A mi director Fernando Muñoz Bullón, quien me ha orientado, apoyado y corregido con mucho empeño en mi labor investigativa. No ha sido un camino fácil, pero he aprendido mucho de él y espero seguir en ese camino.

A la profesora Nancy Matos, Vicerrectora Académica de la Universidad ESAN, quien me convocó para seguir el programa doctoral de la Universidad Carlos III de Madrid. Siempre reconoceré la confianza depositada en mi persona.

A los directivos y funcionarios de ADEX quienes desinteresadamente me brindaron facilidades para desarrollar mi investigación.

A todos los directivos y empresarios de empresas exportadoras de diversos lugares del Perú, que me brindaron su valioso tiempo para el trabajo de campo.

A todos, mi agradecimiento.

# ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>1</b>
1.1. Motivación de la investigación.....	1
1.2. Objetivos y modelo de investigación.....	6
1.3. Contribuciones.....	10
1.4. Referencias bibliográficas.....	11
<b>CAPÍTULO 2. DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR.....</b>	<b>18</b>
Resumen.....	18
2.1. Introducción.....	18
2.2. Revisión de literatura y planteamiento de hipótesis.....	20
2.2.1. El desempeño exportador y el enfoque basado en los recursos.....	20
2.2.2. El capital intelectual y el desempeño exportador.....	22
2.2.3. El capital humano y el desempeño exportador.....	26
2.2.4. El capital estructural y el desempeño exportador.....	28
2.2.5. El capital relacional y el desempeño exportador.....	29
2.2.6. Interrelaciones entre las dimensiones del capital intelectual.....	31
2.3. Metodología de la investigación y datos.....	33
2.3.1. Muestra.....	33
2.3.2. Mediciones.....	35
2.4. Resultados.....	44
2.4.1. Mínimos cuadrados parciales.....	44
2.4.2. Modelo de medición.....	45
2.4.3. Modelo estructural.....	49
2.5. Conclusiones.....	51
2.6. Referencias bibliográficas.....	54
<b>CAPÍTULO 3. EL CAPITAL HUMANO COMO MODERADOR DE LA DISTANCIA CON RESPECTO AL PAIS DE DESTINO Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR.....</b>	<b>68</b>
Resumen.....	68
3.1. Introducción.....	68
3.2. Revisión de literatura y planteamiento de hipótesis.....	71
3.2.1. Distancia entre país de origen y de destino y el desempeño exportador....	71
3.2.2. El capital humano, el desempeño organizativo y el desempeño exportador.....	76
3.2.3. Teoría del capital humano: formación genérica y específica.....	77

3.2.4.	Diferenciación del capital humano por su procedencia: directivos y trabajadores.....	79
3.2.5.	Papel moderador del capital humano.....	81
3.3.	Metodología de la investigación y datos.....	93
3.3.1.	Muestra.....	93
3.3.2.	Mediciones.....	95
3.4.	Resultados.....	104
3.4.1.	Mínimos cuadrados parciales.....	104
3.4.2.	Modelo de medición.....	104
3.4.3.	Modelo estructural.....	107
3.5.	Conclusiones.....	111
3.6.	Referencias bibliográficas.....	114
 CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO POTENCIADORA DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR A TRAVÉS DE SU INTERRELACIÓN CON EL CAPITAL INTELECTUAL.....		133
	Resumen.....	133
4.1.	Introducción.....	133
4.2.	Revisión de literatura y planteamiento de hipótesis.....	135
4.2.1.	La gestión del conocimiento y el desempeño exportador.....	135
4.2.2.	La gestión del conocimiento y el capital intelectual.....	137
4.3.	Metodología de la investigación y datos.....	148
4.3.1.	Muestra.....	148
4.3.2.	Mediciones.....	150
4.4.	Resultados.....	160
4.4.1.	Mínimos cuadrados parciales.....	160
4.4.2.	Modelo de medición.....	161
4.4.3.	Modelo estructural.....	164
4.5.	Conclusiones.....	169
4.6.	Referencias bibliográficas.....	171
 CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES.....		188
5.1.	Conclusiones.....	188
5.2.	Referencias bibliográficas.....	192
 REFERENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN.....		194

## ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 2.1.	Variable dependiente: desempeño exportador (DE).....	36
Tabla 2.2.	Variable independiente: capital humano (CH).....	38
Tabla 2.3.	Variable independiente: capital estructural (CE).....	40
Tabla 2.4.	Variable independiente: capital relacional (CR).....	42
Tabla 2.5.	Correlaciones y estadísticas descriptivas.....	43
Tabla 2.6.	Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad.....	47
Tabla 2.7.	Cargas cruzadas.....	48
Tabla 2.8.	Coeficientes estandarizados del modelo corregidos por el sesgo, intervalo de confianza (95%).....	50
Tabla 3.1.	Variable dependiente: desempeño exportador (DE).....	96
Tabla 3.2.	Variables independientes: Valores de distancia económica (DISTECON) y regulatoria (DISTREG) desde Perú a cada país destino.....	98
Tabla 3.3.	Variable moderadora: capital humano genérico de trabajadores (CHGENTRAB).....	99
Tabla 3.4.	Variable moderadora: capital humano específico de trabajadores (CHESPTRAB).....	100
Tabla 3.5.	Variable moderadora: capital humano genérico de directivos (CHGENDIR).....	100
Tabla 3.6.	Variable moderadora: capital humano específico de directivos (CHESPDIR).....	101
Tabla 3.7.	Correlaciones y estadísticas descriptivas.....	103
Tabla 3.8.	Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad.....	106
Tabla 3.9.	Cargas cruzadas.....	107
Tabla 3.10.	Coeficientes estandarizados del modelo corregidos por el sesgo, intervalo de confianza (95%).....	110
Tabla 4.1.	Variable dependiente: desempeño exportador (DE).....	150
Tabla 4.2.	Variable independiente: capital humano (CH).....	153
Tabla 4.3.	Variable independiente: capital estructural (CE).....	155
Tabla 4.4.	Variable independiente: capital relacional (CR).....	157
Tabla 4.5.	Variable moderadora: gestión del conocimiento (GC).....	158
Tabla 4.6.	Correlaciones y estadísticas descriptivas.....	160
Tabla 4.7.	Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad.....	162
Tabla 4.8.	Cargas cruzadas.....	164
Tabla 4.9.	Coeficientes estandarizados del modelo corregidos por el sesgo, intervalo de confianza (95%).....	166

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Modelo general de análisis.....	9
Figura 2.1. Ámbitos de actuación del capital intelectual.....	23
Figura 2.2. Constructos del capital intelectual.....	25
Figura 2.3. Modelo teórico propuesto.....	33
Figura 3.1. Capital humano: formación genérica y formación específica de directivos y trabajadores.....	82
Figura 3.2. Modelo teórico propuesto.....	92
Figura 4.1. Relación entre capital intelectual y gestión del conocimiento.....	142
Figura 4.2. Modelo teórico propuesto.....	147
Figura 4.3. Efecto moderador de la gestión del conocimiento (GC) en la relación entre capital humano (CH) y desempeño exportador (DE).....	167
Figura 4.4. Efecto moderador de la gestión del conocimiento (GC) en la relación entre capital relacional (CR) y desempeño exportador (DE).....	168

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

El presente capítulo tiene un carácter introductorio y el objetivo del mismo es ofrecer un planteamiento general de la presente Tesis Doctoral que lleva por título “Capital intelectual y exportación: un análisis desde la perspectiva del conocimiento y del contexto”. De este modo, en las siguientes líneas, podrán conocerse las razones que justifican el desarrollo de los objetivos que se pretenden alcanzar, los objetivos planteados en la investigación, el modelo de análisis propuesto y, por ende, la estructura de la investigación, así como las principales contribuciones de este estudio.

## 1.1. MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las últimas décadas, el dinamismo del comercio mundial producto de la globalización ha acentuado cada vez más la importancia de las exportaciones como mecanismo para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa (Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002; Sousa, Martínez-López y Coelho, 2008). La exportación es la forma de crecimiento empresarial hacia nuevos mercados que constituye la manera más extendida, rápida y relativamente más simple de internacionalización de la empresa (Almodóvar, Verbeke y Rodríguez-Ruiz, 2016; Cerrato y Piva, 2012; Onkelinx, Manolova y Edelman, 2016; Pla-Barber, Villar y Alegre, 2012; Salomon y Shaver, 2005; Salomon y Jin, 2010).

De hecho, cada vez más empresas deciden ampliar su mercado mediante la exportación (Golovko y Valentini, 2011). La exportación no sólo permite elevar el volumen de ventas totales y mejorar los resultados financieros de la empresa, sino que también tiene efectos beneficiosos sobre las capacidades de la empresa y de sus directivos (Anderson y Gatignon, 1986). Sin embargo, el inicio de la actividad exportadora conlleva también cierto grado de incertidumbre y de riesgo debido al desconocimiento de aspectos concretos sobre los mercados de destino o el comportamiento de los intermediarios, la falta de información sobre las características y la capacidad de respuesta de los competidores, o la existencia de trámites legales, entre otros aspectos. Por lo tanto, dados los crecientes desafíos a los que tienen que hacer frente las empresas inmersas en la operativa internacional, el análisis de la exportación constituye un campo de estudio crucial para el tejido empresarial de cualquier economía (Claver y Quer, 2001; Hosseini y Owlia, 2016).

El análisis de los factores determinantes de los resultados de la internacionalización se convierte así en fundamental para la búsqueda y la mejora de la competitividad en un entorno caracterizado por la globalización. En este sentido, la literatura previa ha puesto de relieve la necesidad de comprender los factores que pueden influir sobre el desempeño exportador desde distintos ámbitos de análisis, distinguiendo así entre factores vinculados con las propias

características internas de la empresa y factores externos a la empresa (p.e., Baldauf, Craver y Wagner, 2000; Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000; Lages y Montgomery, 2004; Leonidou, Barnes y Talias, 2006; Oliveira, Cadogan y Souchon, 2012; Souchon, Sy-Changco y Dewsnap, 2012; Wheeler, Ibeh y Dimitratos, 2008; Zou y Stan, 1998).

La literatura existente ha destacado que los factores internos de la empresa pueden determinar su desempeño exportador. Esta visión ha adquirido gran importancia, fundamentalmente en los últimos años, gracias a la Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Shoham, 1998; Wernelfelt, 1984; Zou y Stan, 1998), que destaca la influencia de las diferencias en los recursos y capacidades de las empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo. En este sentido, “la base para justificar la expansión de las actividades de la empresa hacia nuevos productos y/o mercados radica en el exceso de recursos y capacidades susceptibles de múltiples usos y para los cuales el mercado muestra importantes imperfecciones” (Ventura, 1994). Por lo tanto, la ventaja competitiva internacional no puede descansar en una capacidad distintiva única, ya que el desarrollo de múltiples capacidades proporciona diversas ventajas sobre los competidores — dificultad para la imitación, obtención de un efecto interactivo superior al de cada capacidad por separado, y mejor adaptación y supervivencia a largo plazo (Mascarenhas, Baveja y Jamil, 1998).

En cuanto a los factores internos de la empresa, los trabajos previos han subrayado que la entrada en mercados internacionales se fundamenta en recursos específicos a la empresa (Chang, 1995; Delgado-Gómez, Ramírez-Alesón y Espitia-Escuer, 2004; Gaur, Kumar y Singh, 2014; Peng, 2001). De hecho, las empresas entran en mercados exteriores precisamente para explotar sus recursos más valiosos; y uno de ellos es la base de conocimiento de la organización —esto es, su capital intelectual (Nahapiet y Ghoshal, 1998). De este modo, en la presente Tesis Doctoral abordaremos la cuestión del desempeño exportador de la empresa desde una perspectiva basada en el conocimiento. En este sentido, el impacto del capital intelectual sobre el desempeño exportador ha recibido relativamente poca atención, constituyendo un campo de estudio insuficientemente explorado hasta el momento (Casillas *et al.*, 2009; Grossman y Helpman, 1990; Hall, 1992; Morgan, Vorhies y Schlegelmilch, 2006; Morosini, Shane y Singh, 1998; Pucar, 2012). Pocos trabajos analizan de forma integral el papel del capital intelectual en la empresa exportadora, y, en particular, los factores que favorecen el capital intelectual. Por tanto, se propone que antes de tomar una decisión sobre las actividades relacionadas con la exportación, deben valorarse cuidadosamente las expectativas sobre la consecución de los conocimientos requeridos para las nuevas actividades, así como los mecanismos de integración que serán necesarios para su incorporación efectiva a la base de conocimientos de la empresa. En este sentido, es posible que la relación entre capital intelectual y desempeño exportador se pueda ver afectada por otros factores también de carácter interno a la compañía. En la actualidad, la gestión del conocimiento puede ser considerada como una de las más importantes capacidades dinámicas

de la empresa y la base fundamental para el desarrollo de cualquier otra capacidad. Así, algunos autores consideran que la función básica de la empresa consiste en la creación y la aplicación del conocimiento (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995). A este respecto, cabe mencionar que aunque la literatura ha identificado varias prácticas claves de gestión del conocimiento que las organizaciones utilizan para aprovechar sus activos de capital intelectual (Andreeva y Kianto, 2012; Chuang, 2004; Darroch, 2005; Gold, Malhotra y Segars, 2001), se desconoce en qué medida la gestión del conocimiento puede modificar la relación entre el capital intelectual y el desempeño exportador. Por tanto, un objetivo de la presente Tesis Doctoral es proponer un efecto conjunto que no ha sido analizado previamente: cómo la gestión del conocimiento puede modificar la relación entre capital intelectual y desempeño exportador, de manera que la gestión del conocimiento podría considerarse como el “puente” que nos permitiría aprovechar el conocimiento acumulado y aplicarlo a la actividad internacional. Por tanto, se considera relevante ahondar en la medida en que las variables organizativas previamente comentadas (capital intelectual, gestión del conocimiento) influyen sobre los resultados de la internacionalización de la empresa, además de investigar si pueden ejercer efectos moderadores más sutiles. Bajo estas premisas, la dirección de la empresa estaría en condiciones de favorecer el desarrollo de dichos factores fomentando así las condiciones necesarias para optimizar las inversiones en internacionalización (Hutzschenreuter, Pedersen y Volberda, 2007).

También dentro del análisis de los factores internos de la empresa, la literatura existente se ha interesado por el análisis de diversos aspectos vinculados a la alta dirección y su relación con distintos indicadores de la eficacia o eficiencia organizativa. De manera más concreta, muchos estudios sustentados en la Teoría del Equipo Directivo o la Teoría de los Mandos Superiores (en terminología anglosajona, *Top Management Team* o *Upper Echelons Theory*) han examinado las características demográficas y personales observables de los altos ejecutivos (como, por ejemplo, el género, la edad, la formación, la experiencia en el puesto o en la organización o el tamaño del equipo directivo) que son interpretadas como aproximaciones válidas de sus valores y bases cognitivas y han sido consideradas variables que pueden incidir sobre el nivel de desempeño de la empresa (Bowers, Pharmer y Salas, 2000; Carpenter, 2002; Carpenter y Fredrickson, 2001; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004; Haleblian y Filkenstein, 1993; Hambrick y Mason, 1984; Herrmann y Nadkarni, 2014; Finkelstein y Hambrick, 1996; Kilduff, Angelmar y Mehra, 2000; Milliken y Martins, 1996; Wieserma y Bantel, 1992). En cuanto a su relevancia de cara a la mejora de la competitividad internacional de la empresa, y, más en concreto, con respecto a la exportación, autores como Bilkey (1978), Cavusgil y Nevin (1981), Fernández y Castresana (2006), Hurtado (2002), o Reid (1981) han concluido que el papel de los altos directivos resulta fundamental en la decisión de exportación y sus resultados, pues, entre otros motivos, los directivos analizan la información sobre el entorno que rodea a la empresa y los recursos y capacidades que posee. Por tanto, las características directivas orientan la forma

de analizar la información disponible, lo cual favorecerá, a su vez, una determinada estrategia. Es de prever, por tanto, que tales características determinen en gran medida, los resultados de la decisión de exportación como estrategia empresarial. Así, se propone como objetivo de esta Tesis Doctoral analizar la medida en que el capital humano de los trabajadores y el de los directivos pueden potenciar el resultado de la actividad de internacionalización, un aspecto que ha recibido escasa atención en los trabajos previos.

Junto con el papel de los factores internos, es de destacar la importancia de los efectos del país sobre la actividad internacional, que se fundamenta tanto en los factores relacionados con el país de origen —que facilitan a sus empresas desarrollar algún tipo de ventaja internacional (Dunning y Narula, 1996; Porter, 1991, 1999; Vernon, 1966, 1979)—, como en los relativos al país de destino — que condicionan la ubicación exterior de empresas que ya disfrutaban de determinadas ventajas (Dunning, 1981, 1993; Hofstede, 1980, 1991; Kobrin, 1979; Robock, 1971; Rugman y Verbeke 1998a, 1998b, 1998c; Vernon, 1966, 1979). En cuanto a los primeros, muchos estudios han puesto el énfasis en los atributos que constituyen el diamante de la ventaja nacional (Porter, 1991, 1999): condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores conexos y auxiliares; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Por ejemplo, el nivel de saturación y la posibilidad de que el mercado local esté en recesión son factores que pueden influir positivamente en la expansión internacional (Kaynak y Kothari, 1984; Keeble y Walker, 1994; Rabino, 1980; Westhead y Birley, 1994), así como la existencia de diferencias entre los costes de producir en el país de destino de las exportaciones y los costes de producir en el mercado originario (Fernández y Castresana, 2006). Por tanto, la empresa deberá analizar si estos determinantes están presentes en su localización de origen<sup>1</sup>, en cuyo caso podrá hablarse de una ventaja competitiva de una zona geográfica, la cual tiene muchas veces un carácter dinámico, como han demostrado las aportaciones del modelo de ciclo de vida del producto (Vernon, 1966, 1979) y las del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior (Dunning, 1993; Dunning y Narula, 1996).

Por otro lado, hay factores del país de destino que se configuran como condicionantes críticos del desempeño exportador, ya que pueden impulsar o, por el contrario, ralentizar las exportaciones. Entre ellos, encontramos factores clásicos que pueden constituir ventajas de localización (Dunning, 1981, 1993): tamaño del mercado potencial —un mercado de gran tamaño y con posibilidades de crecimiento tiene un gran poder de atracción para las empresas que desean orientar su crecimiento hacia nuevos clientes—, la disponibilidad y coste de los *inputs*, o las infraestructuras con que cuenta el país de destino. Además de éstos, deben tenerse en cuenta otros

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, las administraciones públicas han tomado conciencia de la importancia que ha adquirido la actividad exportadora para muchas empresas, con lo que en casi todos los países existen sistemas encargados de aportar la infraestructura básica de información y apoyo que requiere la empresa para afrontar sus decisiones internacionales (Alonso y Donoso, 1996; Hurtado, 2002).

determinantes del desempeño exportador, tales como la cultura nacional, el entorno legal y medioambiental —que pueden ofrecer un panorama diferenciado en cuanto a formas legales de entrada, normas sobre seguridad, necesidad de transparencia informativa, o regulaciones laborales (Kostova y Zaheer, 1999; Pincus y Belohlav, 1996; Rugman y Verbeke, 1998b) —, el riesgo de cambio y el riesgo país — entendido éste último como “el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa en el exterior localizada en dicha economía” (Durán, 2001, p.429). Así, por ejemplo, la empresa debe analizar en qué medida su cultura puede resultar compatible con la de los países de destino, ya que el proceso de dirección internacional está fuertemente afectado por las diferencias culturales entre los países (Franke, Hofstede y Bond, 1991; Hofstede, 1980, 1991)<sup>2</sup>.

Aunque son numerosas las investigaciones que coinciden en analizar la distancia cultural (y también geográfica) entre el país de origen y de destino de las exportaciones como fuente de riesgo y/o incertidumbre (Cosset y Roy, 1991; Davidson, 1980; Rothaermel, Kotha y Steensma, 2006)<sup>3</sup>, algunos autores han resaltado que la literatura ha sobrevalorado la importancia de la distancia geográfica y cultural en sus modelos (Mitra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvainen, 2007). Se ha sugerido, de hecho que las diferencias económicas e institucionales entre países son medidas de distancia igual de importantes (Ghemawat, 2001). Por tanto, en la presente Tesis Doctoral proponemos que la distancia económica y regulatoria con respecto a los países de destino (en términos de la política, la regulación y las instituciones normativas) afectará a la actividad de las empresas exportadoras. Así, la estabilidad política, la eficacia del gobierno, o la calidad regulatoria difiere entre países, por lo que constituye una fuente de variación en el entorno institucional con respecto al país de origen de las exportaciones. En la medida en que estos aspectos afectan al marco general de actuación de la empresa exportadora, nos encontramos ante un factor que puede afectar a la conveniencia o no de las decisiones que, en relación con la exportación, tomen los directivos de las organizaciones. Se sugiere, además, que el capital humano de la dirección de la empresa puede contribuir a aminorar el impacto de la distancia económica y regulatoria con respecto al país de destino sobre el desempeño exportador de la

---

<sup>2</sup> Hofstede (1980, 1991) señala cinco dimensiones de la cultura nacional relevantes en este sentido: distancia al poder (aceptación de desigualdades entre subordinados y superiores); evitación de la incertidumbre (disposición a convivir con la incertidumbre futura); individualismo (valoración de comportamientos individualistas o colectivos); masculinidad (predominio de valores sociales considerados tradicionalmente como masculinos o enérgicos —ascensos, ganancias económicas, etcétera— o de valores femeninos — relaciones interpersonales, servicio, importancia de las condiciones físicas, etcétera—); y orientación al largo plazo frente a orientación al corto plazo (dimensión que encuentra sus raíces en las culturas orientales).

<sup>3</sup> Estas investigaciones han arrojado resultados diversos e incluso contradictorios, incluso a pesar de los esfuerzos de la literatura previa por discernir de qué manera tales factores del país de destino influyen en la estrategia de internacionalización (Frankel y Rose, 2002; Mitra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvainen, 2007). Así, se encuentran distintos trabajos que confirman que tanto la distancia cultural como la geográfica tiene un impacto significativo en la internacionalización (Clark y Pugh, 2001; Dow, 2000), mientras que otras han encontrado relaciones no significativas (Mitra y Golder, 2002; Robertson y Wood, 2001).

compañía. Se trata de un recurso intangible que, en la mayoría de los casos, no puede ser fácilmente imitado, y, por tanto, es de particular relevancia para ayudar a las empresas a crecer y, en última instancia, a alcanzar una ventaja competitiva (Barney, 1991). El capital humano de la empresa ha de considerarse como uno de los elementos esenciales que facilita el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio en mercados extranjeros (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2013; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001), llegándose a afirmar que “la carencia de personal experto marca límites a las posibilidades de expansión de una empresa en los mercados internacionales” (Young, Hamill, Wheeler y Davies, 1991, p.132). Por tanto, la ausencia de recursos humanos con los conocimientos y experiencia necesarios puede entorpecer el desarrollo de la actividad exportadora (Cerrato y Piva, 2012; Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, 2001; Hitt, Bierman, Uhlenbruck y Shimizu, 2006; Onkelinx, Manolova y Edelman, 2016), especialmente en el caso de que ésta se realice hacia países distanciados de manera significativa con respecto al país de origen de la empresa. Por tanto, se reconoce que el capital humano juega un papel esencial en el proceso de internacionalización de la empresa (p.e., Cerrato y Piva, 2012; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2013; Gómez-Mejía, 1988; Javalgi y Todd, 2011; Peng, 2001).

Dado que, como se ha comentado, las conclusiones a las que ha llegado la literatura previa sobre la influencia de algunos de los factores internos de la empresa y de los factores del contexto no siempre son unánimes, consideramos importante avanzar en este sentido, integrando tales elementos y adoptando una visión que permita estudiar no sólo el efecto individual que cada dimensión del capital intelectual puede ejercer sobre el rendimiento de la actividad exportadora, sino también las posibles interrelaciones entre los factores que componen el capital intelectual (en concreto, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional). Específicamente, consideramos que el efecto de unos factores sobre el desempeño exportador puede estar condicionado a la presencia de otros, siendo importante, entonces, analizar sistemáticamente el papel moderador de estos últimos, y, en especial, el de la gestión del conocimiento y el capital humano de directivos y trabajadores (Bontis, 2002; Peña, 2002).

## **1.2. OBJETIVOS Y MODELO DE INVESTIGACIÓN**

El propósito de la presente Tesis Doctoral es analizar cómo el capital intelectual de la empresa y sus dimensiones (capital humano, capital relacional y capital estructural) interactúan con otros factores —en concreto, con la distancia económica y regulatoria respecto a los países de destino de las exportaciones y con la gestión del conocimiento— para determinar el desempeño exportador de las empresas. Este objetivo general de investigación puede subdividirse en tres objetivos específicos, cada uno de los cuales será desarrollado en un respectivo capítulo de la presente Tesis Doctoral:

- 1) Analizar las relaciones directas entre el capital intelectual y el desempeño exportador, así como también las interrelaciones entre las distintas dimensiones (capital humano, capital estructural, y capital relacional) que componen el capital intelectual.
- 2) Analizar si la distancia económica y regulatoria entre el país de origen y el país de destino de las exportaciones afecta al desempeño exportador, identificando además el efecto moderador del capital humano (tipo de capital y procedencia) en esta relación.
- 3) Analizar el efecto moderador de la gestión del conocimiento en la relación existente entre el capital intelectual (capital humano, capital estructural, y capital relacional) y el desempeño exportador.

Desde un punto de vista empírico, la investigación llevada a cabo se ha realizado tomando como población objetivo a empresas exportadoras peruanas del sector textil y metalmecánica<sup>4</sup>. Las fuentes de información utilizadas para la identificación de esta muestra y la posterior recopilación de la información sobre las variables consideradas han consistido en la base de datos de estadísticas de importación y exportación de la Asociación de Exportadores de Perú —ADEX Data Trade ([www.adexdatatrade.com](http://www.adexdatatrade.com)) — y en un cuestionario elaborado para estos fines. El uso de este cuestionario nos permitió encontrar la información que necesitábamos para el análisis, puesto que la información que suministra la mencionada base de datos sobre intensidad exportadora (porcentaje de exportaciones sobre ventas) es imprecisa, y, además, en dicha base de datos no se dispone de información alguna ni sobre aspectos relativos al capital intelectual ni sobre la gestión de conocimiento de las empresas registradas.

En la Figura 1.1. se presenta de manera gráfica el modelo general de análisis que será objeto de estudio en la presente Tesis Doctoral. Tal y como se observa en la figura, el primer objetivo específico de esta investigación, expuesto en el Capítulo 2, trata de analizar el impacto que tienen las distintas dimensiones del capital intelectual (humano, relacional y estructural) sobre el desempeño exportador de las empresas. Además, se analizan las interrelaciones entre las distintas dimensiones que componen el capital intelectual. El segundo objetivo específico, presentado en el Capítulo 3, busca analizar si la distancia económica y regulatoria entre el país de origen y el país de destino de las exportaciones afecta al desempeño de las empresas exportadoras.

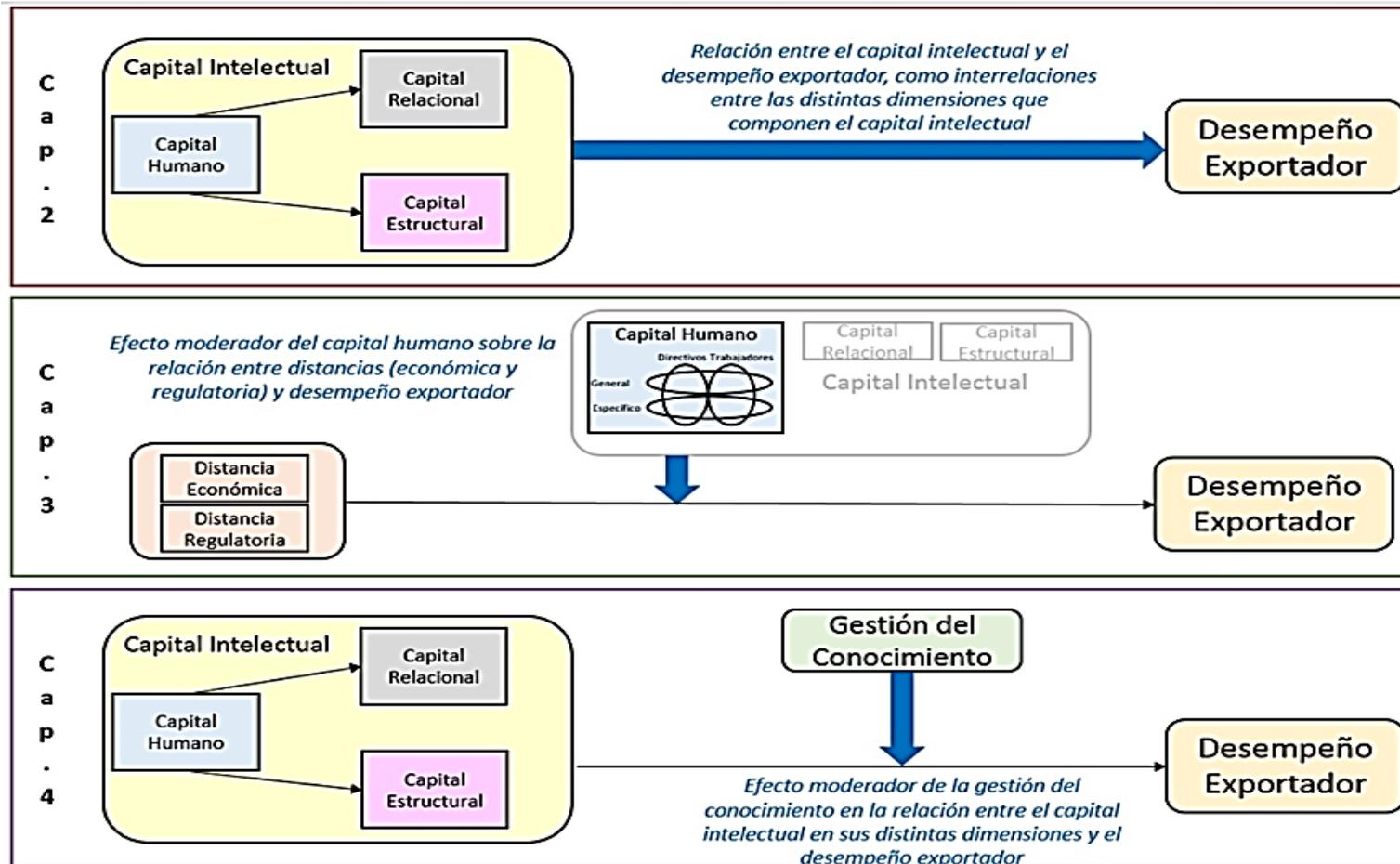
---

<sup>4</sup> La población objetivo quedó constituida por aquellas empresas de estos dos sectores de actividad que tienen continuidad en su actividad exportadora. La interrupción en el tiempo del proceso de exportación influye en el dinamismo y la intensidad exportadora, por lo que la continuidad es importante para determinar la orientación exportadora de las empresas (Del Río y Varela, 2006). En nuestro caso, por tanto, además de exigir que las empresas de nuestra población objetivo tuvieran actividad durante todo el año 2015, se aplicó el criterio de selección consistente en que debían tener más de cinco años de actividad exportadora. Trabajos previos en Perú han encontrado que, en promedio, el 87% de las empresas que señalan realizar actividades exportadoras realizan exportaciones de manera esporádica, llegando a ser este porcentaje de hasta el 94% para las empresas del sector metalmecánico (Malca y Rubio, 2013). Nuestro estudio pretende, así, ampliar el conocimiento sobre los determinantes del desempeño exportador de aquellas empresas que han conseguido superar un importante desafío en su proceso de internacionalización: el de la continuidad en el tiempo.

Además, se considera al capital humano de la empresa como elemento moderador de la relación entre tales distancias y el desempeño exportador, distinguiendo el tipo de capital humano (ya sea genérico o específico) así como su procedencia (según corresponda a directivos o a no directivos, es decir trabajadores). Por último, el tercer objetivo específico, que se aborda en el Capítulo 4, examina el papel moderador de la gestión del conocimiento en la relación existente entre el capital intelectual de la empresa (y sus dimensiones) y el desempeño exportador.

En función del modelo de análisis esgrimido previamente, la presente Tesis Doctoral se estructura de la siguiente manera. El Capítulo 2 examina las dimensiones del capital intelectual y su influencia en el desempeño exportador. El Capítulo 3 se orienta a analizar la distancia con respecto al país de destino y su relación con el desempeño exportador, incorporando el papel moderador del capital humano. El Capítulo 4 busca analizar el papel moderador de la gestión del conocimiento en la relación existente entre el capital intelectual y el desempeño exportador. Estos tres capítulos se estructuran de la misma forma, presentando introducción, revisión de literatura y planteamiento de hipótesis, metodología de investigación y datos, resultados, conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación, señalando finalmente las referencias bibliográficas. En el último capítulo (Capítulo 5), se presentan las conclusiones generales derivadas de la investigación, así como una serie de reflexiones con las que se pretende contribuir al debate sobre los temas objeto de estudio, implicaciones prácticas, limitaciones y posibles líneas futuras de estudio. Si bien en cada capítulo se recoge una sección de referencias bibliográficas, se ha estimado oportuno recoger en un último apartado de la presente investigación, el listado general de todas las referencias utilizadas.

**Figura 1.1.**  
**Modelo general de análisis**



Fuente: Elaboración propia.

### **1.3. CONTRIBUCIONES**

Aunque las principales contribuciones de esta Tesis Doctoral se exponen de manera más detallada en cada uno de los capítulos previamente mencionados, de manera general podemos indicar en este apartado un resumen de las contribuciones más relevantes en cuanto al papel de los recursos intangibles sobre el desempeño exportador y que se han derivado de la presente investigación.

En el Capítulo 2 se realiza un esfuerzo por integrar de manera sólida los conceptos de capital intelectual y desempeño exportador, planteando un modelo teórico aplicable a las empresas exportadoras, que se contrasta empíricamente en empresas del sector textil. A diferencia de investigaciones previas, el modelo planteado ha intentado ofrecer una perspectiva integradora, tomando en consideración las principales dimensiones que la literatura previa ha recogido. A nivel empírico, aunque el haber incorporado un modelo ya probado para la medición del desempeño exportador no resulta una contribución exclusiva de la presente investigación, hay que subrayar el hecho de haberlo aplicado a un número relativamente importante de empresas exportadoras durante la fase de trabajo de campo. Por lo tanto, una implicación práctica de esta Tesis radica en el hecho de que los directivos, a través de los resultados obtenidos, sean capaces de reflexionar sobre la importancia del valor aportado por recursos de conocimiento, cuya naturaleza intangible no es percibida en algunos casos de manera consciente como parte de los activos de la organización (reflexión que en general suele estar limitada a la consideración de herramientas de medición de sus resultados de exportación basadas en indicadores de naturaleza exclusivamente contable).

En el Capítulo 3 se analiza la relación entre la distancia con respecto al país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador. Específicamente, se ha escogido dos medidas (distancia económica y distancia regulatoria) con objeto de analizar su influencia sobre el desempeño exportador. Si bien una contribución de este capítulo es haber podido analizar en qué medida la distancia económica y regulatoria con respecto a los países de destino de las exportaciones tiene alguna influencia sobre el desempeño exportador, lo que resulta sin duda más destacable es el impacto que tiene el capital humano en tales relaciones. En concreto, se hace una distinción tanto por la forma de adquisición de dicho capital humano (genérico o específico), como por su procedencia (de directivos o de no directivos – es decir trabajadores). Esta clasificación, que había sido ya sugerida por diversos autores (Gibbons y Waldman, 2004; Lagoa y Suleman, 2016; Lazear, 2009), ha sido planteada en este capítulo y, a nuestro juicio, representa una contribución importante para futuros estudios orientados al estudio del papel que el capital humano juega en relación con los resultados de las diferentes estrategias de crecimiento de la empresa.

En el Capítulo 4 se profundiza en el análisis de la gestión de los recursos intangibles y su impacto sobre el desempeño exportador. Aunque la literatura previa había sugerido que la gestión

del conocimiento se relaciona de alguna forma con el desempeño exportador (Alegre *et al.*, 2012; Fang *et al.*, 2007; Li, 2012; Peng, 2001), la principal contribución de este capítulo consiste en el hecho de explicitar el papel moderador de la gestión del conocimiento en la relación entre las diferentes dimensiones del capital intelectual y el desempeño exportador. Consideramos que, a pesar de que la misma literatura haya promovido, en cierto modo, a la generación de confusiones entre lo que implica el capital intelectual y la gestión del conocimiento, en este capítulo se contribuye a establecer la diferencia conceptual entre ambos, además de incorporarlos en un modelo con capacidad de ser probado empíricamente.

#### 1.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R. y Villar, C. (2012). Organizational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 511-526.

Almodóvar, P., Verbeke, A. y Rodríguez-Ruiz, Ó. (2016). The internationalization of small and medium-sized family enterprises: The role of human asset quality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 162-174.

Alonso, J. y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Anderson, E. y Gatignon, M. (1986). Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-230.

Andreeva, T. y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking KM: practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.

Baldauf, A., Cravens, D. y Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bilkey, W. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, primavera, 33-46.

Bontis, N. (2002). Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 14, 9-20.

Bowers, C., Pharmed, J. y Salas, E. (2000). When members homogeneity is need in work teams: a meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.

Carpenter, M. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.

- Carpenter, M. y Fredrickson, J. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carpenter, M., Geletkanycz, M. y Sanders, W. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M. y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cavusgil, S. y Nevin, R. (1981). International determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644.
- Chang, S. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-393.
- Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Clark, T. y Pugh, D. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, 10(3), 285-303.
- Claver, E. y Quer, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa propuesta de un marco teórico integrador. *Información Comercial Española*, 794, 37-59.
- Cosset, J. y Roy, J. (1991). The determinants of Country Risk Ratings. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 135-142.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Davidson, W. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 12, 9-22.
- Delgado-Gómez, J., Ramírez-Alesón, M. y Espitia-Escuer, M. (2004). Intangible resources as a key factor in the internationalisation of Spanish firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 53(4), 477-494.
- Del Río, M. y Varela, M. (2006). Características de los directivos y y rendimiento exportador en las pymes españolas. *ESIC Market*, 243-254.
- Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres, Reino Unido, George Allen & Unwin.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Primera edición, cuarta reimpresión, Harlow, Addison-Wesley.
- Dunning, J. y Narula, R. (1996). "The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues". En J. Dunning y R. Narula (Eds.), *Foreign Direct Investment and Governments*, 1-41. Londres, Reino Unido, Routledge.

- Durán, J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid, Pirámide.
- Fang, Y., Wade, M., Delios, A. y Beamish, P. (2007). International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1053-1064.
- Fernández, R. y Castresana, J. (2006). La buena dirección para el éxito exportador de la pyme. *Revista CEF. Trabajo y Seguridad Social*, 278, 153-234.
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2013). Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry. *European Management Journal*, 31(2), 196-208.
- Franke, R., Hofstede, G. y Bond, M. (1991). Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Frankel, J. y Rose, A. (2002). An estimate of the effect of common currencies on trade and income. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(2), 437-466.
- Gaur, A., Kumar, V. y Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12-20.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Gibbons, R. y Waldman, M. (2004). Task-Specific Human Capital. *American Economic Review*, 94(2), 203-207.
- Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Golovko, E. y Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SME's growth. *Journal of International Business Studies*, 42, 362-380.
- Gómez-Mejía, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Grossman, G. y Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. *American Economic Review*, 80(2), 86-91.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on the strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hitt, M., Bierman, L., Uhlenbruck, K. y Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. California, Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Londres, Mc Graw-Hill.
- Hosseini, M. y Owlia, M. (2016). Designing a model for measuring and analyzing the relational

- capital using factor analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 734-757.
- Hurtado, N. (2002). *La pyme y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación*. Editorial Universidad de Granada, Granada.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. y Volberda, H. (2007). The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1055-1068.
- Javalgi, R. y Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. y Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kaynak, E. y Kothari, V. (1984). Export behaviour of small and medium sized manufactures: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, 24, 61-68.
- Keeble, D. y Walker, S. (1994). New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants in the United Kingdom. *Regional Studies*, 28(4), 411-427.
- Kilduff, M., Angelmar, R. y Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.
- Kobrin, S. (1979). Political Risk: A Review and Reconsideration. *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, 67-80.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Lages, L. y Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1184-1214.
- Lagoa, S. y Suleman, F. (2016). Industry – and occupation – specific human capital: evidence from displaced workers. *International Journal of Manpower*, 37(1), 44-68.
- Lazear, E. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of Political Economy*, 117(5), 914-940.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L., Barnes, B. y Talias, M. (2006). Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Li, X. (2012). R&D intensity and productivity of exporting SMEs: empirical evidence from China. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 9(1/2), 86-97.
- Malca, O. y Rubio, J. (2013). Continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana. *Journal of Business*, 5(1), 52-75.
- Mascarenhas, B., Baveja, A. y Jamil, M. (1998). Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies. *California Management Review*, 40(4), 117-132.

- Milliken, F. y Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mitra, D. y Golder, P. (2002). Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365.
- Morgan, N., Vorhies, D. y Schlegelmilch, B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621–633.
- Morosini, P., Shane, S. y Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. How Organizations Learn. New York, Oxford University Press.
- Ojala, A. y Tyrvainen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Oliveira, J., Cadogan, J. y Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, 29(1), 114-127.
- Onkelinx, J., Manolova, T. y Edelman, L. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.
- Peng, M. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pincus, L. y Belohlav, J. (1996). Legal Issues in Multinational Business Strategy: To Play the Game, You Have to Know the Rules. *Academy of Management Executive*, 10(3), 52-61.
- Pla-Barber, J., Villar, C. y Alegre, J. (2012). Estrategias de innovación y exportación: Un análisis conjunto desde la perspectiva del conocimiento. *Papeles de Economía Española*, 132, 97-107.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España, Plaza & Janés Editores.
- Porter, M. (1999). “Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones”. En M. Porter (Ed.), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, 203-288. Bilbao, España, Deusto.
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261.
- Rabino, S. (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review*, 20(1), 67-73.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International*

*Business Studies*, otoño, 101-112.

Robertson, K. y Wood, V. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379.

Robock, S. (1971). Political Risk: Identification and Assessment. *Columbia Journal of World Business*, julio-agosto, 6-20.

Rothaermel, F., Kotha, S. y Steensma, K. (2006). International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. *Journal of Management*, 32(1), 56-82.

Rugman, A. y Verbeke, A. (1998a). Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 19, 363-375.

Rugman, A. y Verbeke, A. (1998b). Corporate Strategy and International Environmental Policy. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 819- 833.

Rugman, A. y Verbeke, A. (1998c). Multinational Enterprises and Public Policy. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 115-136.

Salomon, R. y Jin, B. (2010). Do leading or lagging firms learn more from exporting? *Strategic Management Journal*, 31(10), 1088-1113.

Salomon, R. y Shaver, J. (2005). Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, 26(9), 855-871.

Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualisation and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.

Souchon, A., Sy-Changco, J. y Dewsnap, B. (2012). Learning orientation in export functions: impact on export growth. *International Marketing Review*, 29(2), 175-202.

Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review*, 10(4), 343-374.

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid, España, Civitas.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Westhead, P. y Birley, S. (1994). Environments for business the registrations in the United Kingdom, 1987-1990. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6(1), 29-62.

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

Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.

Wieserma, M. y Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic

change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. y Davies, J. (1991). *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*. Barcelona, España, Plaza & Janés.

Zou, S. y Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

## **CAPÍTULO 2. DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO EXPORTADOR**

### **RESUMEN**

El dinamismo del comercio mundial producto de la globalización acentúa cada vez más la importancia de la internacionalización como estrategia para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. En este capítulo se analiza el impacto que tienen las distintas dimensiones del capital intelectual (estructural, relacional y humano) sobre el desempeño exportador de las empresas, entendiendo éste como la medida en que las empresas exportadoras alcanzan los objetivos de sus actividades internacionales. Utilizando el enfoque teórico de los recursos y capacidades —el cual reconoce la existencia de factores determinantes que influyen en el desempeño organizativo, ya sea en el mercado doméstico o en el mercado exterior— se subraya el uso y explotación de ciertos recursos de carácter intangible por parte de las empresas exportadoras que le pueden otorgar una ventaja competitiva. Para ello, se propone un modelo que establece tanto relaciones directas entre el capital intelectual y el desempeño exportador, como interrelaciones entre las distintas dimensiones que componen el capital intelectual. A partir de una muestra de empresas exportadoras peruanas pertenecientes al sector textil, los resultados indican que el capital humano y el capital estructural influyen de manera positiva y significativa sobre el desempeño exportador. Además, el capital humano está positivamente relacionado con el capital estructural, lo cual subraya la influencia positiva de aquél sobre otros activos intangibles importantes de las empresas exportadoras.

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

La teoría de recursos y capacidades (*Resource Based View*) reconoce que la capacidad de penetración en el mercado internacional está ligada a la existencia de ventajas competitivas (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Shoham, 1998; Wernelfelt, 1984; Zou y Stan, 1998), específicamente la posesión de determinados activos intangibles relacionados con el conocimiento y aprendizaje (Barkema y Droogendijk, 2007; Basly, 2007; Brouthers *et al.*, 2009). En este sentido, se reconoce que uno de los activos dominantes en muchas empresas es el capital intelectual, definido como aquellos activos intangibles que pueden convertirse en beneficios (Sullivan, 1999).

La investigación sobre el capital intelectual ha cambiado progresivamente su enfoque inicial, puesto que en un primer momento buscó construir teoría y crear conciencia (Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Sveiby, 1997), mientras que posteriormente aportó evidencia sobre tecnologías de gestión empresarial (Guthrie *et al.*, 2012). Ha sido sólo recientemente cuando se ha analizado el papel del capital intelectual en las organizaciones (Cuganesan, 2005; Dumay,

2009). En este sentido, aunque existen estudios previos que han identificado algunos de dichos activos intangibles (Morgan *et al.*, 2004), la relación entre capital intelectual y el desempeño exportador constituye un campo de estudio insuficientemente explorado hasta el momento (Casillas *et al.*, 2009; Pucar, 2012). Por este motivo, resulta importante estudiar la relación entre los componentes del capital intelectual y el desempeño exportador de las organizaciones (Felicio *et al.*, 2014). Nuestro énfasis en la actividad exportadora se debe al hecho de que a pesar del continuo crecimiento en el número y la magnitud de la inversión extranjera directa a nivel mundial, la exportación continua siendo una forma de entrada importante en mercados extranjeros para la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas (Fan y Phan, 2007). Además, la exportación es generalmente considerada como el primer movimiento en el proceso de internacionalización y, a menudo, el único que una pequeña empresa realizará para internacionalizarse (Ibeh, 2003a).

Por tanto, en este capítulo, se pretende responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las dimensiones del capital intelectual vinculadas con los resultados de la internacionalización de las empresas? y ¿cómo se relacionan dichas dimensiones con el desempeño exportador? Para ello, desde un punto de vista teórico se establecen las dimensiones del capital intelectual que tienen una relación más directa con los resultados del proceso de exportación de la empresa, así como la forma en que se relacionan entre sí tales dimensiones. Nos gustaría señalar que precisamente son la propuesta del modelo teórico —el cual plantea no solamente los efectos individuales que cada dimensión del capital intelectual puede ejercer sobre el rendimiento de la actividad exportadora, sino también las posibles interrelaciones entre los factores que componen el capital intelectual— y su contrastación empírica las principales contribuciones de este capítulo. En concreto, el modelo propuesto en este capítulo permite que el efecto de algunas de las dimensiones del capital intelectual sobre el desempeño exportador dependa de la magnitud de otras dimensiones de dicho capital. Por otra parte, la contrastación del modelo en el contexto peruano —país emergente y con una creciente orientación al comercio exterior— resulta relevante si tenemos en cuenta que casi en su totalidad las investigaciones previas se han centrado en industrias pertenecientes a mercados desarrollados, saturados, y con alta competencia (Jansson, 2007; Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a; Peng, 2010). Dado que en economías emergentes las empresas exportadoras hacen frente a condiciones muy diferentes (Cuervo-Cazurra, 2015)<sup>5</sup>, el presente capítulo constituye una oportunidad para corroborar si los resultados de las investigaciones en economías desarrolladas reflejan la realidad del tejido empresarial en economías emergentes, ante la ausencia de estudios sobre la relación entre el capital intelectual y el desempeño exportador en estas últimas (Itter y Larcker, 2003).

---

<sup>5</sup> Tal y como ha señalado Peng (2010, p.7), la literatura en dirección internacional se ha centrado casi exclusivamente en economías desarrolladas, a pesar de que las economías emergentes representan más del 45% del PIB global.

Las hipótesis propuestas sobre la relación entre los componentes del capital intelectual y los resultados de la internacionalización empresarial (medidos a través de su desempeño exportador) se contrastan en una muestra de empresas del sector textil peruano.

## **2.2. REVISIÓN DE LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

### **2.2.1. El desempeño exportador y el enfoque basado en los recursos**

El desempeño exportador se puede definir como el grado en que se han logrado los objetivos de una empresa exportadora respecto a sus actividades internacionales (Sousa *et al.*, 2008). Se trata de un constructo que ha sido analizado ampliamente en la literatura (Leonidou *et al.*, 2002; Griffith y Harvey, 2004). Si bien los primeros estudios se orientaron hacia determinar qué factores influyen en el desempeño exportador de las empresas (Bilkey, 1978), las investigaciones sobre desempeño exportador han ido incrementándose junto con el creciente interés a nivel macro y micro sobre los beneficios del desarrollo de las exportaciones (Sousa *et al.*, 2008; Wheeler *et al.*, 2008). A pesar de ello, no existe aún una definición única en la literatura sobre desempeño exportador (Cavusgil y Zou, 1994; Sousa, 2004)<sup>6</sup>.

De hecho, la variedad de definiciones sobre el concepto de desempeño exportador se refleja en la diversidad de escalas y métodos para medirlo (Zou *et al.*, 1998; Lages y Lages, 2004). Así por ejemplo, Shoham (1998) sugiere que la medición del desempeño exportador debe incluir las impresiones o percepciones de los directivos, mientras que Cavusgil y Zou (1994) sugieren que la medición del desempeño exportador debe incluir elementos estratégicos, económicos (o financieros), así como la percepción de la dirección (sobre la satisfacción con los resultados de la actividad exportadora). Por su parte, Zou *et al.* (1998) desarrollaron un modelo general de medición del desempeño exportador, en el que se propuso una escala compuesta por tres dimensiones: la económica-financiera (que incluía la intensidad exportadora, rentabilidad de las exportaciones, y crecimiento de las exportaciones), la estratégica (incluyendo la contribución de las exportaciones a la competitividad de la empresa, la posición estratégica y la cuota de mercado), y la satisfacción con los resultados de exportación (que incluía el éxito percibido, la satisfacción con la empresa y el grado en que la empresa cumple con sus expectativas).

En todos los casos, sin embargo, se destaca como centro de la discusión de los resultados del desempeño exportador al enfoque basado en los recursos (Ibeh y Wheeler, 2005). Dicho enfoque constituye el cimiento para el desarrollo de teorías conceptualmente rigurosas sobre

---

<sup>6</sup> Así, por ejemplo, Katsikeas *et al.* (2000) señalan que el desempeño exportador se relaciona con la eficacia y la eficiencia de exportación. Por un lado, la eficacia de exportación analiza el grado con que los exportadores consiguen sus objetivos de exportación. Por otro lado, la eficiencia de exportación se refiere a la comparación de resultados (ingresos, costes), e incluye las medidas de rentabilidad tradicionales, como el rendimiento de la inversión. En este caso, los conceptos de eficacia y eficiencia de exportación no son mutuamente excluyentes.

desempeño exportador y sus factores clave (Dhanaraj y Beamish, 2003). Bajo este enfoque, las empresas pueden ser conceptualizadas como “entes únicos con existencias de recursos acumulados tanto tangibles como intangibles” (Barney, 1991), siendo los recursos intangibles escasos, difíciles de generar y de ser reproducidos (tales como, por ejemplo, cierto tipo de conocimientos, capacidades directivas y/o habilidades) los que se convierten en activos estratégicos (Manolova *et al.*, 2002) y permiten alcanzar una ventaja competitiva, siempre y cuando sean identificados, seleccionados, medidos y desarrollados (Ordoñez de Pablos, 2004). La idea subyacente es considerar a la empresa como un cúmulo de recursos únicos de distinta naturaleza y, así, alejarse de la perspectiva tradicional de analizar las empresas según sus actividades (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996; Hamel y Prahalad, 1994; Peteraf, 1993; Priem y Butler, 2001; Teece, 1980, 1982; Wernerfelt, 1984).

Como se ha comentado, una de las conclusiones del enfoque basado en los recursos es que resulta necesario conocer y analizar los recursos y habilidades disponibles para saber cuál de ellos puede otorgar una ventaja competitiva a la empresa (Barney, 1991). En este sentido, las empresas que presentan combinaciones únicas de determinados recursos pueden ser más proclives hacia la internacionalización (Roth, 1995). Las condiciones identificadas que llevan a la ventaja competitiva son su heterogeneidad y su movilidad imperfecta (Peteraf, 1993). Así, los teóricos de la estrategia corporativa plantearon la idea de que las organizaciones constituyen un cuerpo de conocimientos. En este sentido, según Hamel y Prahalad (1994), las organizaciones consiguen un aprendizaje “eficiente” cuando éste les permite alcanzar ventajas sobre sus competidores. El aprendizaje constituye un proceso acumulativo, puesto que lo aprendido se relaciona con los conocimientos (es decir capacidades y recursos específicos ya existentes en la empresa) (Barney, 1991; Cohen y Levinthal, 1990; Zollo y Winter, 2002). Así, por ejemplo, la capacidad de crear conocimiento nuevo puede constituir una ventaja competitiva porque todo conocimiento innovador desarrollado hoy será la base del conocimiento de mañana (Zack, 1999). Adicionalmente, el conocimiento crea valor en las organizaciones a través de intangibles tales como relaciones con los clientes, reconocimiento de marca o las competencias de los empleados (Sveiby, 1997).

Con base en la teoría de recursos y capacidades, la literatura sugiere que el desempeño exportador se correlaciona con el conocimiento, las actitudes, el compromiso internacional, y las habilidades de los tomadores de decisiones (Johanson y Vahlne, 1977). Puede afirmarse, por ejemplo, que el tiempo que una empresa ha dedicado a actividades exportadoras se constituye como un potencial mecanismo generador de conocimiento. En este sentido, Alexandrides (1971) fue uno de los primeros autores en investigar la influencia del papel del conocimiento en las actividades de exportación (el conocimiento organizativo reside tanto a nivel individual como en la misma organización, y también a nivel interorganizacional; Casillas *et al.*, 2009). Se materializa, de esta manera, un recurso intangible y único en la organización a través del

aprendizaje empírico (Forsgren, 2002; Laureano y Marques, 2009), el cual constituye un motor para la internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; Katsikeas *et al.*, 1996). Por tanto, la capacidad de adquirir y explotar conocimiento en los mercados extranjeros es un punto fundamental en el desarrollo de una ventaja competitiva en empresas con operaciones internacionales (Hsu y Pereira, 2008; Ibeh y Wheeler, 2005). En definitiva, la combinación de recursos y el desarrollo de capacidades específicas para utilizarlos de manera eficiente resultan cruciales para la supervivencia y éxito en los mercados extranjeros (Grant, 1996; Ibeh, 2003b; Morgan *et al.*, 2004; Sapienza *et al.*, 2006).

### **2.2.2. El capital intelectual y el desempeño exportador**

Tanto el capital intelectual como el desempeño exportador han sido constructos que, si bien han despertado el interés de investigadores, no han logrado generar definiciones universales, siendo más evidente el caso del capital intelectual. Una definición elemental de capital intelectual lo conceptualiza como el conocimiento y la capacidad de saber de personas o colectividades (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por tanto, el conocimiento individual de los integrantes de las organizaciones no es el único recurso intangible de interés, sino también los activos intangibles organizacionales. Tanto éstos como aquél forman la base del capital intelectual. Lynn (1998) señalaba que el capital intelectual es material intelectual que ha sido formalizado, capturado y aprovechado para producir un bien de mayor valor agregado. Desde una perspectiva más amplia, el capital intelectual se define como “el conocimiento y la capacidad de saber de una colectividad social, como una organización, comunidad intelectual o una comunidad profesional” (Nahapiet y Ghoshal, 1998)<sup>7</sup>.

La literatura ha señalado diferentes enfoques para definir, clasificar y medir el capital intelectual (Brooking, 1996; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). La falta de un lenguaje común en las definiciones y conceptos ha sido una constante en el desarrollo de esta literatura (Grasenick y Low, 2004), y se explica por la existencia de puntos de vista divergentes desde diferentes grupos de interés o disciplinas (Petty y Guthrie, 2000). Así, por ejemplo, Kaplan y Norton (1992), con el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), señalaron como perspectivas al cliente interno, el aprendizaje y las finanzas, clasificando al capital intangible entre estructuras internas (procesos, patentes, sistemas administrativos y cultura corporativa) y externas (relaciones con clientes y proveedores). Por su parte, Edvinsson (1997), con el “Navegador de Skandia”, determinó que el capital intelectual se componía de capital estructural (activos intelectuales) y capital humano (recursos humanos). En una línea similar, Roos y Roos (1997) plantearon como dimensiones el capital humano (habilidades motivacionales y conocimiento de tareas), el capital organizacional

---

<sup>7</sup> El concepto de capital intelectual se sostiene en el enfoque basado en los recursos, pues los activos intangibles forman parte de los recursos y capacidades de las organizaciones que generan valor para la empresa (Sveiby, 1997; Zack, 1999).

(renovación y desarrollo del negocio, procesos de negocios) y el capital relacional y de clientes (clientes, proveedores, relaciones con los socios en los canales y con los inversores). Por otro lado, Sveiby (1997) consideró como dimensiones la estructura interna (capital estructural), las competencias de los trabajadores (capital humano) y la estructura externa (capital relacional y de clientes). Por último, con ciertas variantes, Stewart (1997) consideró tres componentes: clientes, estructura y capital humano, mientras que Bontis *et al.* (2000), replantearon el modelo de Sveiby (1997) estableciendo como dimensiones al capital estructural y al capital humano (incorporando dentro del él la “agilidad intelectual”). Durante los últimos años, el concepto de capital intelectual mantuvo varias dimensiones, siendo las más recurrentes en la literatura el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Bontis, 2002; Johnson, 2002; Peña, 2002). El capital intelectual se puede considerar como un constructo de primer orden (Marr, 2005), teniendo al capital humano (el cual, a nivel individual, incluye actitudes, habilidades y competencias), al capital estructural (el cual, a nivel organizacional, incluye cultura organizacionativa, rutinas y prácticas de propiedad intelectual) y al capital relacional (el cual, a nivel del entorno, incluye relaciones con los clientes, proveedores y otros interesados) como constructos de segundo orden (Bontis, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Marr, 2005; Roos y Roos, 1997; Stewart, 1997), como puede apreciarse en la Figura 2.1. (véase también la Figura 2.2.).

**Figura 2.1.**

**Ámbitos de actuación del capital intelectual**



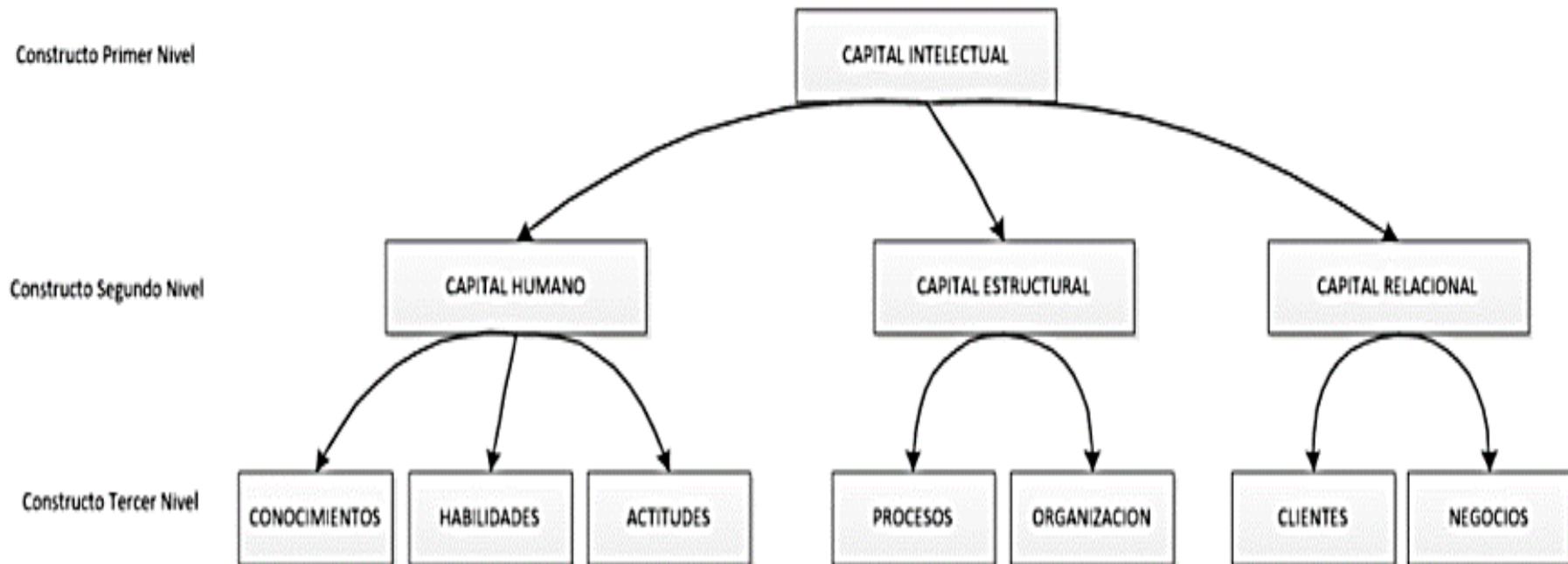
Elaboración propia, basada en literatura revisada

Existen pocos estudios que hayan abordado la relación entre el capital intelectual y el desempeño exportador. Cuando se ha hecho, se han utilizado parcialmente los dos conceptos involucrados. Así, por ejemplo, Grossman y Helpman (1991), mostraron que existe una fuerte

interacción entre el nivel de educación alcanzado por los trabajadores y su capacidad de generar nuevos productos a través de la innovación, lo que permite generar ventajas comparativas para la exportación. Paralelamente, Hall (1992) señaló que recursos intangibles (como la reputación) se convierten en factores de diferenciación en el mercado exterior. Esta diferenciación permite obtener a las empresas una fuente de ventaja comparativa relevante para el desempeño de las exportaciones (Morgan *et al.*, 2006). De igual forma, Morosini *et al.* (1998) identificaron algunas habilidades específicas (conocimiento de culturas, idiomas, prácticas en negocios, manejo de legislación) que permitían superar barreras asociadas al desarrollo de actividades en el exterior.

Los trabajos que han aportado evidencia sobre una relación positiva entre el capital intelectual y el desempeño exportador se han basado en el uso *proxies* para tales constructos. En este sentido, Fagerberg (1988), planteando una investigación a nivel regional, encontró una relación significativa entre el capital intelectual (medido como innovación a través de inversión en investigación y desarrollo y patentes) y el desempeño exportador (medido a través del volumen de las exportaciones). De modo similar, Greenhalgh *et al.* (1994) identificaron un efecto positivo del capital intelectual (medido como inversión en innovación) sobre el desempeño exportador (medido como nivel de exportaciones tanto de bienes como de servicios). Breschi y Palma (1999) encontraron en industrias con alto nivel de automatización la existencia de una relación positiva entre el capital intelectual (medido como generación interna de conocimiento) y el desempeño exportador. Más recientemente, Pucar (2012) determinó que el capital intelectual (medido como el valor añadido del coeficiente intelectual y sus componentes) tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño exportador (medido como crecimiento de las exportaciones). En todos los casos, las investigaciones presentan aproximaciones bastante simplificadas tanto del capital intelectual como del desempeño exportador, si tenemos en cuenta los criterios señalados en el apartado 2.2.1.

**Figura 2.2.**  
**Constructos del Capital Intelectual**



Elaboración propia, basada en literatura revisada

### 2.2.3. El capital humano y el desempeño exportador

El capital humano - entendido como el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes (incluyendo liderazgo) de los empleados - constituye probablemente la dimensión más importante del capital intelectual (Bontis, 2002; Daghfous y Kah, 2006) (véase la Figura 2.2.). Investigaciones previas han puesto de relieve el hecho de que el capital humano está relacionado de manera positiva tanto con el desempeño organizativo (Altinay *et al.*, 2008; Chen *et al.*, 2005; Colombo y Grilli, 2005; Hamdam y Damirchi, 2011; Subramaniam y Youndt, 2005; Reed *et al.*, 2006; Uliana *et al.*, 2005), como con el desempeño exportador en particular (Johanson y Vahlne, 2009; Knight y Cavusgil, 2004; Kogut y Zander, 1993; Manolova *et al.*, 2002; Pucar, 2012; Ruzzier *et al.*, 2007). En cuanto a la relación entre el capital humano y el desempeño exportador, y con base en el enfoque basado en los recursos, se ha señalado que las destrezas y los conocimientos que poseen los empleados responsables de adoptar decisiones relacionadas con la exportación constituyen activos valiosos para garantizar el buen desarrollo de la actividad internacional de la empresa, llegando a contrarrestar la escasez de recursos propios (Manolova *et al.*, 2002; Peng 2001). Este conocimiento especializado —sobre los mercados (Reid, 1984), las preferencias de los consumidores, las conexiones en el extranjero, los procedimientos legales, y la tecnología— permite guiar mejor la actividad de internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2007). En particular, el conocimiento de los mercados busca reducir la incertidumbre en la toma de decisiones (Cadogan *et al.*, 2001; Hilmersson y Jansson, 2012). De hecho, ya desde sus orígenes las teorías de la internacionalización sugerían que el desempeño exportador se correlaciona positivamente con el conocimiento, las actitudes, el compromiso internacional, y las habilidades de los encargados de la toma de decisiones en la empresa (Johanson y Vahlne, 1977). La literatura señala que Alexandrides (1971) inició la investigación acerca del papel del conocimiento en la exportación, concluyendo que uno de los principales problemas de la actividad exportadora era la falta de conocimiento sobre los procedimientos de pago en la exportación, así como sobre otros procedimientos propios de los negocios internacionales, problemas que fueron posteriormente corroborados por Dichtl *et al.* (1990), y por Bijmolt y Zwart (1994). En este sentido, la posición competitiva de una empresa en el exterior se sustentaría en sus procesos de adquisición y combinación del conocimiento (Kogut y Zander, 1993).

Son varios los elementos del capital humano que contribuyen a mejorar el desempeño exportador. Así, por ejemplo, la literatura ha señalado la educación, la preparación profesional (especialmente aquella sobre negocios internacionales, ya se haya alcanzado en el medio académico, profesional o por la práctica misma; Gray, 1997; Katsikea *et al.*, 2007), la experiencia internacional previa (o el tiempo que se ha vivido en el exterior; Andersen, 2006; Dichtl *et al.*, 1990, Leonidou *et al.*, 1998), el manejo de lenguas extranjeras (Dichtl *et al.*, 1990; Czinkota y Ursic, 1991; Knowles *et al.*, 2006), la orientación hacia la innovación, la tolerancia al riesgo, así como ciertas características conductuales o personales/familiares, incluyendo, por ejemplo,

modos de pensar (Leonidou *et al.*, 1998, 2002). En este sentido, en la literatura sobre dirección internacional de la empresa se destaca el marketing internacional, la dirección, las finanzas, los sistemas jurídicos y el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones (Nieto y Fernández, 2006).

La literatura ha encontrado, además, una relación positiva entre las habilidades individuales (en muchos casos, innatas en las personas) —y, en concreto, la experiencia en gestión de empresas— y los resultados empresariales (Dimov y Shepherd, 2005; Gimeno *et al.*, 1997). Además, estas habilidades facilitan un mejor desempeño exportador, sustituyendo en muchos casos la falta de conocimiento o actuando como complemento de éste (Manolova *et al.*, 2002; Peng, 2001). Una de las habilidades específicas destacada por la literatura es la de adaptarse a nuevas situaciones, que en muchos casos contrarresta la ausencia de otros conocimientos. Esta habilidad resulta útil en economías no desarrolladas, en las que típicamente la formación base del personal operativo o del mando medio no suele ir más allá de la educación secundaria, pero en donde sí existen habilidades para aprender labores rutinarias o de escasa complejidad (Altinay *et al.*, 2008).

Por otro lado, la actitud de los directivos, su percepción frente al riesgo y de los beneficios de los mercados internacionales, así como su compromiso y su estrategia (Leonidou *et al.*, 2002; Lages y Montgomery, 2004) han sido puestas de relieve por investigaciones sobre capital humano, encontrándose que las empresas exportadoras con mejores resultados suelen estar dirigidas por personas que poseen expectativas relativamente altas respecto al crecimiento de la empresa y el potencial beneficio de las operaciones en el mercado internacional (Gray, 1997). Además, ciertas características de los directivos relativas a su percepción internacional (por ejemplo, su percepción ante los estímulos a la exportación y las barreras existentes al respecto) resultan relevantes para explicar el desempeño exportador de las empresas en las que están empleados (Diamantopoulos y Kakkos, 2007). Por último, en este sentido, tanto Nummela *et al.* (2004) como Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012) mostraron la importancia del “pensamiento global” (*Global Mindset*) por parte de los directivos para conseguir un mejor rendimiento en los mercados internacionales, encontrando que la experiencia en dirección es un elemento relevante de tal “pensamiento global”. La disposición general de los directivos para dedicar suficientes recursos (financieros, administrativos y humanos) a las actividades de exportación constituye un determinante del desempeño exportador (Katsikeas *et al.*, 1996; Lages y Montgomery, 2004; Lado *et al.*, 2004), y refleja su compromiso con el objetivo exportador de la empresa.

De acuerdo a lo señalado, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre el capital humano (CH) y el desempeño exportador (DE).**

#### **2.2.4. El capital estructural y el desempeño exportador**

El capital estructural representa bases de conocimiento codificadas propiedad de la organización, que no existen en las mentes de los empleados (por ejemplo, bases de datos, procesos, rutinas) (Bontis, 2002). Este capital debe usarse para apoyar a los empleados, en la medida en que sirve para aprender cosas nuevas y mejorar los talentos individuales (Bontis *et al.*, 2000). A diferencia del capital humano, el capital estructural permanece en la organización “cuando los empleados se marchan” (Roos *et al.*, 2001), y es el responsable de mantener la organización funcionando (Marr, 2005). Véase la Figura 2.2.

Existen dos componentes del capital estructural: el capital estructural en procesos y capital estructural organizativo (Bontis, 1998; Edvinsson y Malone, 1997; Roos y Roos, 1997; Stewart, 1997). En cuanto al primero, Wang y Chang (2005) demostraron que a través del capital procesos, el capital estructural permite generar procesos operativos eficientes que reducen los costes de la empresa (Cheng *et al.*, 2010). En el terreno de la internacionalización, la estrategia exportadora de la empresa —en relación con, por ejemplo, la diversificación de las exportaciones, la fijación de precios y la promoción comercial, la adaptación del producto, la adaptación de la promoción, o el establecimiento de precios competitivos (Christensen *et al.*, 1987)— implica la toma de decisiones explícitas sobre determinados productos y mercados extranjeros, estableciendo procesos que permitan alcanzar los objetivos de exportación. Así, la empresa busca crecer en sus operaciones internacionales por medio del establecimiento de determinados objetivos de ventas que se traducen en procesos organizativos concretos (Leonidou *et al.*, 2002). Por tanto, en la medida en que en la empresa se aprenda a gestionar mejor los procesos de las operaciones orientadas al mercado internacional, será posible fortalecer su posición competitiva (Kogut y Zander, 1993; Cadogan *et al.*, 2002). Si la empresa está comprometida con los objetivos de la exportación, si dedica esfuerzos suficientes y si destina recursos importantes a procesos que mejoren las actividades de exportación, será posible alcanzar mejores resultados en sus actividades internacionales (Axinn *et al.*, 1995; Racela *et al.*, 2007). Por lo tanto, se consideran factores clave en el éxito exportador la existencia de un área específica para las operaciones comerciales con el exterior (Katsikeas *et al.*, 1996; Lado *et al.*, 2004), el desarrollo de actividades de investigación de mercados internacionales (Katsikeas *et al.*, 1996), la orientación al aprendizaje, la capacitación e innovación (Zou y Stan, 1998), la incorporación de mecanismos para la mejora continua e innovación en los productos y procesos (Brouthers *et al.*, 2009), las visitas regulares a los mercados atendidos en el exterior (Katsikeas *et al.*, 1996), las labores de planificación de las exportaciones (Katsikeas *et al.*, 1996; Lado *et al.*, 2004), así como la existencia de procesos estandarizados y registrados en documentos (Laureano y Marques, 2009) que permitan alcanzar un conocimiento cabal de los procesos requeridos para las operaciones internacionales. Estos factores evidencian el compromiso de la empresa con el mercado internacional que conduce a un mayor desempeño exportador.

El segundo componente del capital estructural (el organizativo) se obtiene a partir de la inversión por parte de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que permita un flujo eficaz de conocimiento a través de la organización y hacia los canales de abastecimiento y distribución. La experiencia de la empresa en relación con los mercados extranjeros y de sus operaciones en el exterior puede constituir un factor determinante de su desempeño exportador (Johanson y Vahlne, 1977). Siguiendo el enfoque basado en los recursos, la experiencia adquirida por medio del aprendizaje empírico generaría conocimiento útil sobre mercados locales y mercados extranjeros que constituye un recurso organizativo relevante para explicar el desempeño exportador (Cavusgil y Zou, 1994; Davenport *et al.*, 1998; Forsgren, 2002; Janet y Alton, 2013; Laureano y Marques, 2009; Leonidou, 1998). Es esta acumulación de experiencia sobre los mercados nacionales e internacionales permite a la empresa apropiarse de ciertas capacidades requeridas en las actividades exportadoras (Katsikeas *et al.*, 1996).

En definitiva, el capital estructural de una empresa puede añadir valor si contribuye a una reducción de costes, a una optimización de los procesos y a una mejora de las características de los productos (Ordoñez de Pablos, 2004). Siguiendo a Collis y Montgomery (1995). El capital estructural contribuye también a la creación de una ventaja competitiva, al representar el conjunto de todos los activos que hacen posible la capacidad creativa de la organización, y resultar relevante para las organizaciones que buscan mejorar los resultados de su estrategia exportadora (Bontis *et al.*, 2000).

De acuerdo a lo señalado, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2: El capital estructural (CE) tiene una influencia positiva sobre el desempeño exportador (DE).**

### **2.2.5. El capital relacional y el desempeño exportador**

Las empresas no pueden ser consideradas como sistemas aislados, sino que dependen en gran medida de sus relaciones con el entorno. Las relaciones que una empresa mantiene con sus clientes contribuyen a los resultados la organización (Hunt, 1997) y generan valor para sus propietarios (Payne *et al.*, 2000). En este sentido, Reagans y Zuckerman (2001) señalaron que los equipos con mayor diversidad de interconexiones sociales permiten alcanzar un mejor desempeño organizativo. Asimismo, la interacción social reiterada y frecuente resulta esencial para lograr una organización internacional competitiva y eficiente (Ghoshal y Bartlett, 1990). Por su parte, Schoonhoven y Romanelli (2001) afirmaron que el éxito empresarial es el resultado de un juego social. Por tanto, el capital relacional, entendido como “el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general”, es quizás el más complejo en su comprensión y el que manifiesta de manera más directa su carácter de

intangibles (Ordoñez de Pablos, 2003).<sup>8</sup> Los grupos de referencia principales que proveen el capital relacional a las organizaciones son sus clientes, proveedores y otros actores o interesados de la comunidad (Roos *et al.*, 2001). Véase la Figura 2.2. El capital relacional maneja elementos que quizás no puedan ser directamente asociados a acciones directas de la organización, pues requiere de la participación de terceros (Ordoñez de Pablos, 2003) como en el caso de la imagen que quiere transmitirse o la identificación de eventuales socios o aliados dentro del sector exportador (Andersen, 2006). Resulta en parte subjetivo, dado que siendo el capital relacional un recurso, la evidencia de tenerlo o no tenerlo sólo se muestra como resultado (redes conformadas, relaciones generadas, eventos asistidos, etc.).

El capital relacional se compone de capital relacional en clientes y capital relacional en negocios (Bontis, 2002; Johnson, 2002; Peña, 2002; Roos y Roos, 1997). Por un lado, la orientación al cliente genera valor en los canales de comercialización, ya que fortalece las relaciones que una empresa desarrolla, y constituye una capacidad básica asociada al marketing (Chen *et al.*, 2004). La gestión de relaciones con clientes se produce a través de la interacción con ellos, la gestión de canales integrados y el uso de herramientas de análisis de los datos de los clientes (Ghane y Akhavan, 2014). Fornell (1992) encontró que satisfacer a los clientes permite mantener las relaciones comerciales, asegurando la supervivencia de la empresa a largo plazo, disminuyendo la elasticidad del precio del producto, además de mejorar el prestigio de la empresa. Por tanto, una mejor gestión del capital relacional conducirá a incrementar la satisfacción de clientes y proveedores, al establecimiento de confianza mutua entre las partes, y a la mejora de las relaciones en general (Wang y Chang, 2005). En este sentido, resulta importante, por tanto, construir una buena imagen y reputación de la empresa, pues con ello se conseguirá atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales (Kupferberg, 1998; Lee *et al.*, 2001; Michalisin *et al.*, 2000), además de facilitar financiación y/o recursos que no estarían disponibles sin su presencia (Shane y Cable, 2002). Otro elemento que resulta, además, esencial para las relaciones comerciales es el lograr una mejor comprensión de las necesidades de los clientes (Snell, 1999). En este sentido, un análisis de los antecedentes culturales, empresariales y políticos de los países hacia donde se quiere exportar, así como de las preferencias de los clientes, mejorará el desempeño exportador (Chong *et al.*, 2014; Cha *et al.*, 2008), al proporcionar a la empresa mayor seguridad para llegar a dichos mercados y sostener en el tiempo un cierto volumen de exportaciones (Barkema *et al.*, 1996). Este aspecto resulta especialmente importante en empresas con alto componente tecnológico, o aquellas que pertenecen a sectores intensivos en conocimiento (Nunes *et al.*, 2006).

---

<sup>8</sup> Mientras que en cuanto al capital humano, el conocimiento puede ser formal vía evaluaciones, mientras que las actitudes y habilidades se evidencian a través de actos o comportamientos, en lo que se refiere al capital relacional, la organización y procesos se manifiestan a través de procedimientos formales, políticas manifiestas o declaraciones institucionales (Ordoñez de Pablos, 2003).

Por su parte, el capital relacional en negocios se refiere a los conocimientos, capacidades y procedimientos poseídos por la empresa derivados de las relaciones mantenidas con otros agentes. Se refiere a las relaciones que la empresa mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico. Así, los contactos personales de los directivos constituyen una fuente de información a la que se recurre usualmente ante la falta de conocimiento previo (Andersen, 2006). La pertenencia a redes empresariales internacionales permite desarrollar mayores conocimientos acerca de las oportunidades para la expansión en nuevos mercados, empleando ciertas rutinas previas ya seguidas por otros (Gray, 1997; Souchon *et al.*, 2012). Asimismo, Blomstermo *et al.* (2004) reconocieron la utilidad de las redes para acortar el proceso de aprendizaje en el proceso de internacionalización. En este sentido, para reducir el riesgo de entrar en mercados extranjeros, la mayoría de exportadores comienza colaborando con importadores, tratando de mantener y fomentar relaciones comerciales con éstos en el mercado extranjero (Bello y Gilliland, 1997). En tales relaciones, la confianza se considera como el elemento más importante para lograr los objetivos del proceso de internacionalización (Jiang *et al.*, 2011).

De acuerdo a lo señalado, podemos plantear la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3: El capital relacional (CR) tiene una influencia positiva sobre el desempeño exportador (DE).**

#### **2.2.6. Interrelaciones entre las dimensiones del capital intelectual**

Si bien las hipótesis previas han propuesto relaciones entre el capital intelectual y el desempeño organizativo en empresas exportadoras (Chan, 2009; Chen *et al.*, 2005; Edvinsson y Malone, 1997; Peña, 2002; Shiu, 2006), diversos autores han subrayado la existencia de interacciones entre los distintos componentes del capital intelectual (Uliana *et al.*, 2005). En concreto, es posible justificar el papel del capital humano como determinante del capital estructural y del capital relacional (entendidos éstos como capitales de segundo orden (Bontis, 2002). De hecho, la literatura ha llegado a afirmar que el capital humano constituye la piedra angular de los otros componentes del capital intelectual, de tal manera que el capital relacional y el capital estructural no pueden crear valor sin el primero (Lev, 2001).

En particular, el capital humano de administradores y directivos influye positivamente en la cultura organizativa de la empresa (la cual forma parte del capital estructural), así como en los procesos y prácticas asociadas a ésta (vinculados también al capital estructural): a mayores niveles de capital humano de los directivos, mayor es la posibilidad de cambiar, fomentar y reafirmar el capital estructural (Brown y Yoshika, 2003). Por otro lado, Nonaka y Takeuchi (1995) afirmaron que el conocimiento (elemento fundamental del capital humano) es el recurso más importante en que las organizaciones pueden confiar para generar innovación (que es un elemento del componente procesos del capital estructural). Además, la influencia del capital humano sobre el

capital estructural se pone de manifiesto cuando se señala que el capital estructural es “donde se supone que reside el valor del proceso de creación de conocimiento” (Boisot, 2002), siendo las entradas a este proceso proporcionadas por el capital humano.

Adicionalmente, el capital humano influiría sobre el capital estructural a través de la cultura organizativa (Lynn, 2003). Este proceso fue descrito por Polanyi (1966), autor que puso de relevancia un fenómeno de “ósmosis” que se manifiesta cuando personal nuevo (capital humano) ingresa a una nueva organización (capital estructural). Por último, otros estudios han propuesto al capital humano como factor crítico para el desempeño organizativo (capital estructural) (Colombo y Grilli, 2005; Gimeno *et al.*, 1997). En particular, el capital estructural estaría fuertemente influenciado por el capital humano a través de la capacidad cognitiva del gerente (Felício *et al.*, 2014). En este mismo sentido, Gulati (1999) destacó que el comportamiento estratégico (capital estructural) depende del capital humano. Por su parte, Bontis (1998) y Lynn (2003) subrayaron que el capital estructural actúa como una infraestructura de apoyo para recursos humanos (capital humano): los individuos pueden tener altos niveles de intelecto, pero si la organización tiene sistemas pobres y procedimientos no optimizados, el capital intelectual total no alcanzará su máximo potencial. En definitiva, el capital humano ofrecerá un rendimiento mejor en la medida en que se combine con otros componentes del capital intelectual de manera que se aproveche su valor inmaterial en general (Weick, 2001).

Por otro lado, como se ha señalado anteriormente, es posible argumentar que el capital humano influye sobre el capital relacional. Diversos estudios han encontrado que el capital humano y el capital relacional están positivamente relacionados (Gimeno *et al.*, 1997; Dimov y Shepherd, 2005). En particular, algunos elementos del capital humano (ligados a actitudes) afectan al establecimiento de relaciones relevantes (capital relacional), que a su vez, permiten el acceso a recursos valiosos tales como, por ejemplo, el conocimiento compartido, pero también la capacidad de influencia y la solidaridad (Adler y Kwon, 2002). Parte de ese conocimiento compartido incluye habilidades cognitivas y de comunicación en nuevos territorios, así como las formas de vincularse a ellos (Liu *et al.*, 2010; Hosseini y Owlia, 2016). Por último, la relación entre el capital humano y el capital relacional se pone manifiesto a partir del estudio de Davidsson y Honig (2003), quienes señalaron que el conocimiento tácito adquirido por experiencia previa (capital humano) resulta determinante para asegurar el éxito, pero es más efectivo si se cuenta con el estímulo del entorno cercano (amigos, familiares, socios); es decir, con niveles suficientes de capital relacional.

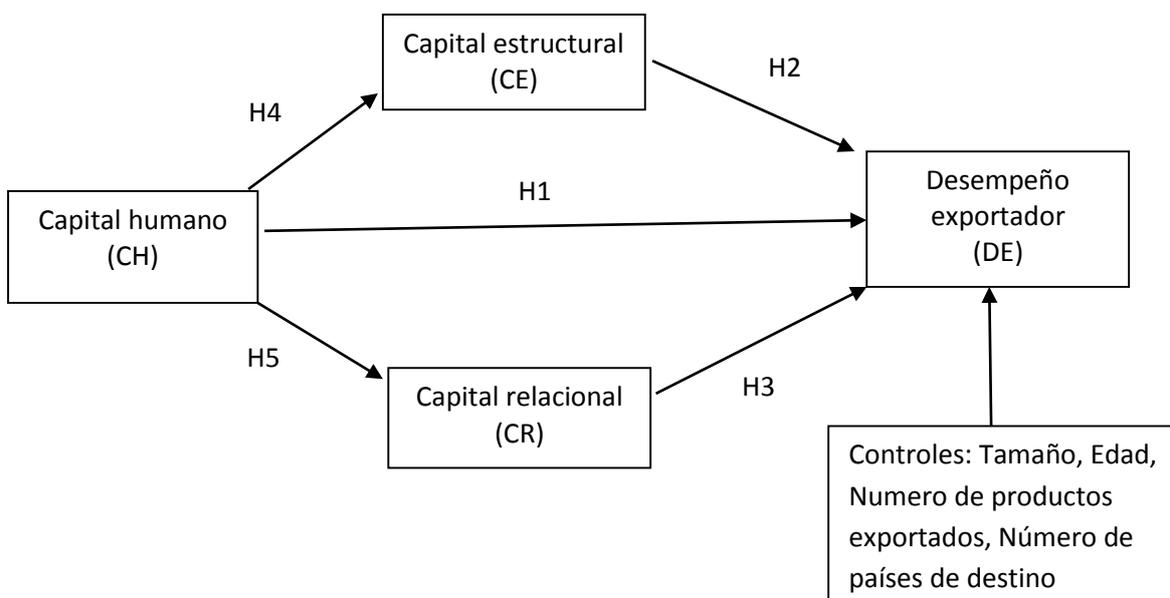
De acuerdo a lo señalado, podemos plantear las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 4: El capital humano (CH) tiene una influencia positiva sobre el capital estructural (CE).**

**Hipótesis 5: El capital humano (CH) tiene una influencia positiva sobre el capital relacional (CR).**

La Figura 2.3. muestra el modelo teórico que relaciona las dimensiones del capital intelectual con el desempeño exportador.

**Figura 2.3.**  
**Modelo teórico propuesto**



Elaboración propia, basada en literatura revisada

## 2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DATOS

### 2.3.1. Muestra

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis planteadas, la población objetivo del estudio se centró en el sector textil peruano. Esta decisión se basa en que las empresas que sólo comercializan productos actúan fundamentalmente como intermediarios y catalizadores del comercio en el proceso de internacionalización. Así, no se consideraron empresas clasificadas dentro de las actividades agrícolas, pesqueras o extractivas, puesto que ofrecen productos que después serán transformados por otras entidades y son, en una gran parte, sectores sometidos a ciertas restricciones (por ejemplo, cuotas lecheras o cuotas remolacheras) que limitan el libre ejercicio de la actividad empresarial y, por tanto, de la exportación. Nuestro análisis requiere empresas que no estén sometidas a controles de oferta ni demanda, en sectores no regulados, lo que nos llevó a centrarnos en empresas manufactureras, y dentro de estas, a las pertenecientes al sector textil, uno de los que tiene mayor dinamismo en el mercado exterior. El hecho de centrarnos en un solo sector nos permite controlar un mayor número de variables contextuales. Además, este sector presenta características comunes a otros sectores exportadores de países emergentes, lo cual contrasta con los estudios empíricos previos sobre desempeño exportador relativos a grandes

empresas de economías desarrolladas. En economías emergentes, las empresas crecen tanto en el mercado doméstico como en el internacional con el fin de adaptarse a las peculiaridades institucionales. Esto también ocurre en Perú, país donde los exportadores de industrias no extractivas ocupan un lugar importante en el crecimiento de la economía. En el año 2015, el sector textil peruano exportó más de 1,500 millones de dólares, llegando a ser el sector industrial con mayor dinamismo en el mercado exterior, a pesar de la crisis internacional (SIICEX, 2016). Si bien otros sectores económicos tienen un peso considerable en el volumen de exportaciones de Perú, la mayoría de éstas se atribuyen a un grupo reducido de unas pocas empresas exportadoras industriales grandes. Por el contrario, las empresas exportadoras textiles en Perú son más homogéneas tanto en tamaño (la mayoría son empresas medianas y pequeñas), como en organización (mayormente son familiares).

Como es usual en este tipo de investigaciones, la empresa exportadora es la unidad de análisis de nuestro estudio (Lages y Montgomery, 2004). Se procedió a la identificación de la población objetivo a partir de la información disponible en la base de datos de estadísticas de importación y exportación de la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX Data Trade; [www.adexdatatrade.com](http://www.adexdatatrade.com)), estando ésta representada por 874 empresas. Esta base de datos pertenece al Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX (Asociación de Exportadores de Perú), y su funcionalidad principal es consignar información especializada referida al comercio exterior. El acceso a esta base de datos —cuyo uso es privado exclusivamente para los socios de la asociación— fue posible tras obtener el permiso explícito de la directiva de la Asociación de Exportadores de Perú de cara a su explotación en la presente tesis doctoral. Además, se utilizó la base de datos del sistema ADEX Data Trade para recabar información sobre empresas exportadoras del sector textil de Perú. Sin embargo, el hecho de que la información que suministra esta base de datos es incompleta para los fines de nuestra investigación (en particular, carece de información sobre capital intelectual y funcionamiento de las empresas) nos llevó a elaborar un cuestionario que nos permitiera acceder a la información que necesitábamos. De esta manera, fue posible complementar la información procedente de las encuestas con aquella contenida en la base de datos ADEX Data Trade referente a las empresas que respondieron a los cuestionarios. En consecuencia, se utilizó un método de triangulación de información tal y como se ha recomendado tradicionalmente en la investigación empírica (p.e., Edmonson y Mcmanus, 2007; Eisenhardt, 1989; Jick, 1979), ya que se combina el uso de fuentes de información de distinta naturaleza: primarias y secundarias. De esta forma, se construyó una muestra final más rica en información de lo que suele ser habitual por medio del uso exclusivo de fuentes primarias de información.

Por tanto, una parte de la información relevante para el contraste de las hipótesis fue obtenida a partir de una encuesta de empresas exportadoras del sector textil de Perú. Se procedió a la identificación de la población objetivo a partir de la información disponible en la base de

datos de la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX Data Trade), estando ésta representada por 874 empresas. Este método permite flexibilidad en la recolección de los datos dada la diversidad de los temas analizados (Malhotra *et al.*, 2003). La encuesta recoge información sobre diferentes temas relacionados con la gestión del capital intelectual de las empresas exportadoras y su funcionamiento, referida al año 2015. Antes de proceder a su lanzamiento definitivo, se llevó a cabo un pre-test con dos empresas a través de una entrevista en profundidad con sus respectivos responsables de las actividades exportadoras. Se incorporaron algunas de las sugerencias recibidas que se consideraron que podían contribuir a la mejora del contenido y comprensión de la información recogida en el cuestionario, así como a su simplificación de cara a incrementar las probabilidades de respuesta.

La información a través del cuestionario fue recabada entre marzo y julio de 2016 mediante formularios *online* y visitas (concertadas previamente) a las empresas. Tras descartar algunos cuestionarios en los que faltaban respuestas a determinadas preguntas, se pudo contar con un total de 207<sup>9</sup> cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que representa aproximadamente el 23.68% de la población. Esta es una tasa de respuesta comparable a la mayoría de los estudios que recurren a este tipo de fuente primaria.<sup>10</sup>

### 2.3.2. Mediciones

#### **Variable dependiente: Desempeño exportador (DE)**

El desempeño exportador fue medido por medio de 4 indicadores relativos a: (a) intensidad exportadora (de1) (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000; Lages y Lages, 2004; Leonidou *et al.*, 2002); (b) crecimiento de las exportaciones (de2) (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000), ambos en la dimensión económica-financiera; (c) éxito percibido (de3) (Cavusgil y Zou, 1994), en la dimensión satisfacción con los resultados de exportación; y (d) posición estratégica y cuota de mercado (de4) (Cavusgil y Zou, 1994), en la dimensión estratégica (Véase Tabla 2.1.). De este modo, la definición del constructo de desempeño exportador se centra en el modelo de medición que se ha utilizado más frecuentemente en la literatura<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Para la utilización de ecuaciones estructurales se considera necesaria la existencia de un mínimo de 100 observaciones (Williams *et al.*, 2004), por lo que nuestra supera ampliamente dicho umbral.

<sup>10</sup> Se realizó una prueba  $\chi^2$  para comprobar si existían diferencias significativas entre la muestra de estudio y la población de referencia. No se detectaron diferencias significativas en cuanto al número de productos exportados ni en cuanto al número de países de destino de las exportaciones entre la muestra final y la población.

<sup>11</sup> La literatura ha recogido diferentes medidas de desempeño exportador. Por ejemplo, Katsikeas *et al.* (2000) definió el desempeño exportador en relación tanto con la eficacia (el grado en que los exportadores consiguen sus objetivos de exportación) como con la eficiencia de las exportaciones (referida a la comparación de resultados; por ejemplo ingresos, costes). Por su parte, Cavusgil y Zou (1994) sugirieron que la medición del desempeño exportador debe incluir elementos estratégicos, económicos y de percepción de la dirección (por ejemplo, satisfacción con los resultados de la actividad exportadora). Por último, Zou *et al.* (1998) propusieron una escala compuesta por tres dimensiones: la económica-financiera (intensidad exportadora, rentabilidad de las exportaciones, y crecimiento de las exportaciones), la estratégica (contribución de las exportaciones a la competitividad de la empresa, la posición estratégica y la cuota de

**Tabla 2.1.****Variable dependiente: Desempeño exportador (DE)**

Item	Pregunta	Literatura relacionada
de1	En los últimos años, las exportaciones han representado la mayor parte de las ventas de la empresa	Cavusgil y Zou (1994), Diamantopoulos (1999), Katsikeas <i>et al.</i> (2000), Lages y Lages (2004), Leonidou <i>et al.</i> (2002), Zou <i>et al.</i> (1998)
de2	El crecimiento del volumen de las exportaciones durante los últimos años ha sido considerable	Cavusgil y Zou (1994), Diamantopoulos (1999), Katsikeas <i>et al.</i> (2000), Zou <i>et al.</i> (1998)
de3	La empresa está satisfecha con los resultados logrados en su actividad exportadora de los últimos años	Cavusgil y Zou (1994), Zou <i>et al.</i> (1998)
de4	En los últimos años la empresa ha logrado los objetivos propuestos respecto a sus mercados de destino y volúmenes de exportación	Cavusgil y Zou (1994), Zou <i>et al.</i> (1998)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.*

**Variables independientes****Capital Humano (CH)**

De acuerdo con la literatura previa, el capital humano se ha medido a través de la identificación de tres elementos que lo componen: conocimientos, habilidades y actitudes (Tabla 2.2.).

**Conocimientos**

Los conocimientos que forman parte del capital humano son aquellos que los trabajadores se llevan con ellos al salir de una empresa (Roos y Ross, 1997; Pedrini, 2007), y tienen un efecto directo en los resultados financieros de la empresa (Becker *et al.*, 2001). Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) señalaron la falta de conocimientos como el obstáculo más importante para mejorar el desempeño exportador, lo cual podría evitarse mediante el aprendizaje sobre el mercado global, los países destino y las operaciones de exportación (Alexandrides, 1971; Bijmolt y Zwart, 1994). La literatura presenta dos tipos de conocimiento en los procesos de internacionalización: el

---

mercado), y la satisfacción con los resultados de exportación (el éxito percibido, la satisfacción con la empresa y el grado en que la empresa cumple con sus expectativas). Por su parte, Diamantopoulos (1999) subrayó que este modelo de medición debería ser el más ampliamente utilizado, y de hecho ha sido el más utilizado hasta la fecha. Por otro lado, la literatura sobre internacionalización recoge multitud de investigaciones que han analizado el resultado de las exportaciones considerando la “intensidad exportadora” (esto es, el porcentaje de exportaciones sobre ventas) como variable dependiente principal; por ejemplo, trabajos empíricos de Agnihotri y Bhattacharya (2015), Bianchi y Wickramasekera (2016), Boehe *et al.* (2016), Fernández-Mesa y Alegre (2015), entre otros. A pesar de las ventajas que esto conlleva —por ejemplo, la intensidad exportadora refleja resultados reales de la empresa—, en nuestro caso no ha sido posible obtener información sobre la intensidad exportadora de las empresas de la muestra a partir de fuentes secundarias.

conocimiento del mercado y el conocimiento propio sobre la internacionalización (Fletcher y Prashantham, 2011; Fletcher y Harris, 2012). Aunque las empresas en un estado inicial se centran en obtener información de su mercado interno (Cadogan *et al.*, 2001), cuando buscan internacionalizarse necesitan acumular nuevos conocimientos que puedan ser explotados en las sucesivas expansiones internacionales (Barkema *et al.*, 1996; Eriksson *et al.*, 1997).

Otro elemento relevante en cuanto a los conocimientos asociados al capital humano son los conocimientos de los directivos de la empresa sobre los negocios internacionales, alcanzados en el entorno académico, profesional o por la práctica misma. Todos ellos pueden resultar importantes para explicar el desempeño exportador de la empresa (Gray, 1997; Katsikea *et al.*, 2007), pues le proporcionan al directivo sentido de dirección, claridad en sus decisiones y confianza. Así, por ejemplo, los tópicos específicos requeridos abarcan el marketing internacional, la dirección, las finanzas, los sistemas jurídicos y el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones (Nieto y Fernández, 2006). Además, el manejo de idiomas extranjeros puede ayudar a consolidar contactos sociales y de negocios en el extranjero, mejorar la comunicación con los clientes en el exterior, aumentar el conocimiento de la cultura, los hábitos y las costumbres foráneas, facilitando además una planificación eficaz y un mejor control de las actividades de exportación (Czinkota y Ursic, 1991; Knowles *et al.*, 2006). Asimismo, el tiempo que un directivo haya pasado viviendo, trabajando o estudiando en el exterior, le permite una mayor acumulación de conocimientos empíricos respecto a los clientes (Andersen, 2006; Leonidou *et al.*, 1998).

### **Habilidades**

Las habilidades de los trabajadores radican en la posibilidad de aplicar el conocimiento a distintas situaciones de trabajo (Chong *et al.*, 2014), reconociendo de manera especial la contribución de aquellos trabajadores con habilidades para generar ideas o soluciones eficaces a problemas (Altinay *et al.*, 2008; Daghfous y Kah, 2006; Pedrini, 2007). Según el enfoque basado en los recursos, las habilidades de la persona responsable de adoptar decisiones de exportación en la empresa podrían constituir el activo más importante para la actividad internacional, siendo muchas veces un sustituto universal de la potencial falta de recursos propios (Manolova *et al.*, 2002; Peng, 2001). La gerencia desempeña un papel de liderazgo vital en la prestación de apoyo continuo para iniciar y sostener esfuerzos de la organización (Wong y Aspinwall, 2005a), siendo los gerentes los responsables de alentar a los empleados para llevar a cabo los diversos procesos (Chan y Chao, 2008), promoviendo el establecimiento de un ambiente favorable para desarrollar las actividades (Daghfous y Kah, 2006).

**Tabla 2.2.**

**Variable independiente: Capital humano (CH)**

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Conocimientos	ch1	Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre la actividad textil y/o confecciones	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Roos y Roos (1997), Becker <i>et al.</i> (2001), Pedrini (2007)
	ch2	Los directivos tienen suficiente conocimiento de economía, negocios y finanzas	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Gray (1997), Nieto y Fernández (2006), Katsikea <i>et al.</i> (2007), Pedrini (2007)
	ch3	Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre exportaciones (condiciones contractuales, divisas, aranceles, regulaciones)	Alexandrides (1971), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Bijmolt y Zwart (1994)
	ch4	Los trabajadores del área de ventas tienen suficiente conocimiento de los mercados destino de los productos	Alexandrides (1971), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Barkema <i>et al.</i> (1996), Eriksson <i>et al.</i> (1997), Cadogan <i>et al.</i> (2001)
	ch5	Los trabajadores del área de ventas tienen suficiente conocimiento de idiomas extranjeros	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Czinkota y Ursic (1991), Roos y Roos (1997), Leonidou <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Knowles <i>et al.</i> (2006), Andersen (2006)
Habilidades	ch6	Los trabajadores tienen habilidad para analizar y resolver problemas	Peng (2001), Manolova <i>et al.</i> (2002), Daghfous y Kah (2006), Pedrini (2007), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
	ch7	Los trabajadores tienen habilidad para adaptarse a nuevas situaciones	Peng (2001), Manolova <i>et al.</i> (2002), Daghfous y Kah (2006), Pedrini (2007), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
	ch8	Los directivos tienen habilidades de liderazgo y capacidad para delegar trabajo	Peng (2001), Manolova <i>et al.</i> (2002), Wong y Aspinwall (2005a), Daghfous y Kah (2006), Chan y Chao (2008)
Actitudes	ch9	Los trabajadores cooperan con sus compañeros	Wong (2005), Pedrini (2007), Hamdam y Damirchi (2011)
	ch10	Los trabajadores muestran interés en permanecer dentro de la empresa	Wang y Chang (2005)
	ch11	Los directivos están emocionalmente dispuestos a perseverar en la internacionalización de la empresa	Leonidou <i>et al.</i> (2002), Nummela <i>et al.</i> (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005), Diamantopoulos y Kakkos (2007), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.*

**Actitudes**

Un alto nivel de colaboración entre los trabajadores indica que existe una actitud amigable entre ellos, estando dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias, promoviendo el trabajo en equipo y facilitando la generación y creación de nuevo conocimiento (Hamdam y Damirchi, 2011; Pedrini, 2007; Wong, 2005). La expectativa de permanencia de un trabajador dentro de la empresa conduce a una actitud favorable que contribuiría positivamente al desempeño

de la organización (Wang y Chang, 2005). Por otro lado, las características de los directivos, incluyendo sus experiencias, compromisos y modos de pensar, son importantes determinantes del desempeño exportador (Leonidou *et al.*, 2002), especialmente aquellas relacionadas con su perspectiva internacional, pues son responsables de adoptar decisiones frente a las percepciones que puedan tener acerca de estímulos, barreras, riesgos y beneficios de la exportación (Diamantopoulos y Kakkos, 2007). Por último, Nummela *et al.* (2004) y Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012) mostraron la importancia del “pensamiento global” (*Global Mindset*) del empresario para poder lograr mayor rendimiento internacional, siendo la actitud del directivo un elemento conductor importante del pensamiento global. La internacionalización es un proceso basado en cambios en el comportamiento y el compromiso de los directivos (Rialp *et al.*, 2005).

### **Capital estructural (CE)**

De acuerdo con la literatura previa, el capital estructural se ha medido a través de la identificación de dos elementos que lo componen: procesos y organización (Tabla 2.3.).

#### **Procesos**

El capital procesos es un elemento clave que puede afectar el desempeño exportador de la empresa (Cheng *et al.*, 2010). Un rendimiento superior proviene de mejoras en los procesos que resultan en mejoras en calidad, así como el plazo de obtención, entrega e introducción de nuevos productos (Kaplan y Norton, 1992). Para ello es necesario generar capacidades en la organización que permitan hacer frente a retos internos y externos, incluyendo sistemas de información, rutinas, procedimientos, cultura organizativa, bases de datos, organigramas, manuales de proceso y cualquier otro elemento que genere valor a la empresa (Bontis *et al.*, 2000; Tseng y Goo, 2005; Chen *et al.*, 2004). Se espera que los documentos de procesos se almacenen en repositorios de datos (Pedrini, 2007; Cha *et al.*, 2008; Lee y Van den Steen, 2010), aunque muchas empresas dependen aún de métodos tradicionales para almacenar y recoger su conocimiento explícito (Egbu *et al.*, 2005). El impacto sobre el desempeño dependerá de la relevancia del conocimiento y de la información almacenada, además de la exactitud de ésta (para evitar errores), ya que será utilizada por otros trabajadores no habituados al proceso (Wong y Aspinwall, 2005b). Por último, resulta importante la creación de nuevos conocimientos, que se generan cuando se proporcionan estímulos y oportunidades para que trabajadores con diferentes antecedentes y experiencia puedan trabajar, interactuar y discutir juntos, y generar ideas orientadas a la solución de problemas (Gourova, 2010; Hutchinson y Quintas, 2008). En tal sentido, fortalecer el trabajo en equipo en lugar del individual permite mejorar los procesos en ese nuevo ambiente (Cadogan *et al.*, 2002; Chong *et al.*, 2011).

#### **Organización**

Una empresa que promueve el hecho de que los trabajadores más experimentados compartan su conocimiento con los más novatos puede mejorar sus beneficios (Bodrow, 2006;

Cheng *et al.*, 2014), lo cual es especialmente válido en organizaciones medianas y pequeñas, donde se destaca el ambiente propicio para que los trabajadores se acerquen a otros con más conocimiento y experiencia. La cultura organizativa resulta otro elemento clave para el éxito (Davenport *et al.*, 1998), pues promueve y apoya las diversas actividades en la organización (Bodrow, 2006; Janet y Alton, 2013; Wong, 2005), generando interacción social y elevando el nivel de confianza de la plantilla (Chirico, 2008; Steier, 2001). Por último, la información no debe permanecer estática dentro de la empresa, sino que debe fluir (Chen *et al.*, 2006; Radzeviciene, 2008), para poder obtener nuevos conocimientos y experiencias (Gourova, 2010; Lee y Lan, 2011), destacando el papel de los repositorios como fuente de conocimiento (Hutchinson y Quintas, 2008; Jones y Crompton, 2009).

**Tabla 2.3.**

**Variable independiente: Capital estructural (CE)**

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Procesos	ce1	La empresa cuenta con procesos formales dentro de la cadena de valor en que intervienen (producción, administración, ventas, exportación, finanzas)	Bontis <i>et al.</i> (2000), Chen <i>et al.</i> (2004), Tseng y Goo (2005), Pedrini (2007)
	ce2	En la empresa los procesos están estandarizados y están registrados en documentos de gestión	Egbu <i>et al.</i> (2005), Wong y Aspinwall (2005b), Pedrini (2007), Cha <i>et al.</i> (2008), Lee y Van den Steen (2010)
	ce3	En la empresa se incorporan constantemente mejoras en los productos y procesos	Hutchinson y Quintas (2008), Gourova (2010), Chong <i>et al.</i> (2011), Cadogan <i>et al.</i> (2002)
	ce4	En la empresa existe una preocupación continua por la calidad de los productos o servicios exportados	Hutchinson y Quintas (2008), Gourova (2010), Chong <i>et al.</i> (2011), Cadogan <i>et al.</i> (2002)
Organización	ce5	La empresa cuenta con capacidad para transmitir la experiencia ganada a los nuevos trabajadores	Bodrow (2006), Cheng <i>et al.</i> (2014)
	ce6	En la empresa existe una cultura organizativa que se transmite a los trabajadores	Davenport <i>et al.</i> (1998), Steier (2001), Wong (2005), Bodrow (2006), Chirico (2008), Janet y Alton (2013)
	ce7	La información de la empresa fluye de manera adecuada para la toma de decisiones	Chen <i>et al.</i> (2006), Hutchinson y Quintas (2008), Radzeviciene (2008), Jones y Crompton (2009), Gourova (2010), Lee y Lan (2011)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde "Nada de acuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo"*

**Capital relacional (CR)**

De acuerdo con la literatura previa, el capital relacional se ha medido a través de la identificación de dos elementos que lo componen: clientes y negocios (Tabla 2.4.).

## **Cientes**

La construcción de una buena imagen de la empresa contribuye a conseguir nuevos clientes (Lee *et al.*, 2001; Shane y Cable, 2002), a fidelizar a los actuales (Shane y Cable, 2002; Ordoñez de Pablos, 2003), o a obtener financiación o recursos que no estarían disponibles sin su presencia (Shane y Cable, 2002). El hecho de no lograr una buena imagen se penaliza en la medida que luego será difícil recuperar la reputación (Kupferberg, 1998; Michalisin *et al.*, 2000; Pedrini, 2007). Por otro lado, conocer mejor a los socios comerciales permite identificar, de manera individual, las necesidades de los clientes y de los diversos procesos requeridos para su atención (Eriksson *et al.*, 1997; Pedrini, 2007), pero también permite conocer, a nivel agregado, la red local de negocios (Blomstermo *et al.*, 2004; Hilmersson, 2012). Contar con información y contactos relevantes puede proporcionar importantes fuentes de influencia, control y poder (Blyler y Coff, 2003). Por tanto, es necesario la búsqueda de relaciones para acceder a nuevos clientes y proveedores (Brüderl y Preisendörfer, 1998). Además, la información de mercados, preferencias de los consumidores, conexiones en el extranjero, procedimientos legales y tecnología, son recursos intangibles que potencian las actividades de internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2007). En este sentido, un mayor conocimiento del cliente solo será posible analizando el entorno macroeconómico de los países destino (Hilmersson y Jansson, 2012) en términos de sus instituciones tales como leyes y gobierno (Blomstermo *et al.*, 2004; Fletcher y Harris, 2012; Jansson, 2007). El poder orientarse al cliente dentro de determinado mercado tiene un efecto sobre la rentabilidad de la empresa, aumentando su cuota de mercado (Narver y Slater, 1990). Por lo tanto, orientarse hacia los clientes genera valor en los canales de comercialización, pues fortalece las relaciones de la empresa.

## **Negocios**

El proceso de internacionalización se sustenta en la Teoría de Redes, ya que la actividad internacional es potenciada en gran medida por las relaciones dentro de las redes (Andersen, 2006; Pedrini, 2007; Witt, 2004). La pertenencia a redes empresariales internacionales permite desarrollar mayores conocimientos acerca de las oportunidades para la expansión en nuevos mercados internacionales, empleando ciertas rutinas previas ya seguidas por otros (Gray, 1997; Souchon *et al.*, 2012) y también acceder a nuevos recursos para la empresa (Blyler y Coff, 2003; Greve y Salaff, 2003; Jenssen y Greve, 2002; Johannisson, 1998). Así, por ejemplo, las relaciones establecidas con intermediarios (agentes, distribuidores) generan valor añadido, pues proporciona información clave y estratégica para el negocio (Elg, 2008; Jenssen y Greve, 2002; Greve y Salaff, 2003). Los resultados se incrementan siempre que las empresas puedan dedicar tiempo suficiente para establecer relaciones nuevas y mantener las actuales (Greve y Salaff, 2003; Witt, 2004). Por último, generar alianzas o relaciones de cooperación con otras empresas tiene una importante repercusión en el desempeño exportador (Peña, 2002), pues estas colaboraciones proporcionan

(mayor) información, conocimientos y recursos complementarios (Cohen y Levinthal, 1990; Lee *et al.* 2001), además de aportarle legitimidad a la empresa (Lee *et al.*, 2001).

**Tabla 2.4.**  
**Variable independiente: Capital relacional (CR)**

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Clientes	cr1	La empresa se preocupa constantemente por mantener su imagen con los actuales clientes	Kupferberg (1998), Michalisin <i>et al.</i> (2000), Shane y Cable (2002), Ordoñez de Pablos (2003), Pedrini (2007)
	cr2	La empresa se preocupa constantemente por generar una imagen para los potenciales clientes	Kupferberg (1998), Lee <i>et al.</i> (2001), Michalisin <i>et al.</i> (2000), Shane y Cable (2002), Pedrini (2007)
	cr3	La empresa mantiene una base de datos actualizada de los clientes y proveedores	Eriksson <i>et al.</i> (1997), Blyler y Coff (2003), Blomstermo <i>et al.</i> (2004), Pedrini (2007), Hilmersson (2012)
	cr4	La empresa participa de eventos para la búsqueda de clientes en actuales y nuevos mercados (ferias, exposiciones)	Brüderl y Preisendörfer (1998), Lee <i>et al.</i> (2001), Shane y Cable (2002), Ordoñez de Pablos (2003)
	cr5	La empresa analiza los antecedentes culturales, empresariales y políticos de los países hacia donde quiere exportar	Narver y Slater (1990), Blomstermo <i>et al.</i> (2004), Jansson (2007), Ruzzier <i>et al.</i> (2007), Hilmersson y Jansson (2012), Fletcher y Harris (2012)
	cr6	La empresa analiza los gustos de los clientes de los países hacia donde quiere exportar	Ruzzier <i>et al.</i> (2007)
Negocios	cr7	La empresa obtiene información estratégica de sus agentes y distribuidores en los países destino	Jenssen y Greve (2002), Greve y Salaff (2003), Elg (2008)
	cr8	La empresa mantiene buenas relaciones con agentes y distribuidores en los países destino	Jenssen y Greve (2002), Greve y Salaff (2003), Witt (2004), Elg (2008)
	cr9	La empresa pertenece a redes empresariales (cámaras, asociaciones)	Gray (1997), Johannisson (1998), Jenssen y Greve (2002), Blyler y Coff (2003), Greve y Salaff (2003), Witt (2004), Andersen (2006), Pedrini (2007), Souchon <i>et al.</i> (2012)
	cr10	La empresa cuenta con acuerdos de cooperación con otras empresas exportadoras	Cohen y Levinthal (1990), Lee <i>et al.</i> (2001), Peña (2002), Pedrini (2007)
	cr11	La empresa cuenta con acuerdos de cooperación con sus proveedores	Lee <i>et al.</i> (2001), Peña (2002), Greve y Salaff (2003), Witt (2004)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde "Nada de acuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo"*

### Variables de control:

Se consideraron 4 variables de control:

- a) edad de la empresa en actividades exportadoras: se relaciona con la experiencia previa (Christensen *et al.*, 1987) y con el aprendizaje adquirido en el tiempo (Laureano y Marques, 2009);
- b) el número de trabajadores: refleja en alguna medida el tamaño de la empresa, que en diversos estudios se ha considerado como condicionante de la disponibilidad de recursos organizativos (Shinkle y Kriauciunas, 2010) o del mismo desempeño exportador (Lado *et al.*, 2004);
- c) el número de productos exportados: sirve como *proxy* del grado de diversificación de la empresa en su actividad exportadora y de su potencial de generación de nuevos productos (Morgan *et al.*, 2004)
- d) el número de países a los que exporta: sirve como *proxy* de la etapa de expansión internacional de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977; Reid, 1984).

Los principales estadísticos descriptivos de la muestra finalmente utilizada en la estimación aparecen en la Tabla 2.5.

**Tabla 2.5.**  
**Correlaciones y estadísticas descriptivas**

Variables	Media (Desv.Est.)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Desempeño exportador	1.48 (3.24)	1							
2. Capital estructural	2.31 (3.593)	0.92 ***	1						
3. Capital humano	2.42 (4.3)	0.91 ***	0.42 ***	1					
4. Capital relacional	3.19 (4.57)	0.007	0.02	0.13 *	1				
5. Número de trabajadores	184.56 (410.612)	-0.06	-0.04	0.11	-0.57 ***	1			
6. Edad de la empresa en exportación	12.97 (10.11)	-0.23 ***	-0.15 **	-0.10	0.49 ***	0.48 ***	1		
7. Número de países	5.80 (6.12)	0.31 ***	0.36 ***	0.34 ***	0.44 ***	0.54 ***	0.44 ***	1	
8. Número de productos exportados	20.95 (22.48)	0.25 ***	0.27 ***	0.23 ***	0.18 **	0.30 ***	0.12 *	0.43 ***	1

**Notas:** \*\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas); \*\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (2-colas). \* La correlación es significativa al nivel 0.10 (2-colas). Desviaciones estándar en paréntesis. Número de observaciones=207.

## 2.4. RESULTADOS

### 2.4.1. Mínimos cuadrados parciales

Se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales para contrastar las hipótesis planteadas previamente (Figura 2.1.), en función tanto de su ajuste a los objetivos de investigación como de las características de la muestra (Fornell y Bookstein, 1982; Gefen *et al.*, 2011; Hair *et al.*, 2011; Reinartz *et al.*, 2009). El deseo de probar o comprobar teorías completas y conceptos, así como la predicción (Hölck *et al.*, 2010), son razones usualmente aducidas para el uso de métodos de ecuaciones estructurales con variables latentes SEM (Hair *et al.*, 2011; Henseler *et al.*, 2009), ya sea en la modalidad basada en covarianza CB-SEM (Bagozzi, 1994), o bien en la basada en varianza a través de mínimos cuadrados parciales PLS-SEM (Reinartz *et al.*, 2009; Lohmöller, 1989)<sup>12</sup>. A diferencia de CB-SEM, PLS-SEM se centra en maximizar la varianza explicada de las variables latentes endógenas en vez de reproducir la matriz de covarianza teórica (Henseler *et al.*, 2011). En consecuencia, PLS-SEM ofrece ciertas ventajas al realizar investigaciones con muestras pequeñas, pues no resulta restrictivo en cuanto al tamaño de la muestra (de hecho, permite trabajar fácilmente con muestras pequeñas) y no asume que los datos utilizados sigan una distribución normal (Hair *et al.*, 2010, 2011; Henseler *et al.*, 2011; Monge *et al.*, 2013). Además, el método PLS-SEM ha sido ampliamente utilizado en investigaciones en dirección estratégica (Birkinshaw *et al.*, 1995; Cording *et al.*, 2008; Dierickx y Cool, 1989; Hulland, 1999). Estos motivos nos han llevado a utilizar PLS-SEM como técnica de estimación en nuestro caso (véase Sarstedt *et al.*, 2014, para una revisión del método)<sup>13</sup>. Por tanto, las hipótesis planteadas fueron contrastadas por medio un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) aplicando el método de mínimos cuadrados parciales PLS (Hair *et al.*, 2006; Hair *et al.*, 2017; Lohmöller, 1989; Reinartz *et al.*, 2009)<sup>14</sup>.

El criterio primario de evaluación del modelo estructural son los niveles de  $R^2$  y el nivel de significatividad de los *path coefficients*. En cuanto al primer criterio, y dado que el objetivo de PLS-SEM consiste en explicar la varianza de las variables endógenas, es necesario que los valores de  $R^2$  de los constructos endógenos sean elevados; definir qué es elevado depende de la disciplina de la investigación de que se trate. En general, valores de  $R^2$  de 0.75, 0.50 o 0.25 para variables latentes endógenas en el modelo estructural se consideran sustanciales, moderados o débiles

---

<sup>12</sup> La decisión de usar CB-SEM o PLS-SEM depende, en parte, del objetivo de la investigación; si el fin es probar o comprobar teorías puede preferirse el método CB-SEM, mientras que si el objetivo es el desarrollo de teorías o la predicción se recomienda el uso de PLS-SEM (Hair *et al.*, 2011; Henseler *et al.*, 2011).

<sup>13</sup> PLS-SEM resulta un método de estimación muy robusto con datos que no siguen una distribución normal, por lo que en situaciones en las que no es posible satisfacer los requisitos tradicionales de las técnicas multivariantes más comunes, PLS-SEM suele ser el método preferido.

<sup>14</sup> El *software* utilizado fue SmartPLS3 (Hair *et al.*, 2017). Este *software* permitió la construcción del modelo en donde se evaluaron las relaciones entre los constructos, estimando tanto el modelo estructural (es decir, las relaciones entre los constructos) como el modelo de medición (es decir, las relaciones entre las variables manifiestas y los constructos presentados).

respectivamente (Hair *et al.*, 2011). En nuestro caso, los valores  $R^2$  están en torno a 0.75 (0.92 para DE, 0.72 para CE, y 0.71 para CR). En cuanto al segundo criterio, y como la modelación con ecuaciones estructurales mediante el uso de mínimos cuadrados parciales PLS–SEM no asume que los datos estén normalmente distribuidos, es necesario aplicar el procedimiento *bootstrapping* no paramétrico (Hair *et al.*, 2011; Henseler *et al.*, 2009). Con este procedimiento, se realizan repetidos muestreos aleatorios con reemplazo de la muestra original con el objetivo de crear una muestra *bootstrap* y, con ella, obtener errores estándares para la contrastación de las hipótesis (el proceso asume que la distribución de las muestras es una representación razonable de la distribución de la población). La muestra *bootstrap* permite obtener el nivel de significatividad de los coeficientes estimados mediante el algoritmo PLS–SEM. En nuestro caso, aplicamos el procedimiento *bootstrapping* de 1,000 submuestras para estimar los errores estándar y comprobar, así, la significatividad estadística de las relaciones estructurales establecidas en la Figura 2.1.

#### 2.4.2. Modelo de medición

Nuestro modelo tiene 4 variables latentes —Desempeño exportador (DE), Capital humano (CH), Capital estructural (CE), y Capital relacional (CR)—, además de constructos simples (Número de trabajadores, Edad de la empresa en actividades exportadoras, Número de productos y Número de países de destino). En la evaluación del modelo de medida, se ha comprobado la fiabilidad compuesta para evaluar su consistencia interna<sup>15</sup>. Para evaluar la validez convergente, se han utilizado los indicadores individuales de fiabilidad, así como la varianza media extraída (AVE). Además, la evaluación del modelo incluyó el examen de validez discriminante por medio de las cargas cruzadas.

El tradicional alfa de Cronbach<sup>16</sup> sirve para medir la fiabilidad de cada una de las escalas de medida de las variables latentes (proporciona una estimación basada en las correlaciones entre los ítems de cada variable latente). Los valores del alfa de Cronbach para todas las variables latentes se muestran en la Tabla 2.5. Todas las medidas de cada variable están por encima del umbral de 0.70, como se suele exigir. No obstante, y debido a las limitaciones del alfa de Cronbach<sup>17</sup>, resulta técnicamente más apropiado utilizar, en su lugar, la medida de fiabilidad

<sup>15</sup> El modelo de medición contiene los ítems inicialmente mostrados en las Tablas 2.1.-2.4. La estimación inicial del modelo de medición sugirió que algunos de los ítems debían ser retirados del análisis debido a sus bajas cargas externas (4 ítems de CE, 6 de CH, y 3 de CR). Por tanto, hemos utilizado los ítems restantes en el análisis de PLS para contrastar nuestras hipótesis.

<sup>16</sup> Este estadístico se define como sigue:

$$\text{Alfa de Cronbach} = \left( \frac{M}{M-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^M s_i^2}{s_t^2} \right)$$

donde  $s_i^2$  representa la varianza del indicador de la variable  $i$  de un constructo específico, medido con  $M$  indicadores ( $i=1, \dots, M$ ), y  $s_t^2$  es la varianza de la suma de todos los  $M$  indicadores de ese constructo.

<sup>17</sup> El alfa de Cronbach asume que todos los indicadores generan igual carga externa en el constructo que se esté examinando; sin embargo, con PLS-SEM se da prioridad a los indicadores según su fiabilidad individual. Por otro lado, el alfa de Cronbach es sensible al número de elementos de la escala y

compuesta, con un valor de umbral mínimo de 0.70 (Hair *et al.*, 2010)<sup>18</sup>. La fiabilidad compuesta varía entre 0 y 1, con los valores más altos indicando altos niveles de fiabilidad. Generalmente se interpreta de la misma manera que el alfa de Cronbach. En general, los valores de fiabilidad compuesta por debajo de 0.60 indican una falta de consistencia interna, mientras que valores de 0.60 a 0.70 son aceptables, y los valores por encima de 0.70 pueden considerarse como satisfactorios (Hulland, 1999; Hair *et al.*, 2010). Como podemos observar en la Tabla 2.5., la fiabilidad compuesta está por encima de 0.70 en todos los casos de nuestro modelo.

La validez convergente de cada constructo o variable latente (es decir, el grado en que cada constructo se correlaciona positivamente con otras medidas de ese mismo constructo) se evalúa a través de las cargas externas de los indicadores y la varianza media extraída (AVE). Las cargas externas (es decir, las estimaciones de las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores) se presentan en la Tabla 2.6. Cargas externas elevadas para un constructo señalan la presencia de indicadores asociados que tienen mucho en común (lo cual resulta captado por dicho constructo), con lo que se concluye que existe una elevada fiabilidad en esa variable latente. La comunalidad de un constructo (es decir, el cuadrado de la carga externa del indicador estandarizado) representa la parte de la varianza de un ítem que resulta explicada por el constructo y se recoge por medio de la varianza extraída del ítem. Se suele aplicar la regla de que cada variable latente debe explicar una parte sustancial de la variación de cada ítem, generalmente al menos un 50% (Hair *et al.*, 2017). Como se puede apreciar en la Tabla 2.6., todas las cargas externas de los constructos DE, CH, CE y CR son significativas y muy por encima del umbral del valor de 0.70, lo que sugiere niveles suficientes de fiabilidad del indicador.

---

generalmente tiende a subestimar la fiabilidad interna. Por estos motivos, es recomendable su aplicación pero teniendo en cuenta que suele ser una medida conservadora de la fiabilidad de interna del modelo.

<sup>18</sup> Esta medida de fiabilidad considera las cargas externas de los diferentes ítems y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)}$$

donde  $l_i$  simboliza la carga externa estandarizada del indicador de la variable  $i$  de un constructo específico de  $M$  indicadores,  $e_i$  es el error de medición del indicador de la variable  $i$ , y  $var(e_i)$  denota la varianza del error de medición, que está definida como  $1 - l_i^2$ . La diferencia entre el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta es que el primero utiliza equiponderación en el constructo, mientras que la fiabilidad compuesta incluye ponderación factorial (Vinzi *et al.*, 2010, p.695).

**Tabla 2.6.**  
**Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad**

Item	Pregunta	Escala	Carga (valor t)
Capital estructural (CE):			
CR=0.864; AVE=0.680; alfa de Cronbach=0.764			
ce2	En la empresa los procesos están estandarizados y están registrados en documentos de gestión	(1=Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo)	0.785 (25.355)***
ce3	En la empresa se incorporan constantemente mejoras en los productos y procesos		0.811 (42.668)***
ce5	La empresa cuenta con capacidad para transmitir la experiencia ganada a los nuevos trabajadores		0.875 (53.031)***
Capital humano (CH):			
CR=0.918; AVE=0.619; alfa de Cronbach=0.897			
ch2	Los directivos tienen suficiente conocimiento de economía, negocios y finanzas	(1=Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo)	0.919 (92.352)***
ch3	Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre exportaciones (condiciones contractuales, divisas, aranceles, regulaciones)		0.725 (25.135)***
ch6	Los trabajadores tienen habilidad para analizar y resolver problemas		0.869 (50.367)***
ch7	Los trabajadores tienen habilidad para adaptarse a nuevas situaciones		0.860 (52.040)***
ch10	Los trabajadores muestran interés en permanecer dentro de la empresa		0.857 (53.733)***
Capital relacional (CR):			
CR=0.938; AVE=0.619; alfa de Cronbach=0.924			
cr1	La empresa se preocupa constantemente por mantener su imagen con los actuales clientes	(1=Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo)	0.856 (4.141)***
cr2	La empresa se preocupa constantemente por generar una imagen con los clientes potenciales		0.768 (2.640)***
cr4	La empresa participa de eventos para la búsqueda de clientes en actuales y nuevos mercados (ferias, exposiciones)		0.859 (3.955)***
cr5	La empresa analiza los antecedentes culturales, empresariales y políticos de los países hacia donde quiere exportar		0.793 (3.314)***
cr6	La empresa analiza los gustos de los clientes de los países hacia donde quiere exportar		0.772 (3.013)***
cr8	La empresa mantiene buenas relaciones con agentes y distribuidores en los países destino		0.869 (4.241)***
cr9	La empresa pertenece a redes empresariales (cámaras, asociaciones)		0.811 (4.466)***
Desempeño exportador (DE):			
CR=0.9893; AVE=0.677; alfa de Cronbach=0.677			
de1	En los últimos años, las exportaciones han representado la mayor parte de las ventas de la empresa	(1=Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo)	0.932 (144.070)***
de2	El crecimiento del volumen de las exportaciones durante los últimos años ha sido considerable		0.725 (23.834)***
de3	La empresa está satisfecha con los resultados logrados en su actividad exportadora de los últimos años		0.805 (36.106)***
de4	En los últimos años la empresa ha logrado los objetivos propuestos respecto a sus mercados destino y volúmenes de exportación		0.817 (37.345)***
Notas: Significatividad mediante un procedimiento de remuestreo (1,000 repeticiones). * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.001. CR: fiabilidad compuesta; AVE: varianza media extraída.			

Una medida adicional para establecer la validez convergente de cada constructo es la varianza media extraída (AVE)<sup>19</sup>. Usando la misma lógica que se utiliza con los indicadores individuales, un AVE de 0.50 o más alto indica que, en promedio, el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981). Por el contrario, un AVE de menos de 0.50 indica que, en promedio, permanece en el error de los elementos más varianza que en la varianza explicada por el constructo. Los valores AVE de los cuatro constructos o variables latentes están por encima del nivel mínimo de 0.50 (Tabla 2.6.). Por lo tanto, las medidas de los cuatros constructos tienen altos niveles de validez convergente.

**Tabla 2.7.**  
**Cargas cruzadas**

Item	Capital estructural (CE)	Capital humano (CH)	Capital relacional (CR)	Desempeño Exportador (DE)
ce2	<b>0.785</b>	0.655	0.141	0.669
ce3	<b>0.811</b>	0.704	-0.064	0.806
ce5	<b>0.875</b>	0.740	-0.003	0.795
ch2	0.716	<b>0.857</b>	-0.008	0.789
ch3	0.815	<b>0.919</b>	-0.050	0.895
ch6	0.620	<b>0.725</b>	0.397	0.571
ch7	0.730	<b>0.869</b>	0.235	0.797
ch10	0.711	<b>0.860</b>	0.031	0.759
cr1	0.008	0.097	<b>0.856</b>	-0.012
cr2	-0.088	0.000	<b>0.768</b>	-0.105
cr4	0.005	0.124	<b>0.859</b>	0.026
cr5	0.008	0.065	<b>0.793</b>	-0.043
cr6	-0.042	0.061	<b>0.772</b>	-0.060
cr8	0.009	0.116	<b>0.869</b>	-0.005
cr9	0.084	0.123	<b>0.811</b>	0.059
de1	0.868	0.854	-0.115	<b>0.932</b>
de2	0.688	0.687	0.299	<b>0.725</b>
de3	0.730	0.684	-0.300	<b>0.805</b>
de4	0.738	0.753	0.213	<b>0.817</b>

Finalmente, si existe validez discriminante entonces el constructo será único y captará fenómenos no representados por otros constructos en el modelo. La Tabla 2.7. muestra las cargas y cargas cruzadas para cada indicador, de modo que podamos comprobar la validez discriminante

<sup>19</sup> Este criterio se define como el valor medio agregado del cuadrado de las cargas asociadas al constructo (es decir, la suma de las cargas cuadradas divididas entre el número de indicadores). Por tanto, el AVE es equivalente a la comunalidad de un constructo. El AVE se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$AVE = \left( \frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M} \right).$$

de los indicadores. La carga externa de un indicador en el constructo asociado debe ser mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas (es decir, correlaciones) en otros constructos. Como podemos observar, las cargas siempre exceden las cargas cruzadas. Por ejemplo, el elemento cr1 genera una carga elevada en su correspondiente constructo capital relacional (0.856), pero mucho menor en otros constructos (0.008, 0.0097 y -0.012). La misma situación se mantiene para los demás indicadores de capital relacional así como para los constructos CE, CH y DE. Por lo tanto, el análisis de cargas cruzadas sugiere que la validez discriminante queda establecida.

### 2.4.3. Modelo estructural

Los resultados del modelo estructural se muestran en la Tabla 2.8. Tres de las cinco hipótesis propuestas resultaron significativas<sup>20</sup>.

Tal y como se había establecido, los impactos de capital estructural y de capital humano sobre desempeño exportador son estadísticamente significativos y positivos, dando soporte a las hipótesis H2 y H1 respectivamente. Además, la evidencia demuestra que la relación entre capital humano y desempeño exportador es mediada por capital estructural, como se planteó en H4. Por el contrario, no se encontró evidencia para H3, puesto que la relación entre capital relacional y desempeño exportador no resultó significativa, y tampoco para H5, dado que capital humano no mostró un efecto significativo sobre capital relacional. Por último, dado que capital estructural muestra un pronunciado y significativo efecto sobre desempeño exportador, el capital estructural está mediando parcialmente la relación entre capital humano y desempeño exportador. Puesto que estos efectos directos e indirectos son ambos positivos, el signo de su producto resulta, también, positivo (es decir 0.412). Además, el efecto indirecto desde capital humano vía capital estructural hacia desempeño exportador (es decir, el producto de los *path coefficients* de capital humano hacia capital estructural y desde capital estructural hacia desempeño exportador) es significativo, ya que el intervalo de confianza al 95% no incluye el cero. Por lo tanto, concluimos que capital estructural constituye una mediación complementaria en la influencia de capital humano sobre desempeño exportador. Estos resultados ofrecen evidencia relativa al rol mediador de capital estructural en nuestro modelo. Específicamente, capital estructural representa un mecanismo que subyace a la relación entre capital humano y desempeño exportador. El capital humano afecta a capital estructural, y capital estructural a su vez afecta al desempeño exportador.

---

<sup>20</sup> Los valores VIF de todas las combinaciones de constructos endógenos y sus correspondientes constructos exógenos se sitúan por debajo del umbral de 5. Por tanto, la colinealidad entre los constructos predictores no es un problema importante en el modelo estructural (Hair *et al.*, 2011).

**Tabla 2.8.**

**Coefficientes estandarizados del modelo corregidos por el sesgo, intervalo de confianza (95%)**

H <sub>0</sub>	Parámetro	Estimado	SE <sup>a</sup>	Corrección del sesgo 95% CI		Valor- p	Sig.
				MásBajo	MásAlto		
	Efectos directos:						
H1	DE←CH	0.465	0.038	0.386	0.537	0.000	***
H2	DE←CE	0.482	0.040	0.386	0.537	0.000	**
H3	DE←CR	0.020	0.030	-0.026	0.091	0.507	
H4	CE←CH	0.850	0.018	0.809	0.878	0.000	***
H5	CR←CH	0.127	0.126	-0.234	0.238	0.315	
	Efecto indirecto:						
	DE←CH	0.412	0.031	0,352	0,476	0.000	***
Controles	DE←TRAB	-0.085	0.036	-0.146	-0.007	0.019	**
	DE←EDAD	-0.109	0.030	-0.162	-0.050	0.000	***
	DE←NO_PAIS	0.069	0.029	0.011	0.125	0.375	
	DE←NO_PDTO	0.019	0.021	-0.027	0.057	0.017	**

*Notas: a. error estándar de remuestreo; \*p<0.10; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01. DE: desempeño exportador; CH: capital humano; CE: capital estructural; CR: capital relacional; TRAB: Número de trabajadores; EDAD: edad de la empresa en actividades de exportación; NO\_PAIS: Número de países a los que se exporta; NO\_PDTO: Número de productos exportados.*

Estos resultados respaldan gran parte de la base teórica presentada anteriormente. Así, por ejemplo, Edvinsson y Malone (1998) señalaron que el capital intelectual debe ser algo más que la suma de sus tres medidas. En este sentido, hemos encontrado una interacción entre los distintos componentes del capital intelectual. En particular, a tenor de nuestros resultados, capital estructural media parcialmente la relación entre capital humano y desempeño exportador. Además, el hecho de que capital humano y capital estructural sean las dimensiones que contribuyen de manera más significativa al desempeño exportador, corrobora lo planteado por Edvinsson (1997) con el Navegador de Skandia. Este autor señaló que el capital intelectual solo se componía de capital estructural y capital humano. No contempló la importancia del capital relacional, en la medida que entendía que las relaciones (tanto internas como externas) eran parte de los procesos del negocio. Por su parte, y en línea con esta idea de que el capital estructural y el capital humano resultan las dimensiones más relevantes para explicar el desempeño exportador, Sveiby (1997), por ejemplo, llegó a considerar que las relaciones con los clientes, eran parte de la denominada “estructura externa”, y, por tanto, parte del capital estructural.

## 2.5. CONCLUSIONES

Durante los últimos años, se ha ampliado la preocupación de los investigadores respecto a la gestión de los recursos intangibles, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a reconocer sus activos de conocimiento. Gran parte de la literatura se ha centrado en grandes organizaciones pertenecientes a economías desarrolladas (Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a, 2011b; Jansson, 2007). Y si bien hubo un desarrollo importante en la identificación genérica de las dimensiones y variables que comprende el capital intelectual (capital intelectual), aún no existe un criterio uniforme ni final sobre las mismas. De hecho, el estudio del capital intelectual abarca muchas disciplinas y, en gran parte, carece de límites claros, por lo que debe nutrirse de suficiente base conceptual para evitar caer en lo evidente. Hasta el momento, la incorporación de la perspectiva de internacionalización para analizar el capital intelectual ha sido prácticamente nula. Las investigaciones previas sobre desempeño exportador se centraron en su medición o en la identificación de sus condicionantes, pero no se ha encontrado específicamente una vinculación entre el capital intelectual (como recurso) y los resultados de exportación.

El presente capítulo es producto de un esfuerzo por integrar ambos conceptos, planteando un modelo teórico aplicable a las empresas orientadas hacia la exportación, que se ha contrastado empíricamente en empresas textiles peruanas, autodenominadas y registradas como exportadoras. El modelo planteado procuró ser integral, tomando las principales dimensiones y subdimensiones que la literatura previa ha rescatado a lo largo de los años. En cuanto a la muestra de empresas utilizada para contrastar las hipótesis planteadas (empresas textiles exportadoras de una economía emergente), es de destacar que la mayoría de las empresas exportadoras reconocen (a veces de manera inconsciente) que sus activos intangibles son su recurso más valioso y estratégico en el entorno de negocios actual. Sin embargo, no cuentan con herramientas de medición para ayudarles a gestionar mejor dichos recursos. Una característica específica de la situación peruana es la presencia de muchas empresas exportadoras pequeñas, luchando por sobrevivir debido a su reducida oferta, y un reducido grupo de empresas grandes y fuertes. En este entorno, las empresas textiles peruanas operan en un entorno muy exigente, con marcada presencia global de empresas asiáticas.

Los resultados obtenidos destacan, en términos generales, la importancia del valor aportado por los recursos cuya naturaleza intangible no es percibida conscientemente como parte de los activos de la organización. Por tanto, constatan, en general, lo señalado por Bontis (2002), Marr (2005) y Peña (2002) respecto a la necesidad de contar con 3 dimensiones dentro del capital intelectual. En concreto, el capital humano y el capital estructural, como componentes del capital intelectual, resultan determinantes significativos del desempeño exportador. Adicionalmente, el capital humano influye en el capital estructural, corroborando lo que la literatura señala en cuanto al papel que cumple el capital humano como elemento potenciador de otros activos intangibles. Sin embargo, y dado que los resultados obtenidos empíricamente respecto al capital relacional

indican que no tiene una influencia significativa sobre el desempeño exportador, es necesario destacar la necesidad de precisar aún más el ámbito del capital relacional, diferenciando claramente aquellos aspectos que le competen específicamente a la organización (capital estructural) y al entorno (capital relacional). La frontera entre ambos puede ser aún difusa, pero una mejor definición debe partir de la evidencia empírica hallada. Esto es, resulta necesario analizar el papel que cumple dentro del capital intelectual y su influencia real en el desempeño exportador<sup>21</sup>.

Con respecto a la contribución de la presente investigación en cuanto a los procesos de internacionalización de las empresas, es de reseñar la utilidad de conceptos procedentes de otra área de estudio: el relativo al capital intelectual. En concreto, se analizan las dimensiones del capital intelectual, en el contexto específico de empresas de economías emergentes. Como segunda contribución podemos destacar que nuestro estudio permite confirmar que en economías emergentes el capital humano resulta el motor más importante para el desempeño exportador, lo que refuerza la Teoría del Capital Humano (Blaug, 1976). Nuestros resultados contribuyen a subrayar el hecho de que los recursos humanos juegan un papel crítico en el proceso de internacionalización de la empresa (Cerrato y Piva, 2012; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2013; Gómez-Mejía, 1988; Hitt *et al.*, 2006). En particular, el capital humano puede ser considerado un recurso que facilita el reconocimiento y la explotación de oportunidades de negocio en mercados extranjeros (Fernández-Olmos y Díez-Viual, 2013; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001). Además, esta conclusión se alcanza utilizando más de un indicador para cada componente del capital intelectual, lo cual rompe con las limitaciones de estudios anteriores que utilizaban un único indicador (en su mayoría proveniente de información contable) para su medición.

Desde una perspectiva práctica, este trabajo proporciona una serie de elementos a tomar en cuenta por las empresas con actividad exportadora acerca de la importancia de los activos intangibles en el proceso de internacionalización. En este sentido, las conclusiones del presente estudio pueden ayudar a quienes generalmente sólo se orientan a tomar en cuenta a los activos y recursos tangibles, no siendo conscientes de la necesidad de incorporar una visión integral de sus recursos. Esto puede proporcionar a otros investigadores un buen comienzo para llevar a cabo estudios en este campo. Las conclusiones son válidas desde el punto de vista de las políticas que intentan apoyar y fomentar el desarrollo de la actividad exportadora, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, donde importantes cantidades de recursos se destinan al fomento y

---

<sup>21</sup> En este sentido, hay literatura que reconoce que se ha exagerado respecto a la importancia que tiene el capital relacional en el desempeño empresarial (Anderson y Miller, 2003; Myint *et al.*, 2005). Hacer negocios internacionalmente significa que las empresas realizan transacciones en países que son más o menos diferentes a sus mercados internos en términos de marco regulatorio (Kostova y Zaheer, 1999; North, 1990). Hay estudios que sugieren que es la institucionalidad formal la que afecta al capital relacional (Ju *et al.*, 2014). Por tanto, podría ocurrir que el capital relacional esté influido por la distancia entre países, de manera que cuando la distancia entre países es mayor, disminuye el impacto del capital relacional, algo que ha sido señalado por Hosseini y Owlia (2016) (véase, a este respecto, el capítulo 3 de la presente tesis).

fortalecimiento de empresas que desean orientarse hacia el exterior, descuidando los recursos intangibles que poseen (o desarrollan) las empresas que ya están encaminadas hacia los mercados extranjeros.

Los resultados de este capítulo deben considerarse teniendo en cuenta una serie de limitaciones. En primer lugar, cabe destacar que el cuestionario ha permitido con cierta facilidad la aproximación a la población objeto de análisis, pero no ha posibilitado explorar la realidad y las circunstancias individuales de cada una de las empresas. Las limitaciones con respecto al posible sesgo de respuesta de parte de la información contenida en los cuestionarios serían igualmente aplicables: dado que la información se recopiló en su gran mayoría por medio de cuestionarios realizados a los gerentes o directivos de las empresas identificadas, es probable que algunas respuestas hayan estado influenciadas por un sesgo de respuesta (*response bias*). Este podría ser el caso, por ejemplo, de las preguntas relativas a buenas prácticas que pudieron haber motivado respuestas “políticamente correctas”, más que evidenciar abiertamente un comportamiento real. Por otro lado, aunque las variables utilizadas en este estudio pueden considerarse adecuadas (por ser utilizadas por otros investigadores), también podría obtenerse información adicional utilizando medidas que reflejen diferentes perspectivas (éste podría ser el caso de las variables que recogen las dimensiones del capital intelectual). Esta es sin duda una cuestión compleja que la investigación podría abordar con el fin de obtener una mejor comprensión del fenómeno estudiado. Por último, se decidió centrar el análisis empírico en un solo sector, para poder controlar un mayor número de variables contextuales y reducir, así, la heterogeneidad procedente de distintos sectores en cuanto a su funcionamiento en mercados exteriores. Además, se escogió la industria textil tanto por ser la que tiene mayor dinamismo comercial en el exterior como por ser más accesible en términos de obtención de información primaria, en lugar de recurrir a la insuficiente información secundaria disponible (este compromiso con la calidad de los datos generó un mayor esfuerzo en el trabajo de campo). Y se seleccionaron solamente a aquellas empresas que, estando orientadas al mercado externo, realizaban sus ventas de manera directa (por ejemplo, participantes de ferias internacionales de moda), evitando aquellas que dan servicio de maquila a otras empresas exportadoras (si bien sus productos van hacia el mercado exterior, no funcionan propiamente como empresas exportadoras, pues no registran oficialmente salida de su mercadería al exterior). No obstante lo anterior, los resultados deben estar enmarcados dentro de la naturaleza específica de las empresas y el contexto analizado. Ello hace que sea conveniente llevar a cabo un estudio similar en otro tipo de empresas y/o país para verificar el grado en que los hallazgos son más o menos similares a los aquí expuestos.

El modelo propuesto proporciona las direcciones futuras para que los investigadores sigan explorando el papel del capital intelectual en la internacionalización. Sobre la base de los hallazgos de este capítulo, es necesario considerar el papel que pueden cumplir otras variables

dentro de la relación entre el capital intelectual y el desempeño exportador, como puede ser la influencia de la distancia entre el país de origen y el de destino (capítulo 3), y la gestión del conocimiento (capítulo 4). Otro criterio que no recogen las investigaciones existentes es considerar la diferencia entre el capital intelectual proveniente de los empleados (trabajadores) y gerentes (directivos), pues hasta el momento se ha tratado de manera indistinta (capítulo 3).

## 2.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.

Agnihotri, A. y Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50, 687-695.

Alexandrides, C. (1971). How the major obstacles to expansion can be overcome? *Atlanta Economic Review*, mayo, 12-15.

Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Andersen, P. (2006). Listening to the global grapevine: SME export manager's personal contacts as a vehicle for export information generation. *Journal of World Business*, 41(1), 81-96.

Anderson, A. y Miller, C. (2003). Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio-Economics*, 32, 17-36.

Axinn, C., Savitt, R., Sinkula, J. y Thach, S. (1995). Export intention, beliefs and behaviours in smaller industrial firms. *Journal of Business Research*, 32(1), 49-55.

Bagozzi, R. (1994). "Structural equation models in marketing research: Basic principles". En R. Bagozzi (Ed), *Principles of Marketing Research*, 316-385. Oxford, Reino Unido, Blackwell.

Barkema, H. y Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.

Barkema, H., Bell, J. y Pennings, J. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: an organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180.

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Massachusetts, MA, Harvard Business School Press.

Bello, D. y Gilliland, D. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.

- Bianchi, C. y Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69, 4368-4376.
- Bijmolt, T. y Zwart, P. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83.
- Bilkey, W. (1978). An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Birkinshaw, J., Morrison, A. y Hulland, J. (1995). Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8), 637-655.
- Blaug, M. (1976). The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey. *Journal of Economic Literature*, 14(3), 827-855.
- 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*, 10(3), 355-373.
- Blyler, M. y Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24, 677-686.
- Bodrow, W. (2006). "Knowledge management in small and medium-sized enterprises". En K. Wang, G. Kovacs, M. Wozny y M. Fang (Eds.), *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management*, 41-53. Boston, Massachusetts, Springer.
- Boehe, D., Qian, G. y Peng, M. (2016). Export intensity, scope, and destinations: Evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management*, 57, 127-138.
- Boisot, M. (2002). "The creation and sharing of knowledge". En C. Choo y N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Learning*, 65-77. Oxford, Reino Unido, Oxford University Press.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 69(4), 40-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (2002). National intellectual capital index: the benchmarking of Arab countries. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N., Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Breschi S. y Palma D. (1999). "Localised knowledge spillovers and trade competitiveness: the case of Italy". En M. Fischer, L. Suárez-Villa y M. Steiner (Eds.), *Innovation, networks and localities*, 155-180. Berlin, Alemania, Springer Verlag.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, New York, NY.
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Brown, A. y Yoshika, C. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Non Profit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.

- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (1998). Network Support and the Success of Newly Founded Business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K. y Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M. y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cavusgil, T. y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644.
- Cha, H., Pingry, D. y Thatcher, M. (2008). Managing the knowledge supply chain: an organizational learning model of IT offshore outsourcing. *MIS Quarterly*, 32(2), 281-306.
- Chan, I. y Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4), 83-88.
- Chan, K. (2009). Impact of intellectual capital on organisational performance: an empirical study of companies in the Hang Seng Index (part 2). *The Learning Organization*, 16(1), 22-39.
- Chen, J., Zhu, Z. y Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 192-212.
- Chen, M., Cheng, S. y Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms’ market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. y Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23.
- Cheng, C., Ou, T., Chen, T. y Chen, Y. (2014). Transferring cognitive apprenticeship to manufacturing process knowledge management system. *VINE*, 44(3), 420-444.
- Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. y Lin, T. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 433-450.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chong, A., Ooi, K., Bao, H. y Lin, B. (2014). Can e-business adoption be influenced by knowledge management? An empirical analysis of Malaysian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 121-136.
- Chong, C., Chong, S. y Gan, G. (2011). The KM processes in Malaysian SMEs: an empirical validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 185-196.
- Christensen, C., Da Rocha, A. y Gertner, R. (1987). An empirical investigation of the factors

influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 44(3), 61-77.

Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Collis, D. y Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 118-128.

Colombo, M. y Grilli, L. (2005). Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy*, 34, 795-816.

Cooper, A., Gimeno-Gascon, F. y Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.

Cording, M., Christmann, P. y King, D. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisitions performance. *Academy of Management Journal*, 51(4), 744-767.

Cuervo-Cazurra, A. (2015). Expansión internacional de pymes de mercados emergentes: el caso de Colombia. Working Paper. CLADEA 2015.

Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011a). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39 (6), 957-979.

Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011b). How context matters: non-market advantages of developing-country MNEs. *Journal of Management Studies*, 48, 441-445.

Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation: a case study of knowledge transformations in an innovation project. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357-373.

Czinkota, M. y Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3), 243-253.

Daghfous, A. y Kah, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.

Davenport, T., De Long, D. y Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.

Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

Dhanaraj, C. y Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.

Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint – Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.

Diamantopoulos, A. y Kakkos, N. (2007). Managerial assesment of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.

Dichtl, E., Köglmayr, H. y Müller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive

- advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dimov, D. y Shepherd, D. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20, 1-21.
- Dumay, J. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210.
- Edmonson, A. y McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 266-373.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Primera edición. Nueva York, NY, HarperCollins Publishers.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *Intellectual capital*. London, Reino Unido, Piatkus, International Accounting Standard Committee Foundation (IASCF).
- Egbu, C., Hari, S. y Renukappa, S. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elg, U. (2008). Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 55-68.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. *Economic Journal*, 98, 355-374.
- Fan, T. y Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the ‘born global’ firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Felicio, J., Couto, E. y Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Fernández-Mesa, A. y Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24, 148-156.
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2013). Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry. *European Management Journal*, 31(2), 196-208.
- Fletcher, M. y Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Fletcher, M. y Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 475-501.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable

- variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Gefen, D., Straub, D. y Rigdon, E. (2011). An update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*, 35, III-XII.
- Ghane, S. y Akhavan, P. (2014). A framework for determining and prioritizing relational capitals. *International Journal of Commerce and Management*, 24(2), 119 – 133.
- Ghoshal, S. y Bartlett, A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15, 603-625.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. y Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Gomez-Mejia, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- Gourova, E. (2010). Knowledge management strategy for small and medium enterprises. En *Proceedings of the International Conference on Applied Computer Science*, 639-648.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Journal*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Grasenick, K. y Low, J. (2004). Shaken, not stirred. Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 268-281.
- Gray, B. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 387-420.
- Greenhalgh, C., Taylor, P. y Wilson, R. (1994). Innovation and Export Volumes and Prices, a Disaggregated Study. *Oxford Economic Papers*, 46, 102-134.
- Greve, A. y Salaff, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 1-20.
- Griffith, D. y Harvey, M. (2004). The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network. *Journal of World Business*, 39(3), 244-254.
- Grossman, G. y Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. *American Economic Review*, 80(2), 86-91.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influences of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Guthrie, J., Ricceri, F. y Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-92.
- Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing*

*Theory and Practice*, 19(2), primavera, 139–151.

Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Séptima edición. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Hair, J., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sexta edición. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135–144.

Hamdam, H. y Damirchi, G. (2011). Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 233-240.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. *Handbook of research on international advertising*, capítulo 12, Edward Elgar.

Hilmersson, M. (2012). Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, X, 1-16.

Hilmersson, M. y Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: on the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.

Hitt, M., Bierman, L., Uhlenbruck, K. y Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.

Hölck, C., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of services interfaces. *International Journal Services Technology and Management*, 14(2/3), 188–204.

Hosseini, M. y Owlia, M. (2016). Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 734-757.

Hsu, C. y Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.

Hunt, S. (1997). Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior. *Journal of Economic Issues*, 31, 59-77.

Hutchinson, V. y Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-151.

- Ibeh, K. (2003a). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualizations and empirical evidence. *Small business economics*, 20(1), 49- 68.
- Ibeh, K. (2003b). On the internal drivers of export performance among Nigerian firms: empirical findings and implications. *Management Decision*, 41(3), 217-225.
- Ibeh, K. y Wheeler, C. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 539-556.
- Itter, C. y Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Iyer, G., Sharma, A. y Bejou, D. (2006). Developing relationship equity in international markets. *Journal of Relationship Marketing*, 5(1), 3-20.
- Janet, W. y Alton, C. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972.
- Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jenssen, J. y Greve, A. (2002). Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8(5), 254-267.
- Jiang, Z., Henneberg, S. y Naudé, P. (2011). The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: some international findings. *International Marketing Review*, 28(4), 318-339.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 297-312.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johnson, W. (2002). Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 415-429.
- Jones, O. y Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Ju, M., Zhao, H. y Wang, T. (2014). The boundary conditions of export relational governance: a 'strategy tripod' perspective. *Journal of International Marketing*, 22(2), 89-106.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-9.
- Katsikea, E., Theodosiou, M. y Morgan, R. (2007). Managerial, organisational and external

- drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(2), 270-283.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. y Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C., Piercy, N. y Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knowles, D., Mughan, T. y Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kupferberg, F. (1998). Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 171-187.
- Lado, N., Martínez-Ros, E. y Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.
- Lages, L. y Lages, C. (2004). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lages, L. y Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1184-1214.
- Laureano, E. y Marques, L. (2009). International operations and export performance: an empirical study. *Management Research News*, 32(3), 272-285.
- Lee, C., Lee, K. y Pennings J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.
- Lee, D. y Van den Steen, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285.
- Lee, M. y Lan, Y. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 729-735.
- Leonidou, L. (1998). Organisational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38(1), 7-52.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L., Barnes, B. y Talias, M. (2006). Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5),

576-588.

Leonidou, L., Katsikeas, C. y Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96-115.

Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington D.C., Brookings Institution Press.

Liao, J. y Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43, 345-362.

Liu, C., Ghauri, P. y Sinkovics, R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237-249.

Lohmöller, J. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Physica, Heidelberg.

Lynn, B. (1998). Intellectual capital. *CMA Magazine*, febrero, 10-15.

Lynn, B. (2003). Culture and intellectual capital management: a key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6), 590-603.

Malhotra, N., Agarwal, J. y Ulgado, F. (2003). Internationalization and entry mode: Multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.

Manolova, T., Brush, C., Edelman, L. y Greene, P. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.

Marr, B. (2005). "Strategic management of intangible value drivers". En P. Coate (Ed.), *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 147-154.

Michalisin, M.; Kline, D. y Smith, R. (2000). Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resourced-based view. *Journal of Business Strategies*, 17(2), 91-117.

Miocevic, D. y Crnjak-Karanovic, B. (2012). Global mindset - a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160.

Monge, C., Cruz, J. y López, F. (2013). Impacto de la manufactura esbelta, manufactura sustentable y mejora continua en la eficiencia operacional y responsabilidad ambiental en México. *Información Tecnológica*, 24(4), 15-31.

Morgan, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.

Morgan, N., Vorhies, D. y Schlegelmilch, B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633.

Morosini, P., Shane, S. y Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.

Myint, Y., Vyakarnam, S. y New, M. (2005). The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge high-technology cluster. *Strategic Change*, 14(3), 165-178.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

- Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nieto, M. y Fernández, Z. (2006). The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Organizations Learn*. New York, Oxford University Press.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Nummela, N., Saarenketo, S. y Puumalainen, K. (2004). Global mindset - a prerequisite for succesful internationalisation? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 51-64.
- Nunes, M., Annansingh, F., Eaglestone, B. y Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge intensive SMEs. *Knowledge Management Issues*, 62(1), 101-119.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: A comparative review. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61-81.
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647.
- Payne, A., Holt, S. y Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 258-273.
- Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346-366.
- Peng, M. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. (2010). *Global Business*. Segunda edición. South-Western Cengage Learning.
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Petty, R. y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Londres, Reino Unido, Routledge & Kegan Paul.
- Priem, R. y Butler, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261.
- Racela, O., Chaikittisilpa, C. y Thoumrunroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-163.
- Radzeviciene, D. (2008). Developing small and medium enterprises using knowledge management frameworks: a case study in Lithuania. *Aslib Proceedings*, 60(6), 672-685.

- Reagans, R. y Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity, and productivity: the social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Reed, K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Reid, S. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141-158.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- 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*, 14, 147-166.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership Journal*, 29(4), 21-26.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. y Konecnic, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. y Zahra, S. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sarstedt, M., Ringle, C. y Hair, J. (2014). PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long Range Planning*, 47(3), 132-137.
- Schoonhoven, C. y Romanelli, E. (2001). *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford, California, Stanford University Press.
- Shane, S. y Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shinkle, G. y Kriauciunas, A. (2010). Institutions, size and age in transition economies: Implications for export growth. *Journal of International Business Studies*, 41, 267-286.
- Shiu, H. (2006). The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms. *International Journal of Management*, 23(2), 356-365.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualisation and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- SIICEX - Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2016). *Informe de las*

*Exportaciones Peruanas por Sector*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Gobierno del Perú.

Snell, S. (1999). Social capital and strategic HRM: it's who you know. *Human Resource Planning*, 22(1), 62-65.

Souchon, A., Sy-Changco, J. y Dewsnap, B. (2012). Learning orientation in export functions: impact on export growth. *International Marketing Review*, 29(2), 175-202.

Sousa, C. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 4(9), 1-23.

Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review*, 10(4), 343-374.

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.

Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Nueva York, NY, Doubleday.

Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sullivan, P. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-143.

Sveiby, K. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.

Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1, 223-247.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multi-product firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3, 39-63.

Tseng, C. y Goo, Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 38(2), 187-201.

Uliana, E., Macey, J. y Grant, P. (2005). Towards reporting human capital. *Meditari Accountancy Research*, 13(2), 167-188.

Vinzi, V., Trinchera, L. y Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, 47-82.

Wang, W. y Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models-evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.

Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organizations*. Malden, Massachusetts, Blackwell.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

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

- Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- Williams, L., Gavi, M. y Hartman, N. (2004). "Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues". En D. Ketchen y D. Bergh (Eds), *Research methodology in strategy and management*, 1, 303-346.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391-412.
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005a). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005b). Knowledge management: case studies in SMEs and evaluation of an integrated approach. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(2), 95-111.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-146.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zou, S., Taylor, C. y Osland, G. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalised export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

# **CAPÍTULO 3. EL CAPITAL HUMANO COMO MODERADOR DE LA DISTANCIA CON RESPECTO AL PAIS DE DESTINO Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR**

## **RESUMEN**

El objetivo del presente capítulo consiste en analizar si la distancia económica y regulatoria entre el país de origen y el país de destino de las exportaciones afecta al desempeño de las empresas exportadoras. Si bien la literatura previa se ha centrado en el papel que juegan la distancia cultural y la distancia geográfica en relación con la estrategia de internacionalización (Dow, 2000; Mitra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvainen, 2007; Sakarya *et al.*, 2007; Weitzel y Berns, 2006), tal y como han indicado autores como Ghemawat (2001), no han de olvidarse las diferencias de carácter económico e institucional (Garrido *et al.*, 2014) entre el país de origen y los países de destino de las exportaciones (Malhotra *et al.*, 2009). Por otro lado, y dado que los trabajos previos sobre la relación entre la distancia cultural (y geográfica) y los resultados de la internacionalización han pasado por alto algunos factores que pueden alterar los esfuerzos de internacionalización de las empresas (Harzing y Sorge, 2003), en este capítulo también estamos interesados en determinar si el capital humano de la plantilla de las empresas exportadoras juega algún papel en dicho sentido. Para ello, se distingue tanto por el tipo de capital humano (ya sea genérico o específico), como por su procedencia (esto es, según corresponda a directivos o a trabajadores). La relevancia de este análisis reside en el hecho de que el capital humano de la plantilla, en la medida en que incluye recursos de carácter intangible que forman parte de las capacidades organizativas, constituye una de las dimensiones más importantes del capital intelectual (Bontis, 2002; Peña, 2002).

Partiendo de una muestra de empresas exportadoras en Perú pertenecientes a los sectores textil y metalmecánica, los resultados indican que el efecto moderador del capital humano de la plantilla de la empresa sobre la relación entre las distancias (económica y regulatoria) y el desempeño exportador no es uniforme. Este efecto moderador depende tanto del tipo de capital humano considerado (formación genérica o específica), como de su procedencia (directivos versus trabajadores). Por último, se presentan las conclusiones, limitaciones y direcciones futuras de investigación que emanan de los resultados encontrados.

## **3.1. INTRODUCCIÓN**

La globalización del mercado en los últimos años ha obligado a las empresas a buscar oportunidades más allá de sus tradicionales mercados internos, no sólo para crecer, sino también para sobrevivir (Sakarya *et al.*, 2007; Souza y Lengler, 2009; Wood y Robertson, 2000; Whitelock y Jobber, 2004). Adicionalmente, con la eliminación de las barreras comerciales, se ha acelerado

la cantidad de empresas que deciden internacionalizarse mediante las exportaciones, pues esta forma de entrada en mercados extranjeros sigue siendo, para la mayoría de empresas, el modo más utilizado, debido esencialmente a que requiere de una inversión inferior en comparación con otras formas de entrada (Souza y Lengler, 2009).

Esta decisión de internacionalizarse y exportar se ve afectada por diversos factores, algunos de los cuales han sido analizados en la literatura previa y sostenidos por el enfoque basado en los recursos (Dhanaraj y Beamish, 2003; Manolova *et al.*, 2002). En particular, se ha analizado la influencia de factores tales como la distancia cultural y geográfica en la selección de las empresas sobre los mercados destino (Dow, 2000; Green y Allaway, 1985; Johanson y Vahlne, 1977; Mitra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvainen, 2007; Sakarya *et al.*, 2007; Weitzel y Berns, 2006). Esta literatura ha arrojado resultados inconsistentes. Mientras que algunos trabajos han encontrado que tanto la distancia cultural como la geográfica tiene un impacto significativo en la internacionalización (Clark y Pugh, 2001; Dow, 2000), otras investigaciones han encontrado relaciones no significativas (Mitra y Golder, 2002; Robertson y Wood, 2001). Es precisamente esta indefinición de los resultados obtenidos lo que ha llevado a la literatura a tratar de discernir en qué medida la distancia cultural y geográfica con respecto a los países de destino influye en la estrategia de internacionalización (Frankel y Rose, 2002; Mitra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvainen, 2007).

Aunque Ghemawat (2001) ofreció un modelo marco que aborda varias dimensiones de distancia y su impacto sobre la internacionalización empresarial, lo cierto es que las investigaciones buscan centrarse en el papel relativo de cada factor, ya que algunos de los factores de distancia pueden ser más importantes que otros durante ciertas etapas del proceso de internacionalización (Malhotra *et al.*, 2009). En particular, Ghemawat (2001) ya había llamado la atención sobre el hecho de que las diferencias económicas e institucionales entre el país de origen y destino son variables importantes que hay que tener en cuenta en este sentido. Por tanto, en el presente capítulo analizamos el efecto que tiene la distancia (económica y regulatoria) entre el país origen y país destino de las exportaciones sobre el desempeño exportador de la empresa — definido éste como el grado en se ha logrado los objetivos de internacionalización (Souza *et al.*, 2008). Además, la mayoría de los estudios que incluyen las variables de distancia han pasado por alto el impacto de algunos factores que pueden alterar los resultados de la internacionalización de las empresas (Harzing y Sorge, 2003). Sin embargo, la Teoría de la Contingencia (Rothaermel *et al.*, 2006; Whitelock, 2002a, 2002b) señala que en la toma decisiones arriesgadas es necesario evaluar el equilibrio entre riesgos y beneficios. Mientras que los factores de distancia suponen riesgos, hay otros elementos (internos o externos) que pueden moderar el efecto de la distancia sobre el desempeño exportador.

En el capítulo anterior pudimos destacar, a través de los resultados obtenidos, la importancia del capital humano en la determinación del desempeño exportador. Por tanto, y dado

que la literatura sostiene que el capital humano es la dimensión más importante del capital intelectual (Bontis, 2002; Colombo y Grilli, 2005; Gimeno *et al.*, 1997; Peña, 2002), en este capítulo proponemos analizar los efectos moderadores del capital humano en la relación entre distancia y desempeño exportador.

Si bien a nivel macroeconómico, la literatura reconoce ampliamente la relación entre capital humano y desarrollo económico (hasta el punto de que el valor económico del capital humano no puede ser cuestionado), lo cierto es que una preocupación persistente de los investigadores es descubrir qué tipo de capital humano y cuánto capital humano es necesario para generar una ventaja competitiva para las empresas en el terreno internacional (Starbuck, 1992). En este sentido, la literatura previa ha analizado a nivel teórico la relevancia del capital humano de los directivos (Griffith y Lusch, 2007; Hatch y Zweig, 2000; Hite, 2005), así como la formación de carácter específico de la plantilla (Hilmersson y Jansson, 2012; Lazear, 2009), dentro de un marco que permite explicar el desempeño organizativo (y no el desempeño exportador). Por tanto, a diferencia de lo que contemplan la mayoría de estudios sobre el capital humano y el desempeño organizativo, una contribución inédita del presente capítulo es la distinción entre la formación de carácter genérica (conocimientos adquiridos fuera de la empresa) y la formación de carácter específica (como parte de la práctica laboral, Becker, 1975; Lagoa y Suleman, 2016). Además, otra contribución del modelo de análisis planteado consiste en clasificar al capital humano por su procedencia (de directivos o de no directivos; es decir trabajadores), clasificación sugerida en la literatura previa (Gibbons y Waldman, 2004; Lagoa y Suleman, 2016). Por tanto, los resultados de este estudio permitirán un mejor conocimiento de la medida en que las empresas exportadoras puedan mejorar su rendimiento exportador por medio de ajustes en sus distintos tipos de capital humano (por ejemplo, mecanismos de reclutamiento de personal, perfil para contratación de directivos, mejores asignaciones de recursos para capacitación, orientación de los programas de entrenamiento de personal, entre otros).

Por otro lado, cabe señalar que los estudios sobre el impacto de la distancia sobre los resultados de la internacionalización han sido elaborados principalmente en países desarrollados como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Reino Unido, Noruega, Finlandia, Austria y Portugal (Sousa y Lengler, 2009). En este sentido, ante las diferencias entre las economías desarrolladas y los países en desarrollo, resulta inadecuado generalizar los hallazgos de dichas investigaciones (Aulakh *et al.*, 2000). Por lo tanto, someter el conocimiento actual a la realidad de países en desarrollo puede cubrir un importante vacío en la literatura (Sousa y Lengler, 2009), no solamente por el hecho de que la mayoría de países en desarrollo están orientado su crecimiento vía exportaciones desde hace más de dos décadas —frente a las políticas de sustitución interna de importaciones que primaron desde los años 1960 (Kotler *et al.*, 1997)—, sino también porque las empresas en países en desarrollo se comportan de manera distinta en cuanto a su internacionalización con respecto a sus homólogos en países desarrollados (Malhotra

*et al.*, 2009; Zou *et al.* 1997), al tener que hacer frente a condiciones muy diferentes a las de países con mercados desarrollados, saturados y con alta competencia (Cuervo-Cazurra, 2015; Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a, 2011b; Jansson, 2007). En particular, América del Sur, como región de economías emergentes, ha recibido poco interés en la investigación sistemática sobre el comportamiento exportador de sus empresas (Leonidou *et al.*, 2002; Sousa y Lengler, 2009). Por consiguiente, se ha elegido Perú para contrastar nuestras hipótesis. Por último, nuestro énfasis en la actividad exportadora se debe al hecho de que a pesar del continuo crecimiento en el número y la magnitud de la inversión extranjera directa a nivel mundial, la exportación continua siendo una forma de entrada importante en mercados extranjeros para la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas (Fan y Phan, 2007). Además, la exportación es generalmente considerada como el primer movimiento en el proceso de internacionalización y, a menudo, el único que una pequeña empresa realizará para internacionalizarse (Ibeh, 2003).

## **3.2. REVISIÓN DE LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

### **3.2.1. Distancia entre país de origen y de destino y el desempeño exportador**

Por medio de la internacionalización, las empresas buscan generar negocios fuera del mercado doméstico (Lu y Beamish, 2001), entendiéndose por el desempeño exportador el grado en que las empresas exportadoras alcanzan los objetivos con respecto a sus actividades internacionales (Sousa *et al.*, 2008)<sup>22</sup>.

El proceso de internacionalización está sujeto a un alto grado de incertidumbre (Miller, 1993; Johanson y Vahlne, 2009), que afectará al desempeño exportador de las empresas. Ghemawat (2001) sostuvo que la globalización está llena de barreras potenciales basadas en diferencias con respecto a los mercados de destino —denominadas distancias—, las cuales han demostrado ser una importante fuente de incertidumbre para las empresas durante su proceso de internacionalización (Ghemawat, 2001; Johanson y Vahlne, 1977; López-Duarte y Vidal-Suárez, 2010; Shenkar, 2001; Slangen y Van Tulder, 2009). En concreto, este autor propuso clasificar las diferencias (distancias) entre los países en cuatro dimensiones<sup>23</sup>, incluyendo la distancia cultural<sup>24</sup>, la distancia administrativa (regulatoria), la distancia geográfica y la distancia

---

<sup>22</sup> El desempeño exportador es un constructo que ha sido analizado ampliamente en la literatura (Leonidou *et al.*, 2002). No obstante, no existe aún una definición única en la literatura sobre desempeño exportador (Cavusgil y Zou, 1994; Sousa, 2004). Véase el capítulo previo para una definición más amplia.

<sup>23</sup> Según el modelo de Ghemawat (2001), la distancia cultural se refiere a las diferencias entre normas sociales, idiomas y creencias entre dos países; la distancia administrativa se refiere a diferencias burocráticas, laborales y de estructura política prevaleciente en los dos países; la distancia geográfica se refiere a la actual distancia en kilómetros entre los países; y la distancia económica se refiere a las diferencias entre las condiciones económicas entre dos países.

<sup>24</sup> Aunque varios investigadores han utilizado y siguen utilizando indistintamente los conceptos “distancia cultural” y “distancia psíquica” (Dow y Karunaratna, 2006; Ojala y Tyrvaäinen, 2007; Sousa y Bradley, 2006), se ha argumentado que esta práctica no es correcta, dado que la distancia psíquica se genera a un nivel individual, y la distancia cultural se aplica a nivel nacional (Sousa y Bradley, 2006).

económica. En el caso de las distancias entre el país origen y los países de destino de las exportaciones, las distancias cultural y geográfica han sido consideradas usualmente como fuentes de riesgo y/o incertidumbre (Cosset y Roy, 1991; Davidson, 1980; Rothaermel *et al.*, 2006). En general, se sostiene que cuanto mayor sea la distancia entre países, mayor será la incertidumbre y los costes asociados a la incursión en tales mercados (Ghemawat, 2001). Este planteamiento tiene su origen en las Teorías de Comercio (Beckerman, 1956; Linnemann, 1966) que señalan que los costes de información producto de la distancia entre países —recogida, análisis e interpretación de la información sobre mercados y socios comerciales extranjeros— constituyen un importante obstáculo al comercio internacional, y que tales costes afectarían tanto a importadores como a exportadores. En tal sentido, una distancia mayor en cualquier dimensión aumenta la probabilidad de problemas de coordinación, especialmente por deficiencias en el conocimiento tácito (Ceci y Prencipe, 2013; Verbeke y Yuan, 2005). Adicionalmente, un aumento en la distancia por lo general implica una menor probabilidad de ampliar capacidades por medio de relaciones con socios externos (Hutzschenreuter *et al.*, 2014; Nachum y Zaheer, 2005). Por el contrario, la proximidad permite facilitar la comunicación interna cara a cara, y ayuda a desarrollar fuertes lazos relacionales con terceros, lo cual constituye un elemento clave en el intercambio de conocimiento, especialmente cuando el conocimiento es de carácter tácito (Ganesan *et al.*, 2005).

Algunos autores han resaltado que la literatura ha sobrevalorado la importancia de la distancia geográfica y cultural en sus modelos<sup>25</sup> (Mitra y Golder, 2002; Ojala y Tyrvainen, 2007). Sin embargo, las diferencias económicas e institucionales entre países son medidas de distancia igual de importantes (Ghemawat, 2001). Ya algunos economistas estudiaron los flujos comerciales aplicando el modelo de gravedad (Martínez-Zazoso y Nowak-Lehmann, 2004), que sugiere una relación positiva entre el tamaño de la economía y estos flujos. Adicionalmente, se ha observado que en países con entornos institucionales favorables, sus ciudadanos experimentan mayores niveles de prosperidad económica (Schwab, 2009). Se argumenta que el macro ambiente en un país, el cual se crea por la política, la regulación y las instituciones normativas de esa sociedad, afecta a la actividad de las empresas, siendo los entornos institucionales que promueven la libre competencia los que ofrecen mayores oportunidades para el desarrollo de actividades económicas (Schwab, 2009).

Otra contribución proviene de la teoría de la selección y del modo de entrada en el mercado internacional (Papadopoulos *et al.*, 2002; Reid, 1983; Rothaermel *et al.*, 2006). Esta perspectiva teórica señala que las decisiones que se toman para la internacionalización se expresan comúnmente como equilibrio entre riesgos versus oportunidades, o también costes versus beneficios (Anderson y Gatignon, 1986; Douglas y Craig, 1983; Papadopoulos *et al.*, 2002). Así,

---

<sup>25</sup> Alrededor de la mitad del comercio internacional se realiza entre países que están a menos de 3 mil kilómetros uno del otro (Hummels, 2007).

se consideran como factores de riesgo las distancias entre el país origen y los países de destino. Las distancias culturales y geográficas generalmente son consideradas como fuentes de riesgo o incertidumbre en la mayoría de investigaciones previas (Cosset y Roy, 1991; Rothaermel *et al.*, 2006). Cuanto mayor sea la distancia entre los países, mayor será la incertidumbre, y las empresas tendrán que asumir los costes para superarlas. Tal inversión en tiempo y recursos financieros necesaria en la superación de las distancias puede afectar negativamente al rendimiento de una empresa internacional (Ring y van de Ven, 1994)<sup>26</sup>.

El impacto de las distancias ha cambiado, básicamente como consecuencia de las dramáticas mejoras en comunicación, en tecnologías de información y en acceso a la información (Håkanson, 2014). Los avances en transporte y tecnología de comunicaciones han reducido las barreras y permiten generar economía de escala, incrementando el volumen del comercio internacional y minimizando el efecto de las distancias a lo largo del tiempo (Leamer, 1993; Smarzynska, 2001). Adicionalmente, los mercados internacionales se han vuelto más transparentes, facilitando la cercanía entre compradores y vendedores a pesar de las distancias geográficas existentes, lo cual se manifiesta en la minimización de los costes asociados (Håkanson, 2014).

### **Distancia económica y desempeño exportador**

Como se ha indicado más arriba, la mayoría de los trabajos previos han estudiado el papel de la distancia cultural y geográfica en cuanto a sus efectos sobre la internacionalización de las empresas, siendo la distancia económica una variable que ha recibido poca atención (Davidson, 1983; O'Grady y Lane, 1996; Mitra y Golder, 2002). Uno de los pocos estudios empíricos sobre distancia económica (Mitra y Golder, 2002) encontró que una gran distancia económica entre el país origen y país destino desalienta la entrada al mercado extranjero. Esto se atribuye a la posibilidad de que los consumidores en países que tienen similar producto per cápita (producto interior bruto) probablemente tienen patrones de consumo similares y están expuestos a similares estrategias de marketing. Las empresas tienen más probabilidades de tener éxito al desarrollar sus operaciones comerciales en países que cuentan con entornos económicos similares a sus mercados nativos —lo cual permite un mejor conocimiento del mercado, de los medios de comunicación, de los canales de distribución, y de las reacciones del consumidor ante los precios (Ghemawat, 2001; Mitra y Golder, 2002). Por tanto, aquellas empresas que quieren entrar en países con similares niveles de ingreso que en su país de origen, pueden encontrar entornos económicos similares a los de sus mercados domésticos, lo cual les permitiría transferir sus actuales modelos

---

<sup>26</sup> Algunos autores manifiestan que en algunos casos, las distancias, tal como están definidas, asumen tácitamente que la semejanza es beneficiosa (por tanto la cercanía beneficia al compartir características comunes, conduciendo a una mayor comprensión e interacción). Sin embargo, hay ejemplos en los que la diversidad, en lugar de la coincidencia, pueden generar beneficios tales como una mayor satisfacción (Stahl *et al.*, 2010).

de negocio, en términos de uso de canales de distribución, ingresos disponibles de los consumidores, o estrategias de venta entre otros (Ghemawat, 2001; Mitra y Golder, 2002).

En países con altos niveles de ingreso, el uso masivo de tarjetas de crédito, o las compras por Internet, son comunes, mientras que en países de menores ingresos, tales operaciones son muy reducidas, y se hacen más compras en efectivo y de manera presencial. La evidencia empírica previa muestra que países con altos niveles de ingreso tienen mayor actividad comercial con otros países similares (Ghemawat, 2001), pero no existen apenas trabajos que hayan estudiado en concreto las relaciones comerciales entre países con menos ingresos y los países más desarrollados. De hecho, la investigación de Ghemawat (2001) sólo concluye que los países ricos comercian con otros países ricos, como se deduce de la correlación positiva entre su PBI per cápita y los flujos comerciales. Si bien no existen muchas investigaciones sobre empresas exportadoras en países menos desarrollados, es de esperar que, por las razones expuestas anteriormente, las empresas prefieran iniciar actividades comerciales en países similares económicamente a su país de origen, con el objetivo de ir adquiriendo experiencia que les permita posteriormente entrar en países con mayor distancia económica (Malhotra *et al.*, 2009).

Lo señalado previamente nos permite establecer una primera hipótesis:

**Hipótesis 1: Existe una relación negativa entre la distancia económica entre el país de origen y el de destino de las exportaciones y el desempeño exportador.**

### **Distancia regulatoria y desempeño exportador**

Este concepto de distancia -también denominada distancia administrativa o distancia política (Ghemawat, 2001)- se refiere a las diferencias en cuanto a estructuras burocráticas, laborales y políticas existentes en los países de destino con respecto al país de origen. La perspectiva institucional ha sido estudiada en la literatura sobre negocios internacionales (Peng *et al.*, 2008; Peng, 2010), y eventualmente desde la perspectiva de economías emergentes (Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a, 2011b; Cuervo-Cazurra, 2012). Las políticas gubernamentales son una fuente importante de distancia administrativa (Ghemawat, 2001). Contextos institucionales con una mayor orientación humana y asertividad (es decir instituciones informales) y con legislación específica (gestionada a través instituciones oficiales) favorece las tasas de desempeño (Lee *et al.*, 2011; Peng *et al.*, 2010; Stephan y Uhlander, 2010). Dado que tales contextos son distintos en cada país, la distancia regulatoria incrementa la necesidad de coordinaciones, los costes para las empresas, el requerimiento de conocimientos específicos de leyes y normas locales, y, por tanto, constituye una importante barrera de entrada (Richman y Copen, 1972). Tales diferencias hacen que las empresas se vean carentes de suficiente información sobre el mercado de destino, lo cual limitará su capacidad para predecir los retos que deben afrontar en el mercado exterior (Harzing, 2003; López-Duarte y Vidal-Suárez, 2010; Yamin y Sinkovics, 2006), y, como resultado, su desempeño exportador. Además, para proteger las empresas locales, los gobiernos de los

diferentes países de destino también pueden aumentar las barreras a la competencia extranjera<sup>27</sup>. Por otro lado, un indicador de la distancia regulatoria es la efectividad del gobierno (Kaufmann *et al.*, 2010), la cual recoge los niveles de competencia de los procedimientos burocráticos y la calidad de los servicios públicos provistos por los gobiernos de los diferentes países de destino. Un gobierno ineficiente, con excesivas regulaciones que impiden la actividad económica, no solamente limitan la actividad doméstica, sino que frenará la entrada de empresas extranjeras en el mercado doméstico ante la necesidad de una gran inversión en términos de tiempo y recursos financieros para cumplir con tales regulaciones (Kaufmann *et al.*, 2010)<sup>28</sup>. Las diferencias administrativas en mercados internacionales aumentarán la responsabilidad asumida, dada la incertidumbre en el nuevo mercado exterior (Harzing, 2003; López-Duarte y Vidal-Suárez, 2010).

Por último, otra barrera de carácter regulatorio, menos tratada en la literatura de internacionalización, es la presencia de corrupción en los países de destino (Weitzel y Berns, 2006). Investigaciones previas demuestran que países con sistemas institucionales débiles y corruptos probablemente preferirán relacionarse con países similares (Hotchkiss, 1998; Lambsdorff, 2002). Las normas de comportamiento que surgen de las regulaciones gubernamentales y de los códigos éticos de conducta hacen que los países desarrollados (menos corruptos según la evidencia) se vean “demasiado lejos” de aquellos comportamientos que algunas empresas esperan en los países corruptos, lo cual limita la capacidad para competir eficazmente con competidores de otros países que no están igualmente limitados. El tener que someterse a normas de comportamiento producto de regulaciones locales y códigos de ética, hará que aquellas empresas que están acostumbradas a desarrollar actividades en países con corrupción y legislación débil limiten sus expectativas para competir en países con leyes más rígidas y mayor control gubernamental (Trevino y Nelson, 1999). Por lo tanto, la incertidumbre fruto de la distancia regulatoria debilita los esfuerzos para internacionalizarse (Richman y Copen, 1972), pues esa distancia va a crear necesidades de alta coordinación, lo cual significa costes que las empresas desean evitar.

Lo señalado previamente nos permite establecer una segunda hipótesis:

---

<sup>27</sup> Dentro de estas barreras tenemos el régimen de propiedad de las entidades financieras (privadas versus públicas), controles sobre los productos importados de consumo interno (ya sea argumentando proteccionismo a la industria local o generando barreras no arancelarias), o mediante subsidios a las empresas locales y elevados aranceles a las importaciones.

<sup>28</sup> La literatura ha planteado algunas reflexiones en torno a la asimetría o direccionalidad de las distancias, aplicables principalmente a las distancias culturales (o psíquicas) y las distancias institucionales (o regulatorias) (Håkanson y Ambos, 2010). A modo de ejemplo, Zaheer *et al.* (2012) indican que la distancia geográfica entre dos ciudades es siempre la misma sea cual sea la dirección, desde la ciudad A hacia la ciudad B. Sin embargo, si introducimos la pendiente del camino, puede darse el caso de que la ruta de A hacia B sea más o menos complicada que la ruta contraria, es decir de B hacia A. En nuestra investigación, al introducir el signo en las distancias calculadas (véase el apartado 3.3.2) estamos ya incorporando explícitamente este concepto de direccionalidad.

**Hipótesis 2: Existe una relación negativa entre la distancia regulatoria entre el país de origen y el de destino de las exportaciones y el desempeño exportador.**

### **3.2.2. El capital humano, el desempeño organizativo y el desempeño exportador**

El capital intelectual se divide en tres dimensiones (capital humano, relacional y estructural), siendo el capital humano la más recurrente en la literatura (Bontis, 2002; Peña, 2002)<sup>29</sup>. El capital humano se refiere al conocimiento, capacidades y actitudes de los empleados y probablemente sea, además, la dimensión más importante del capital intelectual (Bontis, 2002). Otros autores, como por ejemplo, Writh *et al.* (1995), han señalado que las características relevantes del capital humano son la educación, la experiencia y el conocimiento, los cuales permiten acceder a un amplio rango de oportunidades (Davidsson y Honig, 2003; Gimeno *et al.*, 1997). Por su parte, Edvinsson y Malone (1997), desde una perspectiva clásica de la literatura, definen el capital humano como la capacidad individual, conocimiento, habilidad y experiencia de los empleados y directivos de la empresa<sup>30</sup>. En cualquiera de las definiciones de capital humano que nos fijemos, se advierte que el capital humano está en manos de personas empleadas dentro de una organización, por lo que se puede perder con la salida de estos individuos (Roos *et al.*, 2001).

La relación entre el capital humano y el desempeño organizativo se sustenta en diversas teorías: la teoría económica del capital humano (Ducharme, 1998; Schultz, 1961), aprendizaje organizacional (Bontis *et al.*, 2002), la visión basada en los recursos (Barney, 1991) y la visión basada en el conocimiento de la empresa (Grant, 1996; Spender, 1996). En este sentido, la literatura ha señalado que el capital humano de una empresa es valioso en cuanto que permite mejorar la eficacia, capitalizando oportunidades y neutralizando amenazas, contribuyendo a la reducción de los costes (Snell *et al.*, 1999). Mucho antes, Schultz (1993) había señalado que el capital humano es el elemento clave para el incremento de la competitividad y el mantenimiento de la ventaja competitiva, hipótesis que se contrastó en trabajos posteriores relativos al impacto del capital humano sobre la competitividad y el desempeño organizativo (Guthrie *et al.*, 2004). Por eso, la falta de fuerza de trabajo con suficiente formación se relaciona con una baja competitividad, mientras que un mayor stock de capital humano está asociado a una mayor productividad (Cooper *et al.*, 1994; Gimeno *et al.*, 1997; Green, 1993). Otros estudios han encontrado que variables relativas al capital humano están consistentemente correlacionadas con el desempeño organizativo (Colombo y Grilli, 2005; Dimov y Shepherd, 2005; Gimeno *et al.*,

---

<sup>29</sup> El capital intelectual se puede considerar como un constructo de primer orden, siendo el capital humano un constructo de segundo orden (Marr, 2005).

<sup>30</sup> Otros autores, sin embargo (por ejemplo, Felicio *et al.*, 2014), consideran que el capital humano debe ser más que simplemente la suma de estas medidas, pues debe capturar la dinámica de una organización inteligente en un entorno competitivo cambiante.

1997; Selvarajan *et al.*, 2007)<sup>31</sup>. Así, por ejemplo, la literatura argumenta que el desarrollo del capital humano tiende a crear una contribución significativa en las competencias organizativas, lo cual a su vez se convierte en un gran impulso para mejorar la capacidad de innovación, impactando positivamente en el desempeño de la empresa (Noe *et al.*, 2003; Youndt *et al.*, 2004). A nivel empírico, de hecho, se ha encontrado una relación significativa entre la capacidad de innovación generada por el capital humano y el desempeño organizativo (Hsu *et al.*, 2007; Lumpkin y Dess, 2005), aunque ese nivel de desempeño varía de una empresa a otra, dependiendo de las mejoras que presente el capital humano. Por su parte, Rastogi (2002) afirmó que el capital humano es un factor importante para la mejora continua de los trabajadores, principalmente en conocimientos, habilidades y capacidades que permiten un desarrollo de las organizaciones, mientras que Felício *et al.* (2014) destacó la gran influencia de las habilidades cognitivas sobre el éxito en los negocios.

Pero no solo el desempeño organizativo se ve influenciado por el capital humano. Desde la óptica de la internacionalización, se evidencia que el capital humano de la empresa tiene un efecto positivo y altamente significativo sobre el desempeño exportador (López, 2006), pues contar con un mayor nivel de ese capital permite incrementar el nivel de productividad de los empleados y por lo tanto dotará a la empresa de una mayor capacidad competitiva a nivel internacional. De hecho, estudios previos relacionan positivamente la cualificación de la plantilla con el desempeño exportador (Merino, 1998). Específicamente Eusebio y Rialp (2002) demostraron que el coste medio de la plantilla se asocia positivamente con el resultado exportador en empresas españolas del sector textil y confecciones. Por su parte, Wagner (1996) demostró que la intensidad del capital humano (proporción de empleados con formación superior) tiene un impacto positivo y significativo sobre el ratio de exportaciones. En la misma línea, Wakelin (1998) y, posteriormente, Gourlay y Seaton (2004), encontraron que empresas con un mayor nivel salarial (que en términos de mercado implica una mayor cualificación de la plantilla), consiguen mejor desempeño exportador que el resto de empresas, demostrando la importancia del capital humano en la exportación.

### **3.2.3. Teoría del capital humano: formación genérica y específica**

Para Becker (1975) el capital humano se refiere al conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Se ha afirmado, incluso que el capital humano es un requisito para el buen desempeño financiero (Delaney y Huselid, 1996). Así, hay evidencia que subraya la importancia del capital humano en cuanto al retorno de la inversión (ROI), el beneficio por acción y el beneficio neto después de impuestos, siendo todas ellas medidas de desempeño de carácter financiero (Grossman, 2000).

<sup>32</sup> Si el capital humano fuera destinado a una sola empresa (careciendo de movilidad dentro del conjunto de la industria y del sistema económico), probablemente dicha empresa sería el único agente interesado en asumirlas. Este constituiría un caso extremo de capital humano específico. Desde el punto de vista del

(representando ambos un *stock* acumulado de bienes inmateriales atribuibles a un individuo). Por un lado, el capital humano general es conocimiento adquirido a través de la educación y la capacitación en el sistema formativo. Comprende la educación básica (saber leer y escribir), media y superior, o cualquier otra forma de educación, en diversas áreas de valor para una variedad de empresas, como son las competencias genéricas en gestión, ventas, logística, procesos. El conocimiento general es poseído por los propios trabajadores, y le es potencialmente útil a muchas empresas (resultando, por tanto, trasladable entre empresas). Por este motivo, usualmente se financia por los trabajadores (Becker, 1975). Su principal característica radica en la posibilidad de que este conocimiento (denominado por algunos como conocimiento “base”) puede condicionar el aprendizaje organizativo (Collins y Smith, 2006). Adicionalmente, el trabajador puede hacer valer este conocimiento en el mercado de trabajo, optando a una mejora de la remuneración en otra empresa, lo cual podría incitarlo a abandonar la organización<sup>33</sup>.

Por el contrario, el capital humano específico es aquel que se adquiere día a día en el lugar de trabajo durante su permanencia en el mismo, a través de la experiencia, diferenciándose por lo tanto del capital humano general, el cual se adquiere en el sistema educativo a través de la escolaridad (Reyes, 1995). El capital humano específico, por tanto, afecta a la productividad de la plantilla, pero solamente en la empresa que lo proporciona (Becker, 1975). En este sentido, Breschi *et al.* (2000) señalaron que si un trabajador posee conocimientos muy especializados, dicho conocimiento es menos volátil y sólo podrá ser aprovechado por un número muy reducido de empresas (o eventualmente una sola), mientras que si se trata de conocimiento genérico sucede lo contrario. Por tanto, son las propias empresas las que en muchas ocasiones generan y demandan dichos conocimientos específicos (cursos de formación), creando una barrera de salida para sus propios trabajadores. El capital humano específico proporciona también, más allá del conocimiento adquirido en la educación formal, habilidades propias del trabajo, para actuar en situaciones críticas, habituándose a los procesos e instalaciones, permitiendo una productividad más elevada dentro de la organización y no fuera de ella (OIT, 2004; Thurow, 1996). Usualmente, la financiación de este tipo de formación se lleva a cabo tanto por la empresa como por el trabajador (siendo el ejemplo más extendido el denominado período de entrenamiento, durante el cual el trabajador recibe una remuneración inferior al que normalmente se percibe).

Bontis y Serenko (2009) fueron tajantes al señalar que las capacidades de los trabajadores dependen casi completamente de su entrenamiento y desarrollo dentro de la empresa, es decir de

---

mercado laboral, la mayor complejidad teórica se deriva de las cualidades genéricas (económicamente móviles) del capital humano (Cuevas, 1996).

<sup>33</sup> Para Altinay *et al.* (2008), la habilidad más importante de los trabajadores es la de poder adaptarse a nuevas situaciones. Según este autor, se trataría de una cualificación de tipo genérico que complementaría los relativamente escasos conocimientos de los trabajadores. Esta situación sería más evidente en economías no desarrolladas donde el personal operativo o de mando medio no suele superar la educación secundaria, aunque sí suelen tener habilidades para aprender labores rutinarias o de poca complejidad (Altinay *et al.*, 2008).

su formación específica. La formación de carácter específico contribuye a incrementar la productividad de los trabajadores, pero no es tan fácil de imitar y es menos trasladable entre empresas (Gibbons y Waldman, 2004; Lazear, 2009) que el capital humano de carácter genérico, por lo que tiene una mayor capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles que éste. Es decir, aunque ambos tipos de capital humano permitirían incrementar la competitividad de la empresa facilitando su desempeño exportador (López, 2006), según el enfoque basado en los recursos, el capital humano de carácter específico se convierte en un activo estratégico de la empresa por ser valioso y único, generando una mayor competitividad y desempeño (Subramaniam y Youndt, 2005). En particular, el valor y la singularidad de estos conocimientos y habilidades están positivamente relacionados con un mejor aprendizaje organizativo (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 2003), lo que finalmente se traduce en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cuando la organización posee tal capital, esto constituye la “ventaja de capital humano” (Boxall, 1996). Sin embargo, algunos autores han afirmado que existe un riesgo de obsolescencia y pérdida de valor del capital humano, en caso de no ser bien administrado (Boxall, 1996). Por eso, independientemente de si se desea desarrollar el capital humano genérico o específico<sup>34</sup>, la educación y el entrenamiento son la más importante inversión en capital humano (Becker, 1975).

#### **3.2.4. Diferenciación del capital humano por su procedencia: directivos y trabajadores**

En cuanto al concepto de trabajo, es posible distinguir entre el trabajo operativo del trabajo directivo, si bien en ambos casos (trabajadores y directivos), el capital humano incluye todas las cualificaciones que se han adquirido durante la vida laboral (Becker, 1964; Schultz, 1961)<sup>35</sup>. Un primer elemento que distingue al trabajo directivo es que no sigue reglas fijas y su resultado es incierto —aunque deba hacerse con la pretensión (y obligación) de acertar. Por su parte, el trabajo operativo sigue reglas fijas conocidas, esperando que sus resultados, siguiendo dichas reglas, sean al menos estadísticamente seguros. El trabajo directivo cae dentro del área de la *praxis*, entendida como acción humana cuyas consecuencias repercuten en el propio sujeto que lo realiza, más que en un objeto exterior a él. Por cuanto es una decisión de lo que va a hacerse, afecta de lleno y directamente a quien decide; e implica una acción que recae por lo general sobre otras personas —que no son objetos, sino sujetos. En cambio el trabajo operativo traza su órbita alrededor de la acción que proyecta sus efectos más sobre el objeto de la acción que sobre el sujeto

---

<sup>34</sup> Aunque la mayor parte de la formación que se imparte dentro de las empresas no es ni completamente general ni completamente específica, incrementa la productividad más en aquellas empresas que proporcionan la formación. Por este motivo, la literatura la considera mayormente como capital humano específico (Becker, 1975).

<sup>35</sup> En cualquier caso, no estamos ante una definición esencial o causal, sino ante características diferenciales de uno y otro tipo de trabajo (Llano, 1990).

de ella. Por lo tanto, el trabajo directivo se orienta a acciones que repercuten en los sujetos, mientras que el trabajo operativo se orienta a acciones que repercute en los objetos (Llano *et al.*, 1990).

Si profundizamos en las diferencias que la literatura ha establecido entre el capital humano de directivos y el de los trabajadores, podemos decir que las diferencias entre ambos tipos se sustentan en cuatro situaciones: 1) tiempo, pues una misma persona no tendría tiempo suficiente para realizar trabajo operativo y directivo; 2) pericia: frecuentemente quien tiene capacidad intelectual para planificar carece de destreza para ejecutar lo planificado, y viceversa; 3) preferencia: hay caracteres y temperamentos inclinados a la planificación, como los hay especialmente proclives a la ejecución; y 4) repetibilidad; un solo plan o un solo modelo, científicamente diseñado, es repetido por muchos ejecutores que no lograrían, cada uno, la perfección de un plan en el que han podido invertirse los recursos proporcionales a esa multiplicidad (Llano *et al.*, 1990). Por su parte, según Mintzberg (1991) el trabajo de los directivos tiene unas características muy peculiares: 1) se orienta a tareas poco definidas, no estando obligados a realizar una gran cantidad de trabajo a un ritmo agotador; 2) se orienta a tareas sumamente variadas, de corta duración, por lo general, y muy fragmentadas, sometidas a interrupciones constantes; 3) los directivos prefieren tareas que supongan acción, no rutinarias; y 4) parte del trabajo consiste en la realización de contactos verbales y escritos<sup>36</sup>. Por último, Robbins (2004) destacó la importancia de que los directivos de una organización conozcan las fortalezas que cada individuo puede aportar a un equipo, seleccionando a miembros con esas fortalezas en mente y distribuyendo asignaciones de trabajo para que concuerden con los estilos preferidos de cada integrante; por ende, al hacer que concuerden las acciones individuales con los objetivos organizacionales.

El establecimiento de las diferencias en cuanto a la procedencia del capital humano (trabajadores versus directivos) es relevante desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría postula esencialmente que las diferencias de rendimiento en las organizaciones puede atribuirse a la variedad de recursos dentro de éstas (Carmeli y Schaubroeck, 2005; Hitt *et al.*, 2001; López Cabrales *et al.*, 2006; Takeuchi *et al.*, 2007; Wright *et al.*, 2005). Por tanto, el nivel educativo afectará de manera positiva al desempeño organizativo, siendo tal impacto superior en el caso de niveles de formación más elevados, los cuales está ligados normalmente a los directivos de la empresa (Weisberg, 1996). De forma similar, Locke *et al.* (1981) según investigaciones experimentales sobre la relación entre capital humano y el logro de objetivos organizativos, encontraron que a mayores niveles educativos se alcanzan mejores resultados organizativos. La principal explicación de esta observación radicaba en el hecho de

---

<sup>36</sup> Mintzberg (1991) destacó en sus investigaciones que los directivos aprecian mucho la información “blanda”, transmitida principalmente por medio oral y escrito.

que con elevados niveles de formación los empleados (esencialmente, directivos) se proponen a sí mismos mayores metas a nivel personal, lo cual se refleja posteriormente en la organización. A partir de aquí se ofrece un sustento para que las empresas incentiven la capacitación formal de sus trabajadores, convirtiéndose ésta en un catalizador para incrementar el desempeño organizativo a partir de las mayores expectativas de logro de objetivos personales (Rinella y Kopecky, 1989). Por otro lado, Dachler y Mobley (1973) encontraron una relación significativa entre las metas establecidas y la productividad lograda, pero solamente en el caso de trabajadores que tenían una mayor experiencia laboral en la empresa. En la Figura 3.1. indicamos las dimensiones del capital humano considerando además la orientación de la formación adquirida (genérica y específica) y también si pertenece a los directivos o a los trabajadores.

### **3.2.5. Papel moderador del capital humano**

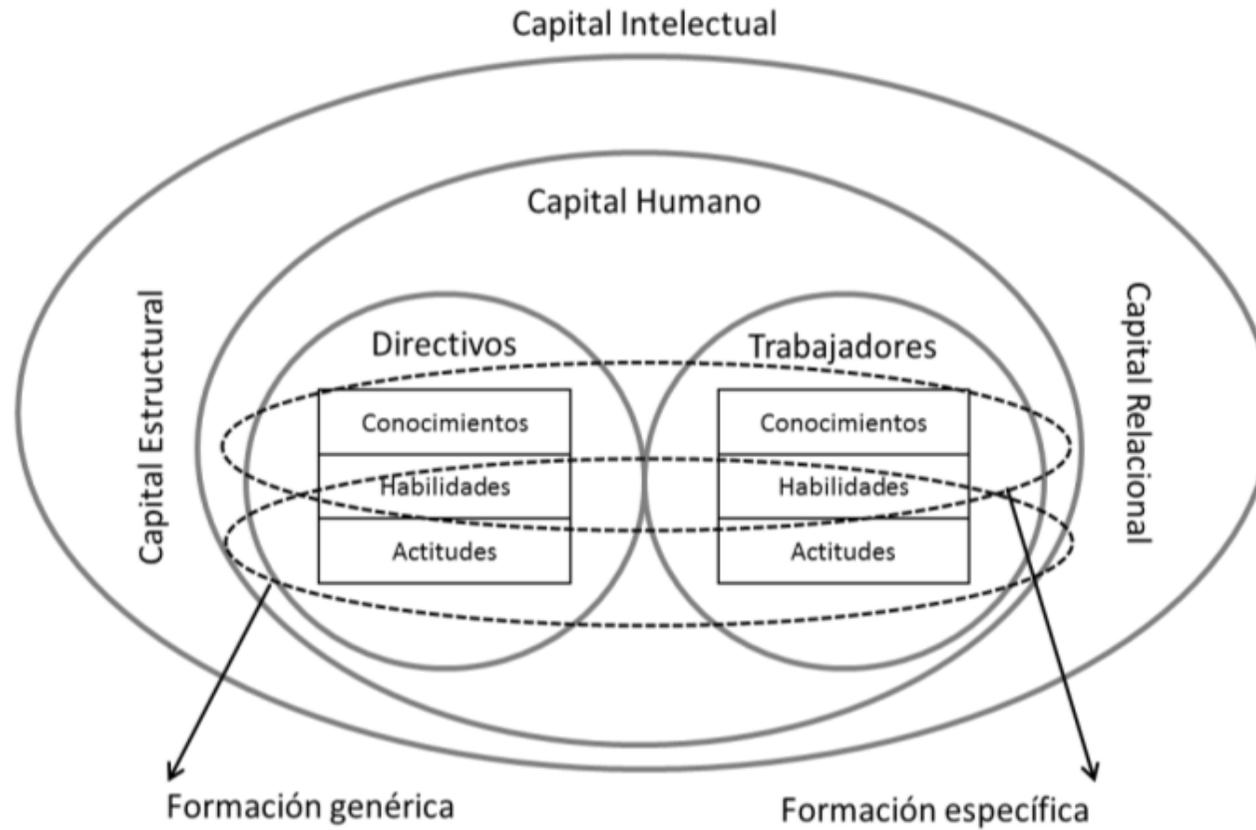
Si bien hemos señalado el efecto negativo de la distancia (regulatoria y económica) sobre el desempeño exportador, en este apartado proponemos que el capital humano (tanto de directivos como de trabajadores) tiene un papel moderador en la relación entre dichas distancias y el desempeño exportador<sup>37</sup>. La literatura ha destacado el papel moderador del capital humano en relación con diversas prácticas empresariales. Así, por ejemplo, Manolova *et al.* (2002) señalaron que el capital humano se integra con otros factores del proceso de la internacionalización de la empresa, tales como como la orientación internacional (Dichtl *et al.*, 1990), el proceso de planificación estratégica (Hutchinson *et al.*, 2006), las mejoras organizativas (Nummela *et al.*, 2006), el manejo de tecnología (Churruca *et al.*, 1995), las percepciones sobre el entorno (Dichtl *et al.*, 1990), o la accesibilidad a información (De Clercq *et al.*, 2005; Gumede y Rasmussen, 2002).

---

<sup>37</sup> En el capítulo anterior, se analizó el impacto del capital intelectual (capital humano, capital relacional y capital estructural) sobre el desempeño exportador. Tal y como se explicó en ese capítulo, dado que la posición competitiva de una empresa en el exterior se sustenta en sus procesos de adquisición y combinación de conocimiento (Kogut y Zander, 1993), se encontró una relación positiva entre el capital humano y el desempeño exportador (Altinay *et al.*, 2008; Colombo y Grilli, 2005; Hamdam y Damirchi, 2011; Pucar, 2012). En esta sección proponemos que el papel moderador del capital humano se sostiene en la medida que, teniendo influencia directa y positiva sobre el desempeño exportador, no determina, de manera aislada su éxito (Davidsson y Honig, 2003), sino que interactúa con otros elementos (fuera y dentro de la organización) a la hora de explicar el desempeño exportador (Goxe, 2010).

**Figura 3.1.**

**Capital humano: formación genérica y formación específica de directivos y trabajadores**



Elaboración propia, basada en literatura revisada

Siguiendo la teoría de la contingencia (Rothaermel *et al.*, 2006; Whitelock, 2002a, b), podemos afirmar que el capital humano modera el efecto que tiene la distancia entre el país de origen y destino sobre el desempeño exportador (Ellis, 2008; Malhotra *et al.*, 2009). Nuestro principal argumento es que los directivos toman decisiones arriesgadas basándose en un equilibrio entre sus riesgos y sus beneficios: mientras que los factores de distancia suponen riesgos -estudios previos indican que la percepción de barreras a la exportación como lo son las distancias, influyen negativamente en el desempeño exportador, Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998-, hay otros elementos (internos o externos) que generan beneficios. Dentro de esos factores internos que generarían beneficios tenemos la mayor productividad de los trabajadores (Madrid y García, 2004), la disponibilidad de una mayor capacidad productiva (Cavusgil, 1984), y la vinculación con economías de escala (Delgado y González, 2000). En el caso de los factores externos que generarían beneficios, tenemos, por ejemplo, los términos de intercambio favorables (Klonowski, 2005; Lu y Beamish, 2006), o las menores tarifas a la importación en los países destino (Neupert *et al.*, 2006). Otros autores mencionan también a los acuerdos comerciales multilaterales y bilaterales, las subvenciones a la exportación, la estabilidad de la economía extranjera, y el tamaño del mercado potencial (Ford y Leonidou, 1991; Samiee y Walters, 1990). Se concluye, por tanto, que los riesgos existentes en el proceso exportador (asociados a la distancia económica y la distancia regulatoria) pueden asumirse más fácilmente cuando se tiene la seguridad de contar con mayores capacidades personales en la plantilla de trabajadores (capital humano). En concreto, Cohen y Levinthal (1990) señalan que la percepción de las barreras a la exportación (derivadas de la distancia con respecto al país de destino) depende del *stock* de conocimiento adquirido en instituciones de educación formal. Se señala, por ejemplo, que la posibilidad de establecer relaciones con agentes externos es mayor en individuos con un mayor nivel de educación formal (genérica) (Erickson, 2004), pues les permite orientarse hacia una mayor diversidad cultural y en diversos niveles sociales (Lin, 1999), lo que podría contrarrestar el efecto de la distancia regulatoria y económica en la determinación del desempeño exportador. Adicionalmente, la literatura que ha analizado la relación entre la distancia regulatoria y el desempeño exportador ha encontrado que algunos elementos del capital humano permiten generar una mejor vinculación entre el exportador e importador. Específicamente se señala que el conocimiento sobre el entorno legal y político permite disminuir la resistencia mutua existente (exportador – importador) (Kuncic, 2014). Con la menor resistencia, se incrementa la confianza internacional (Katsikeas *et al.*, 2009; Leonidou *et al.*, 2006), que se define como la creencia de que el comportamiento de la contraparte es honesta, sincera y justa, mejorando las condiciones para entablar relaciones comerciales.

Lo señalado previamente, así como la necesidad de abordar la variable moderadora capital humano a través de sus dimensiones y procedencia (directivos, trabajadores), nos permite establecer las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 3: El capital humano genérico de los trabajadores modera positivamente la relación entre la distancia económica el país de origen y el de destino de las exportaciones y el desempeño exportador.**

**Hipótesis 4: El capital humano genérico de los trabajadores modera positivamente la relación entre la distancia regulatoria el país de origen y el de destino de las exportaciones y el desempeño exportador.**

Si bien el capital humano genérico de los trabajadores puede moderar positivamente la relación entre la distancia (económica y/o regulatoria) entre el país de origen y de destino y el desempeño exportador de la empresa, resulta necesario destacar que el capital humano específico de la plantilla de trabajadores puede también jugar un papel en este sentido. En concreto, las habilidades específicas de la plantilla en cuanto a saber a quién dar cuenta de su trabajo, qué hacer en situaciones críticas, la familiaridad con cierto tipo de tareas e instalaciones, al igual que muchos otros factores relacionados con la experiencia en la empresa, conducirán a que los trabajadores resulten más productivos (Thurow, 1996).

En la internacionalización, las empresas compiten en un entorno más exigente, heterogéneo y por lo tanto, incierto, que requiere de habilidades particulares para superar la incertidumbre y detectar las condiciones del mercado (Coronado *et al.*, 2008; Damanpour y Evan, 1984; Giaglis y Fouskas, 2011; López *et al.*, 2003; Nassimbeni, 2001). Específicamente, en términos de inteligencia de mercado, es necesario adquirir conocimientos relativos a las necesidades del consumidor potencial y sobre las prácticas de la competencia internacional de los mercados (Wren *et al.*, 2000). Debido a ello, el conocimiento adquirido empíricamente a lo largo de los años (conocimiento específico), proporcionaría confianza en la realización del trabajo y en la toma de decisiones, permitiendo a la plantilla de trabajadores alcanzar una mayor productividad laboral; se trata del capital humano adquirido a través de la experiencia (capital humano específico), el cual se aprende en el lugar de trabajo y en el día a día y es diferente al capital humano que se desarrolla en el sistema educativo a través de niveles de escolaridad (Reyes, 1995). Esta seguridad lograda en la realización del trabajo permitiría superar las barreras generadas por la distancia económica y regulatoria, permitiendo un mayor desempeño exportador.

En tal sentido, planteamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 5: El capital humano específico de los trabajadores modera positivamente la relación entre la distancia económica el país de origen y el de destino de las exportaciones y el desempeño exportador**

**Hipótesis 6: El capital humano específico de los trabajadores modera positivamente la relación entre la distancia regulatoria el país de origen y el de destino de las exportaciones y el desempeño exportador.**

Por su parte, resulta importante destacar que el equipo directivo de la empresa, y, especialmente, su director general, es el responsable de la definición y puesta en marcha de la estrategia empresarial. Por tanto, son las personas que inspiran los objetivos estratégicos y definen las acciones que consideran más apropiadas para lograrlos. Aún más, siguiendo a Cockburn y Hendersson (2000), podemos afirmar que los directores generales de las empresas son los responsables de la construcción de las ventajas competitivas de la empresa y de su aprovechamiento. Bajo la perspectiva del Enfoque *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984)<sup>38</sup>, los conocimientos, habilidades y destrezas de los directivos influyen en la forma en que el director general diseña la estrategia de la empresa. Por ello, consideramos que este enfoque constituye el marco ideal para analizar las consecuencias que dichas características (entre ellas, el nivel del capital humano de los directivos) tienen sobre el desempeño exportador de la empresa.

En concreto, el enfoque *Upper Echelons* utiliza como fundamento la teoría del comportamiento (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958), de la cual nace el concepto de racionalidad limitada (el individuo pretende ser racional en sus decisiones pero su capacidad para recoger información y procesarla es limitada). Recoge de esa teoría la existencia de múltiples objetivos individuales y grupales (de los diferentes “*stakeholders*”) que entran en conflicto dentro de la empresa. Estos objetivos influyen en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Según Hambrick y Mason (1984), la compleja situación a la que se enfrentan los directores generales en la toma de decisiones es interpretada por éstos. Debido a su racionalidad limitada, no pueden comprender todos los aspectos de la realidad de su entorno y de su propia organización. Sus conocimientos, características y experiencias pasadas les hacen fijarse de una forma intensa en ciertos aspectos de qué es lo que ocurre o puede ocurrir dentro y fuera de la empresa, mientras que, inconscientemente, porque no están habituados a su utilización, no reparan en otras circunstancias que pudieran ser relevantes. Esta visión de la realidad se une al sistema de valores, objetivos y emociones que el individuo posee para formar el marco individual en el que se toman las decisiones estratégicas (Delgado de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010). El sistema de valores y la forma de razonar de los directivos estarán condicionados por su formación, su edad, sus experiencias, etc. Es decir, las características personales de los directivos harán que razonen y establezcan conclusiones sobre la información que reciben sobre la situación de la empresa y ello le llevará a plantear una determinada estrategia en su internacionalización, y, por tanto, a alcanzar un determinado nivel de desempeño exportador. Por tanto, las elecciones estratégicas se ven condicionadas por dichas características directivas.

---

<sup>38</sup> Véase también Carpenter y Sanders, 2004; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004; Escribá, Sánchez y Sánchez, 2009; Finkelstein y Hambrick, 1990; Hambrick, 2007; Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005; Hermann y Datta, 2002, 2005 y 2006; Hiller y Hambrick, 2005; Jaw y Lin, 2009; Li y Tang, 2010; Olson, Parayitam y Twigg, 2006; Pansiri, 2005; Pansiri, 2007; Smith, Jiang y Yanyan, 2010; Strandholm, Kumar, Subramaniam, 2004; Wowak y Hambrick, 2010.

No es de extrañar, por tanto que la importancia de la labor directiva en el desempeño organizativo haya sido referida en diversos estudios y en diferentes países (Batjargal y Liu, 2004; Boisot y Child, 1996; Luo, 2003; Parque y Luo, 2001). Algunos investigadores (Hoang y Antoncic, 2003; Ruzzier *et al.*, 2006) subrayaron la necesidad de que para explicar el desempeño de las empresas resultaba necesario considerar la posición estratégica y la influencia que ejercen los directivos (Ruzzier *et al.*, 2007), siguiendo la teoría de *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984). De hecho, la literatura señala que el desempeño organizativo depende directamente de las características personales de los directivos (Hatch y Zweig, 2000; Hite, 2005), es decir de su capital humano (Colombo y Grilli, 2005; Gimeno *et al.*, 1997). Por ejemplo, Bontis y Fitzenz (2002), en un estudio sobre la relación entre capital humano a nivel directivo y resultados económicos de la empresa, concluyeron que a mayor nivel de capital humano (educación) se logran resultados financieros más altos por empleado. En este mismo sentido, Peña (2002) encontró que el capital humano del empresario (educación, motivación y experiencia en los negocios) tiene una relación positiva con el desempeño de las organizaciones; y el talento que puede mostrar un directivo hacia el capital humano de la organización (trabajadores operativos, empleados) permite enfrentar mejor los problemas (Kanji, 1997), así como alcanzar una mayor flexibilidad organizativa y, por tanto, un mejor desempeño (Bantel, 1993). Directivos con la suficiente inteligencia y habilidades de gestión pueden tomar las mejores decisiones para aprovechar mejor los conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajos empleados para lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores (Beattie y Smith, 2010; Flamholtz *et al.*, 2002; Ployhart *et al.*, 2011). Algunos autores argumentan que directivos con gran capital humano están más dispuestos a descubrir oportunidades y lanzar iniciativas para mejorar sus negocios porque tienen mayor confianza en sí mismos y se sienten menos vulnerables a tomar riesgos (Bates, 1995; Shane y Venkataraman, 2000).

En cuanto a la relevancia que tiene el capital humano de los directivos como moderador de la relación entre la distancia (económica/ regulatoria) y el desempeño exportador de la compañía, hay que tener en cuenta, como se ha afirmado anteriormente, que las percepciones de los directivos ejerce una gran influencia en la toma de decisiones estratégicas (Griffith y Lusch, 2007)<sup>39</sup>. White *et al.* (2003) señalan que los estilos cognitivos de los directivos afectan su interpretación de la situación del mercado y la respuesta que da a la misma, lo cual en el caso de la exportación, cambia la percepción de ventajas u obstáculos, influyendo en el comportamiento corporativo y los resultados (Leonidou *et al.*, 1998). En este sentido, se ha llegado a afirmar que “los directores generales con mayor nivel de educación tienen una orientación y habilidad para analizar complejos factores y aceptar los riesgos asociados de un modo de internacionalización

---

<sup>39</sup> Esta prevalencia del capital humano de los directivos en el proceso de internacionalización ha sido destacada por algunos autores (Axinn, 1985; Leonidou *et al.*, 1998; Manolova *et al.*, 2002; Moon y Lee, 1990; Simpson y Kujawa, 1974).

que implica mayor control” (Herrman y Datta, 2002, p.557). Por tanto, dado un determinado nivel de distancia económica o regulatoria, la mayor formación académica de los directivos (capital humano de carácter genérico) hará que sean probablemente más innovadores en los distintos mercados extranjeros. La formación académica constituye un reflejo de la capacidad que los directivos poseen y que pueden aplicarse a la búsqueda de soluciones estratégicas innovadoras, y a la búsqueda de nuevos mercados donde encontrar nuevos clientes y donde aplicar todas las destrezas adquiridas. Una mayor formación académica implica que se ha adquirido mayor capacidad para procesar información, se aprenden formas complejas de análisis de las diferentes situaciones y, en consecuencia, se adquiere mayor habilidad en el manejo de las situaciones difíciles o complicadas. En estas circunstancias, existe una mayor receptividad hacia la innovación (Herrmann y Datta, 2005; Lafuente y Salas, 1989; Rajagopalan y Datta, 1996; Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991), o a emprender nuevas estrategias. En este sentido, por ejemplo, Felicio *et al.* (2014) encontraron que los directivos contribuyen de manera significativa al desarrollo de la organización, ya que las capacidades y aptitudes que poseen (especialmente para decisiones estratégicas y comunicación), les permiten percibir menores riesgos y detectar mayores oportunidades, lo que conduce finalmente a un mayor desempeño exportador de la compañía. En concreto la formación académica se ha asociado a la búsqueda de nuevos mercados internacionales (Fernández y Castresana, 2006; Gray, 1997; Holzmüller y Helmut, 1991; Holzmüller y Kasper, 1991; Madrid y García, 2004; Simpson y Kujawa, 1974). Por tanto, los conocimientos y destrezas de los directivos para resolver diferentes problemas pueden aplicarse para hacer crecer a la empresa hacia nuevos mercados y así aprovechar las ventajas competitivas disponibles, con el consiguiente efecto positivo sobre el desempeño exportador.

Además, la educación formal del directivo (referida a los estudios obligatorios de cada país y la formación universitaria o formación profesional) hará que su base cognoscitiva, su forma de pensar, sea distinta. Cuanta mayor formación tenga el directivo, mayor será su capacidad para adquirir destrezas para desarrollar nuevas acciones a las que no está acostumbrado. Así, en las decisiones estratégicas no influirá tanto qué disciplina se haya cursado en concreto como el nivel formativo del directivo. Un individuo con un mayor nivel de formación estará más dispuesto a innovar, puesto que esa mayor formación implica el conocimiento de múltiples aspectos de la realidad que pueden ser útiles para buscar nuevos mercados extranjeros, y, por tanto, para mejorar el desempeño exportador de la empresa que dirige. Aunque Hambrick y Mason (1984) afirmaron que no parece existir relación entre la cantidad de educación formal y el crecimiento o beneficios de la empresa, es cierto que en aquellas empresas en las que los directivos tienen una menor formación, se produce una mayor dispersión de los resultados en torno a la media del sector. Es

decir, cuando la formación no es elevada, los resultados de la empresa presentan una mayor desviación con respecto a la media del sector<sup>40</sup>.

Hay otras dimensiones del capital humano genérico de los directivos, aparte de los ya comentados anteriormente, que pueden atenuar la relación negativa propuesta entre la distancia con respecto al país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador. Así, encontraríamos las características directivas que vincularían al directivo con los mercados internacionales tales como, por ejemplo, la formación académica en el extranjero, los conocimientos adquiridos a través de la formación en comercio internacional o el conocimiento de idiomas (Fernández y Castresana, 2006; Suárez, García y Álamo, 1999). Cuando los directivos poseen conocimientos sobre comercio exterior, conocen otros idiomas o han recibido formación fuera de las fronteras nacionales, pueden iniciar la estrategia de exportación de una forma más segura, aprovechando todo ese saber hacer, con independencia de la distancia que suponga el país de destino de las exportaciones con respecto a su país de origen. Si los directivos tienen algún tipo de conocimiento teórico previo en comercio exterior, serán más proclives a mejorar las actividades de exportación que le permitan encontrar nuevos clientes y aplicar sus conocimientos.

Por último, si bien las habilidades y conocimientos son elementos objetivos que se relacionan positivamente con el desempeño exportador de la empresa a (Pucar, 2012), es necesario mencionar que la búsqueda de ese mejor desempeño es “el corazón de la dirección estratégica”, y que forma parte de una actitud propia del directivo (Venkatraman y Ramanujam, 1986, p.801). Por habilidad se entiende la forma en que se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico (ingresos y bienestar) (Becker, 1975). En este sentido, la literatura señala que la inteligencia de mercado es un factor clave en la reducción de incertidumbre (Belich y Dubinsky, 1999; Cadogan *et al.*, 2012). En ese contexto, la ausencia de conocimiento sobre esos mercados genera una mayor incertidumbre a nivel directivo, aumentando las barreras asociadas con operaciones de comercio exterior (Gray *et al.*, 2007).

En tal sentido, planteamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 7: El capital humano genérico de los directivos modera positivamente la relación entre la distancia económica y el desempeño exportador.**

**Hipótesis 8: El capital humano genérico de los directivos modera positivamente la relación entre la distancia regulatoria y el desempeño exportador.**

---

<sup>40</sup> Estos autores añadieron que cuando los directivos tienen una formación en dirección de empresas, debido a esta especialización de estudios que han cursado, forman organizaciones más complejas (se realizan más actividades de planificación las estructuras y métodos de coordinación son más complicadas y se establecen presupuestos detallados y complejos sistemas e incentivos).

Por último, se puede argumentar que el capital humano de carácter específico que poseen los directivos tiene un papel moderador sobre la relación negativa esperada entre la distancia económica y la distancia regulatoria con respecto al país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador. En concreto, aunque los directivos suelen disponer de una formación generalista, que abarca todas (o casi todas) las áreas funcionales de la empresa, también ocurre que los individuos se encuentran influenciados por las áreas en las que han desempeñado la mayor parte de su vida profesional. La experiencia laboral previa en actividades relacionadas con el marketing y ventas, permite estar más habituado a identificar nuevos clientes, encontrar nuevas formas de responder a sus necesidades, buscar canales de distribución que hagan fluir de una forma más rápida y en mejores condiciones competitivas los bienes elaborados hacia los consumidores finales. Así pues, los directivos con una mayor experiencia en actividades vinculadas con el marketing y ventas emprenderán estrategias de innovación en productos y mercados (Gray, 1997; Herrmann y Datta, 2005; Stradholm, Kumar y Subramanian, 2004), así como actividades de exportación que conllevan un mayor grado de incertidumbre sobre los resultados (Smith, Jiang y Yanyan, 2010). Una mayor experiencia (capital humano específico) en actividades de marketing y ventas hará que los directivos se encuentren acostumbrados a identificar nuevos clientes, nuevos mercados donde vender sus productos. Cadogan *et al.*, (2001) y Hilmersson y Jansson (2012) señalan que el conocimiento empírico de los mercados (conocimiento específico) busca reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. En este sentido, Andersen (2006) determinó que son los contactos personales de los directivos la principal fuente de información a la que se recurre en la internacionalización. Por tanto, podemos argumentar que la experiencia y capacidad cognitiva que puedan poseer los directivos de empresas exportadoras influyen en el establecimiento de relaciones personales, lo que permitirá el ingreso en redes y contactos internacionales, que brindan acceso a recursos valiosos como información, influencia, contactos (Adler y Kwon, 2002; Burt, 2000), así como el conocimiento de normas que permiten incrementar la confianza en sus propias acciones (Anklam, 2002). Todo ello, se prevé que atenúe el efecto de las distancias económica y regulatoria con respecto al país de destino de las exportaciones, al poder contar con aliados externos en los países destino (Davidsson y Honig, 2003; Felício *et al.*, 2014), teniendo como consecuencia un mayor desempeño exportador. En estos casos, dada una cierta distancia económica y regulatoria con respecto a los países de destino, aquellos directivos con esta experiencia desearán aplicarla para encontrar de forma más rápida nuevos clientes, nuevos mercados donde ofrecer sus productos, y de esta forma mejorar el desempeño exportador de sus empresas. Por ejemplo, para Katsikeas *et al.* (1997), el conocimiento específico sobre mercados de destino, influye en la percepción de éxito de exportación, lo cual disminuiría el efecto de la distancia económica. En esta misma línea, un mejor conocimiento específico sobre las redes de distribución física y accesibilidad en países

destino permite sobrellevar mejor la distancia regulatoria (Cavusgil y Zou, 1994; Styles y Ambler, 1994).

Hay otras dimensiones del capital humano específico de los directivos, que pueden afectar positivamente a la relación entre la distancia con el país de destino y el desempeño exportador. Así, encontraríamos, por ejemplo, la experiencia laboral previa en el extranjero. Siguiendo a autores como Carpenter, Sanders y Gregersen (2001), Fernández y Castresana (2006), Herrman y Datta (2005) y Suárez, García y Alamo (1999), la experiencia laboral previa en otros países que los directivos poseen lleva a que desarrollen destrezas, acumulen conocimientos que les incline a intentar seguir aprovechándolos a nivel internacional. Por ello, los directivos emprenderán mejor las estrategias de exportación y aplicarán con más éxito las experiencias acumuladas. Cuando los directivos de la empresa poseen experiencia previa en el extranjero, significa que habrán adquirido conocimientos y prácticas que son importantes a la hora de expandir los mercados a los que exportar sus bienes y servicios y ello favorecerá la actividad exportadora futura, tal y como comprobaron Westhead, Wirhg y Ucbasaran (2001). Además, según Goxe (2010), los directivos con un alto nivel de orientación internacional, tienden a considerar a los mercados extranjeros de la misma manera se consideran los mercados nacionales, lo que genera una mayor familiaridad aquellos, contribuyendo a superar las barreras asociadas a las diferencias (Morosini *et al.*, 1998), situación que se ve reforzada mediante mayores conocimientos de gestión. El conocimiento desarrollado a través de la experiencia personal y de residencia en el extranjero es el que determina la orientación internacional del directivo. De la misma forma, directivos con menor orientación y experiencia internacional, y conocimientos de gestión más limitados, consideran la internacionalización y los mercados extranjeros como un reto más complejo. Asimismo, en contextos de una menor protección legal, las relaciones que haya establecido un directivo (capital humano específico) influye positivamente en el rendimiento (Peng y Jiang, 2010; Jiang y Peng, 2011).

Por último, otros estudios (Manolova *et al.*, 2002; Ruzzier *et al.*, 2007) llegaron a demostrar empíricamente el impacto del capital humano a nivel de directivos en el éxito de la internacionalización. Estos estudios incidieron en las habilidades en negocios internacionales, la orientación internacional, la percepción de riesgo ambiental y, especialmente, los conocimientos de gestión. La orientación internacional se logra normalmente a través de la experiencia personal (capital humano específico) y de residencia en el extranjero; mientras que las habilidades en negocios internacionales son básicamente conocimientos y competencias personales que contribuyen a superar las barreras asociadas con diferencias en lengua, cultura, prácticas y legislación (Morosini *et al.*, 1998; Ruzzier *et al.*, 2006)<sup>41</sup>. La percepción de riesgo ambiental se

---

<sup>41</sup> Zaheer *et al.* (2012) reflexionó acerca de cómo la distancia económica podría eventualmente tener un impacto menor a lo establecido. Señala el caso de una empresa multinacional, que quizás no tenga motivación para tener presencia en países menos desarrollados (por la distancia económica) como si lo

entiende como la actitud de tolerancia del directivo al riesgo y la incertidumbre asociados con el proceso de internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2006). Los conocimientos de gestión incluyen las competencias y conocimientos adquiridos por el empresario mediante la gestión de la empresa (nivel interno), permitiendo que pueda introducir mejores prácticas y realizar estrategias competitivas más prometedoras, como por ejemplo la identificación de más oportunidades en los mercados extranjeros (Ruzzier *et al.*, 2006; Westhead *et al.*, 2001).

En tal sentido, planteamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 9: El capital humano específico de los directivos modera positivamente la relación entre la distancia económica con respecto al país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador**

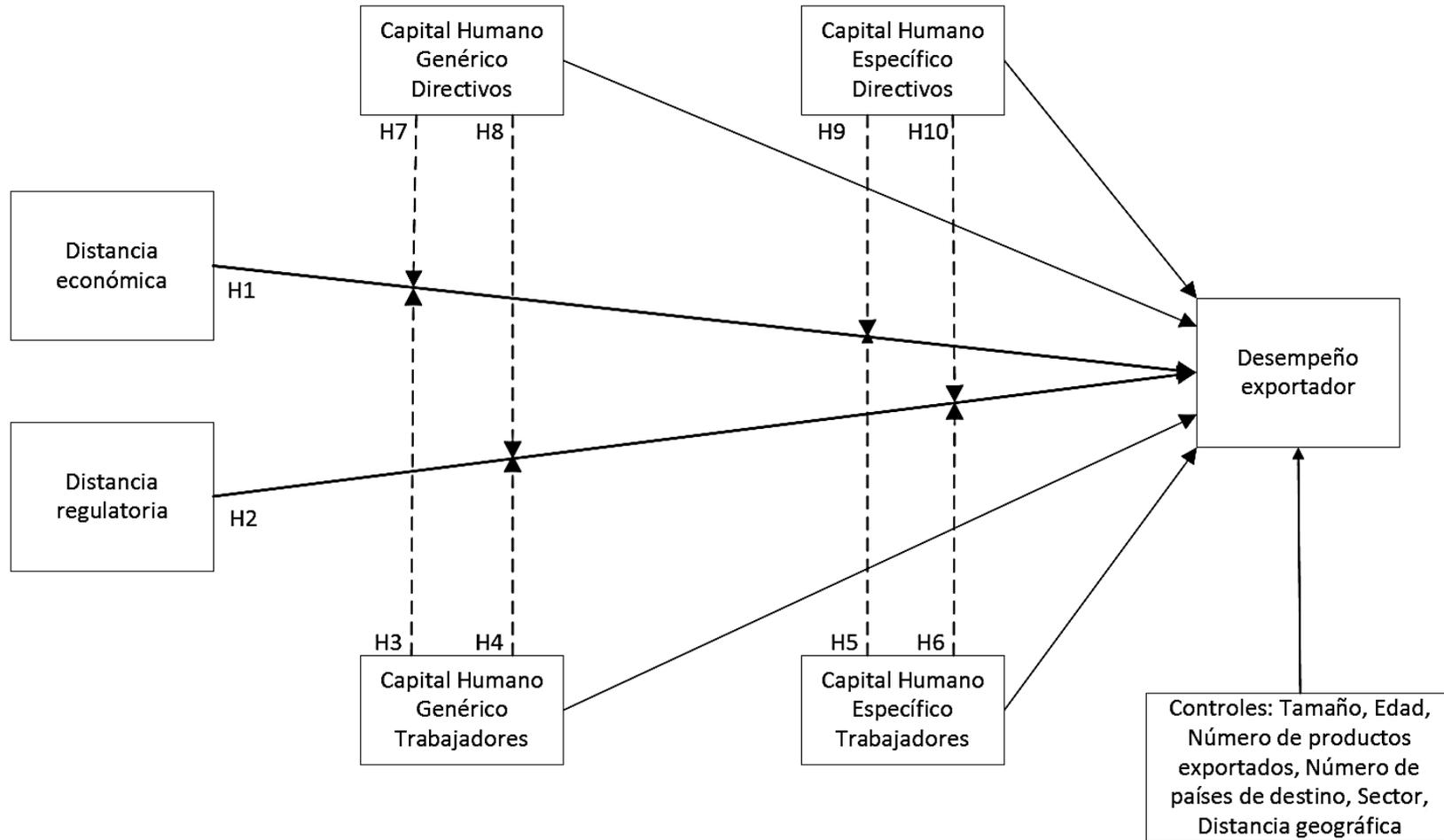
**Hipótesis 10: El capital humano específico de los directivos modera positivamente la relación entre la distancia regulatoria con respecto al país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador.**

Una vez planteadas estas hipótesis, proponemos un modelo de análisis que permite analizar, comparativamente, la influencia de cada elemento en el desempeño exportador (Véase Fig. 3.2.).

---

tendría en países de mayor poder adquisitivo (menor distancia económica). Sin embargo, una empresa proveniente de un país de menor desarrollo, que se ha desenvuelto en una base geográfica menor, tiene mayor motivación para orientarse a un país con mayor desarrollo, a pesar de la distancia económica existente. En nuestro caso, esa motivación, como parte de una actitud propia de los directivos, se refleja en la orientación internacional.

**Figura 3.2.**  
**Modelo teórico propuesto**



Elaboración propia, basada en literatura revisada

### **3.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DATOS**

#### **3.3.1 Muestra**

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis planteadas, la población objetivo del estudio se centró en el sector textil y metalmeccánico peruano. Esta decisión se basa en que las empresas que sólo comercializan productos actúan fundamentalmente como intermediarios y catalizadores del comercio en el proceso de internacionalización. Así, no se consideraron empresas clasificadas dentro de las actividades agrícolas, pesqueras o extractivas, puesto que ofrecen productos que después serán transformados por otras entidades y son, en una gran parte, sectores sometidos a ciertas restricciones (por ejemplo, cuotas lecheras o cuotas remolcheras) que limitan el libre ejercicio de la actividad empresarial y, por tanto, de la exportación. Nuestro análisis requiere empresas que no estén sometidas a controles de oferta ni demanda, en sectores no regulados, lo que nos llevó a centrarnos en empresas manufactureras, y dentro de estas, a las pertenecientes al sector textil, uno de los que tiene mayor dinamismo en el mercado exterior. Además, estos sectores presentan características comunes a otros sectores exportadores de países emergentes, lo cual contrasta con los estudios empíricos previos sobre desempeño exportador relativos a grandes empresas de economías desarrolladas. En economías emergentes, las empresas crecen tanto en el mercado doméstico como en el internacional con el fin de adaptarse a las peculiaridades institucionales. Esto también ocurre en Perú, país donde los exportadores de industrias no extractivas ocupan un lugar importante en el crecimiento de la economía. En el año 2015, el sector textil peruano exportó más de 1,500 millones de dólares, llegando a ser el sector industrial con mayor dinamismo en el mercado exterior, a pesar de la crisis internacional (SIICEX, 2016). Si bien otros sectores económicos tienen un peso considerable en el volumen de exportaciones de Perú, la mayoría de éstas se atribuyen a un grupo reducido de unas pocas empresas exportadoras industriales grandes. Por el contrario, las empresas exportadoras textiles y metalmeccánicas en Perú son más homogéneas tanto en tamaño (la mayoría son empresas medianas y pequeñas), como en organización (mayormente son familiares). En ambos casos, se ubican mayoritariamente en el ámbito urbano de ciudades costeras, generando mayor accesibilidad y, por consiguiente, una mayor facilidad de acceso para los fines de la investigación.

Como es usual en este tipo de investigaciones, la empresa exportadora es la unidad de análisis de nuestro estudio (Lages y Montgomery, 2004). Se procedió a la identificación de la población objetivo a partir de la información disponible en la base de datos de estadísticas de importación y exportación de la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX Data Trade; [www.adexdatatrade.com](http://www.adexdatatrade.com)), estando ésta representada por 1.543 empresas. Esta base de datos pertenece al Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX (Asociación de Exportadores de Perú), y su funcionalidad principal es consignar información especializada referida al comercio exterior. El acceso a esta base de datos —cuyo uso es privado exclusivamente para los socios de la asociación— fue posible tras obtener el permiso explícito de la directiva de la Asociación de

Exportadores de Perú de cara a su explotación en la presente tesis doctoral. Además, esta base de datos del sistema ADEX Data Trade fue utilizada inicialmente para recabar información sobre empresas exportadoras de ambos sectores de Perú. Sin embargo, el hecho de que la información que suministra esta base de datos es incompleta para los fines de nuestra investigación (en particular, carece de información sobre capital intelectual y funcionamiento de las empresas) nos llevó a elaborar un cuestionario que nos permitiera acceder a la información que necesitábamos. De esta manera, fue posible complementar la información procedente de las encuestas con aquella contenida en la base de datos ADEX Data Trade referente a las empresas que respondieron a los cuestionarios. En consecuencia, se utilizó un método de triangulación de información tal y como se ha recomendado tradicionalmente en la investigación empírica (p.e., Edmonson y Mcmanus, 2007; Eisenhardt, 1989; Jick, 1979), ya que se combina el uso de fuentes de información de distinta naturaleza: primarias y secundarias. De esta forma, se construyó una muestra final más rica en información de lo que suele ser habitual por medio del uso exclusivo de fuentes primarias de información.

Por tanto, una parte de la información relevante para el contraste de las hipótesis fue obtenida a partir de una encuesta de empresas exportadoras del sector textil y metalmeccánico de Perú. Se procedió a la identificación de la población objetivo a partir de la información disponible en la base de datos de la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX Data Trade), estando ésta representada por 1,543 empresas. Este método permite flexibilidad en la recolección de los datos dada la diversidad de los temas analizados (Malhotra *et al.*, 2003). La encuesta recoge información sobre diferentes temas relacionados con la gestión del capital intelectual de las empresas exportadoras y su funcionamiento, referida al año 2015. Antes de proceder a su lanzamiento definitivo, se llevó a cabo un pre-test con dos empresas a través de una entrevista en profundidad con sus respectivos responsables de las actividades exportadoras. Se incorporaron algunas de las sugerencias recibidas que se consideraron que podían contribuir a la mejora del contenido y comprensión de la información recogida en el cuestionario, así como a su simplificación de cara a incrementar las probabilidades de respuesta. La información a través del cuestionario fue recabada entre marzo y julio de 2016 mediante formularios *online* y visitas (concertadas previamente) a las empresas. Tras descartar algunos cuestionarios en los que faltaban respuestas a determinadas preguntas, se pudo contar con un total de 177<sup>42</sup> cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que representa aproximadamente el 11.47% de la población (se trata de una tasa de respuesta comparable a la mayoría de los estudios que recurren a este tipo de fuente primaria).<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Para la utilización de ecuaciones estructurales se considera necesaria la existencia de un mínimo de 100 observaciones (Williams *et al.*, 2004), por lo que nuestra muestra supera ampliamente dicho umbral.

<sup>43</sup> Se realizó una prueba  $\chi^2$  para comprobar si existían diferencias significativas entre la muestra de estudio y la población de referencia. No se detectaron diferencias significativas en cuanto al número de productos exportados entre la muestra final y la población.

Por último, la información sobre ciertas variables procede de otras fuentes. Así, Los datos referidos a la distancia económica se obtuvieron del Banco Mundial<sup>44</sup>. Los datos referidos a la distancia regulatoria se obtuvieron del *Worldwide Governance Indicators (WGI) Project*<sup>45</sup>. Este último constituye una base de datos que compila y mide seis indicadores de gobernabilidad: voz y rendición de cuentas; estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo; eficacia del gobierno; calidad regulatoria; estado de derecho; y control de la corrupción.

### 3.3.2. Mediciones

#### Variable dependiente

##### Desempeño exportador (DE)

El desempeño exportador fue medido por medio de 4 indicadores relativos a: (a) intensidad exportadora (de1) (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000; Lages y Lages, 2004; Leonidou *et al.*, 2002); (b) crecimiento de las exportaciones (de2) (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000), ambos en la dimensión económica-financiera; (c) éxito percibido (de3) (Cavusgil y Zou, 1994), en la dimensión satisfacción con los resultados de exportación; y (d) posición estratégica y cuota de mercado (de4) (Cavusgil y Zou, 1994), en la dimensión estratégica (Véase Tabla 5.1.). De este modo, la definición del constructo de se centra en el modelo de medición que se ha utilizado más frecuentemente en la literatura<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> En concreto, se utilizó la información para el año 2014, último año disponible en esta base de datos a fecha de Septiembre de 2016. Véase: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

<sup>45</sup> El año de referencia de esta variable es el año 2015, último año disponible en esta base de datos a fecha de Septiembre de 2016. Véase: <http://www.govindicators.org>

<sup>46</sup> La literatura ha recogido diferentes medidas de DE. Por ejemplo, Katsikeas *et al.* (2000) definió el DE en relación tanto con la eficacia (el grado en que los exportadores consiguen sus objetivos de exportación) como con la eficiencia de las exportaciones (referida a la comparación de resultados; por ejemplo ingresos, costes). Por su parte, Cavusgil y Zou (1994) sugirieron que la medición del desempeño exportador debe incluir elementos estratégicos, económicos y de percepción de la dirección (por ejemplo, satisfacción con los resultados de la actividad exportadora). Por último, Zou *et al.* (1998) propusieron una escala compuesta por tres dimensiones: la económica-financiera (intensidad exportadora, rentabilidad de las exportaciones, y crecimiento de las exportaciones), la estratégica (contribución de las exportaciones a la competitividad de la empresa, la posición estratégica y la cuota de mercado), y la satisfacción con los resultados de exportación (el éxito percibido, la satisfacción con la empresa y el grado en que la empresa cumple con sus expectativas). Por su parte, Diamantopoulos (1999) subrayó que este modelo de medición debería ser el más ampliamente utilizado, y de hecho ha sido el más utilizado hasta la fecha.

**Tabla 3.1.****Variable dependiente: Desempeño exportador (DE)**

Item	Pregunta	Literatura relacionada
de1	En los últimos años, las exportaciones han representado la mayor parte de las ventas de la empresa	Cavusgil y Zou (1994), Diamantopoulos (1999), Katsikeas <i>et al.</i> (2000), Lages y Lages (2004), Leonidou <i>et al.</i> (2002), Zou <i>et al.</i> (1998)
de2	El crecimiento del volumen de las exportaciones durante los últimos años ha sido considerable	Cavusgil y Zou (1994), Diamantopoulos (1999), Katsikeas <i>et al.</i> (2000), Zou <i>et al.</i> (1998)
de3	La empresa está satisfecha con los resultados logrados en su actividad exportadora de los últimos años	Cavusgil y Zou (1994), Zou <i>et al.</i> (1998)
de4	En los últimos años la empresa ha logrado los objetivos propuestos respecto a sus mercados de destino y volúmenes de exportación	Cavusgil y Zou (1994), Zou <i>et al.</i> (1998)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.*

**Variables independientes****Distancia económica (DISTECON)**

Los valores de distancia económica, obtenidos a partir de información de la Web del Banco Mundial<sup>47</sup>, se calcularon como la diferencia entre el Producto Interno Bruto per Cápita de Perú y los países destino de las exportaciones de las empresas de la muestra. Para este cálculo, se considera la distancia media con respecto al primer y segundo país de destino de exportación de cada empresa de la muestra<sup>48</sup>.

**Distancia regulatoria (DISTREG)**

Los valores de distancia regulatoria, obtenidos a partir de la Web del *Worldwide Governance Indicators Project*<sup>49</sup>, se calcularon a partir de seis indicadores de gobernabilidad (voz y rendición de cuentas; estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo; eficacia del gobierno; calidad regulatoria; estado de derecho; y control de la corrupción). Estos seis indicadores agregados —que varían desde -2.5 (baja gobernanza) hasta 2.5 (alta gobernanza) —

<sup>47</sup> Véase: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

<sup>48</sup> Algunos trabajos previos han separado el signo de la distancia (es decir la direccionalidad) de su valor absoluto (p.e. Håkanson y Ambos, 2010). En nuestro caso, tanto la medida de distancia económica como la regulatoria tienen ya en cuenta en su operacionalización la direccionalidad (puesto que estas medidas tienen signo positivo o negativo, dependiendo de cuál sea el resultado del valor que se compara entre el país origen, esto es, Perú, y el país destino).

<sup>49</sup> Véase: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>. La literatura ha indicado diversas medidas para medir la distancia institucional: el Indicador de Libertad Económica (EFI) de Heritage Foundation ([www.heritage.org](http://www.heritage.org)), el Índice de Restricciones Políticas (POLCON) (Henisz, 2000), el Índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de Transparencia Internacional ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)) y el Indicador Global de Gobernanza (Worldwide Governance Indicators, WGI). Este último es el más utilizado en la literatura, al considerar de manera integral conceptos a los que de manera aislada se refieren los anteriores indicadores.

se basan en fuentes de datos que provienen de las percepciones del gobierno de un gran número de encuestados y las evaluaciones de expertos en todo el mundo. Es el indicador más utilizado en la literatura (Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a, 2011b; Globerman y Shapiro, 2003; Oh y Oetzel, 2011)<sup>50</sup>. Para cada país de destino se calculó el nivel de desarrollo normativo, en función a la media de esas seis medidas generales de gobierno<sup>51</sup>. A continuación, se restó la puntuación media para cada país de destino de las exportaciones de la puntuación media regulatoria de Perú. Para este cálculo, se considera la distancia media con respecto al primer y segundo país destino de exportación de cada empresa exportadora de la muestra.

## **Variables moderadoras**

### **Capital humano (CH)**

La literatura previa ha señalado que el capital humano está compuesto por conocimientos, habilidades y capacidades (Bontis, 2001; Seetharaman *et al.*, 2002).

#### **Conocimientos**

Los conocimientos que forman parte del capital humano son aquellos que los trabajadores se llevan con ellos al salir de una empresa, en distintos ámbitos (Hendry y Brown, 2005; Roos y Ross, 1997). Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), ya señalaban la falta de conocimientos y recursos como el obstáculo más importante para lograr la internacionalización. Según su apreciación, estos obstáculos se podrían reducir mediante la decisión de aprender sobre los mercados extranjeros y las operaciones de exportación. Tanto aprendizaje como conocimiento destacan, por tanto, como elementos preponderantes para comprender cómo se comportan las empresas a la hora de exportar (Johanson y Vahlne, 2009; Knight y Cavusgil, 2004).

#### **Habilidades**

Según el enfoque basado en recursos, las habilidades que posea la persona responsable de tomar decisiones de exportación constituirían la posesión más importante para la actividad internacional de las empresas, siendo muchas veces un sustituto universal de la potencial falta de recursos propios (Peng 2001; Manolova *et al.*, 2002). Las habilidades de los trabajadores radican en la posibilidad de aplicar el conocimiento a distintas situaciones de trabajo (Chong *et al.*, 2014). Se reconoce de manera especial la contribución de aquellos trabajadores con habilidades para generar ideas o soluciones eficaces a problemas (Altinay *et al.*, 2008; Daghfous y Kah, 2006).

---

<sup>50</sup> Pueden consultarse detalles sobre las fuentes de datos, el método de agregación y la interpretación de los indicadores, en Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2010).

<sup>51</sup> El WGI incluye tres categorías de información: (1) el proceso por el cual los gobiernos son elegidos, fiscalizados y substituidos; (2) la capacidad efectiva del gobierno para formular e implementar políticas; y (3) el respeto de los ciudadanos y del Estado a las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos. De estas tres categorías se desprenden los seis indicadores.

**Tabla 3.2.**

**VARIABLES INDEPENDIENTES: Valores de distancia económica y regulatoria desde Perú a cada país de destino**

<b>País destino</b>	<b>Frecuencia (%)</b>	<b>Distancia económica</b>	<b>Distancia regulatoria</b>
Alemania	1.52	35097.19	1.73
Arabia Saudí	0.30	14359.88	-0.08
Argentina	0.91	7310.01	-0.15
Australia	1.22	50205.86	1.77
Bolivia	10.03	-3026.51	-0.41
Brasil	2.74	2416.73	0.04
Canadá	1.52	37126.67	1.85
Chile	8.51	7262.01	1.28
China	0.91	1802.79	-0.22
Colombia	9.12	-65.72	-0.01
Dinamarca	0.30	45880.29	1.93
Ecuador	17.93	126.25	-0.39
Emiratos Árabes Unidos	0.30	34316.51	0.91
España	0.91	19709.72	0.98
Estados Unidos	20.06	49714.93	1.46
Finlandia	0.30	35798.93	1.98
Francia	1.82	30126.31	1.33
Guatemala	0.61	-2218.37	-0.40
Honduras	0.61	-3626.27	-0.41
Hong Kong	0.91	32001.14	1.72
India	0.30	-4540.28	0.00
Irlanda	0.30	45167.87	1.72
Israel	0.30	29207.65	0.93
Italia	1.52	23725.18	0.67
Japón	0.61	26355.35	1.56
México	2.74	2887.40	-0.06
Nicaragua	0.30	-4034.97	-0.33
Noruega	0.30	68612.70	1.98
Nueva Zelanda	1.22	31686.10	2.08
Países Bajos	0.30	38311.55	1.87
Panamá	0.61	7146.25	0.40
Paraguay	0.61	-1961.26	-0.29
Puerto Rico	0.91	22407.14	0.79
Reino Unido	1.52	37612.14	1.73
República Dominicana	0.91	251.69	-0.01
Suiza	0.61	74092.86	2.01
Uruguay	0.30	9452.04	1.06
Venezuela	6.08	8292.89	-1.21

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web del Banco Mundial (<http://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>) y de la página web del *Worldwide Governance Indicators Project* (<http://www.govindicators.org>).

## Actitudes

Una actitud crucial es la colaboración. Un alto nivel de colaboración conduce a una mayor disposición para compartir conocimientos y experiencias sin el temor de perder su superioridad. Este alto nivel de colaboración también promueve el trabajo en equipo, lo cual facilita la generación y creación de conocimiento (Hamdam y Damirchi, 2011; Wong, 2005). La actitud de los directivos, su percepción hacia el riesgo y hacia los beneficios del mercado internacional, su experiencia y compromiso influyen en el rendimiento de las actividades de las empresas internacionales (Diamantopoulos y Kakkos, 2007). La internacionalización es un proceso basado en cambios en el comportamiento y el compromiso de los directivos, quienes, en última instancia, reflejan la orientación internacional de la empresa (Rialp *et al.*, 2005).

**Tabla 3.3.**

### **Variable moderadora: Capital humano genérico de trabajadores (CHGENTRAB)**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Literatura relacionada</b>
Conocimientos	chtrab1	Los conocimientos adquiridos fuera de la empresa (estudios previos en universidad, instituto, escuela, seminarios, estancias) han contribuido a los resultados obtenidos	Bijmolt y Zwart (1994), Roos y Roos (1997), Becker <i>et al.</i> (2001), Hendry y Brown (2005), Nieto y Fernández (2006), Knowles <i>et al.</i> (2006)
Habilidades	chtrab2	Las habilidades adquiridas fuera de la empresa (anteriores empleos, experiencia) han contribuido a los resultados obtenidos	Wong y Aspinwall (2005), Chan y Chao (2008), Daghfous y Kah (2006), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
Actitudes	chtrab3	Las actitudes personales de cada trabajador han contribuido a los resultados obtenidos	Nummela <i>et al.</i> (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005), Wong (2005), Wang y Chang (2005), Diamantopoulos y Kakkos (2007), Hamdam y Damirchi (2011), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde "Nada de acuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo"*

**Tabla 3.4.**

**Variable moderadora: Capital humano específico de trabajadores (CHESPTRAB)**

Dimensión	Ítem	Pregunta	Literatura relacionada
Conocimientos	chtrab4	La capacitación o entrenamiento durante la permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	Bijmolt y Zwart (1994), Roos y Roos (1997), Becker <i>et al.</i> (2001), Hendry y Brown (2005), Nieto y Fernández (2006), Knowles <i>et al.</i> (2006)
Habilidades	chtrab5	Las habilidades adquiridas durante la permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	Wong y Aspinwall (2005), Daghfous y Kah (2006), Chan y Chao (2008), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
Actitudes	chtrab6	Las actitudes adquiridas durante su permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	Nummela <i>et al.</i> (2004), Wang y Chang (2005), Rialp <i>et al.</i> (2005), Wong (2005), Diamantopoulos y Kakkos (2007), Hamdam y Damirchi (2011), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012)
	chtrab7	Los trabajadores se han adaptado completamente a las reglas y procedimientos internos de la empresa	
	chtrab8	Los trabajadores han logrado una buena relación con sus pares	
	chtrab9	Los trabajadores han logrado una buena relación con los directivos	

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”*

**Tabla 3.5.**

**Variable moderadora: Capital humano genérico de directivos (CHGENDIR)**

Dimensión	Ítem	Pregunta	Literatura relacionada
Conocimientos	chdir1	Los conocimientos que los directivos han adquirido fuera de la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	Bijmolt y Zwart (1994), Roos y Roos (1997), Becker <i>et al.</i> (2001), Hendry y Brown (2005), Nieto y Fernández (2006), Knowles <i>et al.</i> (2006)
Habilidades	chdir2	Las habilidades que los directivos han adquirido fuera de la empresa (anteriores empleos, experiencia) han contribuido a los resultados obtenidos	Wong y Aspinwall (2005), Chan y Chao (2008), Daghfous y Kah (2006), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
Actitudes	chdir3	Las actitudes personales de cada directivo han contribuido a los resultados obtenidos	Nummela <i>et al.</i> (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005), Wong (2005), Wang y Chang (2005), Diamantopoulos y Kakkos (2007), Hamdam y Damirchi (2011), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”*

**Tabla 3.6.****Variable moderadora: Capital humano específico de directivos (CHESPDIR)**

	Ítem	Preguntas	Literatura relacionada
Conocimientos	cdir4	La capacitación o entrenamiento que los directivos han tenido durante su permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	Bijmolt y Zwart (1994), Roos y Roos (1997), Becker <i>et al.</i> (2001), Hendry y Brown (2005), Nieto y Fernández (2006), Knowles <i>et al.</i> (2006)
Habilidades	chdir5	Las habilidades que los directivos han adquirido durante su permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	Wong y Aspinwall (2005), Daghfous y Kah (2006), Chan y Chao (2008), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
Actitudes	chdir6	Durante su permanencia en la empresa, los directivos han adquirido actitudes que han contribuido a los resultados obtenidos	Nummela <i>et al.</i> (2004), Wang y Chang (2005), Rialp <i>et al.</i> (2005), Wong (2005), Diamantopoulos y Kakkos (2007), Hamdam y Damirchi (2011), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012)
	chdir7	Los directivos se han adaptado completamente a las reglas y procedimientos internos de la empresa	
	chtrab8	Los directivos han logrado una buena relación con sus pares	
	chtrab9	Los directivos han logrado desarrollar una buena relación con los trabajadores.	

Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”

**Variables de control:**

Se consideraron 4 variables de control:

- e) edad de la empresa en actividades exportadoras: se relaciona con la experiencia previa (Christensen *et al.*, 1987) y con el aprendizaje adquirido en el tiempo (Laureano y Marques, 2009). El desarrollo de los mercados internacionales puede llevar tiempo, de tal modo que las empresas de mayor edad pueden tener una mayor penetración en los mercados internacionales (Smith *et al.*, 2002).
- f) número de trabajadores: refleja en alguna medida el tamaño de la empresa, que en diversos estudios se ha considerado como condicionante de la disponibilidad de recursos organizativos (Shinkle y Kriauciunas, 2010) o del mismo desempeño exportador (Lado *et al.*, 2004)<sup>52</sup>. Las empresas de mayor tamaño poseen en principio mayores recursos

<sup>52</sup> Tanto la edad de la empresa como y el tamaño han demostrado tener relación con el desempeño organizativo (Youndt *et al.*, 2004; Reed *et al.*, 2006). La difusión y creación de conocimiento son evolutivos por naturaleza, por lo que la medida en la que una organización desarrolla su capital intelectual puede variar

- financieros y capacidades organizativas, directivas y de innovación (Barker y Kaynak, 1992; Reid, 1982), para, de esta manera, hacer frente a la expansión internacional.
- g) el número de productos exportados: sirve como *proxy* del grado de diversificación de la empresa en su actividad exportadora y de su potencial de generar nuevos productos (Morgan *et al.*, 2004).
  - h) el número de países a los que exporta: sirve como *proxy* de la etapa de expansión internacional de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977; Reid, 1984).
  - i) distancia geográfica: es la distancia media en kilómetros entre Perú y los dos principales países destino de las exportaciones de las empresas en la muestra (datos obtenidos de la página web <http://es.distance.to/>). La literatura indica que la distancia (proximidad o accesibilidad dependiendo de los autores) es un determinante de la exportación (Miesenbock, 1988).
  - j) Sector de actividad: es una variable *dummy* que toma el valor 1 para empresas del sector textil, y 0 en caso contrario (sector metalmeccánico). La pertenencia a una determinada industria puede condicionar la estrategia y el desempeño exportador de la empresa (López, 2006).

Los principales estadísticos descriptivos de la muestra finalmente utilizada en la estimación aparecen en la Tabla 3.7.

---

con la edad (Youndt *et al.*, 2004). Asimismo, el tamaño organizativo puede influir en el desarrollo de capital intelectual mediante el acceso a recursos (Serenko *et al.*, 2007; Youndt *et al.*, 2004).

**Tabla 3.7.**  
**Correlaciones y estadísticas descriptivas**

Variables	Media (Desv.Est.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Desempeño exportador	5.42 (7.12)	1												
2. Capital humano genérico trabajadores	4.67 (6.03)	0.94***	1											
3. Capital humano específico trabajadores	2.61 (6.69)	0.98***	0.72*	1										
4. Capital humano genérico directivos	4.04 (4.48)	0.91***	0.64*	0.53*	1									
5. Capital humano específico directivos	3.40 (5.01)	0.90***	0.61	0.58**	0.57*	1								
6. Número de trabajadores	267.81 (566.77)	0.04	0.07	0.04	0.04	0.06	1							
7. Edad de la empresa en exportación	19.11 (15.34)	0.11	0.11	0.13	0.10	0.10	0.30***	1						
8. Número de países	7.23 (7.81)	0.10	0.14**	0.10	0.13*	0.13	0.43***	0.29***	1					
9. Número de productos exportados	24.19 (33.46)	0.08	0.08	0.08	0.05	0.11	0.33***	0.03	0.23***	1				
10. Sector de actividad	0.42 (0.49)	-0.11	-0.10	-0.12	-0.05	-0.09	-0.08	-0.34***	-0.09	-0.05	1			
11. Distancia económica	17872.71 (22594.44)	0.21***	0.26***	0.22***	0.19***	0.20***	0.06	-0.02	0.03	0.00	-0.06	1.00		
12. Distancia regulatoria	0.45 (0.949)	-0.27***	-0.29***	-0.24***	-0.26***	-0.25***	0.04	0.09	0.03	0.04	0.03	-0.49***	1.00	
13. Distancia geográfica	4373.89 (3060.49)	0.00	0.01	-0.02	0.07	0.10	0.06	-0.01	0.08	0.11	0.04	-0.24***	0.17**	1.00

*Notas: \*\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas); \*\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (2-colas). \*La correlación es significativa al nivel 0.10 (2-colas) Desviaciones estándar en paréntesis. Número de observaciones=177.*

### 3.4. RESULTADOS

#### 3.4.1 Mínimos cuadrados parciales

Para contrastar las hipótesis propuestas, se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales PLS-SEM (Hair *et al.*, 2006; Hair *et al.*, 2017; Lohmöller, 1989; Reinartz *et al.*, 2009)<sup>53</sup>. Este método se centra en maximizar la varianza explicada de las variables latentes endógenas, en vez de reproducir la matriz de covarianza teórica como ocurre con los métodos de estimación basados en la covarianza (CB-SEM; Henseler *et al.*, 2011; Hulland, 1999)<sup>54</sup>. Los motivos por los que las hipótesis planteadas fueron contrastadas por medio un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales fueron el tamaño limitado de nuestra muestra, el hecho de que PLS-SEM impone menos condiciones para su uso que CB-SEM (en la medida en que no exige supuestos sobre la distribución de variables), y de que no plantea problemas de identificación (véase Sarstedt *et al.*, 2014, para una revisión del método) estas características no están presentes en los modelos CB-SEM (Monge *et al.*, 2013; Hair *et al.*, 2011; Henseler *et al.*, 2011). Para evaluar el ajuste global del modelo estructural, se consideraron los niveles de  $R^2$  así como la significatividad de los *path coefficients*, estos últimos obtenidos por medio de un remuestreo de 1.000 submuestras.

#### 3.4.2. Modelo de medición

Nuestro modelo tiene cinco variables latentes: Capital humano genérico de trabajadores (CHTRABGEN), Capital humano específico de trabajadores (CHTRABESP), Capital humano genérico de directivos (CHDIRGEN), Capital humano específico de directivos (CHDIRES), y Desempeño exportador (DE). El interés radica en analizar la relación entre las dos dimensiones de distancia -distancia económica (DISTECON) y distancia regulatoria (DISTREG)- y el DE (hipótesis 1 y 2), considerando a las distintas variables de capital humano de trabajadores y directivos como moderadoras de la relación entre DISTECON y DE, y también de la relación entre DISTREG y DE, tal y como se propuso en las hipótesis 3 a 10. Es de esperar que en empresas con mayores niveles de capital humano de trabajadores y directivos, la distancia económica y regulatoria con respecto al país de destino tengan un efecto menos negativo (o más positivo en valor absoluto) sobre el DE. Puesto que nuestro principal interés es contrastar la existencia de

---

<sup>53</sup> La estimación del modelo, tanto del modelo estructural como del modelo de medición se realizó mediante el software SmartPLS3 (Hair *et al.*, 2017).

<sup>54</sup> Como método de estimación de ecuaciones estructurales, además, PLS-SEM se ha utilizado ampliamente en la investigación sobre estrategia y en otras disciplinas de la empresa (Birkinshaw *et al.*, 1995; Chin *et al.*, 1996; Cording *et al.*, 2008; Dierickx y Cool, 1989).

estos efectos moderadores, se crearon términos de interacción siguiendo el enfoque de dos etapas (Chin *et al.*, 2003; Henseler y Chin, 2010; Rigdon *et al.*, 2011)<sup>55,56</sup>.

El modelo PLS-SEM utilizado debe someterse a la confirmación de su validez y fiabilidad. En este sentido, la evaluación del modelo de medición muestra que todas las medidas presentan un elevado grado de validez y fiabilidad. Como puede apreciarse en la Tabla 3.8., las cargas de los indicadores están por encima de 0.67, y los valores AVE (validez convergente) están por encima del umbral de 0.50. En cuanto a la validez discriminante de los indicadores, la Tabla 3.9. muestra las cargas y las cargas cruzadas de cada uno de los indicadores. Como puede apreciarse, las cargas siempre superan las cargas cruzadas. Por lo tanto, el análisis de cargas cruzadas sugiere que se ha establecido la validez discriminante. Por último, los valores de validez convergente, así como el del alfa de Cronbach y el de la fiabilidad compuesta (para satisfacer el requisito de consistencia interna) se encuentran dentro de los umbrales usualmente requeridos. En conclusión, se aplicaron con éxito los criterios de calidad propuestos por Hair *et al.* (2011) y Henseler *et al.* (2011) para el modelo de medición.

---

<sup>55</sup> Las dos etapas son las siguientes. En la etapa 1, se estima el modelo de efectos principales (es decir, sin el término de interacción), cuyos resultados se utilizan en una segunda etapa. En esta segunda etapa, se utilizan estas puntuaciones de las variables latentes como indicadores de las variables exógenas y endógenas. Además, se multiplicaron las puntuaciones de las variables latentes y de las variables moderadoras para crear un indicador del término de interacción.

<sup>56</sup> El modelo de medición contiene los ítems inicialmente mostrados en las Tablas 3.1., y 3.3.-3.6. Los resultados iniciales de este modelo sugirieron que algunos de los ítems debían eliminarse por tener bajas cargas externas (2 ítems de CHESPTRAB y 5 de CHESPDIR). Utilizamos los indicadores restantes en el análisis principal de PLS para comprobar nuestras hipótesis.

**Tabla 3.8.**

**Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad**

Item	Pregunta	Escala	Carga (valor t)
<b>Capital humano genérico de trabajadores (CHGENTRAB):</b>			
CR=0.877; AVE=0.708; Alfa de Cronbach=0.783			
chtrab1	Los conocimientos adquiridos fuera de la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.919 (102.991)***
chtrab2	Las habilidades adquiridas fuera de la empresa han contribuido a los resultados obtenidos		0.902 (64.531)***
chtrab3	Las actitudes personales de cada trabajador han contribuido a los resultados obtenidos		0.682 (15.707)***
<b>Capital humano específico de trabajadores (CHESPTRAB):</b>			
CR=0.883; AVE=0.721; Alfa de Cronbach=0.795			
chtrab4	La capacitación o entrenamiento durante la permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.949 (181.678)***
chtrab5	Las habilidades adquiridas durante la permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos		0.921 (103.510)***
chtrab8	Los trabajadores han logrado una buena relación con sus pares		0.641 (12.098)***
<b>Capital humano genérico de directivos (CHGENDIR)</b>			
CR=0.961; AVE=0.925; Alfa de Cronbach=0.920			
chdir1	Los conocimientos que los directivos han adquirido fuera de la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.968 (285.397)***
chdir2	Las habilidades que los directivos han adquirido fuera de la empresa (anteriores empleos, experiencia) han contribuido a los resultados obtenidos		0.956 (154.018)***
<b>Capital humano específico de directivos (CHESPDIR)</b>			
CR=0.958; AVE=0.919; Alfa de Cronbach=0.912			
chdir4	La capacitación o entrenamiento durante su permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.960 (170.522)***
chdir5	Las habilidades adquiridas durante su permanencia en la empresa han contribuido a los resultados obtenidos		0.957 (163.888)***
<b>Desempeño exportador (DE):</b>			
CR=0.9893; AVE=0.677; Alfa de Cronbach=0.677			
de1	En los últimos años, las exportaciones han representado la mayor parte de las ventas de la empresa	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.8930 (72.317)***
de2	El crecimiento del volumen de las exportaciones durante los últimos años ha sido considerable		0.791 (26.802)***
de3	La empresa está satisfecha con los resultados logrados en su actividad exportadora de los últimos años		0.854 (44.873)***
de4	En los últimos años la empresa ha logrado los objetivos propuestos respecto a sus mercados destino y volúmenes de exportación		0.801 (27.663)***
<p><i>Notas: Significatividad mediante un procedimiento de remuestreo (1,000 repeticiones). * p &lt; 0.10; ** p &lt; 0.05; *** p &lt; 0.001. CR: fiabilidad compuesta; AVE: varianza media extraída.</i></p>			

**Tabla 3.9.**  
**Cargas cruzadas**

Ítem	Capital humano genérico de trabajadores (CHGEN TRAB)	Capital humano específico de trabajadores (CHESP TRAB)	Capital humano genérico de directivos (CHGEN DIR)	Capital humano específico de directivos (CHESP DIR)	Desempeño exportador (DE)
chtrab1	<b>0.919</b>	0.703	0.560	0.571	0.747
chtrab2	<b>0.902</b>	0.625	0.496	0.535	0.645
chtrab3	<b>0.682</b>	0.603	0.414	0.413	0.601
chtrab4	0.749	<b>0.949</b>	0.594	0.575	0.869
chtrab5	0.700	<b>0.921</b>	0.467	0.513	0.791
chtrab8	0.476	<b>0.641</b>	0.411	0.388	0.541
chdir1	0.602	0.607	<b>0.968</b>	0.548	0.700
chdir2	0.524	0.506	<b>0.956</b>	0.509	0.604
chdir4	0.609	0.582	0.510	<b>0.960</b>	0.664
chdir5	0.555	0.542	0.547	<b>0.957</b>	0.636
de1	0.709	0.795	0.591	0.579	<b>0.893</b>
de2	0.611	0.683	0.561	0.566	<b>0.791</b>
de3	0.656	0.749	0.564	0.562	<b>0.854</b>
de4	0.681	0.712	0.561	0.562	<b>0.801</b>

### 3.4.3 Modelo estructural

En cuanto a la capacidad del modelo para predecir el comportamiento de la variable endógena DE, hay que atender tanto al nivel de  $R^2$  de esta variable, como a los niveles de significatividad de los correspondientes *path coefficients*<sup>57</sup>. En cuanto al primer criterio, el  $R^2$  presenta un valor de 0.894 para DE. Por otro lado, la Tabla 3.10. muestra el valor y significatividad de los coeficientes estandarizados (esto es, de los *path coefficients*) del modelo estructural (Hair *et al.*, 2011; Monge *et al.*, 2013). Esta tabla nos permite evaluar la capacidad predictiva del modelo para predecir el comportamiento de la variable endógena DE.

Podemos señalar, como vemos en la Tabla 3.10., que coincidiendo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior, hay una influencia significativa y positiva del capital humano en el desempeño exportador. Así, en el caso de los directivos, el capital humano genérico CHDIRGEN fue muy significativo y positivo (0.200), pero el impacto mayor (0.523) sobre el desempeño exportador le corresponde al capital humano específico CHDIRESP. En el caso de los trabajadores, el capital humano genérico CHTRABGEN también fue muy significativo y con un impacto sobre el desempeño exportador muy similar (0.184) al capital humano genérico de los

<sup>57</sup> Los valores VIF de todas las combinaciones de constructos endógenos y sus correspondientes constructos exógenos se sitúan por debajo del umbral de 5. Por tanto, la colinearidad entre los constructos predictores no es un problema importante en el modelo estructural (Hair *et al.*, 2011).

directivos CHGENDIR. En el caso del capital humano específico de los trabajadores CHTRABESP, resultó negativo (aunque muy próximo a cero, -0.008) pero no significativo, resultado que posteriormente comentaremos. En conclusión, los cuatro elementos que en este caso constituyen el capital humano (genérico de trabajadores, específico de trabajadores, genérico de directivos, específico de directivos), en conjunto, respaldan nuestros resultados previos acerca de su importancia en la determinación del desempeño exportador. Una vez contrastada la relación entre estos elementos del capital humano y el desempeño exportador (como requisito previo a su consideración como variables moderadoras), posteriormente analizaremos los resultados para precisar cuáles de ellos cumplen un papel moderador en la relación entre las distancias y el desempeño exportador.

Como se había establecido previamente, el efecto de DISTECON sobre DE es estadísticamente significativo y negativo (-0.071) lo cual ofrece evidencia a favor de H1. Por tanto, existe una relación negativa entre la distancia económica entre Perú y el país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador, resultado que corrobora lo señalado por Malhotra *et al.* (2009) y Mitra y Golder (2002).

En el caso del efecto de DISTREG sobre DE, el resultado no fue significativo. Concluimos, por tanto, que no puede probarse una relación negativa entre la distancia regulatoria entre Perú y el país de destino de las exportaciones y el desempeño exportador. La no significatividad de este coeficiente estimado puede interpretarse a la luz de los hallazgos de Garrido *et al.* (2014) y Zaheer *et al.* (2012) que señalan que la distancia regulatoria o institucional es un constructo complejo, en la medida en que la visión actual con la que evaluamos a las instituciones contiene dimensiones difíciles de conciliar. Analizando este resultado, si tuviéramos que considerar como base el nivel de complejidad reguladora en el país de origen (Perú en este caso) comparándola con cada país destino, surgen una variedad de opciones. Para comenzar, se consideraría tener mayor (es decir, positivo) o menor (es decir, negativo) complejidad reguladora. El análisis de distancias revelaría que una elevada distancia regulatoria negativa (comerciar hacia países con menos controles, menos legislación, menos institucionalidad, más corrupción) podría ser eventualmente mejor que comerciar hacia países con respecto a los cuales hay una distancia regulatoria positiva baja (bastaría con considerar un país destino con una institucionalidad similar al país de origen, con solamente algunas normas o prácticas que no estarían los exportadores en disposición de cumplir; Zaheer *et al.*, 2012). En este caso, la lógica inicial que señala que la distancia regulatoria se ve siempre como barrera, puede en algunos casos interpretarse como un reto (Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a, 2011b), donde la intervención final del exportador no dependería tanto de la construcción mental de una “distancia” entre la marcha de las instituciones locales y las del país destino, sino básicamente de la confianza depositada en los potenciales

socios externos (importadores, intermediarios, clientes) en el mercado destino (Zaheer y Zaheer, 2006)<sup>58</sup>.

Por su parte, las hipótesis 3 a 10 nos permiten contrastar los efectos moderadores propuestos. En el caso de la H3, para la variable moderadora del capital humano genérico de los trabajadores (CHTRABGEN), se ha encontrado un efecto negativo (-0.126) sobre la relación existente entre distancia económica y desempeño exportador, lo cual contradice el sentido de la hipótesis planteada (H1), a pesar de mostrar significatividad. En la misma línea encontramos que en H4, para la misma variable moderadora del capital humano genérico de los trabajadores (CHTRABGEN), no se encuentra una relación significativa, siendo además el efecto negativo (-0.073). Para el caso del capital humano específico de los trabajadores (CHTRABESP) como variable moderadora, en la H5 no se encuentra una relación significativa, siendo además el efecto contrario a lo establecido, es decir negativo (-0.008), aunque no significativo. Finalmente, en la H6, también referida al capital humano específico de los trabajadores (CHTRABESP) como moderadora, la relación no fue significativa, siendo además de signo negativo (-0.008). En ninguno de estos casos, los resultados empíricos apoyaron las hipótesis planteadas (H3 – H6). A la luz de las opiniones de los directivos encuestados, estos resultados podrían estar reflejando el hecho de que la proliferación de centros de educación (formación genérica) sin el correlato necesario en la calidad académica está generando una mayor dotación de trabajadores con educación formal, aunque no necesariamente de un nivel suficientemente competitivo en términos de cualificación. Por tanto, podría encontrarse, así, una explicación al resultado obtenido de que su contribución como variables moderadoras de la relación entre las distancias y la productividad de la internacionalización de la empresa resulte irrelevante<sup>59</sup>.

En el caso del capital humano genérico de los directivos (CHDIRGEN), para el término de interacción DISTECON\*CHDIRGEN, observamos que no es significativo, a pesar de ser positivo (0.043) como lo establecía H7. Similar resultado encontramos para el término de interacción DISTREG\*CHDIRGEN, que tampoco es significativo, siendo positivo (0.047), como se señaló en H8. En ambos casos, el capital humano genérico de los directivos no es una variable moderadora significativa sobre la relación existente entre las distancias económica y regulatoria y el desempeño exportador. Esta escasa prevalencia del capital humano genérico de los directivos ya fue señalada en la literatura previa, la cual recoge el hecho de que para explicar el desempeño

---

<sup>58</sup> Cabe señalar que no se ha tenido en cuenta la institucionalidad “informal” dentro de la medición de la distancia. La informalidad se trata normalmente como la falta de formalidad, pero no se suele considerar en los trabajos en este campo el hecho de que, por ejemplo, en países en desarrollo, la institucionalidad “informal” puede cumplir un papel importante en las actividades económicas (Garrido *et al.*, 2014).

<sup>59</sup> Una evidencia de esta percepción de la calidad del recurso humano respecto a su formación, la encontramos en García *et al.* (2011), quienes demostraron que existe una penalización en cuanto a remuneraciones de los trabajadores según su origen, y determina que a similares niveles educativos, la formación genérica de trabajadores provenientes de países de menor desarrollo no genera los mismos niveles de productividad que aquellos que provienen de países más desarrollados.

exportador suele resultar más importante la cualificación de carácter específico que el nivel de educación formal, esto es, el capital humano genérico (León, 2006). Nuestros resultados por tanto indican que esta este hecho se confirma tanto tanto para los directivos como para los trabajadores.

**Tabla 3.10.**

**Coefficientes estandarizados del modelo corregidos por el sesgo, intervalo de confianza (95%)**

H <sub>0</sub>	Parámetro	Estimado	SE <sup>a</sup>	Corrección del sesgo 95% CI		Valor-p	Sig.
				MásBajo	MásAlto		
H1	DE←DISTECON	-0.071	0.035	-0.137	-0.005	0.041	**
H2	DE←DISTREG	0.024	0.036	-0.051	0.088	0.495	
H3	DE← DISTECON*CHTRABGEN	-0.126	0.059	-0.236	-0.009	0.032	**
H4	DE← DISTREG*CHTRABGEN	-0.073	0.063	-0.196	0.051	0.247	
H5	DE← DISTECON*CHTRABESP	-0.008	0.058	-0.118	0.098	0.145	
H6	DE← DISTREG*CHTRABESP	-0.008	0.057	-0.008	-0.126	0.886	
H7	DE← DISTECON*CHDIRGEN	0.043	0.055	-0.059	0.158	0.440	
H8	DE← DISTREG*CHDIRGEN	0.047	0.058	-0.050	0.173	0.419	
H9	DE← DISTECON*CHDIRESP	0.184	0.066	0.087	0.286	0.006	***
H10	DE← DISTREG*CHDIRESP	0.159	0.095	-0.045	0.328	0.096	*
	DE← CHTRABGEN	0.184	0.050	0.087	0.286	0.0001	***
	DE← CHTRABESP	-0.008	0.058	-0.118	0.098	0.145	
	DE← CHDIRGEN	0.200	0.047	0.115	0.294	0.00002	***
	DE← CHDIRESP	0.523	0.055	0.423	0.624	0.000	***
Controles	DE←TRAB	-0.083	0.035	-0.142	-0.009	0.019	**
	DE←EDAD	-0.006	0.032	-0.070	0.055	0.855	
	DE←NO_PAIS	0.032	0.037	-0.040	0.105	0.380	
	DE←NO_PDTO	0.072	0.035	-0.003	0.132	0.042	**
	DE←SECTOR	-0.105	0.036	-0.175	-0.036	0.003	***
	DE←DISTGEOG	0.056	0.041	-0.038	0.127	0.173	

Notas: a. error estándar de remuestreo; \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ . DISTECON: Distancia económica. DISTREG: Distancia regulatoria; CHTRABGEN: Capital humano genérico de trabajadores. CHTRABESP: Capital humano específico de trabajadores; CHDIRGEN: Capital humano genérico de directivos; CHDIRESP: Capital humano específico de directivos; DE: desempeño exportador; EDAD: edad de la empresa en tareas de exportación; NO\_PAIS: Número de países a los que se exporta; NO\_PDTO: Número de productos exportados; SECTOR: Sector textil; DISTGEOG: Distancia geográfica

Por el contrario, se puede observar que el término interacción DISTECON\*CHDIRESP tiene un efecto positivo y significativo sobre DE (0.184), lo cual supone evidencia a favor de H9. Por tanto, aunque el efecto de DISTECON sobre DE es negativo, a mayores niveles de capital humano específico de los directivos de la empresa, menor resulta el efecto negativo de la distancia

económica sobre el desempeño exportador<sup>60</sup>. Además, el capital humano específico de los directivos no sólo modera positivamente la relación entre la distancia económica y el desempeño exportador, sino, además, la relación entre la distancia regulatoria y el desempeño exportador. Es decir, aunque no encuentra evidencia a favor de H2 (pues el coeficiente estimado de DISTREG no resulta significativo), el término interacción DISTREG\*CHDIRESP tiene un efecto positivo sobre DE (0.159). Los resultados, por tanto, muestran evidencia a favor de H10. Esto es, en empresas con niveles más altos de capital humano específico de los directivos, el efecto de la distancia económica y de la distancia regulatoria con respecto al país de destino de las exportaciones será menos negativo que en empresas con menores niveles de capital humano específico de sus directivos.

### 3.5. CONCLUSIONES

El interés de este capítulo se ha centrado en analizar en qué medida la distancia económica y regulatoria con respecto a los países de destino de las exportaciones tiene alguna influencia sobre el desempeño exportador, además de estudiar si el nivel del capital humano de trabajadores y directivos de la empresa exportadora (tanto de carácter específico como genérico) afecta de alguna manera a tales relaciones. El hecho de encontrar una relación negativa entre la distancia económica y el desempeño exportador corrobora los hallazgos de Mitra y Golder (2002), quienes señalaron que una mayor distancia económica entre el país de origen y el de destino del proceso de internacionalización es reflejo de un mayor desconocimiento del entorno económico (Ghemawat, 2001) como consecuencia de unos mercados de destino muy diferentes a los del mercado de origen (Gereffi, 1999), lo cual podría suponer barreras reales para, por ejemplo, transferir el modelo de negocio de la empresa hacia el exterior o acceder a los canales de distribución. Dado este resultado, es de esperar que las empresas exportadoras peruanas elijan como países de destino principales para las exportaciones aquellos que tengan una mayor proximidad real en términos económicos con Perú (Malhotra *et al.*, 2009). Por el contrario, se ha encontrado una relación no significativa entre la distancia regulatoria y el desempeño exportador, resultado éste que es consistente con los hallazgos mixtos de las investigaciones que han estudiado anteriormente la influencia de diferentes medidas de distancia sobre el proceso de internacionalización (Rothaermel *et al.*, 2006; Whitelock, 2002a, 2002b).

Por otro lado, la literatura también ha señalado el hecho de que el capital humano de la empresa usualmente interactúa con otros elementos (fuera y dentro de la organización) a efectos de los resultados de la internacionalización (p.e. Manolova *et al.*, 2002, y Goxe, 2010). Incluso

---

<sup>60</sup> En concreto, cuando el valor de CHDIRESP aumenta en una desviación estándar, la relación entre DISTECON y DE pasa a ser positiva, en vez de negativa (i.e.,  $-0.071+0.184=0.113$ ). Por el contrario, para niveles bajos de CHDIRESP (por ejemplo, cuando CHDIRESP cae en una desviación estándar), la relación entre CH y DE pasa a ser de  $-0.071-0.184=-0.255$ .

algunos autores han señalado que el papel que juega la distancia en cuanto a los resultados de la internacionalización se entiende únicamente cuando se considera explícitamente el papel de otras variables relevantes (Ellis, 2008). En este sentido, nuestros resultados destacan la relevancia del capital humano específico de los directivos, pues en empresas con mayor niveles de este recurso intangible de carácter humano, el hecho de exportar a países más distanciados desde un punto de vista económico o regulatorio con respecto a Perú no supone un impacto tan negativo sobre el desempeño exportador como ocurre en empresas con menores niveles de capital humano específico entre sus directivos. Esto corrobora lo señalado por López (2006), en el sentido que el capital humano específico permite generar un impacto positivo y significativo en el desempeño exportador (López, 2006). De igual forma, Feldman (1996) consideró que la falta de conocimiento específico actualizado es una desventaja significativa para quienes diariamente tienen que tomar decisiones, pues los vuelve vulnerables a cometer errores.

Por tanto, los conocimientos formales adquiridos por los directivos (capital humano genérico), a pesar de su importancia a nivel individual, no atenúan el efecto negativo de la distancia con respecto al país de destino sobre el desempeño exportador, resultado que está en línea con los hallazgos de Felicio *et al.* (2014). Por el contrario, nuestros resultados ponen de manifiesto la importancia de los conocimientos y habilidades adquiridos a través de la experiencia laboral (capital humano específico) por parte de los directivos (Agnihotri y Bhattacharya, 2015; Davidsson y Honig, 2003). Serían, por tanto, la experiencia en cuanto a liderazgo y gestión empresarial (capital humano específico) las que se asocian con las capacidades de gestión y percepción del riesgo de los directivos, potenciando la capacidad cognitiva de éstos para mejorar el desempeño exportador (Felicio *et al.*, 2014). Ruzzier *et al.* (2006) señalaron que el mejor desempeño exportador se logra cuando la percepción de riesgo e incertidumbre asociados con el proceso de internacionalización se ve minimizado por la experiencia adquirida (capital humano específico), dejando de obstaculizar la acción. Por tanto, son los directivos encargados del proceso de internacionalización los que toman las decisiones más arriesgadas en este sentido y los que, por tanto, percibirán que los riesgos asociados a exportar a países distanciados económicamente no serán tan graves en la medida en que sus habilidades específicas (adquiridas dentro de la empresa) les permitan contribuir a mejorar el desempeño exportador de la empresa (Felicio *et al.*, 2014; Goxe, 2010; Rothaermel *et al.*, 2006; Whitelock, 2002a, 2002b). Nuestros resultados confirman, asimismo lo señalado por Reuber y Fisher (1998) en el sentido que un mayor desempeño exportador no se logra solo en función a la ventaja competitiva que le otorga el acceso a recursos en general (incluyendo al capital humano), sino que depende en mayor medida de la capacidad de gestión de los directivos, que impregnan la necesaria motivación a la plantilla para el mejor aprovechamiento de las capacidades de la empresa. Igualmente, para Westhead *et al.* (2001), las oportunidades más prometedoras en mercados extranjeros se logran mediante estrategias competitivas (tanto a nivel de marketing, como a nivel de recursos humanos) producto

del conocimiento y las competencias que el directivo haya adquirido en la propia gestión de la empresa, es decir su conocimiento específico.

El hecho de que, a diferencia de los directivos, el capital humano de los trabajadores no permita reducir el impacto negativo de la distancia económica con respecto a los países de destino sobre el desempeño exportador se puede interpretar a la luz de trabajos previos en este sentido, y en particular, en cuanto al capital humano de carácter genérico de aquellos<sup>61</sup>. Así, por ejemplo, si bien la literatura ha destacado en general el importante papel que cumple el capital humano de los trabajadores (Shrader y Siegel, 2007), Bruderl y Preisdorfer (2000) encontraron que la experiencia laboral previa por parte de los trabajadores no tenía ningún impacto significativo sobre el crecimiento de la empresa. En esta misma línea, Davidsson y Honig (2003) sostuvieron que la educación formal (conocimiento genérico) de los trabajadores no resultaba ser un factor determinante de éxito para el proceso de negocio, mientras que es mucho más importante el conocimiento genérico que tiene un decisor (directivo) (Simpson y Kujawa, 1974), pues le permitiría adoptar estrategias que conducirían a mayores niveles de desempeño, ya que a ese nivel de educación se evidencia mayor calidad de decisiones, que pueden resultar más exitosas (Koh, 1991)<sup>62</sup>. Más recientemente, López (2006) señaló que la influencia del capital humano genérico sobre el desempeño exportador es mayor en aquellos que tienen una mayor formación académica (en su mayoría, directivos). En la misma línea, Davidsson y Honig (2003) señalaron que la educación formal (genérica) no parece ser un factor determinante para el éxito en los negocios, pues se trata de un conocimiento amplio pero disperso entre diferentes individuos con diferentes capacidades.

Además, a diferencia de un directivo, que busca permanentemente cumplir las metas y objetivos para asegurar su permanencia en la empresa, el caso de los trabajadores es distinto: con el tiempo, su capital humano de carácter genérico (producto de su educación previa) tiene menos importancia para su desempeño personal. En concreto, a partir de cierto nivel, la productividad potencial del trabajador no se traslada necesariamente a un mejor resultado organizativo, puesto que el trabajador puede sentirse menos presionado que el directivo a mejorar los resultados de la empresa (Weisberg, 1996). Y, por otro lado, resulta poco probable que el conocimiento específico de los directivos pueda ser transferido a las áreas funcionales (trabajadores) de la empresa exportadora (Gresham *et al.*, 2006). Feldman (1996) argumentó que a nivel de los trabajadores,

---

<sup>61</sup> A modo de ejemplo, Knowles *et al.* (2006) destacan que no es crítico para el desempeño exportador el conocimiento genérico de idiomas extranjeros por parte de los trabajadores, pero si resulta crítico para los tomadores de decisiones (directivos).

<sup>62</sup> La literatura muestra en diversos estudios el papel que tiene el conocimiento de idiomas extranjeros (conocimiento genérico) en el desempeño exportador (Davis, 1995; Katsikeas *et al.*, 2000). Sin embargo, estos estudios argumentan que ese conocimiento es determinante para actividades como el establecimiento de redes y contactos sociales en los negocios internacionales, una mejora en la comunicación y en la interacción con los clientes en el exterior, así como un control más efectivo en los mercados internacionales, siendo todas ellas actividades que le competen a los directivos de la empresa, no al personal operativo (trabajadores).

la adquisición de las competencias (capital humano genérico) aumenta la empleabilidad individual, al permitir que el trabajador pueda moverse dentro de distintas áreas dentro de la empresa, cubriendo necesidades eventuales de mano de obra, pero dado que se están dando rápidos cambios en la vida productiva de las empresas, muchas de esas competencias individuales tienden a disminuir, por lo que la contribución individual a largo plazo de ese conocimiento es difícil que atenúa el efecto negativo de la distancia para lograr un mayor desempeño exportador (que se genera por conocimiento específico) (De Filippi y Arthur, 1996).

Por último, nuestro análisis no está exento de limitaciones. Como en el capítulo anterior, cabe señalar que las encuestas del estudio empírico se realizaron a directivos, por lo que se muestra básicamente el punto de vista del directivo, lo que puede afectar los resultados al generar un sesgo<sup>63</sup>. Una limitación adicional es que el estudio realizado incorpora solamente a dos sectores productivos. Es probable que la intensidad del efecto del capital humano, como variable moderadora, sea más significativa en aquellas empresas pertenecientes a determinadas industrias y menos significativa en otras. Este hecho ya fue analizado por Fonfría (2000), cuando identificó que el régimen tecnológico y de innovación (que determina la proporción del capital humano genérico o específico) de cada sector afecta el proceso de internacionalización. También Wagner (2001) encontró diferencias significativas en el efecto del capital humano cuando se efectúa un análisis segmentado según el tipo de industria.

### **3.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alexandrides, C. (1971). How the major obstacles to expansion can be overcome? *Atlanta Economic Review*, mayo, 12-15.

Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.

Ambler, T., Styles, C. y Xiucum, W. (1999). The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Interprovince Export Ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 75-87.

Ambos, B. y Håkanson, L. (2014). The concept of distance in international management research. *Journal of International Management*, 20(1), 1-7.

Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and

---

<sup>63</sup> Para Hendry y Brown (2005), la percepción de los directivos acerca de las capacidades que tienen los trabajadores solo la pueden evidenciar cuando ellos salen de la empresa, y se llevan consigo ese conocimiento. Esto limita la posibilidad de conocer las reales capacidades de los trabajadores con instrumentos aplicados exclusivamente a directivos. Por el contrario, a diferencia de la perspectiva de los directivos, un trabajador se considera competente cuando encuentra un ajuste o acuerdo entre sus conocimientos (casi totalmente genéricos al inicio de su vida laboral en una empresa) y las tareas que le fueron encomendadas (Boyatzis, 1982).

- propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Aulakh, P., Kotabe, M. y Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Azar, G. y Drogendijk, R. (2014). Psychic distance, innovation, and firm performance. *Management International Review*, 54(5), 581-613.
- Bantel, K. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychology Reports*, 73, 1187-1203.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as illustration. *Technological Studies*, 2(2), 285-309. Special Issue on Research Methodology.
- Barker, A. y Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27-36.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551-559.
- Bates, T. (1995). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10, 143-156.
- Batjargal, B. y Liu, M. (2004). Entrepreneurs' access to private equity in China: the role of social capital. *Organization Science*, 15, 159-172.
- Beattie, V. y Smith, S. (2010). Human capital value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 262-285.
- Becker, B. y Barry, G. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Becker, G. (1975). *Human Capital*. Chicago, IL, Chicago University Press.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *Review of Economics and Statistics*, 1(1), 31-40.
- Belich, T. y Dubinsky, B. (1999). Information processing among exporters: an empirical examination of small firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(4), 45-58.
- Bijmolt, T. y Zwart, P. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Boisot, M. y Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: explaining China's emerging economic order. *Organization Science*, 15, 159-172.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets - a review of the model used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), 41-60.

- Bontis N. y Serenko A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31-51.
- Bontis, N. (2002). Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 14, 9-20.
- Bontis, N. y Fitzenz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N. y Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69.
- Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Breschi, S., Malerba, F. y Orsenigo, L. (2000). Technological Regimes and Schumpeterian patterns of innovation. *The Economic Journal*, 110, 388-410.
- Bruderl, J. y Preisendorfer, P. (2000). Fast growing businesses: empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology*, 30, 45-70.
- Cadogan, J., Sundqvist, S., Puumalainen, K. y Salminen, R. (2012). Strategic flexibilities and export performance: the moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418-1452.
- Carmeli, A. y Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44, 391-412.
- Carpenter, M. Geletkancycz, M. y Sanders, W. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.
- Carpenter, M. y Sanders, W. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, 30 (4), 509-528.
- Carpenter, M., Sanders, W., y Grerergersen, H. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 493-511.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M. y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cavusgil, T. y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Ceci, F. y Prencipe, A. (2013). Does distance hinder coordination? Identifying and bridging boundaries of offshored work. *Journal of International Management*, 19, 324-332.
- Chan, I. y Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4), 83-88.
- Chin, W. (1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling". En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-336. Mahwah, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi.
- Chin, W. (2001). *PLS-Graph User's Guide, Version 3.0*. Houston, Texas, Soft Modeling.
- Chin, W. y Frye, T. (2003). *PLS-Graph, Version 3.00 (Build 1017)*. Houston, Texas, University of Houston.
- Chin, W. y Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 26(2/3), 42-63.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Chong, A., Ooi, K., Bao, H. y Lin, B. (2014). Can e-business adoption be influenced by knowledge management? An empirical analysis of Malaysian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 121-136.
- Clark, T. y Pugh, D. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, 10(3), 285-303.
- Cockburn, J. y Henderson, R. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1146.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collins, C. y Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 118-128.
- Colombo, M. y Grilli, L. (2005). Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy*, 34, 795-816.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F. y Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.
- Coronado, D., Acosta, M. y Fernández, A. (2008). Attitudes to innovation in peripheral economic regions. *Research Policy*, 37(6/7), 1009-1021.
- Cosset, J. y Roy, J. (1991). The determinants of country risk ratings. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 135-143.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A. (2015). Expansión internacional de pymes de mercados emergentes: el caso de Colombia. Working Paper. CLADEA 2015.
- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011a). How context matters: non-market advantages of developing-country MNEs. *Journal of Management Studies*, 48, 441-445.

- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011b). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39 (6), 957-979.
- Cuevas, H. (1996). El capital humano en el sistema de precios. *Cuadernos de Economía*, 15(24), 7-25.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Dachler, H. y Mobley, W. (1973). Construct validation of an instrumentality-expectancy task-goal model of work motivation: some theoretical boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 58, 397-418.
- Daghfous, A. y Kah, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.
- Damanpour, F. y Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Davidson, W. (1980). The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.
- Davidson, W. (1983). Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, 11, 439-456.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Davis, W. (1995). Second Language Skills are Vital to Business. *Marketing Business*, noviembre, 45(7).
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delgado, J., de la Fuente, J. y de Quevedo, E. (2010). Too negative to take risks? The effect of the CEO's emotional traits on firm risk. *British Journal of Management*, 21, 313-326.
- Delgado, J. y de la Fuente, J. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31 562-574.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint – Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.
- Diamantopoulos, A. y Kakkos, N. (2007). Managerial assesment of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Dimov, D. y Shepherd, D. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20, 1-21.
- Douglas, S. y Craig, C. (1983). Examining performance of US multinationals in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 51-63.

- Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.
- Dow, D. y Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 1-25.
- Ducharme, L. (1998). *Measuring Intangible Investment: Main Theories and Concepts*. Paris, Francia, OECD.
- Edmonson, A. y McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Primera edición. Nueva York, NY, HarperCollins Publishers.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, P. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351-369.
- Escribá, A., Sánchez, I. y Sánchez, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20, 581-597.
- Eusebio, R. y Rialp, A. (2002). Innovación tecnológica y resultado exportador: Un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español. Document de Treball, 4, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fan, T. y Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the 'born global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Felício, J., Couto E. y Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Fernández, C. y Castresana, J. (2006). La buena dirección para el éxito exportador de la pyme. *Revista CEF Trabajo y Seguridad Social*, 278, 153-234.
- Filkenstein, C. y Hambrick, D. (1989). Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9, 543-558.
- Flamholtz, E., Bullen, M. y Hua, W. (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40(10), 947-954.
- Fonfría, A. (2000). "Patrones de innovación y sus manifestaciones hacia la internacionalización: el caso de las empresas innovadoras españolas". En J. Molero (Ed.), *Competencia Global y Cambio Tecnológico*, 289-323. Ed. Pirámide.
- Frankel, J. y Rose, A. (2002). An estimate of the effect of common currencies on trade and income. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(2), 437-466.
- Ganesan, S., Malter, A. y Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, 69(4), 44-60.
- García, M., Pérez, M. y Prieto, J. (2011). El rendimiento del capital humano de los trabajadores extranjeros y nacionales en España. *Revista de Educación*, 355, 405-418.
- Garrido, E., Gómez, J., Maicas, J. y Orcos, R. (2014). The institution-based view of strategy: How

- to measure it. *Business Research Quarterly*, 17, 82-101.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Ghosal, V. (1987). Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Giaglis, G. y Fouskas, K. (2011). The impact of managerial perceptions on competitive response variety. *Management Decision*, 49(8), 1257-1275.
- Gibbons, R. y Waldman, M. (2004). Task-Specific Human Capital. *American Economic Review*, 94(2), 203-207.
- Jimeno, J., Flota, T., Cooper, A. y Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Globerman, S. y Shapiro, D. (2003). Governance infrastructure and US foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 19-39.
- Goetz, S. y Hu, D. (1996). Economic growth and human capital accumulation: Simultaneity and expanded convergence tests. *Economics Letter*, 51, 355-362.
- Gourlay, A. y Seaton, J. (2004). Explaining the decision to export: evidence from UK firms. *Applied Economic Letters*, 11, 153-158.
- Goxe, F. (2010). Human and social capital interplay among internationalizing SMEs. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 2(1), 73 – 88.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Gray, B. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 387-420.
- Gray, B., Ottesen, G., Bell, J., Chapman, C. y Whiten, J. (2007). What are the essential capabilities of marketers? A comparative study of managers', academics' and students' perceptions. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(3), 271-295.
- Green, F. (1993). The determinants of training of male and female employees in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55(1), 103-122.
- Green, R. y Allaway, A. (1985). Identification of export opportunities: a shift-share approach. *Journal of Marketing*, 9(1), 83-88.
- Gresham, G., Hafer, J. y Markowski, E. (2006). Market intelligence inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of the new product development process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 43-65.
- Griffith, D. y Lusch, R. (2007). Getting marketers to invest in firm-specific capital. *Journal of Marketing*, 71(1), 129-145.
- Grossman, R. (2000). Measuring up: Appropriate metrics help HR prove its worth. *HR Magazine*,

45(1), 28–35.

Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K. y Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1992). *Multivariate Data Analysis*. Tercera edición. Nueva York, NY, Macmillan Publishing.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sexta edición. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall.

Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Pearson Education.

Håkanson, L. (2014). The role of psychic distance in international trade: a longitudinal analysis. *International Marketing Review*, 31(3), 210 – 236.

Håkanson, L. y Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.

Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

Hambrick, D., Filkenstein, S. y Mooney, A. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.

Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

Hamdam, H. y Damirchi, G. (2011). Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 233-240.

Harzing, A. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-193.

Harzing, A. (2003). The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia? *Advances in International Management*, 15, 75-127.

Hatch, J. y Zweig, J. (2000). What is the stuff of an entrepreneur. *Ivey Business Journal*, 65(2), 68-72.

Hendry, C. y Brown, J. (2005). Probing the intangible drivers of innovation performance and their representation in performance measurement systems. *EBK Working Paper*, 12, 1-27.

Herrmann, P. y Datta, D. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569.

Herrmann, P. y Datta, D. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16, 69-78.

Herrmann, P. y Datta, D. (2006). CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.

- Hiller, N. y Hambrick, D. (2005). Conceptualizing executive rubric: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26, 297-319.
- Hilmersson, M. y Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: on the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 113-144.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Hoang, H. y Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Holzmüller, H. y Kasper, H. (1991). On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export mode activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, 31, 45-70.
- Hotchkiss, C. (1998). The sleeping dog stirs: new signs of life in efforts to end corruption in international business. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(1), 108-115.
- Hsu, C. y Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hsu, I., Lin, C., Lawler, J. y Wu, S. (2007). Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 251-275.
- Hummels, D. (2007). Transportation costs and international trade in the second era of globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 131-154.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. y Lange, S. (2014). Added psychic distance stimuli and MNE performance: performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion. *Journal of International Management*, 20, 38-54.
- Ibeh, K. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualizations and empirical evidence. *Small business economics*, 20(1), 49- 68.
- Ibeh, K. y Wheeler, C. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 539-556.
- Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Jaw, Y-L. y Lin, W-T. (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO level and TMT level roles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220-233.
- Jemison, B. y Sitkin, S. (1986). Corporate acquisitions: a process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.
- Jiang, Y. y Peng, M. (2011). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 15-39.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.

- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kanji, G. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428.
- Katsikeas, C., Samiee, S. y Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. y Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C., Piercy, N. y Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Katsikeas, C., Skarmeas, D. y Bello, D. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: A Summary of Methodology, Data and Analytical Issues*. World Bank Policy Research. Working Paper No. 5430.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knowles, D., Mughan, T. y Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641.
- Koh, A. (1991). Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance. *International Marketing Review*, 8(3), 46-60.
- Kotler, P., Jatusripitak, S. y Maesincee, S. (1997). *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*. Nueva York, Free Press.
- Kuncic, A. (2014). Institutional quality dataset. *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 135-161.
- Lado, N., Martínez-Ros, E. y Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International marketing review*, 21(6), 573-597.
- Lafuente, A. y Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10, 17-30.
- Lages, L. y Lages, C. (2004). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lages, L. y Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1184-1214.

- Lagoa, S. y Suleman, F. (2016). Industry – and occupation – specific human capital: evidence from displaced workers. *International Journal of Manpower*, 37(1), 44-68.
- Lambsdorff, J. (2002). Corruption and rent-seeking. *Public Choice*, 113(1-2), 97-125.
- Lazear, E. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of political economy*, 117(5), 914-940.
- Leamer, E. (1993). The commodity composition of international trade in manufactures: an empirical analysis. *Oxford Economic Papers*, New Series, 26(3), 350-374.
- Lee, S., Yamakawa, Y., Peng, M. y Barney, J. (2011). How do bankruptcy laws affects entrepreneurship development around the world? *Journal of Business Venturing*, 26(5), 505-520.
- Lengnick-Hall, M. y Lengnick-Hall, C. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63.
- León, J. (2006). Determinantes del proceso de internacionalización de las empresas peruanas. *Revista Pensamiento Crítico*, 6, 69-85.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L., Barnes, B. y Talias, M. (2006). Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D. y Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Li, J. y Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 45-68.
- Liao, J. y Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43, 345-362.
- Linnemann, H. (1966). *An Econometric Study of International Trade Flows*. Amsterdam, North Holland Pub Co.
- Llano, C. (1990). El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 9, 1-18.
- Llano, C., Pérez-López, J., Gilder, G. y Polo, L. (1990). *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Madrid, España, Ediciones Rialp S.A.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. y Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- López, N., Montes-Peón, J. y Vázquez-Ordás, C. (2003). Innovation in the Spanish food and beverage industry: an integrated approach. *International Journal of Biotechnology*, 5(3/4), 311-333.

- López, J. (2006). La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 11-24.
- López-Duarte, C. y Vidal-Suárez, M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.
- Lu, J. y Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: the case of China. *Strategic Management Journal*, 24, 1315-1327.
- Madrid, A. y García, D. (2004). Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española. *Información Comercial Española*, 817, 1357-1362.
- Malhotra S., Sivakumar, K. y Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Malhotra, N., Agarwal, J. y Ulgado, F. (2003). Internationalization and entry mode: Multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., y Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L. y Greene, P. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Teoría de la Organización*. Barcelona, España, Ariel.
- Marr, B. (2005). "Strategic management of intangible value drivers". En P. Coate (Ed.), *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 147-154.
- Martinez-Zazoso, I. y Nowak-Lehmann, F. (2004). Economic and geographical distance: explaining MERCOSUR sectoral exports to the EU. *Open Economies Review*, 15(3), 291-314.
- Merino de Lucas, F. (1998). La salida al exterior de la Pyme manufacturera española. *Información Comercial Española*, 73, 13-24.
- Miesenbock, K. (1988). Small business and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Miller, K. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Minzberg, H. (1991). El trabajo del directivo. Folklore y realidad. *Minzberg y la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 5-28.
- Miocevic, D. y Crnjak-Karanovic, B. (2012). Global mindset - a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160.
- Mitra, D. y Golder, P. (2002). Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365.

- Morgan, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68 (1), 90-108.
- Morosini, P., Shane, S. y Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Myers, M. (1999). Incidents of Gray Market Activity Among U.S. Exporters: Occurrences, Characteristics, and Consequences. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 105-126.
- Myint, Y., Vyakarnam, S. y New, M. (2005). The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge high-technology cluster. *Strategic Change*, 14(3), 165-178.
- Nachum, L. y Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.
- Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*, 30(2), 245-262.
- Nieto, M. y Fernández, Z. (2006). The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. y Wright, P. (2003). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Cuarta edición. Boston, MA, McGraw-Hill.
- Nummela, N., Saarenketo, S. y Puumalainen, K. (2004). Global mindset - a prerequisite for successful internationalisation? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 51-64.
- O'Cass, A. y Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.
- O'Grady, S. y Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- Oh, C. y Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, 32(6), 658-681.
- Ojala, A. y Tyrvainen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Olson, B., Parayitman, S. y Twigg, N. (2006). Mediating role of strategic choice between top management team diversity and firm performance: Upper echelons theory revisited. *Journal of Business and Management*, 12(2), 111-126.
- Pansiri, J. (2005). The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43(9), 1097-1113.
- Pansiri, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. *International Journal of Tourism Research*, 9, 243-255.
- Papadopoulos, N., Chen, H. y Thomas, D. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.

- Peng, M. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. (2010). *Global Business*. Segunda edición. South-Western Cengage Learning.
- Peng, M., Wang, D. y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39 (5), 920-936.
- Peng, M., Yamakawa, Y. y Lee, S. (2010). Bankruptcy laws and entrepreneur-friendliness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 517-530.
- Peng, M. y Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 253-273.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Ployhart, R., Van Iddekinge, C. y Mackenzie, W. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: the interconnectedness of human capital resources. *The Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261.
- Rajagopalan, N. y Finkelstein, S. (1992). Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*, 13, 127-142.
- Rastogi, P. (2002). Sustaining enterprise competitiveness –is human capital the answer. *Human System Management*, 19(3), 193-203.
- Reed, K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Reid, S. (1982). “The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firm”. En M. Czinkota y G. Tesar (Eds.), *Export Management: an International Context*, 18-38. Nueva York, NY, Praeger.
- Reid, S. (1983). Export management: an international context/export policy: a global assessment/export development strategies: US promotion policy. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 153-156.
- Reuber, R. y Fischer, E. (1998). High Growth / Low Growth Industry Differences in Patterns of Job Creation by SMEs: The Impact of Social Capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 414- 425.
- 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*, 14, 147-166.
- Richman, B. y Copen, M. (1972). *International Management and Economic Development*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Rinella, J. y Kopecky, R. (1989). Burger King hooks employees with educational incentives. *Personnel Journal*, 68(10), 90-99.
- Ring, P. y Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México, Editorial Prentice-Hall.
- Robertson, K. y Wood, V. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership Journal*, 29(4), 21-26.
- Rothaermel, F., Kotha, S. y Steensma, K. (2006). International market entry by US internet firms: an empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56-82.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. y Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Sakarya, S., Eckman, M. y Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion; assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. y Zahra, S. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Schwab, K. (2009). Global Competitiveness Report 2009/2010. Geneva, World Economic Forum.
- Seetharaman, A., Helmi, H. y Saravanan, A. (2002). Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 128-148.
- Seleim, A., Ashour, A. y Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45(4), 789-801.
- Selvarajan, T., Ramamoorthy, N., Flood, P., Guthrie, J., MacCurtain, S. y Liu, W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Shrader, R. y Siegal D. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 893-908.
- SIICEX - Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2016). *Informe de las*

*Exportaciones Peruanas por Sector*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Gobierno del Perú.

Simpson, C. y Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5 (1), 107-117.

Slangen, A. y Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276-291.

Smarzynska, B. (2001). Does relative location matter for bilateral trade flows? An extension of the gravity model. *Journal of Economic Integration*, 16(3), 379-398.

Smith, L., Jiang, J. y Yanyan, I. (2010). What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *The Accounting Review*, 85 (4), 1131-1162.

Smith, V., Strojer, E. y Dilling-Hansen, M. (2002). Export performance and Investment in R&D. Working Paper, 4. The Danish Institute for Studies in Research and Research Policy.

Snell, S., Lepak, D. y Youndt, M. (1999). "Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resource management". En G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, S4, 159-174.

Sousa, C. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 4(9), 1-23.

Sousa, C. y Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.

Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review*, 10(4), 343-374.

Sousa, C. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literatura. *Academy of Marketing Science Review*, 4(9), 1-23.

Sousa, C. y Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.

Sousa, C. y Lages, L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201-222.

Sousa, C. y Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25(5/6), 591-610.

Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A. y Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.

Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.

Stephan, U. y Uhlander, L. (2010). Performance-based vs sociallysupportive culture: a cross-national study of descriptive normsand entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1347-1364.

- Strandholm, K., Kumar, K. y Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics and organizational performance. *Journal of Business Research*, 57, 58-68.
- Suárez, S., Álamo, F. y García, J. (2002). Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: Evidencia empírica en el sector vitivinícola español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, 519-543.
- Suárez, S., García, J. y Álamo, F. (1999). El compromiso exportador de las empresas: Un modelo basado en las percepciones directivas. Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de la Academy of Management Journal.
- Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sveiby, K. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H. y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- Thomas, A., Litschert, R. y Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy manager colignment examination. *Strategic Management Journal*, 12, 509-522.
- Thurow, L. (1996). *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. Nueva York, NY, William Morrow & Co.
- Trevino, L. y Nelson, K. (1999). *Managing Business Ethics*. Segunda edición. Nueva York, NY, Wiley.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Verbeke, A. y Yuan, W. (2005). Subsidiary autonomous activities in MNEs: a transaction cost perspective. *Management International Review*, 45, 31-52.
- Wagner, J. (1996). Export performance, human capital and product innovation in German: A micro view. *Jb.f. Wirtschaftswissenschaften*, 47, 40-45.
- Wagner, J. (2001). A note on the firm size-export relationship. *Small Business Economics*, 17, 229-237.
- Wakelin, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26, 829-841.
- Wang, W. y Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models-evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Weisberg, J. (1996). Differential teamwork performance. *International Journal of Manpower*, 17(8), 18-29.
- Weitzel, U. y Berns, S. (2006). Cross-border takeovers, corruption, and related aspects of governance. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 786-806.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- White, J., Varadarajan, P. y Dacin, P. (2003). Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.
- Whitelock, J. (2002a). Entry and co-operative strategies in international business expansion. *International Marketing Review*, 19(6), 681-693.
- Whitelock, J. (2002b). Viewpoint: theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4/5), 342-348.
- Whitelock, J. y Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1437-1455.
- Williams, L., Gavi, M. y Hartman, N. (2004). "Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues". En D. Ketchen y D. Bergh (Eds), *Research methodology in strategy and management*, 1, 303-346.
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wood, V. y Robertson, K. (2000). Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction. *International Marketing Review*, 17(1), 34-55.
- World Bank (2013). World Development Indicators. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (acceso 12.07.2016)
- Wowak, A. y Hambrick, D. (2010). A model of person-pay interaction: how executives vary in their response to compensation agreements. *Strategic Management Journal*, 31, 803-821.
- Wren, B., Souder, W. y Berkowitz, D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 601-611.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. y Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 408-446.
- Writh, P., Smart, D. y McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy Management Journal*, 39, 441-463.
- Yamin, M. y Sinkovics, R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339-360.
- Youndt, M., Subramaniam, M. y Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Zaheer, S., Shomaker, M. y Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43, 18-27.

Zaheer, S. y Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21-29.

Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Zou, S., Andrus, D. y Norvell, D. (1997). Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.

Zou, S., Taylor, C. y Osland, G. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalised export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

## **CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO POTENCIADORA DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR A TRAVÉS DE SU INTERRELACIÓN CON EL CAPITAL INTELECTUAL**

### **RESUMEN**

El principal objetivo del presente capítulo es analizar el papel moderador de la gestión del conocimiento en la relación existente entre el capital intelectual de la empresa (y sus dimensiones) y su desempeño exportador, algo que la literatura existente no ha considerado de manera explícita. Nuestro análisis se apoya en estudios previos que han analizado las relaciones entre gestión del conocimiento y el capital intelectual (Booker *et al.*, 2008; Curado, 2008; Koenig, 1998; Marr *et al.*, 2003; Piri *et al.*, 2013; Serenko *et al.*, 2011), y su relevancia proviene tanto del hecho de que un nivel adecuado de capital intelectual -esto es, del conjunto de recursos y capacidades inmateriales que reflejan el conocimiento individual y colectivo en la empresa (Mercado y Cernas, 2012)- permite asegurar los resultados a largo plazo de la empresa (Roos *et al.*, 2007), como del hecho de que la gestión del conocimiento -es decir, el conjunto de tareas directivas orientadas a la administración de los recursos intangibles (Brooking, 1997)- resulta clave para sobrevivir en el actual mundo de los negocios globales. A partir de una muestra de empresas exportadoras en Perú pertenecientes al sector textil, los resultados indican que la gestión del conocimiento influye de manera positiva en la relación existente entre el capital intelectual y el desempeño exportador. Por tanto, el capital intelectual influye de manera positiva sobre los resultados de la actividad internacional de la empresa cuanto mayores son los niveles de gestión de conocimiento en la misma.

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Ante el rápido crecimiento de la economía global, la existencia de altos niveles de competencia y la rápida obsolescencia tecnológica, las empresas buscan sobrevivir y crecer para lograr una posición competitiva más fuerte por medio de su internacionalización (Sousa *et al.*, 2008). En este sentido, el enfoque basado en los recursos reconoce que la capacidad de penetración en el mercado internacional está ligada a la existencia de ventajas competitivas (Shoham, 1998; Zou y Stan, 1998), lo cual depende de la construcción y de la explotación de sus competencias claves (Prahalad y Hammel, 1990), basadas en recursos que sean distintivos y difíciles de transferir (Grant, 1991). Por tanto, los activos intangibles juegan un papel cada vez más relevante en la creación de valor en la empresa (Edvinsson y Malone, 2001), al resultar más valiosos que los recursos tangibles (Brooking, 1997; Guthrie, 2001; Roos *et al.*, 2001). En este sentido, como se discutió en el capítulo 2, el capital intelectual permite a la empresa la adquisición

de ventajas competitivas en el terreno internacional (Bose y Oh, 2004; Stahle y Hong, 2002; Wiig, 1997)<sup>64</sup>.

Dado que el alcance de las ventajas competitivas en el terreno internacional depende de la posesión de activos intangibles ligados al conocimiento y aprendizaje (Barkema y Drogendijk, 2007), y de que la exportación constituye una de las estrategias más utilizadas por muchas empresas (Morgan *et al.*, 2004)<sup>65</sup>, resulta importante conocer en qué medida la gestión del conocimiento influye sobre la relación entre el capital intelectual y el desempeño exportador (Grant, 1996; Hsu y Sabherwal, 2012; Pucar, 2012). El conocimiento se considera, de hecho, como el recurso organizativo más crítico e imprescindible (Alavi y Leidner, 2001; Carneiro, 2000), especialmente en entornos hipercompetitivos (Davenport y Prusak, 1998; Zack, 1999), y en aquellos que está sujetos a cambios permanentes y radicales (Malhotra, 2000). Por ello, muchas empresas asumen grandes esfuerzos en la creación de nuevo conocimiento entre sus trabajadores, además de generar conocimiento organizativo (Rodríguez y Ordóñez de Pablos, 2003), el cual debe administrarse adecuadamente, al igual que el resto de activos (Brooking, 1997).

Por tanto, la principal contribución de este capítulo radica en incorporar el efecto moderador de la gestión del conocimiento en la relación existente entre el capital intelectual (en todas sus dimensiones) y el desempeño exportador. En particular, se plantean las siguientes dos preguntas de investigación: en primer lugar, ¿cómo se relaciona la gestión del conocimiento con el desempeño exportador?, y, en segundo lugar, ¿ejerce, la gestión del conocimiento un papel moderador en la relación existente entre el capital intelectual en sus distintas dimensiones (capital humano, capital estructural, y capital relacional) y el desempeño exportador? Las hipótesis propuestas se contrastan en una muestra de empresas del sector textil peruano, aspecto éste que es relevante si se tiene en cuenta que no existen investigaciones previas sobre gestión del conocimiento e internacionalización sobre economías emergentes, a pesar que la literatura destaca que las empresas exportadoras de estos países se enfrentan a condiciones muy diferentes (Cuervo-Cazurra, 2015; Cuervo-Cazurra y Genc, 2011a, 2011b; Jansson, 2007).

---

<sup>64</sup> Como se analizó en dicho capítulo, la literatura previa ha tratado de conocer el impacto del capital intelectual sobre el desempeño organizativo (Baldauf *et al.*, 2000; Katsikeas *et al.*, 2000; Oliveira *et al.*, 2012). Y, aunque la internacionalización consiste en un proceso de acumulación de aprendizaje (Brouthers *et al.*, 2009) que se sustenta en el conocimiento (Basly, 2007), no son muchos los estudios que han tratado de medir el impacto del capital intelectual específicamente en el desempeño exportador. Aquellos estudios que lo han hecho, han considerado solamente algunas de las dimensiones del capital intelectual, y no han llegado a una única conclusión (Campbell *et al.*, 2012; Mavridis, 2005; Subramaniam y Youndt, 2005).

<sup>65</sup> De hecho, a pesar del continuo crecimiento en el número y la magnitud de la inversión extranjera directa a nivel mundial, la exportación continúa siendo una forma de entrada importante en mercados extranjeros para la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas (Fan y Phan, 2007). Además, la exportación es generalmente considerada como el primer movimiento en el proceso de internacionalización y, a menudo, el único que una pequeña empresa realizará para internacionalizarse (Ibeh, 2003).

## 4.2. REVISIÓN DE LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. La gestión del conocimiento y el desempeño exportador

La gestión del conocimiento está recibiendo cada vez más atención dentro la comunidad académica (Davenport *et al.*, 1998; Massingham, 2014; Nonaka y Takeuchi, 1995; Salmador y Bueno, 2007; Supyuenyong y Swierczek, 2011; Sveiby, 1997; Wiig, 1997), dado que muchas empresas están realizando grandes esfuerzos para su implementación (Beijerse, 1999; Call, 2005). De hecho, la gestión del conocimiento se ha convertido en una fuente crucial de competitividad empresarial (Andrew, 2005). La literatura ha propuesto varias definiciones de gestión de conocimiento, con distintas orientaciones y objetivos, que reflejan la amplitud de dimensiones al que hace referencia este concepto (Davenport *et al.*, 1998; Edvinsson, 1997; Pan y Scarbrough, 1999; Sveiby, 1997; Wiig, 1997)<sup>66</sup>. Así, la gestión del conocimiento se ha definido como la acción práctica de entender y gestionar procesos tales como la construcción, renovación y aplicación de los conocimientos; esto es, se trata de gestionar procesos de conocimiento eficaz (Wiig, 1997). A pesar de las diferentes definiciones, este concepto siempre se aborda desde la perspectiva de procesos organizativos, relacionados en muchos casos con la inteligencia artificial, la ingeniería de software, la reingeniería de procesos de negocios, la administración de recursos humanos, el comportamiento organizativo (Beckman, 1999), y el aprendizaje organizativo (Huber, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995). Así, las empresas mejoran sus resultados mediante la implementación de procesos (Laurie, 1997), incluso de una manera continuada en el tiempo (Alavi y Leidner, 2001). El conocimiento se genera a través de la evaluación del desempeño de los empleados, discutiendo los problemas de organización y evidenciando los fracasos, incorporando nuevas ideas para el desarrollo de productos o procesos, recompensando a los empleados, y a grupos de desarrollo de aprendizaje (Brooking, 1997; Despres y Chauvel, 1999; Duffy, 2000; Filius *et al.*, 2000; Rothwell, 1992; Speel *et al.*, 1999; Wexler, 2001). Por tanto, de las diferentes definiciones se puede concluir que con la gestión del conocimiento las organizaciones buscan identificar y desarrollar conocimiento organizativo competitivo -esto es, conocimiento colectivo manifestado por medio de sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes (Huang *et al.*, 1999)- en base al capital intelectual existente.

---

<sup>66</sup> Sveiby (1997), por ejemplo, identifica dos enfoques de gestión de conocimiento, uno centrado en las personas y el otro enfoque en la tecnología. En esta misma línea, encontramos que la mayoría de los enfoques contemporáneos sobre gestión de conocimiento se sitúan predominantemente o bien en el área de las tecnologías de información y de las comunicaciones, o en un marco de análisis social-humanista (Gloet y Berrell, 2003; Gloet y Terziovski, 2004). Por su parte, Hansen *et al.* (1999) describen dos estrategias diferentes de gestión de conocimiento: codificación (el conocimiento es cuidadosamente codificado y almacenado en bases de datos, donde se puede acceder y utilizar fácilmente por cualquier persona en la empresa), y la personalización (donde el conocimiento está estrechamente vinculado a las personas que lo desarrollan y es compartido, principalmente, a través de contacto directo persona a persona; es decir, se trata de una estrategia centrada en los recursos humanos).

Con base en la teoría de recursos y capacidades, la literatura previa ha relacionado de manera positiva la gestión del conocimiento con el desempeño organizativo (Pan y Scarbrough, 1999), bajo el postulado básico de que la heterogeneidad en la posesión de recursos y capacidades conduce a desequilibrios y afecta a la habilidad de la empresa para implementar estrategias competitivas y explicar su desempeño (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Así, por ejemplo, se ha señalado que la innovación en productos depende de la habilidad de la empresa para manejar, mantener y crear conocimiento (Carneiro, 2000; Cohen y Levinthal, 1990; Du Plessis, 2005). En este mismo sentido, Grossman y Helpman (1991) señalaron que las empresas que desarrollan actividades de investigación y desarrollo (que son parte de la práctica de gestión del conocimiento) alcanzan una posición competitiva más estable en el mercado. Además, la relación entre gestión del conocimiento y resultados organizativos se ha contrastado empíricamente (véase, por ejemplo, Rašul *et al.*, 2012, o Zack *et al.*, 2009). En esta misma línea, Lee *et al.* (2007) demostraron que el aprendizaje organizativo y el intercambio de conocimientos influye de manera positiva sobre el rendimiento empresarial, y Chen *et al.* (2008) demostraron una relación significativa entre el conocimiento que se transmite en las organizaciones y el desempeño organizativo. Por su parte, Massingham (2014) mostró empíricamente que la gestión del conocimiento permite alcanzar aprendizaje organizativo así como obtener mejores resultados, mientras que Andreeva y Kianto (2012) demostraron una conexión entre la gestión del conocimiento y el desempeño organizativo.

Por otro lado, es posible argumentar que la gestión del conocimiento determina el desempeño exportador, a pesar de que la literatura previa no ha relacionado ambos conceptos de manera explícita. Así, por ejemplo, el aprendizaje organizativo facilita la internacionalización de la empresa, al permitir acceder a conocimiento relevante (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Además, la internacionalización de la empresa consiste con frecuencia en un proceso de penetración e integración incremental en redes organizativas con terceros; por tanto, integrar la estrategia propia de la empresa con los objetivos de terceros es parte de la gestión del conocimiento (Johanson y Vahlne, 1990). Por otro lado, tomando como base la teoría de recursos y capacidades, recursos tales como la experiencia internacional resultan esenciales para explicar el desempeño en el terreno internacional (Fang *et al.*, 2007; Li, 2012; Peng, 2001). Se trata de la “experiencia que la empresa ha podido generar de sus propias operaciones internacionales” (Clarke *et al.*, 2013, p.265), refiriéndose a conocimientos y habilidades adquiridos por la práctica (y procedente, normalmente, de directivos) que resultan útiles para desarrollar operaciones internacionales. Esta experiencia ha de ser adecuadamente gestionada para generar conocimiento en la empresa, traduciéndose, así, en una mejora de las habilidades de la empresa para generar confianza con otros actores en mercados extranjeros, reduciendo el tiempo y los costes para lograrlo (Barkema *et al.*, 1996). Dicha experiencia internacional es considerada como un recurso inimitable, siendo parte del conocimiento tácito de la organización, que permite mejorar sus resultados a nivel

internacional y su potencial expansión (Barney *et al.*, 2001; Luo *et al.*, 2005; Musteen *et al.*, 2010). Por otro lado, en el terreno teórico, Manolova *et al.* (2002) y Ruzzier *et al.* (2007) identificaron varias dimensiones relativas al conocimiento que sustentan el proceso de internacionalización, como por ejemplo, la orientación internacional, el conocimiento específico sobre los negocios internacionales, el conocimiento de gestión, así como la capacidad de percibir el riesgo ambiental. Tales dimensiones se refieren a conocimiento, valores y competencias individuales, y solamente pueden activarse en las organizaciones bajo la gestión del conocimiento. Desde el punto de vista empírico, algunos trabajos han analizado, de manera directa o indirecta, el impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño exportador. Así, por ejemplo, Breschi y Palma (1999), en un estudio sobre exportaciones, encontraron una relación directa entre los esfuerzos para generar conocimiento especializado y la competitividad comercial en el exterior. Chung (2012) señaló que los vínculos surgidos por actividades comerciales en el exterior permiten incrementar la efectividad empresarial, a través de la generación de inteligencia comercial, la cual conduce a una mejora en el desempeño exportador.

La literatura ha reseñado también otros estudios que sustentan la idea de que la innovación de producto incrementa el desempeño exportador (Basile, 2001; Bernard y Jensen, 2004). Así, por ejemplo, una gran parte de trabajos sobre internacionalización de la empresa ha resaltado la importancia de algunos activos intangibles en este sentido (como por ejemplo, las patentes; López Rodríguez y García Rodríguez, 2005). En esta misma línea, Kugler y Verhoogen (2008) demostraron que los productos de empresas exportadoras tienen precios más altos cuando se ha innovado en el desarrollo de los mismos. Monreal-Pérez *et al.* (2012) mostraron que las empresas exportadoras que están más identificadas con el desarrollo de innovaciones son las que consiguen mejores resultados en el mercado internacional. Otras evidencias al respecto han sido presentadas en años recientes por Alegre *et al.* (2012) y Cassiman *et al.* (2010), señalando, en mayor o menor medida, que la inversión en conocimiento e innovación puede ser vista como una ventaja estratégica que tiene un efecto positivo sobre la posición de la empresa en el mercado, lo cual se traduce finalmente en mejores resultados tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Finalmente, Molina-Domene y Pietrobelli (2012), demostraron que el éxito a nivel internacional solamente es posible a través de un largo sendero evolutivo que se sustenta en el desarrollo de conocimiento y capacidades tecnológicas y productivas.

De lo señalado previamente, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la gestión del conocimiento y el desempeño exportador.**

#### **4.2.2. La gestión del conocimiento y el capital intelectual**

El capital intelectual representa el conocimiento transformado en algo valioso para la organización; por lo tanto representa una capacidad de la organización, siendo propiedad de ésta

(Stahle y Hong, 2002). Se puede entender como la capacidad de la organización para dominar, crear o innovar bajo condiciones de cambio constante (Stahle y Hong, 2002). Además, el capital intelectual representa la capacidad de actuar en entornos globales que cambian rápidamente (pudiendo tener, como resultado, patentes, marcas, aplicaciones de negocio y otros intangibles que a menudo necesitan ser protegidos de la competencia; Stahle y Hong, 2002). En el terreno de la internacionalización, podemos definir al capital intelectual como la capacidad de la empresa para crear valor en mercados extranjeros en condiciones de cambio constante<sup>67</sup> (Stahle y Hong, 2002), permitiéndole competir con éxito en el mercado global (Marr *et al.*, 2004; Mavridis, 2005). Como se explicó en el capítulo 2, el capital intelectual se compone de tres elementos que han sido vinculados al desempeño exportador de las empresas: (1) capital humano, (2) capital estructural, y (3) capital relacional (Cuganesan, 2005; Kim y Kumar, 2009; Mouritsen *et al.*, 2005; Reed *et al.*, 2006; Subramaniam y Youndt, 2005). El capital humano se refiere a la habilidad, entrenamiento, educación, experiencia y características de la fuerza de trabajo de la organización (Cuganesan, 2005; Guthrie y Petty, 2000). El capital estructural (estructura interna) se refiere a los conocimientos incorporados en las estructuras organizativas y procesos creados por los trabajadores y que son de propiedad de la organización (Guthrie y Petty, 2000; Stewart, 1997; Sveiby, 1997). El capital relacional (estructura externa) se refiere a las relaciones con actores externos, y representa la capacidad de la empresa para interactuar positivamente con los miembros de la comunidad de negocios (Cuganesan, 2005; Edvinsson y Malone, 2001; Bruton *et al.*, 2007).

Por otro lado, actualmente no existe una definición formalmente aceptada de gestión del conocimiento, como se comentó en el apartado anterior. La definición más extendida parte de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes señalan que la gestión del conocimiento consiste en la capacidad de la empresa para crear conocimiento como un todo, diseminarlo a través de la organización e insertarlo en los productos, servicios y sistemas. Otros autores definen la gestión del conocimiento como la actividad orientada hacia la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1997), así como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno (Sullivan, 1999).

Dentro de los modelos más difundidos de gestión del conocimiento, tenemos el propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), que es uno de los de mayor relevancia en la actualidad<sup>68</sup>. Este

---

<sup>67</sup> Cabe destacar que Stahle y Hong (2002) mencionaron el concepto “capital intelectual dinámico”, que de alguna manera está implícito en su definición, pues lo dinámico del capital intelectual tiene mucho que ver con las estrategias planteadas en entornos cambiantes. Por tanto, el capital intelectual también es adecuado para reflejar la naturaleza innovadora del conocimiento en el terreno de la internacionalización.

<sup>68</sup> En cuanto a la gestión de conocimiento, encontramos en la literatura dos formas de abordarla: como parte del capital intelectual o como gestión del conocimiento propiamente dicha. Como parte del capital intelectual es abordado por Bontis (1996), Brooking (1997), Edvinsson y Malone (2001), Roos *et al.* (2001),

modelo parte de la concepción del conocimiento como un proceso humano dinámico, dividido en tácito y explícito (Nonaka, 1994): el primero tiende a ser local (no está en manuales, libros, bases de datos, ni en archivos), es principalmente oral, y se crea y difunde informalmente (Stewart, 1997). El conocimiento tácito es personal y difícil de formalizar, lo cual impide su comunicación a los miembros de la organización. Por otro lado, el conocimiento explícito representa la parte racional del conocimiento, el cual puede ser expresado (escrito) y explicado fácilmente en palabras y números, por lo cual puede ser transferido a otros para ser procesado colectivamente (Bratianu, 2010; Nonaka y Konno, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Ambos tipos de conocimiento constituyen un ciclo infinito que consiste en identificar el conocimiento tácito, volverlo explícito con el fin de formalizarlo, aprenderlo y potenciarlo (Stewart, 1997). Para Nonaka y Takeuchi (1995) la creación del conocimiento organizativo pasa por que la empresa sea capaz de crear conocimiento como un todo, diseminarlo a través de la organización e insertarlo en los productos, servicios y sistemas. Se pretende convertir el conocimiento tácito en explícito para que pueda ser compartido y usado por la organización con el fin de crear nuevo conocimiento (Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998). De esta manera, el conocimiento fluye de tácito a tácito mediante la adquisición, de tácito a explícito por la conversión, de explícito a explícito por la creación, y de explícito a tácito por medio de la incorporación (Angulo y Negron, 2008).

La literatura previa ha relacionado la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tomando como base la teoría de recursos y capacidades, se puede afirmar que las diferencias en los resultados organizativos se debe a los distintos niveles de acumulación y de gestión activos y, en concreto, de los activos intangibles tales como el conocimiento. Así, Grant (1996) y Kogut y Zander (1992) señalan que la combinación entre conocimiento (capital intelectual) y las capacidades de gestión (gestión de conocimiento), constituyen la base fundamental para la creación de valor en la empresa. Existen estudios que confirman que la gestión del conocimiento proporciona un marco de desarrollo para la gestión del capital intelectual<sup>69</sup> (Housel y Nelson, 2005; Jih *et al.*, 2005; Shih, Chang y Lin, 2010). Encontramos también evidencia que señala que la gestión del conocimiento convierte el capital intelectual en valores (Brooking, 1997; Housel y Nelson, 2005; Jih *et al.*, 2005). Por su parte, Shih, Chen y Morrison (2010) señalaron que la capacidad para crear conocimiento es altamente relevante para el capital intelectual en determinadas industrias, y que la creación de conocimiento influye significativamente en la acumulación de capital humano. Por último, el capital intelectual se relaciona con la gestión del conocimiento en la medida en que ésta es una actividad fundamental para obtener, acrecentar y

---

Saint-Onge (1996) y Sullivan (1999). Bajo la segunda perspectiva ha sido estudiada por Kogut y Zander (1995), Nonaka y Konno (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995).

<sup>69</sup> Brooking (1997) afirma que en la práctica sólo se usa alrededor de un veinte por ciento de los conocimientos de los que dispone la empresa. Por ello, la completa aplicación del conocimiento constituye un objetivo en sí mismo (Roos *et al.*, 2007).

sostener el capital intelectual (Booker *et al.*, 2008; Curado, 2008; Koenig, 1998; Marr *et al.*, 2004; Serenko *et al.*, 2011)<sup>70</sup>.

No obstante lo anterior, hay que subrayar que existe un gran debate generado en torno a los conceptos de capital intelectual y gestión del conocimiento. La literatura acerca del capital intelectual se ha centrado en los recursos intangibles que contribuyen a la creación de valor (Edvinsson y Malone, 2001; Spender *et al.*, 2013; Sullivan, 1999), y se refiere en general a los activos estructurales y relacionales y de capital humano de la organización (Bontis, 2001; Guthrie, 2001). Por otro lado, la literatura sobre gestión del conocimiento se ha centrado en analizar los procesos relacionados con el conocimiento y las actividades de gestión en las empresas (Gold *et al.*, 2001; Heisig, 2010; Lee y Choi, 2003). En este sentido, algunos estudios han llegado a comparar el capital intelectual, los activos intangibles, la propiedad intelectual, y las actividades de gestión de conocimiento (Rastogi, 2003; Sveiby, 1997). Así, podemos encontrar algunos puntos de intersección entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual: 1) ambos son considerados recursos importantes para la organización (Barney *et al.*, 2011; Brooking, 1997; Stewart, 1997); 2) buscan hacer eficiente el uso del conocimiento para crear valor en la empresa (Roos *et al.*, 2001); 3) son soportados por la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) y la teoría basada en el conocimiento (Grant, 1996). Aunque el capital intelectual puede confundirse con la gestión del conocimiento (pues ambos están ligados, por definición, al conocimiento), lo cierto es que están relacionados, pero no son lo mismo si los analizamos al detalle. El capital intelectual y la gestión del conocimiento, a pesar de tener similitudes, se diferencian entre sí, al tener distintos propósitos y ser complementarios. Se asemejan, pues ambos cubren casi todos los aspectos relativos a las actividades organizativas; ambos representan conceptos amplios y abarcan la totalidad de actividades intelectuales de las organizaciones: creación, difusión, almacenamiento, y aprovechamiento del conocimiento. Sin embargo, la gestión del conocimiento y el capital intelectual tienen diferentes propósitos (Hendriks y Sousa, 2013).

En concreto, el capital intelectual hace hincapié en el almacenamiento del conocimiento en la organización, lo cual difiere esencialmente de los procesos de adquisición y utilización del conocimiento (los cuales constituyen el foco de la gestión de conocimiento). El papel de la gestión de conocimiento es ser el “medio” para manejar el conocimiento, en lugar de conocimiento en sí mismo (Ling, 2013). En otras palabras, la gestión de conocimiento es el proceso, mientras que el capital intelectual es la infraestructura del conocimiento, por lo que podrían ser considerados

---

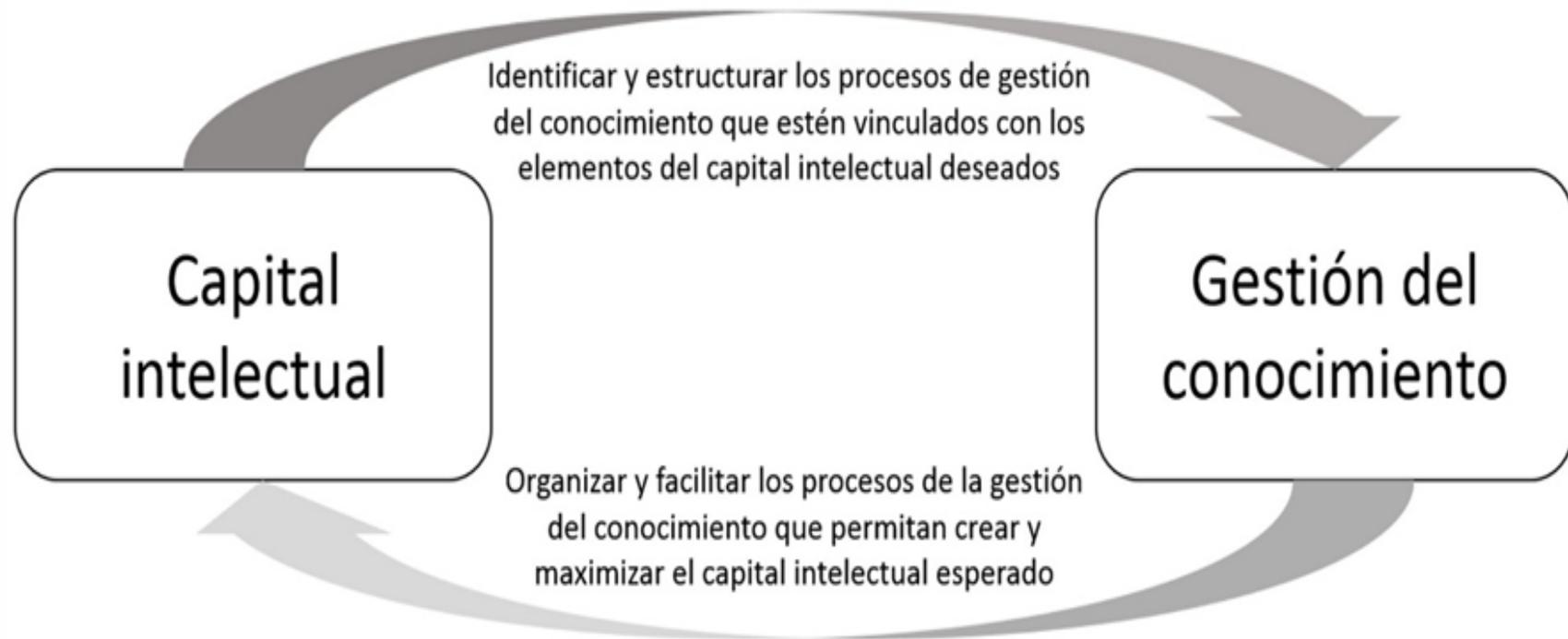
<sup>70</sup> Cuando se revisa la literatura sobre gestión de conocimiento y capital intelectual, se aprecian dos niveles de interpretación del capital intelectual: un primer nivel lo conceptualiza como activos pasivos, medibles y clasificables (Brooking, 1997; Petty y Guthrie, 2000; Stewart, 1997); un segundo nivel lo define desde una óptica más dinámica, pues incluye, de manera más o menos explícita, procesos o una perspectiva de capacidades (Bontis, 1999; Edvinsson y Malone, 2001; Roos *et al.*, 2007). Es decir, la naturaleza del conocimiento se discute, por un lado, como un activo o un recurso, y, por otro lado, como un proceso de gestión de creación de valor o una práctica (asumiendo una primera distinción entre el aspecto "estático" y "dinámico" del capital intelectual) (Kianto, 2007).

como dos caras de la misma moneda (Alexander *et al.*, 2010; Serenko y Bontis, 2004). Para Stahle y Hong (2002), sin embargo, la gestión del conocimiento es el proceso, mientras que el capital intelectual es el resultado (Stahle y Hong, 2002). Profundizando en las diferencias, el capital intelectual se centra en los recursos intangibles que contribuyen a la creación de valor (Edvinsson y Malone, 2001; Sullivan, 1999), por lo general en términos de activos de capital humano, estructurales y relacionales (Bontis, 2001; Guthrie, 2001); por su parte, la gestión de conocimiento se centra en los procesos relacionados con el conocimiento y las actividades de gestión en las empresas (Gold *et al.*, 2001; Heisig, 2010; Lee y Choi, 2003). De este análisis, se concluye que la gestión del capital intelectual aborda la valoración del conocimiento en una empresa, lo que es fundamentalmente diferente de la creación y utilización del conocimiento, que, en realidad, pertenece al ámbito de la gestión del conocimiento (McElyea, 2002). El capital intelectual se considera a nivel de gestión estratégica (Wiig, 1997) y se orienta a crear y aprovechar los activos intelectuales, aumentando el valor de una empresa mediante la creación de capacidades desde una perspectiva estratégica (Edvinsson, 1997; Wiig, 1997). Grant (1996) y Kogut y Zander (1992) distinguen entre el conocimiento y las capacidades de administrarlo como las bases claves de la creación de valor en las organizaciones.

Por lo tanto, el papel de la gestión del conocimiento es proporcionar acceso a fuentes de conocimiento, en lugar de conocimiento en sí mismo. La gestión del capital intelectual se refiere a captar y valorar las capacidades de conocimiento de la organización, mientras que la gestión del conocimiento, por el contrario, se refiere a la capacidad de una organización para transformar el conocimiento en valor añadido (Stahle y Hong, 2002). La gestión de conocimiento se centra en la implementación táctica y operativa de las actividades asociadas al conocimiento, y se refiere a actividades que facilitan la creación, captura, transformación y uso del conocimiento con la finalidad de lograr una organización más inteligente mediante la creación y maximización del capital intelectual (Wiig, 1997). La gestión del conocimiento juega un importante papel en el proceso de desarrollo del capital intelectual, pues se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento y se esfuerza por crear un ambiente “amigable” con el conocimiento, con la finalidad de que el capital intelectual siga creciendo (Wiig, 1997). Véase la Figura 4.1.

**Figura 4.1.**

**Relación entre Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento**



Fuente: Basado en Wiig (1997, p.404). Elaboración propia.

Tomando como base las similitudes entre ambos y su complementariedad, la gestión del conocimiento y el capital intelectual han de relacionarse para generar mayor valor añadido. Es decir, trabajarán juntos de manera que se alineen los procesos de la gestión del conocimiento con los elementos individuales del capital intelectual. De hecho, el capital intelectual resulta más competitivo si está correctamente utilizado y explotado, convirtiéndose en un recurso vital para la competitividad sostenible, el éxito y la viabilidad empresarial (Wiig, 1997). Por tanto, a través de la gestión del conocimiento es posible crear y maximizar el capital intelectual, en la medida en que los procesos de conocimiento se manejen de manera intencional y sistemática, lo cual requiere la integración de tecnologías, personas y sistemas, todos enfocados en las personas (Roos *et al.*, 2007). En este sentido, la literatura ha identificado varias prácticas claves de gestión del conocimiento que las organizaciones utilizan para aprovechar sus activos de capital intelectual<sup>71</sup>: prácticas estratégicas de gestión del conocimiento (Zack, 1999); intercambio de conocimientos y creación de cultura “amigable” (De Long y Fahey, 2000); prácticas orientadas a las tecnologías de información y comunicaciones (Alavi y Leidner, 2001); aprendizaje de mecanismos (Crossan *et al.*, 1999); prácticas de gestión de recursos humanos enfocadas al conocimiento (Scarbrough, 2003), y prácticas y mecanismos de protección de conocimientos (Hurmelinna-Laukkanen, 2009)<sup>72</sup>.

La literatura existente sobre las relaciones entre capital intelectual (y sus dimensiones) y gestión del conocimiento, así como de sus efectos sobre el desempeño organizativo resulta escasa, aunque la mayoría de los estudios previos confirman que la gestión del conocimiento ofrece marcos para la gestión de capital intelectual, y que el capital intelectual permite dar valor al conocimiento de la organización (Brooking, 1997; Housel y Nelson, 2005; Jih *et al.*, 2005; Shih, Chen y Morrison, 2010). En cuanto a las dimensiones específicas del capital intelectual, Parker *et al.* (2001) señalaron que cuando se combinan el capital humano con una gestión del conocimiento centrada en la tecnología, se alcanzan mejores resultados organizativos que en situaciones bajo las cuales se aplican estrategias de gestión del conocimiento centradas exclusivamente en la tecnología; en este último caso, se pierden oportunidades para mejorar el desempeño organizativo a través del conocimiento de los trabajadores (capital humano) y de la búsqueda de mejores vías de colaboración (capital relacional). Por tanto, se concluye que para lograr una implementación exitosa de la gestión del conocimiento es necesario generar y

---

<sup>71</sup> Hsu y Pereira (2008) propusieron un esquema conceptual que, integrando el enfoque basado en recursos y el del aprendizaje organizativo, proponía que el aprendizaje organizativo (gestión del conocimiento) presenta un efecto moderador sobre el desempeño en el proceso de internacionalización.

<sup>72</sup> Entre los estudios empíricos de esta literatura, encontramos, por ejemplo, el trabajo de Zhang *et al.* (2012), quienes hallaron relaciones positivas entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual. También se ha medido el impacto de las distintas prácticas de gestión del conocimiento sobre el desempeño organizativo (Andreeva y Kianto, 2012; Chuang, 2004; Darroch, 2005; Gold *et al.*, 2001), las cuales permiten el uso del stock de recursos de conocimiento (capital intelectual).

hacer crecer el capital intelectual (Marr *et al.*, 2003). Por su parte, Anantatmula y Kanungo (2010) sugieren que es difícil calcular el rendimiento derivado de la inversión en gestión del conocimiento, puesto que dependerá de la alineación correcta entre los elementos del capital intelectual y de las estrategias de gestión del conocimiento que se hayan implementado. Esto confirma los hallazgos de Hussi (2004) y Ling (2013), quienes afirman que para mejorar los resultados organizativos, la estructura de capital intelectual (esto es, la combinación de sus componentes) debe ajustarse a la estrategia de gestión del conocimiento. Por lo tanto, es de esperar que la estrategia de gestión de conocimiento influya en la relación entre el capital intelectual y el desempeño de la organización (Ling, 2013).

Se puede argumentar, además, que algunas de las estrategias de gestión del conocimiento moderan la relación entre el capital estructural y el desempeño exportador. Como se sabe, el capital estructural permite mejorar el desempeño exportador de la empresa (Tovstiga y Tulugurova, 2007). Pero además, la aplicación de algunas estrategias de gestión del conocimiento (como puede ser, por ejemplo, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones), puede fortalecer la influencia positiva que el capital estructural de la empresa tiene sobre su desempeño exportador. Por ejemplo, las bases de datos institucionales (relacionadas con una estrategia de gestión del conocimiento centrado en la tecnología) combinadas con una adecuada infraestructura de proceso o gestión de negocios de la empresa (capital estructural) puede otorgar a las empresas ventajas en su proceso de internacionalización (Stewart, 1997). La aplicación de nuevas estrategias organizativas o de sistemas (capital estructural), unida a unos niveles adecuados de gestión del conocimiento, permitirá por tanto alcanzar un mejor desempeño en el exterior gracias a una mayor satisfacción del cliente (Ling y Jaw, 2006). Asimismo, disponer de mejores estrategias organizativas o de sistemas (capital estructural), junto con los niveles adecuados de gestión del conocimiento, hará más probable que se generen innovaciones a nivel global a través del incremento del conocimiento organizativo existente (Subramaniam y Youndt, 2005), con la consiguiente mejora en el desempeño exportador.

En definitiva, una adecuada gestión del conocimiento (por medio de los sistemas, uso de tecnología, infraestructura, organización, investigación y procesos), convertirá la información provista por el capital estructural en conocimiento, y estará influyendo positivamente en la relación entre el capital estructural y el desempeño exportador de la empresa. Al constituir una base para la coordinación de la información y del conocimiento internos, la gestión del conocimiento acelerará la incorporación de nuevos conocimientos provenientes del exterior mediante los sistemas de almacenamiento de información existente (Karagiannis *et al.*, 2008).

De lo señalado previamente, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2: La gestión del conocimiento modera positivamente la relación entre el capital estructural y el desempeño exportador.**

El capital humano, como otra de las dimensiones que compone el capital intelectual — y que está compuesto por el conocimiento individual, su socialización, educación, desarrollo de habilidades, comunicación, capacitación y aprendizaje (Roos *et al.*, 2001),— conlleva el empleo de conocimiento. Y sabemos que el capital humano está positivamente asociado con el desempeño exportador de la empresa (capítulo 3). Además, Roos *et al.* (2001) proponen que se crea valor en las empresas por medio de diferentes mecanismos (centrados en las personas y orientados a los procesos) producto de diferentes estrategias. También lo confirman Piri *et al.* (2013), quienes señalan que los efectos de la gestión del conocimiento en el desempeño organizativo están asociados con mayores niveles de capital humano. Por tanto, se puede argumentar que el conocimiento transmitido a la organización (gestión del conocimiento) por directivos competentes en gestión global y con competencias interculturales (capital humano) puede mejorar el desempeño exportador de una empresa (Antal, 1993). En este sentido, por ejemplo, Roos *et al.* (2001) manifestaron que las estrategias centradas en las personas y orientadas a los procesos son similares a las estrategias planteadas por la gestión del conocimiento (centrado en personas y en tecnología). Así, una empresa cuya estrategia está centrada en las personas (gestión del conocimiento) depende en gran medida su capital humano, pues su desempeño es generado por individuos con conocimientos y habilidades (capital humano) (Roos *et al.*, 2001). Por tanto, podemos concluir que una empresa con una estrategia de gestión del conocimiento centrada en las personas, puede facilitar el desarrollo de su capital humano, y, así, alcanzar un mejor desempeño. En tal sentido, la relación entre el capital humano en la empresa y el desempeño exportador estará moderada positivamente por las prácticas de gestión de recursos humanos centradas en la gestión de conocimiento, así como por las mismas prácticas estratégicas de la gestión del conocimiento (como por ejemplo, la optimización en el aprovechamiento de las habilidades adquiridas por los directivos o trabajadores).

De lo señalado previamente, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3: La gestión del conocimiento modera positivamente la relación entre el capital humano y el desempeño exportador.**

Por último, el capital relacional (el tercer y último componente del capital intelectual) representa la forma de interactuar con los clientes, proveedores, otras empresas, instituciones públicas y organizaciones sociales, y está determinado por el conocimiento creado, transformado y transmitido dentro de la empresa. El capital relacional influye de manera positiva en la generación o intercambio de conocimiento, el cual se puede convertir en una fuente de grandes avances a través de la innovación (Ojeda-Gómez *et al.*, 2007; Spencer, 2003). De esta manera, las redes en las que participa la empresa (capital relacional) podrían contribuir a la aceptación de dichos avances o innovaciones dentro de la industria (Subramaniam y Youndt, 2005). El fortalecimiento de las relaciones (con clientes o proveedores) por parte de la empresa permite

mejorar la cuota de mercado, y por ende, el desempeño exportador de la empresa (Bozbura, 2004; Narver y Slater, 1990).

Por tanto, la medida en que el capital relacional conduzca a mejores resultados en el exterior dependerá de los mecanismos de aprendizaje establecidos por la estrategia (gestión del conocimiento), puesto que éstos potenciarán los beneficios (en información y conocimiento disponible y accesible) que han sido generados por las relaciones establecidas (capital relacional) (Roos *et al.*, 2001). Es decir, la relación positiva entre el capital relacional y el desempeño exportador será mayor cuanto mayores sean los niveles de gestión de conocimiento en la empresa. Por ejemplo, se sabe que la presencia en la empresa de directivos con vínculos en redes internacionales y contactos (capital relacional), puede mejorar el desempeño exportador de la misma (Antal, 1993), hasta el punto de que la ausencia de tales vínculos pueden dificultar el desarrollo de actividades a nivel internacional (Soley y Pandya, 2003). Ahora bien, es de esperar que sean aquellas empresas que tengan una estrategia de gestión del conocimiento centrada en las personas (en las que las interacciones interpersonales de esos gerentes serán de más calidad), las que desarrollen mejor sus redes interpersonales (capital relacional), para así alcanzar mayor desempeño exportador<sup>73</sup>. Como resultado, una estrategia de gestión del conocimiento centrada en las personas puede moderar positivamente la relación entre el capital relacional y el desempeño exportador. De forma similar, relaciones con clientes o proveedores (capital relacional) combinadas con bases de datos de conocimiento (como parte de una estrategia de gestión del conocimiento centrado en la tecnología) ayudarán a las empresas en sus procesos de innovación (Gloet y Terziovski, 2004) para internacionalizarse con mejores resultados. Por consiguiente, es de esperar que una estrategia de gestión del conocimiento centrada en la tecnología modere positivamente la relación capital relacional y rendimiento global (Stewart, 1997).

De lo señalado previamente, planteamos la siguiente hipótesis:

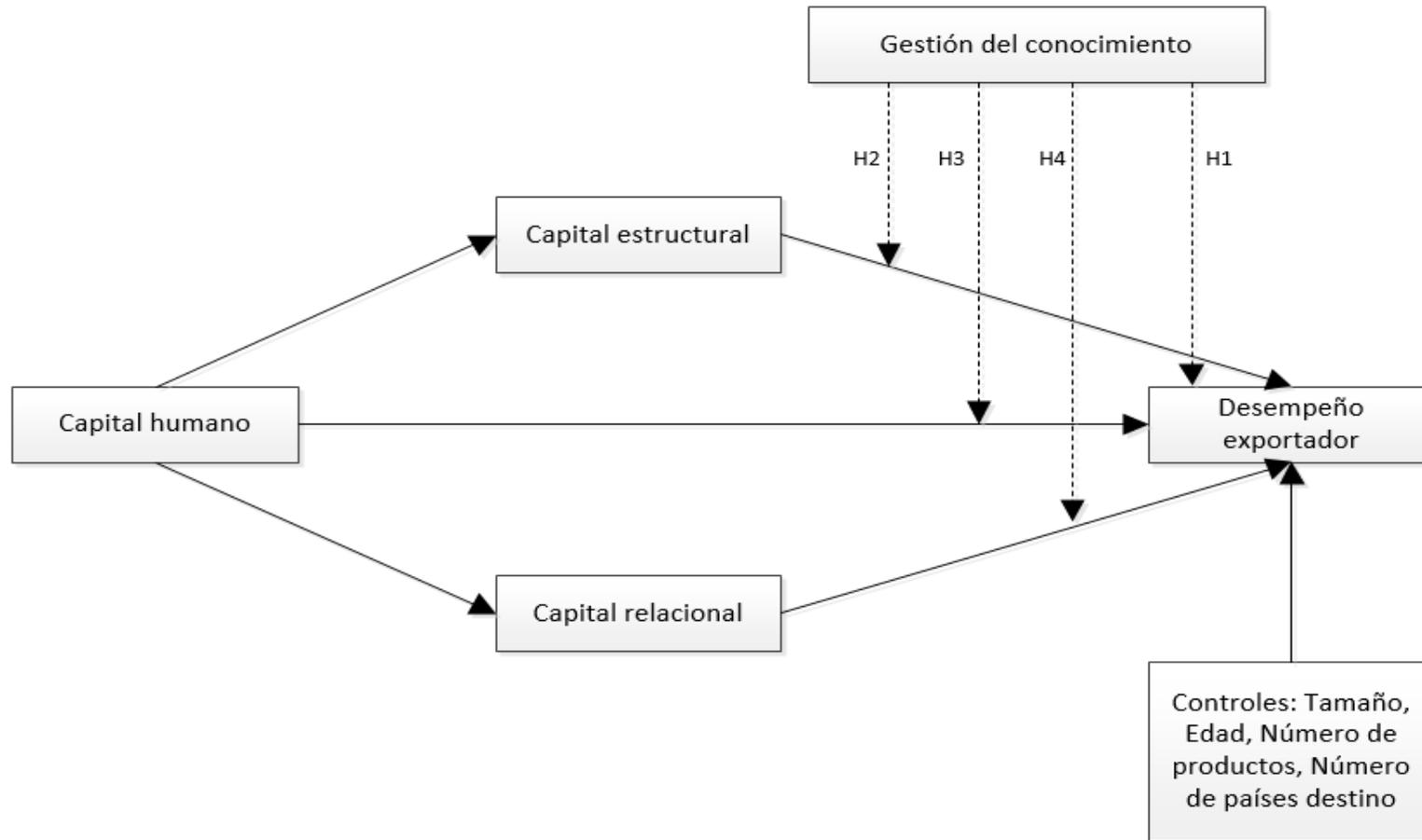
**Hipótesis 4: La gestión del conocimiento modera positivamente la relación entre el capital relacional y el desempeño exportador.**

El modelo planteado en la Figura 4.2. muestra las interrelaciones entre los constructos.

---

<sup>73</sup> Adicionalmente, en una empresa orientada a procesos se pone énfasis en las relaciones organizacionales (capital relacional), pues se crea valor a través de relaciones con clientes (Roos *et al.*, 2001). En ese sentido, la estrategia vía procesos se asemeja a la estrategia de gestión del conocimiento centrado en la tecnología (Roos *et al.*, 2001).

**Figura 4.2.**  
**Modelo teórico propuesto**



Elaboración propia, basada en literatura revisada

### **4.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DATOS**

#### **4.3.1. Muestra**

Para llevar a cabo el contraste de las hipótesis planteadas, la población objetivo del estudio se centró en el sector textil peruano. Esta decisión se basa en que las empresas que sólo comercializan productos actúan fundamentalmente como intermediarios y catalizadores del comercio en el proceso de internacionalización. Así, no se consideraron empresas clasificadas dentro de las actividades agrícolas, pesqueras o extractivas, puesto que ofrecen productos que después serán transformados por otras entidades y son, en una gran parte, sectores sometidos a ciertas restricciones (por ejemplo, cuotas lecheras o cuotas remolacheras) que limitan el libre ejercicio de la actividad empresarial y, por tanto, de la exportación. Nuestro análisis requiere empresas que no estén sometidas a controles de oferta ni demanda, en sectores no regulados, lo que nos llevó a centrarnos en empresas manufactureras, y dentro de estas, a las pertenecientes al sector textil, uno de los que tiene mayor dinamismo en el mercado exterior. El hecho de centrarnos en un solo sector nos permite controlar un mayor número de variables contextuales. Además, este sector presenta características comunes a otros sectores exportadores de países emergentes, lo cual contrasta con los estudios empíricos previos sobre desempeño exportador relativos a grandes empresas de economías desarrolladas. En economías emergentes, las empresas crecen tanto en el mercado doméstico como en el internacional con el fin de adaptarse a las peculiaridades institucionales. Esto también ocurre en Perú, país donde los exportadores de industrias no extractivas ocupan un lugar importante en el crecimiento de la economía. En el año 2015, el sector textil peruano exportó más de 1,500 millones de dólares, llegando a ser el sector industrial con mayor dinamismo en el mercado exterior, a pesar de la crisis internacional (SIICEX, 2016). Si bien otros sectores económicos tienen un peso considerable en el volumen de exportaciones de Perú, la mayoría de éstas se atribuyen a un grupo reducido de unas pocas empresas exportadoras industriales grandes. Por el contrario, las empresas exportadoras textiles en Perú son más homogéneas tanto en tamaño (la mayoría son empresas medianas y pequeñas), como en organización (mayormente son familiares).

Como es usual en este tipo de investigaciones, la empresa exportadora es la unidad de análisis de nuestro estudio (Lages y Montgomery, 2004). Se procedió a la identificación de la población objetivo a partir de la información disponible en la base de datos de estadísticas de importación y exportación de la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX Data Trade; [www.adexdatatrade.com](http://www.adexdatatrade.com)), estando ésta representada por 874 empresas. Esta base de datos pertenece al Sistema de Inteligencia Comercial de ADEX (Asociación de Exportadores de Perú), y su funcionalidad principal es consignar información especializada referida al comercio exterior. El acceso a esta base de datos -cuyo uso es privado exclusivamente para los socios de la asociación- fue posible tras obtener el permiso explícito de la directiva de la Asociación de Exportadores de Perú de cara a su explotación en la presente tesis doctoral. Además, se utilizó la

base de datos del sistema ADEX Data Trade para recabar información sobre empresas exportadoras del sector textil de Perú. Sin embargo, el hecho de que la información que suministra esta base de datos es incompleta para los fines de nuestra investigación (en particular, carece de información sobre capital intelectual y funcionamiento de las empresas) nos llevó a elaborar un cuestionario que nos permitiera acceder a la información que necesitábamos. De esta manera, fue posible complementar la información procedente de las encuestas con aquella contenida en la base de datos ADEX Data Trade referente a las empresas que respondieron a los cuestionarios. En consecuencia, se utilizó un método de triangulación de información tal y como se ha recomendado tradicionalmente en la investigación empírica (por ejemplo, Edmonson y Mcmanus, 2007; Eisenhardt, 1989; Jick, 1979), ya que se combina el uso de fuentes de información de distinta naturaleza: primarias y secundarias. De esta forma, se construyó una muestra final más rica en información de lo que suele ser habitual por medio del uso exclusivo de fuentes primarias de información.

Por tanto, una parte de la información relevante para el contraste de las hipótesis fue obtenida a partir de una encuesta de empresas exportadoras del sector textil de Perú. Se procedió a la identificación de la población objetivo a partir de la información disponible en la base de datos de la Asociación de Exportadores de Perú (ADEX Data Trade), estando ésta representada por 874 empresas. Este método permite flexibilidad en la recolección de los datos dada la diversidad de los temas analizados (Malhotra *et al.*, 2003). La encuesta recoge información sobre diferentes temas relacionados con la gestión del capital intelectual de las empresas exportadoras y su funcionamiento, referida al año 2015. Antes de proceder a su lanzamiento definitivo, se llevó a cabo un pre-test con dos empresas a través de una entrevista en profundidad con sus respectivos responsables de las actividades exportadoras. Se incorporaron algunas de las sugerencias recibidas que se consideraron que podían contribuir a la mejora del contenido y comprensión de la información recogida en el cuestionario, así como a su simplificación de cara a incrementar las probabilidades de respuesta.

La información a través del cuestionario fue recabada entre marzo y julio de 2016 mediante formularios *online* y visitas (concertadas previamente) a las empresas. Tras descartar algunos cuestionarios en los que faltaban respuestas a determinadas preguntas, se pudo contar con un total de 207<sup>74</sup> cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que representa aproximadamente el 23.68% de la población. Esta es una tasa de respuesta comparable a la mayoría de los estudios que recurren a este tipo de fuente primaria.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Para la utilización de ecuaciones estructurales se considera necesaria la existencia de un mínimo de 100 observaciones (Williams *et al.*, 2004), por lo que nuestra supera ampliamente dicho umbral.

<sup>75</sup> Se realizó una prueba  $\chi^2$  para comprobar si existían diferencias significativas entre la muestra de estudio y la población de referencia. No se detectaron diferencias significativas en cuanto a la cantidad de productos exportados ni en cuanto al número de países de destino de las exportaciones entre la muestra final y la población.

### 4.3.2. Mediciones

#### Variable dependiente: Desempeño exportador (DE)

El desempeño exportador fue medido por medio de 4 indicadores relativos a: (a) intensidad exportadora (de1) (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000; Lages y Lages, 2004; Leonidou *et al.*, 2002); (b) crecimiento de las exportaciones (de2) (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2000), ambos en la dimensión económica-financiera; (c) éxito percibido (de3) (Cavusgil y Zou, 1994), en la dimensión satisfacción con los resultados de exportación; y (d) posición estratégica y cuota de mercado (de4) (Cavusgil y Zou, 1994), en la dimensión estratégica (Véase Tabla 4.1.). De este modo, la definición del constructo de DE se centra en el modelo de medición que se ha utilizado más frecuentemente en la literatura<sup>76</sup>.

**Tabla 4.1.**

#### Variable dependiente: Desempeño exportador (DE)

Item	Pregunta	Literatura relacionada
de1	En los últimos años, las exportaciones han representado la mayor parte de las ventas de la empresa	Cavusgil y Zou (1994), Diamantopoulos (1999), Katsikeas <i>et al.</i> (2000), Lages y Lages (2004), Leonidou <i>et al.</i> (2002), Zou <i>et al.</i> (1998)
de2	El crecimiento del volumen de las exportaciones durante los últimos años ha sido considerable	Cavusgil y Zou (1994), Diamantopoulos (1999), Katsikeas <i>et al.</i> (2000), Zou <i>et al.</i> (1998)
de3	La empresa está satisfecha con los resultados logrados en su actividad exportadora de los últimos años	Cavusgil y Zou (1994), Zou <i>et al.</i> (1998)
de4	En los últimos años la empresa ha logrado los objetivos propuestos respecto a sus mercados de destino y volúmenes de exportación	Cavusgil y Zou (1994), Zou <i>et al.</i> (1998)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde "Nada de acuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".*

<sup>76</sup> La literatura ha recogido diferentes medidas de desempeño exportador. Por ejemplo, Katsikeas *et al.* (2000) definió el desempeño exportador en relación tanto con la eficacia (el grado en que los exportadores consiguen sus objetivos de exportación) como con la eficiencia de las exportaciones (referida a la comparación de resultados; por ejemplo ingresos, costes). Por su parte, Cavusgil y Zou (1994) sugirieron que la medición del desempeño exportador debe incluir elementos estratégicos, económicos y de percepción de la dirección (por ejemplo, satisfacción con los resultados de la actividad exportadora). Por último, Zou *et al.* (1998) propusieron una escala compuesta por tres dimensiones: la económica-financiera (intensidad exportadora, rentabilidad de las exportaciones, y crecimiento de las exportaciones), la estratégica (contribución de las exportaciones a la competitividad de la empresa, la posición estratégica y la cuota de mercado), y la satisfacción con los resultados de exportación (el éxito percibido, la satisfacción con la empresa y el grado en que la empresa cumple con sus expectativas). Por su parte, Diamantopoulos (1999) subrayó que este modelo de medición debería ser el más ampliamente utilizado, y de hecho ha sido el más utilizado hasta la fecha.

## **Variables independientes**

### **Capital Humano (CH)**

De acuerdo con la literatura previa, el capital humano se ha medido a través de la identificación de tres elementos que lo componen: conocimientos, habilidades y actitudes (Tabla 4.2.). La razón principal para utilizar una escala Likert de cinco puntos en lugar de indicadores estandarizados se debe a la dificultad de estandarizar la medición de capital intelectual (Kim y Kumar, 2009), dado que los indicadores del capital intelectual pueden tener diferentes nombres y categorías según las distintas empresas, de acuerdo con sus estrategias y objetivos organizacionales específicos (Kim y Kumar, 2009).

### **Conocimientos**

Los conocimientos que forman parte del capital humano son aquellos que los trabajadores se llevan con ellos al salir de una empresa (Roos y Ross, 1997; Pedrini, 2007), y tienen un efecto directo en los resultados financieros de la misma (Becker *et al.*, 2001). Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) señalaron la falta de conocimientos como el obstáculo más importante para mejorar el desempeño exportador, lo cual podría evitarse mediante el aprendizaje sobre el mercado global, los países destino y las operaciones de exportación (Bijmolt y Zwart, 1994). La literatura presenta dos tipos de conocimiento en los procesos de internacionalización: el conocimiento del mercado y el conocimiento propio sobre la internacionalización (Fletcher y Harris, 2012; Fletcher y Prashantham, 2011). Aunque las empresas en un estado inicial se centran en obtener información de su mercado interno (Cadogan *et al.*, 2001), cuando buscan internacionalizarse necesitan acumular nuevos conocimientos que puedan ser explotados en las sucesivas expansiones internacionales (Barkema *et al.*, 1996; Eriksson *et al.*, 1997).

Otro elemento relevante en cuanto a los conocimientos asociados al capital humano son los conocimientos que tengan los directivos de la empresa sobre los negocios internacionales, alcanzados en el entorno académico, profesional o por la práctica misma. Todos ellos pueden resultar importantes para explicar el desempeño exportador de la empresa (Gray, 1997; Katsikea *et al.*, 2007), pues le proporcionan al directivo sentido de dirección, claridad en sus decisiones y confianza. Así, por ejemplo, los tópicos específicos requeridos abarcan el marketing internacional, la dirección, las finanzas, los sistemas jurídicos y el uso eficiente de las tecnologías de información y comunicaciones (Nieto y Fernández, 2006). Además, el manejo de idiomas extranjeros puede ayudar a consolidar contactos sociales y de negocios en el extranjero, mejorar la comunicación con los clientes en el exterior, aumentar el conocimiento de la cultura, los hábitos y las costumbres foráneas, facilitando además una planificación eficaz y un mejor control de las actividades de exportación (Czinkota y Ursic, 1991; Knowles *et al.*, 2006). El tiempo que un directivo haya pasado viviendo, trabajando o estudiando en el exterior, le permite una mayor acumulación de conocimientos empíricos respecto a los clientes (Andersen, 2006; Leonidou *et al.*, 1998).

## **Habilidades**

Las habilidades de los trabajadores radican en la posibilidad de aplicar el conocimiento a distintas situaciones de trabajo (Chong *et al.*, 2014), reconociendo de manera especial la contribución de aquellos trabajadores con habilidades para generar ideas o soluciones eficaces a problemas (Altinay *et al.*, 2008; Daghfous y Kah, 2006; Pedrini, 2007). Según el enfoque basado en los recursos, las habilidades de la persona responsable de adoptar decisiones de exportación en la empresa podrían constituir el activo más importante para la actividad internacional, siendo muchas veces un sustituto universal de la potencial falta de recursos propios (Manolova *et al.*, 2002; Peng 2001). La gerencia desempeña un papel de liderazgo vital en la prestación de apoyo continuo para iniciar y sostener esfuerzos de la organización (Wong y Aspinwall, 2005a), siendo los gerentes los responsables de alentar a los empleados para llevar a cabo los diversos procesos (Chan y Chao, 2008), promoviendo el establecimiento de un ambiente favorable para desarrollar las actividades (Daghfous y Kah, 2006).

## **Actitudes**

Un alto nivel de colaboración entre los trabajadores indica que existe una actitud amigable entre ellos, estando dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias, promoviendo el trabajo en equipo y facilitando la generación y creación de nuevo conocimiento (Hamdam y Damirchi, 2011; Pedrini, 2007; Wong, 2005). La expectativa de permanencia de un trabajador dentro de la empresa conduce a una actitud favorable que contribuiría positivamente al desempeño de la organización (Wang y Chang, 2005). Por otro lado, las características de los directivos, incluyendo sus experiencias, compromisos y modos de pensar, son importantes para las estrategias de mercadotecnia internacional y del desempeño exportador (Leonidou *et al.*, 2002), especialmente aquellas relacionadas con su perspectiva internacional, pues son responsables de adoptar decisiones frente a las percepciones que puedan tener acerca de estímulos, barreras, riesgos y beneficios de la exportación (Diamantopoulos y Kakkos, 2007). Por último, Nummela *et al.* (2004) y Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012) mostraron la importancia del “pensamiento global” (*Global Mindset*) del empresario para poder lograr mayor rendimiento internacional, siendo la actitud del directivo una conductora importante del pensamiento global. La internacionalización es un proceso basado en cambios en el comportamiento y el compromiso de los directivos (Rialp *et al.*, 2005).

**Tabla 4.2.**

**Variable independiente: Capital humano (CH)**

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Conocimientos	ch1	Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre la actividad textil y/o confecciones	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Roos y Roos (1997), Becker <i>et al.</i> (2001), Pedrini (2007)
	ch2	Los directivos tienen suficiente conocimiento de economía, negocios y finanzas	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Gray (1997), Nieto y Fernández (2006), Katsikea <i>et al.</i> (2007), Pedrini (2007)
	ch3	Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre exportaciones (condiciones contractuales, divisas, aranceles, regulaciones)	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Bijmolt y Zwart (1994)
	ch4	Los trabajadores del área de ventas tienen suficiente conocimiento de los mercados destino de los productos	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Barkema <i>et al.</i> (1996), Eriksson <i>et al.</i> (1997), Cadogan <i>et al.</i> (2001)
	ch5	Los trabajadores del área de ventas tienen suficiente conocimiento de idiomas extranjeros	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Czinkota y Ursic (1991), Roos y Roos (1997), Leonidou <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Knowles <i>et al.</i> (2006), Andersen (2006)
Habilidades	ch6	Los trabajadores tienen habilidad para analizar y resolver problemas	Peng (2001), Manolova <i>et al.</i> (2002), Daghfous y Kah (2006), Pedrini (2007), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
	ch7	Los trabajadores tienen habilidad para adaptarse a nuevas situaciones	Peng (2001), Manolova <i>et al.</i> (2002), Daghfous y Kah (2006), Pedrini (2007), Altinay <i>et al.</i> (2008), Chong <i>et al.</i> (2014)
	ch8	Los directivos tienen habilidades de liderazgo y capacidad para delegar trabajo	Peng (2001), Manolova <i>et al.</i> (2002), Wong y Aspinwall (2005a), Daghfous y Kah (2006), Chan y Chao (2008)
Actitudes	ch9	Los trabajadores cooperan con sus compañeros	Wong (2005), Pedrini (2007), Hamdam y Damirchi (2011)
	ch10	Los trabajadores muestran interés en permanecer dentro de la empresa	Wang y Chang (2005)
	ch11	Los directivos están emocionalmente dispuestos a perseverar en la internacionalización de la empresa	Leonidou <i>et al.</i> (2002), Nummela <i>et al.</i> (2004), Rialp <i>et al.</i> (2005), Diamantopoulos y Kakkos (2007), Miocevic y Crnjak-Karanovic (2012)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.*

**Capital estructural (CE)**

De acuerdo con la literatura previa, el capital estructural se ha medido a través de la identificación de dos elementos que lo componen: procesos y organización (Tabla 4.3.).

**Procesos**

El capital procesos es un elemento clave que puede afectar el desempeño exportador de la empresa (Cheng *et al.*, 2010). Un rendimiento superior proviene de mejoras en los procesos

que resultan en mejoras en calidad, así como en el plazo de obtención, entrega e introducción de nuevos productos (Kaplan y Norton, 1992). Para ello es necesario generar capacidades en la organización que permitan hacer frente a retos internos y externos, incluyendo sistemas de información, rutinas, procedimientos, cultura organizativa, bases de datos, organigramas, manuales de proceso y cualquier otro elemento que genere valor a la empresa (Bontis *et al.*, 2000; Chen *et al.*, 2004; Tseng y Goo, 2005). Se espera que los documentos de procesos se almacenen en repositorios de datos (Pedrini, 2007; Cha *et al.*, 2008; Lee y Van den Steen, 2010), aunque muchas empresas dependen aún de métodos tradicionales para almacenar y recoger su conocimiento explícito (Egbu *et al.*, 2005). El impacto sobre el desempeño dependerá de la relevancia del conocimiento y de la información almacenada, además de la exactitud de ésta (para evitar errores), ya que será utilizada por otros trabajadores no habituados al proceso (Wong y Aspinwall, 2005b). Por último, resulta importante la creación de nuevos conocimientos, que se generan cuando se proporcionan estímulos y oportunidades para que trabajadores con diferentes antecedentes y experiencia puedan trabajar, interactuar y discutir juntos, y generar ideas orientadas a la solución de problemas (Hutchinson y Quintas, 2008). En tal sentido, fortalecer el trabajo en equipo en lugar del individual permite mejorar los procesos en ese nuevo ambiente (Cadogan *et al.*, 2002; Chong *et al.*, 2011).

### **Organización**

Una empresa que promueve el hecho de que los trabajadores más experimentados compartan su conocimiento con los más novatos puede mejorar sus beneficios (Bodrow, 2006; Cheng *et al.*, 2014), lo cual es especialmente válido en organizaciones medianas y pequeñas, donde se destaca el ambiente propicio para que los trabajadores se acerquen a otros con más conocimiento y experiencia. La cultura organizativa resulta otro elemento clave para el éxito (Davenport *et al.*, 1998), pues promueve y apoya las diversas actividades en la organización (Bodrow, 2006, Janet y Alton, 2013; Wong, 2005), generando interacción social y elevando el nivel de confianza de la plantilla (Chirico, 2008; Steier, 2001). Por último, la información no debe permanecer estática dentro de la empresa, sino que debe fluir (Chen *et al.*, 2006; Radzeviciene, 2008), para poder obtener nuevos conocimientos y experiencias (Lee y Lan, 2011), destacando el papel de los repositorios como fuente de conocimiento (Hutchinson y Quintas, 2008; Jones y Crompton, 2009).

**Tabla 4.3.**

**Variable independiente: Capital estructural (CE)**

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Procesos	ce1	La empresa cuenta con procesos formales dentro de la cadena de valor en que intervienen (producción, administración, ventas, exportación, finanzas)	Bontis <i>et al.</i> (2000), Chen <i>et al.</i> (2004), Tseng y Goo (2005), Pedrini (2007)
	ce2	En la empresa los procesos están estandarizados y están registrados en documentos de gestión	Egbu <i>et al.</i> (2005), Wong y Aspinwall (2005b), Pedrini (2007), Cha <i>et al.</i> (2008), Lee y Van den Steen (2010)
	ce3	En la empresa se incorporan constantemente mejoras en los productos y procesos	Hutchinson y Quintas (2008), Chong <i>et al.</i> (2011), Cadogan <i>et al.</i> (2002)
	ce4	En la empresa existe una preocupación continua por la calidad de los productos o servicios exportados	Hutchinson y Quintas (2008), Chong <i>et al.</i> (2011), Cadogan <i>et al.</i> (2002)
Organización	ce5	La empresa cuenta con capacidad para transmitir la experiencia ganada a los nuevos trabajadores	Bodrow (2006), Cheng <i>et al.</i> (2014)
	ce6	En la empresa existe una cultura organizativa que se transmite a los trabajadores	Davenport <i>et al.</i> (1998), Steier (2001), Wong (2005), Bodrow (2006), Chirico (2008), Janet y Alton (2013)
	ce7	La información de la empresa fluye de manera adecuada para la toma de decisiones	Chen <i>et al.</i> (2006), Hutchinson y Quintas (2008), Radzeviciene (2008), Jones y Crompton (2009), Lee y Lan (2011)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.*

**Capital relacional (CR)**

De acuerdo con la literatura previa, el capital relacional se ha medido a través de la identificación de dos elementos que lo componen: clientes y negocios (Tabla 4.4.).

**Clientes**

La construcción de una buena imagen de la empresa contribuye a conseguir nuevos clientes (Lee *et al.*, 2001; Shane y Cable, 2002), a fidelizar a los actuales (Shane y Cable, 2002; Ordoñez de Pablos, 2003), o a obtener financiación o recursos que no estarían disponibles sin su presencia (Shane y Cable, 2002). El hecho de no lograr una buena imagen se penaliza en la medida que luego será difícil recuperar la reputación (Kupferberg, 1998; Michalisin *et al.*, 2000; Pedrini, 2007). Por otro lado, conocer mejor a los socios comerciales permite identificar, de manera individual, las necesidades de los clientes y de los diversos procesos requeridos para su atención (Eriksson *et al.*, 1997; Pedrini, 2007), pero también permite conocer, a nivel agregado, la red local de negocios (Blomstermo *et al.*, 2004; Hilmersson, 2012). Contar con información y contactos relevantes puede proporcionar importantes fuentes de influencia, control y poder (Blyler y Coff, 2003). Por tanto, es necesario la búsqueda de relaciones para acceder a nuevos clientes y

proveedores (Brüderl y Preisendörfer, 1998). Además, la información de mercados, preferencias de los consumidores, conexiones en el extranjero, procedimientos legales y tecnología, son recursos intangibles que potencian las actividades de internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2007). En este sentido, un mayor conocimiento del cliente solo será posible analizando el entorno macroeconómico de los países destino (Hilmersson y Jansson, 2012) en términos de sus instituciones tales como leyes y gobierno (Blomstermo *et al.*, 2004; Fletcher y Harris, 2012; Jansson, 2007). El poder orientarse al cliente dentro de determinado mercado tiene un efecto sobre la rentabilidad de la empresa, aumentando su cuota de mercado (Narver y Slater, 1990). Por lo tanto, orientarse hacia los clientes genera valor en los canales de comercialización, pues fortalece las relaciones de la empresa.

### **Negocios**

El proceso de internacionalización se sustenta en la Teoría de Redes, ya que la actividad internacional es potenciada en gran medida por las relaciones dentro de las redes (Andersen, 2006; Pedrini, 2007; Witt, 2004). La pertenencia a redes empresariales internacionales permite desarrollar mayores conocimientos acerca de las oportunidades para la expansión en nuevos mercados internacionales, empleando ciertas rutinas previas ya seguidas por otros (Gray, 1997; Souchon *et al.*, 2012) y también acceder a nuevos recursos para la empresa (Blyler y Coff, 2003; Greve y Salaff, 2003; Jenssen y Greve, 2002; Johannisson, 1998). Así, por ejemplo, las relaciones establecidas con intermediarios (agentes, distribuidores) generan valor añadido, pues proporciona información clave y estratégica para el negocio (Elg, 2008; Greve y Salaff, 2003; Jenssen y Greve, 2002). Es posible mejorar los resultados si las empresas dedican tiempo suficiente para establecer relaciones nuevas y mantener las actuales (Greve y Salaff, 2003; Witt, 2004). Por último, generar alianzas o relaciones de cooperación con otras empresas tiene una importante repercusión en el desempeño exportador (Peña, 2002), pues estas colaboraciones proporcionan (mayor) información, conocimientos y recursos complementarios (Cohen y Levinthal, 1990; Lee *et al.* 2001), además de aportarle legitimidad a la empresa (Lee *et al.*, 2001).

**Tabla 4.4.**

**Variable independiente: Capital relacional (CR)**

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Clientes	cr1	La empresa se preocupa constantemente por mantener su imagen con los actuales clientes	Kupferberg (1998), Michalisin <i>et al.</i> (2000), Shane y Cable (2002), Ordoñez de Pablos (2003), Pedrini (2007)
	cr2	La empresa se preocupa constantemente por generar una imagen para los potenciales clientes	Kupferberg (1998), Lee <i>et al.</i> (2001), Michalisin <i>et al.</i> (2000), Shane y Cable (2002), Pedrini (2007)
	cr3	La empresa mantiene una base de datos actualizada de los clientes y proveedores	Eriksson <i>et al.</i> (1997), Blyler y Coff (2003), Blomstermo <i>et al.</i> (2004), Pedrini (2007), Hilmersson (2012)
	cr4	La empresa participa de eventos para la búsqueda de clientes en actuales y nuevos mercados (ferias, exposiciones)	Brüderl y Preisendörfer (1998), Lee <i>et al.</i> (2001), Shane y Cable (2002), Ordoñez de Pablos (2003)
	cr5	La empresa analiza los antecedentes culturales, empresariales y políticos de los países hacia donde quiere exportar	Narver y Slater (1990), Blomstermo <i>et al.</i> (2004), Jansson (2007), Ruzzier <i>et al.</i> (2007), Hilmersson y Jansson (2012), Fletcher y Harris (2012)
	cr6	La empresa analiza los gustos de los clientes de los países hacia donde quiere exportar	Ruzzier <i>et al.</i> (2007)
Negocios	cr7	La empresa obtiene información estratégica de sus agentes y distribuidores en los países destino	Jenssen y Greve (2002), Greve y Salaff (2003), Elg (2008)
	cr8	La empresa mantiene buenas relaciones con agentes y distribuidores en los países destino	Jenssen y Greve (2002), Greve y Salaff (2003), Witt (2004), Elg (2008)
	cr9	La empresa pertenece a redes empresariales (cámaras, asociaciones)	Gray (1997), Johannisson (1998), Jenssen y Greve (2002), Blyler y Coff (2003), Greve y Salaff (2003), Witt (2004), Andersen (2006), Pedrini (2007), Souchon <i>et al.</i> (2012)
	cr10	La empresa cuenta con acuerdos de cooperación con otras empresas exportadoras	Cohen y Levinthal (1990), Lee <i>et al.</i> (2001), Peña (2002), Pedrini (2007)
	cr11	La empresa cuenta con acuerdos de cooperación con sus proveedores	Lee <i>et al.</i> (2001), Peña (2002), Greve y Salaff (2003), Witt (2004)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde “Nada de acuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.*

### Variable moderadora: Gestión del conocimiento (GC)

Basándonos en O'Dell y Grayson (1998), la variable gestión del conocimiento se ha medido a través de la identificación de las siguientes cuatro etapas: generación, codificación, transmisión y uso del conocimiento (Tabla 4.5.).

**Tabla 4.5.**

### Variable moderadora: Gestión del conocimiento (GC)

Dimensión	Item	Pregunta	Literatura relacionada
Generación de conocimiento	gc1	El personal de la empresa investiga sobre mercados, productos y procesos, para innovar en la organización	Rothwell (1992), Duffy (2000), Filius <i>et al.</i> (2000)
	gc2	La infraestructura y equipamiento existente en la empresa permite generar innovación	Speel <i>et al.</i> (1999), Despres y Chauvel (1999), Wexler (2001)
	gc3	La empresa promueve la formación de equipos interdisciplinarios para la generación de ideas y propuestas novedosas	Brooking (1997), Filius <i>et al.</i> (2000)
Codificación del conocimiento	gc4	La empresa convierte el conocimiento generado por los trabajadores en documentos o materiales de difusión	Filius <i>et al.</i> (2000), Egbu <i>et al.</i> 2005)
	gc5	La empresa maneja una base de datos estandarizada orientada a los procesos del negocio	Speel <i>et al.</i> (1999), Despres y Chauvel (1999), Wexler (2001), Woo <i>et al.</i> (2004)
Transmisión del conocimiento	gc6	La empresa promueve la transmisión del conocimiento a través de capacitaciones, talleres, y/o canales de comunicación interna	Filius <i>et al.</i> (2000), Egbu <i>et al.</i> (2005), Edvinsson (2003)
Uso del conocimiento	gc7	La empresa promueve el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones para la comunicación interna	Laudon y Laudon (1998), Fillus <i>et al.</i> (2000), Sverlinger (2000)
	gc8	Existe en la empresa un sistema de incentivos para promover la actualización del conocimiento	Fillus <i>et al.</i> (2000)
	gc9	La empresa fomenta el uso de repositorios de información	Davenport y Prusak (1998), Fillus <i>et al.</i> (2000)

*Nota: Todos los ítems fueron medidos en una escala de 5 puntos Likert, que van desde "Nada de acuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo".*

### Codificación del conocimiento

Convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito es esencial para toda organización, especialmente si cuenta con recursos escasos (Egbu *et al.*, 2005). Algunas empresas han tenido éxito en recolectar y almacenar conocimiento explícito en bases de datos organizativas (Woo *et al.*, 2004). Speel *et al.* (1999), Despres y Chauvel (1999), y Wexler (2001) respaldan la

necesidad de contar con infraestructura y herramientas que permitan generar, codificar y transmitir el conocimiento a todos los individuos dentro de la organización.

### **Transmisión del conocimiento**

La confianza juega un papel importante en la difusión del conocimiento, pues forma una mente colectiva necesaria para un funcionamiento más eficiente (Edvinsson, 2003). La transferencia de conocimientos se lleva a cabo en las organizaciones formalmente o informalmente a través de mentores y reuniones profesionales (Filius *et al.*, 2000). Los círculos de calidad, el coaching y el trabajo en equipo se consideran efectivos para la generación y el intercambio de conocimiento (Egbu *et al.*, 2005).

### **Uso del conocimiento**

Para Filius *et al.* (2000), el uso del conocimiento es la aplicación de los conocimientos existentes para nuevas aplicaciones y experiencias, con la finalidad de mejorar productos o servicios. Laudon y Laudon (1998) señalaron que algunos sistemas de automatización basados en tecnologías de información y comunicaciones, pueden permitir la creación de conocimiento en una organización. Las empresas utilizan las tecnologías de información y telecomunicaciones, cuentan con computadoras, acceden al correo electrónico, todas ellas herramientas que permiten la comunicación virtual y el intercambio de conocimientos (Sverlinger, 2000). Por su parte, Davenport y Prusak (1998) señalaron la importancia de la correcta ubicación de la información dentro de la organización, de tal forma que pueda ubicarse y utilizarse más rápidamente.

### **Variables de control:**

Se consideraron 4 variables de control:

- a) edad de la empresa en actividades exportadoras: se relaciona con la experiencia previa (Christensen *et al.*, 1987) y con el aprendizaje adquirido en el tiempo (Laureano y Marques, 2009).
- b) el número de trabajadores: refleja en alguna medida el tamaño de la empresa, que en diversos estudios se ha considerado como condicionante de la disponibilidad de recursos organizativos (Shinkle y Kriauciunas, 2010) o del mismo desempeño exportador (Lado *et al.*, 2004)<sup>77</sup>;
- c) el número de productos exportados: sirve como *proxy* del grado de diversificación de la empresa en su actividad exportadora y de su potencial de generación de nuevos productos (Morgan *et al.*, 2004).
- d) el número de países a los que exporta: como *proxy* de la etapa de expansión internacional de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977; Reid, 1984).

---

<sup>77</sup> Tanto la edad de la empresa como y el tamaño han demostrado tener relación con el desempeño organizativo (Youndt *et al.*, 2004; Reed *et al.*, 2006). La difusión y creación de conocimiento son evolutivos por naturaleza, por lo que la medida en la que una organización desarrolla su capital intelectual puede variar con la edad (Youndt *et al.*, 2004). Asimismo, el tamaño organizativo puede influir en el desarrollo de capital intelectual mediante el acceso a recursos (Serenko *et al.*, 2007; Youndt *et al.*, 2004).

Los principales estadísticos descriptivos de la muestra finalmente utilizada en la estimación aparecen en la Tabla 4.6.

**Tabla 4.6.**  
**Correlaciones y estadísticas descriptivas**

Variables	Media (Desv.Est.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Desempeño exportador	1.48 (3.24)	1								
2. Gestión conocimiento	3.02 (4.43)	0.70 ***	1							
3. Capital estructural	2.31 (3.59)	0.92 ***	0.69 ***	1						
4. Capital humano	2.42 (4.3)	0.91 ***	0.77 ***	0.42 ***	1					
5. Capital relacional	3.19 (4.57)	0.007	0.26 ***	0.02	0.13 *	1				
6. Número de trabajadores	184.56 (410.61)	-0.06	-0.005	-0.04	0.11	-0.57 ***	1			
7. Edad de la empresa en exportación	12.97 (10.11)	-0.23 ***	-0.03	-0.15 **	-0.10	0.49 ***	0.48 ***	1		
8. Número de países	5.80 (6.12)	0.31 ***	0.04	0.36 ***	0.34 ***	0.44 ***	0.54 ***	0.44 ***	1	
9. Número de productos exportados	20.95 (22.48)	0.25 ***	0.03	0.27 ***	0.23 ***	0.18 **	0.30 ***	0.12 *	0.43 ***	1

*Notas: \*\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas); \*\* La correlación es significativa al nivel 0.05 \* La correlación es significativa al nivel 0.10 (2-colas). Desviaciones estándar en paréntesis. Número de observaciones=207.*

#### 4.4. RESULTADOS

##### 4.4.1. Mínimos cuadrados parciales

Para contrastar las hipótesis propuestas, se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales PLS-SEM (Hair *et al.*, 2017). Este método se centra en maximizar la varianza explicada de las variables latentes endógenas, en vez de reproducir la matriz de covarianza teórica como ocurre con los métodos de estimación basados en la covarianza (CB-SEM; Henseler *et al.*, 2011). Como método de estimación de ecuaciones estructurales, además, PLS-SEM se ha utilizado ampliamente en la investigación sobre estrategia y en otras disciplinas de la empresa (Birkinshaw *et al.*, 1995; Cording *et al.*, 2008; Dierickx y Cool, 1989; Hulland, 1999). Entre sus ventajas, destaca el hecho de que no requiere de supuestos sobre la distribución de variables, no plantea problemas de identificación y es adecuado para ser utilizado con muestras pequeñas. Estas características no están presentes en los modelos CB-SEM (Hair *et al.*, 2011; Henseler *et al.*, 2011; Monge *et al.*, 2013).

En nuestro caso, dado que el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, CB-SEM no resulta el método más adecuado para la contrastación de las hipótesis. No obstante, y como razón esencial en la elección de la técnica PLS de estimación del modelo estructural propuesto, cuando se emplean constructos no categóricos como variables moderadoras (por ejemplo, GC) no resulta aconsejable utilizar técnicas de CB-SEM (véase Chin *et al.*, 2003, o Henseler y Fassort, 2009)<sup>78</sup>. Consideramos que PLS-SEM resulta el procedimiento de estimación más apropiado en nuestro caso, dado, además, el tamaño limitado de nuestra muestra, la existencia de más de una variable dependiente, el hecho de que impone menos condiciones para su uso que CB-SEM (en la medida en que no exige supuestos sobre la distribución de variables), y de que no plantea problemas de identificación (véase Sarstedt *et al.*, 2014, para una revisión del método). Por tanto, las hipótesis planteadas fueron contrastadas por medio un modelo de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales (Hair *et al.*, 2006; Hair *et al.*, 2017; Lohmöller, 1989; Reinartz *et al.*, 2009)<sup>79</sup>. Para evaluar el ajuste global del modelo estructural, se consideraron los niveles de  $R^2$  así como la significatividad de los *path coefficients*, estos últimos obtenidos por medio de un remuestreo de *bootstrapping* de 1,000 submuestras.

#### 4.4.2. Modelo de medición

Nuestro modelo tiene cinco variables latentes: desempeño exportador (DE), capital humano (CH), capital estructural (CE), capital relacional (CR), y gestión del conocimiento (GC). El interés radica en analizar la relación entre las tres dimensiones del capital intelectual y el desempeño exportador, incluyendo a la gestión del conocimiento como variable moderadora en las relaciones entre capital humano y desempeño exportador, capital estructural y desempeño exportador, y capital relacional y desempeño exportador, tal y como se propuso en las hipótesis 2, 3 y 4. En concreto, es de esperar que en empresas con mayores niveles de gestión de conocimiento, los niveles de capital humano, capital estructural y capital relacional tengan una relación positiva más fuerte con el desempeño exportador. Puesto que nuestra principal preocupación es contrastar la existencia de estos efectos moderadores (hipótesis 2-4), se crearon términos de interacción siguiendo el enfoque de dos etapas (Chin *et al.*, 2003; Henseler y Chin, 2010; Rigdon *et al.*, 2011)<sup>80,81</sup>.

---

<sup>78</sup> Las técnicas de ecuaciones estructurales basadas en covarianzas se recomiendan, por el contrario, en análisis multigrupo (Gefen *et al.*, 2000).

<sup>79</sup> La estimación del modelo, tanto del modelo estructural como del modelo de medición se realizó mediante el software SmartPLS3 (Hair *et al.*, 2017), utilizando los algoritmos PLS y remuestreo de *bootstrapping*.

<sup>80</sup> Las dos etapas son las siguientes. En la etapa 1, se estima el modelo de efectos principales (es decir, sin el término de interacción), cuyos resultados se utilizan en una segunda etapa. En esta segunda etapa, se utilizan estas puntuaciones de las variables latentes como indicadores de las variables exógenas y endógenas. Además, se multiplicaron las puntuaciones de las variables latentes y de la variable moderadora para crear un indicador del término de interacción.

<sup>81</sup> El modelo de medición contiene los ítems inicialmente mostrados en las Tablas 4.1.-4.5. Los resultados iniciales de este modelo sugirieron que algunos de los ítems debían eliminarse por tener bajas cargas

**Tabla 4.7.**  
**Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad**

Item	Pregunta	Escala	Carga (valor t)	
<b>Capital estructural (CE):</b>				
CR=0.864; AVE=0.680; Alfa de Cronbach=0.764				
ce1	La empresa cuenta con procesos formales dentro de la cadena de valor en que intervienen (producción, administración, ventas, exportación, finanzas)	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.797 (26.824)***	
ce2	En la empresa los procesos están estandarizados y están registrados en documentos de gestión		0.801 (37.277)***	
ce4	En la empresa existe una preocupación continua por la calidad de los productos o servicios exportados		0.874 (47.992)***	
<b>Capital humano (CH):</b>				
CR=0.917; AVE=0.649; Alfa de Cronbach=0.892				
ch2	Los directivos tienen suficiente conocimiento de economía, negocios y finanzas	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.876 (38.747)***	
ch3	Los trabajadores tienen suficiente conocimiento sobre exportaciones (condiciones contractuales, divisas, aranceles, regulaciones)		0.888 (46.373)***	
ch4	Los trabajadores del área de ventas tienen suficiente conocimiento de los mercados destino de los productos		0.704 (16.370)***	
ch5	Los trabajadores del área de ventas tienen suficiente conocimiento de idiomas extranjeros		0.798 (42.766)***	
ch8	Los directivos tienen habilidades de liderazgo y capacidad para delegar trabajo		0.768 (21.898)	
ch11	Los directivos están emocionalmente dispuestos a perseverar en la internacionalización de la empresa		0.785 (32.513)***	
<b>Capital relacional (CR):</b>				
CR=0.938; AVE=0.655; Alfa de Cronbach=0.924				
cr1	La empresa se preocupa constantemente por mantener su imagen con los actuales clientes	(1=Totalmente en desacuerdo-5=Totalmente de acuerdo)	0.845 (35.763)***	
cr2	La empresa se preocupa constantemente por generar una imagen con los clientes potenciales		0.822 (28.731)***	
cr4	La empresa participa de eventos para la búsqueda de clientes en actuales y nuevos mercados (ferias, exposiciones)		0.850 (38.108)***	
cr5	La empresa analiza los antecedentes culturales, empresariales y políticos de los países hacia donde quiere exportar		0.821 (35.237)***	
cr6	La empresa analiza los gustos de los clientes de los países hacia donde quiere exportar		0.790 (26.949)***	
cr7	La información de la empresa fluye de manera adecuada para la toma de decisiones		0.860 (47.090)***	
cr8	La empresa mantiene buenas relaciones con agentes y distribuidores en los países destino		0.781 (24.314)***	
cr10	La empresa cuenta con acuerdos de cooperación con otras empresas exportadoras		0.693 (16.149)	
<p><i>Notas: Significatividad mediante un procedimiento de remuestreo (1,000 repeticiones). * p &lt; 0.10; ** p &lt; 0.05; *** p &lt; 0.001. CR: fiabilidad compuesta; AVE: varianza media extraída.</i></p>				

externas (4 ítems del CE, 5 del CH, 3 del CR, y 6 de la GC). Utilizamos los indicadores restantes en el análisis principal de PLS para comprobar nuestras hipótesis.

**Tabla 4.7.**

**Escalas, cargas y medidas de validez y fiabilidad (cont.)**

Item	Pregunta	Escala	Carga (valor t)
<b>Desempeño exportador (DE):</b>			
CR=0.893; AVE=0.677; Alfa de Cronbach=0.838			
de1	En los últimos años, las exportaciones han representado la mayor parte de las ventas de la empresa	(1=Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo)	0.932 (133.433)***
de2	El crecimiento del volumen de las exportaciones durante los últimos años ha sido considerable		0.727 (23.372)***
de3	La empresa está satisfecha con los resultados logrados en su actividad exportadora de los últimos años		0.803 (35.715)***
de4	En los últimos años la empresa ha logrado los objetivos propuestos respecto a sus mercados destino y volúmenes de exportación		0.818 (37.332)***
<b>Gestión del conocimiento (GC):</b>			
CR=0.860; AVE=0.671; Alfa de Cronbach=0.755			
gc1	El personal de la empresa investiga sobre mercados, productos y procesos, para innovar en la organización	(1=Totalmente en desacuerdo- 5=Totalmente de acuerdo)	0.816*** (30.049)
gc5	La empresa maneja una base de datos estandarizada orientada a los procesos del negocio		0.822*** (38.074)
gc9	La empresa fomenta el uso de repositorios de información		0.820*** (32.422)

Notas: Significatividad mediante un procedimiento de remuestreo (1,000 repeticiones). \*  $p < 0.10$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ . CR: *fiabilidad compuesta*; AVE: *varianza media extraída*.

El modelo PLS-SEM utilizado debe someterse a la confirmación de su validez y fiabilidad. En este sentido, la evaluación del modelo de medición muestra que todas las medidas presentan un elevado grado de validez y fiabilidad. Como puede apreciarse en la Tabla 4.7., todas las cargas de los indicadores están por encima de 0.70, y los valores AVE (validez convergente) están por encima del umbral de 0.50 (y ligeramente por debajo de 0.70). En cuanto a la validez discriminante de los indicadores, la Tabla 4.8. muestra las cargas y las cargas cruzadas de cada uno de los indicadores. Como puede apreciarse, las cargas siempre superan las cargas cruzadas, con lo cual es posible concluir que se establece la validez discriminante. En cuanto a la variable moderadora (gestión del conocimiento), todos sus indicadores están por encima de 0.70, y la evaluación de la validez convergente genera un AVE de 0.671; el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta son 0.755 y 0.860 (suficientemente elevados, por tanto, para satisfacer el requisito de consistencia interna). En conclusión, se aplicaron con éxito los criterios de calidad propuestos por Hair *et al.* (2011) y Henseler *et al.* (2011) para el modelo de medición.

**Tabla 4.8.**  
**Cargas cruzadas**

Item	Capital estructural (CE)	Capital humano (CH)	Capital relacional (CR)	Desempeño (DE)	Gestión conocimiento (GC)
ce1	<b>0.797</b>	0.571	0.114	0.670	0.520
ce2	<b>0.801</b>	0.423	-0.094	0.806	0.613
ce3	<b>0.874</b>	0.517	-0.031	0.795	0.568
ch2	0.624	<b>0.876</b>	0.389	0.571	0.659
ch3	0.351	<b>0.888</b>	0.624	0.332	0.623
ch4	0.235	<b>0.703</b>	0.591	0.176	0.475
ch5	0.729	<b>0.798</b>	0.202	0.797	0.738
ch8	0.379	<b>0.768</b>	0.379	0.278	0.546
ch11	0.431	<b>0.786</b>	0.359	0.456	0.589
cr1	0.010	0.408	<b>0.845</b>	-0.012	0.248
cr2	-0.085	0.320	<b>0.822</b>	-0.105	0.105
cr4	0.009	0.504	<b>0.850</b>	0.026	0.281
cr5	0.011	0.397	<b>0.821</b>	-0.043	0.211
cr6	-0.039	0.358	<b>0.790</b>	-0.060	0.148
cr7	0.012	0.468	<b>0.860</b>	-0.005	0.281
cr8	0.087	0.386	<b>0.781</b>	0.059	0.233
cr10	-0.086	0.313	<b>0.693</b>	-0.121	0.142
de1	0.866	0.476	-0.151	<b>0.932</b>	0.608
de2	0.687	0.695	0.270	<b>0.727</b>	0.726
de3	0.725	0.183	-0.329	<b>0.805</b>	0.384
de4	0.737	0.647	0.179	<b>0.814</b>	0.631
gc1	0.586	0.723	0.306	0.563	<b>0.816</b>
gc5	0.579	0.617	0.179	0.611	<b>0.822</b>
gc9	0.523	0.547	0.165	0.550	<b>0.820</b>

#### 4.4.3. Modelo estructural

En cuanto a la capacidad del modelo para predecir el comportamiento de las variables endógenas capital estructural, capital relacional y desempeño exportador, hay que atender tanto a los niveles de los  $R^2$  de estas variables, como a los niveles de significatividad de los correspondientes *path coefficients*<sup>82</sup>. En cuanto al primer criterio, el  $R^2$  presenta un valor de 0.93 para el desempeño exportador, un valor de 0.73 para el capital estructural y un valor de 0.52 para el capital relacional. Por otro lado, la Tabla 4.9. muestra el valor y significatividad de los coeficientes estandarizados (esto es, de los *path coefficients*) del modelo estructural (Hair *et al.*, 2011; Monge *et al.*, 2013). Esta tabla nos permite evaluar la capacidad predictiva del modelo para predecir el comportamiento de las variables endógenas desempeño exportador, capital relacional y capital estructural, a partir de las variables exógenas capital humano y gestión del conocimiento.

<sup>82</sup> Los valores VIF de todas las combinaciones de constructos endógenos y sus correspondientes constructos exógenos se sitúan por debajo del umbral de 5. Por tanto, la colinealidad entre los constructos predictores no es un problema importante en el modelo estructural (Hair *et al.*, 2011).

Como se había establecido previamente, el efecto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño exportador es estadísticamente significativo y positivo, lo cual ofrece evidencia a favor de H1. Por su parte, las hipótesis 2, 3 y 4 permiten contrastar los efectos moderadores propuestos. En un modelo sin efectos moderadores (es decir, sin la variable moderadora gestión del conocimiento), los efectos estimados entre capital humano, capital estructural, capital relacional y desempeño exportador, reflejan efectos directos o principales. En nuestro modelo, sin embargo, los efectos estimados entre CH, CE, CR y DE se denominan efectos simples, puesto que reflejan los efectos de las diferentes dimensiones del CI sobre el DE, una vez que son moderados tales efectos por GC. Por tanto, cuando hay moderación los efectos principales diferirán de las relaciones reflejadas en el modelo de la Figura 4.2. (los efectos principales se convierten en efectos simples en nuestro modelo, y resultarán, por tanto, diferentes de los principales). En concreto, los efectos simples representan la relación entre una variable exógena y una variable latente endógena cuando el valor de la variable moderadora es igual a su valor medio<sup>83</sup>. Los efectos simples —propios del modelo con interacciones— no son, por tanto, interpretables como en un modelo de efectos principales debido precisamente a la presencia de los efectos interactivos (Henseler y Fassort, 2009).

Ha de tenerse en cuenta, además, que el modelo de la Figura 4.2. incluye dos casos de mediación moderada. La mediación moderada se produce cuando una variable moderadora (GC) interactúa con la variable mediadora (CE o CR) de forma que el valor del efecto indirecto cambia dependiendo del valor de la variable moderadora. Esta situación también se conoce como efecto indirecto condicional, puesto que el valor del efecto indirecto es condicional al valor de la variable moderadora. En nuestro caso, la relación entre la variable endógena CE y la variable endógena DE se supone moderada por GC (así como la relación entre CR y DE). En otras palabras, existe mediación moderada cuando el mecanismo de vinculación de una variable exógena (CH) a una variable endógena (DE) a través de un mediador (CE o CR) es una función de otra variable (GC). Para establecer que la mediación es moderada, los investigadores típicamente consideran necesario hacer pruebas de una moderación significativa de la ruta que une CE-DE o CR-DE (Muller, Judd y Yzerbyt, 2005; Preacher, Rucker y Hayes, 2007).

Cuando interpretamos los resultados del análisis de moderación, el interés primario se centra en la significatividad del término de interacción. Si el término de interacción es significativo, se concluye que la variable moderadora (GC) tiene un efecto moderador significativo en la relación entre la dimensión señalada del CI (CH, CE, o CR) y el DE. Adicionalmente, los valores estimados de los efectos representan la magnitud de las relaciones

---

<sup>83</sup> Recordemos que se ha aplicado una estandarización consistente restando a cada variable su media, y dividiendo el resultado por el error de estándar de dicha variable (Sarstedt y Mooi, 2014). La estandarización de los indicadores previa a su multiplicación se recomienda para facilitar su interpretación y reducir el riesgo de multicolinealidad (Aiken y West, 1991).

entre CH, CE, CR y DE cuando la variable moderadora tiene un valor de cero. Si el nivel de la variable moderadora aumenta (o disminuye) en una desviación estándar, los efectos simples cambiarían según cual sea el tamaño del coeficiente estimado para los correspondientes términos de interacción.

**Tabla 4.9.**  
**Coefficientes estandarizados del modelo corregidos por el sesgo, intervalo de confianza (95%)**

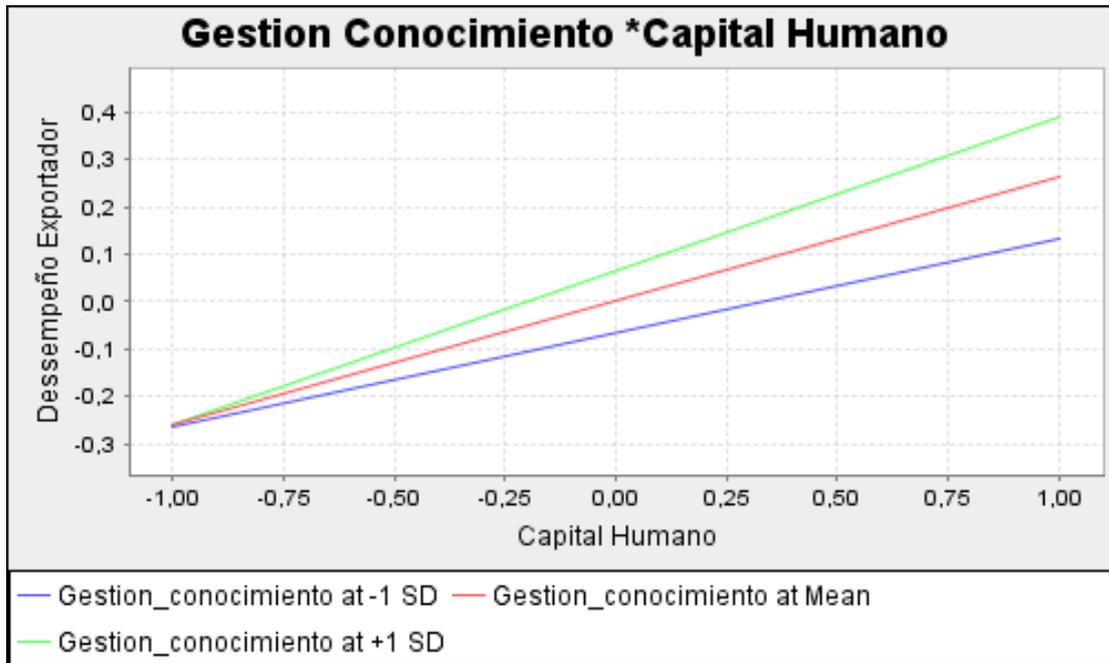
H <sub>0</sub>	Parámetro	Estimado	SE <sup>a</sup>	Corrección del sesgo 95% CI		Valor-p	Sig.
				MásBajo	MásAlto		
H1	DE←GC	0.066	0.042	-0.012	0.152	0.100	*
H2	DE←GC*CE	-0.252	0.033	-0.315	-0.191	0.000	***
	DE←CE	0.758	0.052	0.661	0.860	0.000	***
H3	DE←GC*CH	0.063	0.038	-0.010	0.141	0.099	*
	DE←CH	0.262	0.060	0.155	0.385	0.000	***
H4	DE←GC*CR	0.004	0.042	-0.044	0.051	0.100	*
	DE←CR	0.024	0.027	-0.029	0.073	0.369	
	CE←CH	0.610	0.043	0.513	0.685	0.000	***
	CR←CH	0.497	0.060	0.363	0.595	0.000	***
	Efecto indirecto:						
	DE←CH	0.484					
Controles	DE←TRAB	-0.301	0.053	-0.406	-0.201	0.000	***
	DE←EDAD	-0.100	0.029	-0.162	-0.050	0.000	***
	DE←NO_PAIS	0.121	0.030	0.070	0.186	0.000	***
	DE←NO_PDTO	0.005	0.022	-0.038	0.047	0.808	

*Notas:* a. error estandar de remuestreo; \* $p < 0.10$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \*\*\* $p < 0.01$ . DE: desempeño exportador; CH: capital humano; CE: capital estructural; CR: capital relacional; GC: gestión del conocimiento; TRAB: Número de trabajadores; EDAD: edad de la empresa en actividades de exportación; NO\_PAIS: Número de países a los que se exporta; NO\_PDTO: Número de productos exportados.

Como indica la Tabla 4.9., el término interacción GC\*CH tiene un efecto positivo sobre DE (0.063), mientras que el efecto simple de CH sobre DE es 0.262 (hipótesis H2). Conjuntamente, estos resultados sugieren que la relación entre CH y DE es 0.262 para un nivel promedio de GC en la empresa. Para niveles más altos de GC (por ejemplo, para un valor de GC que aumenta en una desviación estándar), la relación entre CH y DE se incrementaría (p.e.,  $0.262 + 0.063 = 0.325$ ). Por el contrario, para niveles bajos de GC (por ejemplo, cuando GC cae en una desviación estándar), la relación entre CH y DE pasa a ser de  $0.262 - 0.063 = 0.199$ .

Figura 4.3.

Efecto moderador de la gestión del conocimiento (GC) en la relación CH - DE



La Figura 4.3. muestra el efecto moderador de GC. Las tres líneas que se muestran en esta figura representan la relación entre CH (eje x) y DE (eje y). La línea media representa la relación en un nivel promedio de la variable moderadora GC. Las otras dos líneas representan la relación entre CH y DE para niveles altos de GC (es decir, el valor de GC más una unidad de desviación estándar) y para niveles más bajos de GC (es decir, valor medio de GC menos una desviación estándar). Como podemos ver, la relación entre CH y DE es positiva en los tres casos, tal como se observa en la pendiente positiva. Por tanto, mayores niveles de capital humano (CH) van de la mano de mayores niveles de desempeño exportador (DE). Además, podemos analizar la pendiente del efecto moderador con mayor detalle. La línea superior, que representa un alto nivel de la variable moderadora GC, tiene una pendiente más pronunciada mientras que la línea inferior, que representa el nivel más bajo de GC, tiene una pendiente más reducida (lo cual tiene sentido, al ser positivo el término de interacción). Por tanto, la pendiente del nivel más alto de GC representa el efecto simple (0.262) más el efecto de interacción (0.063), mientras que la pendiente del nivel más bajo de GC es el efecto simple (0.262) menos el término de interacción (-0.063). En definitiva, este gráfico refuerza nuestra discusión anterior en torno a un término de interacción positivo: altos niveles de GC implican una relación más fuerte entre CH y DE, mientras que niveles más bajos de GC conducen a una relación más débil entre CH y DE.

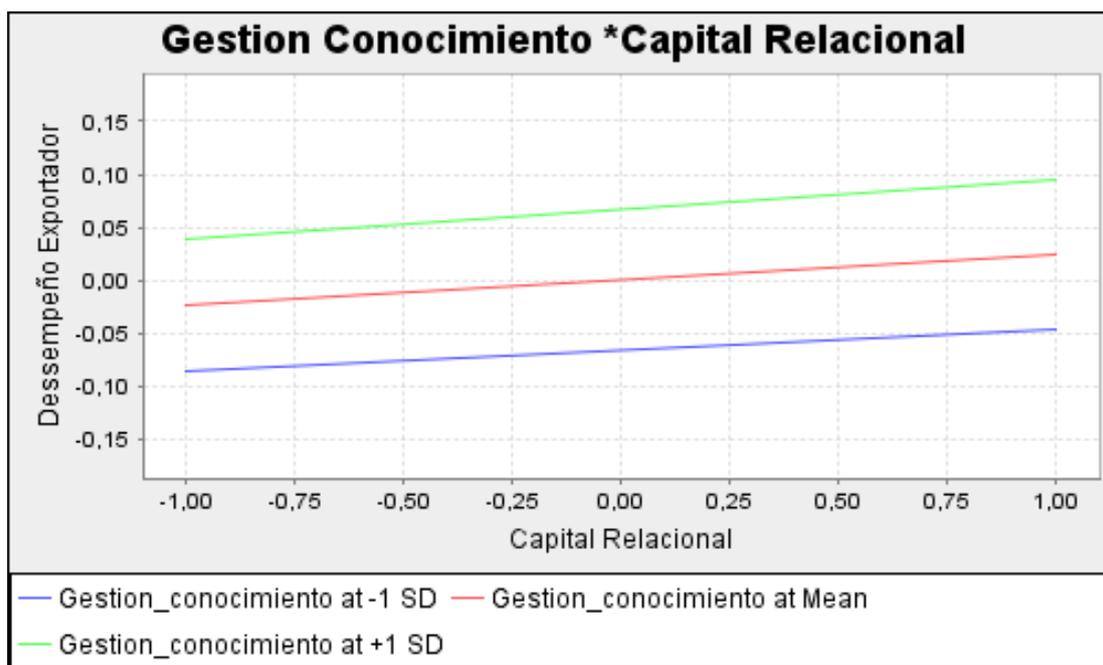
Para analizar la significatividad del término de interacción, utilizamos la técnica de *bootstrapping* con 1,000 submuestras. Este análisis generó un valor *p* de 0,099 para la ruta que une el término de interacción GC\*CH con DE (Tabla 4.9.). Además, y dado que el intervalo de

confianza no incluye el cero, concluimos que el término de interacción es significativo al 95%. Por tanto, existe evidencia para afirmar que GC ejerce un efecto positivo y significativo sobre la relación entre CH y DE. Es decir, en empresas con niveles más altos de GC, el efecto de CH sobre DE será mayor que en empresas con menores niveles de GC.

Por último, determinamos el tamaño del efecto interacción  $f^2$ . Este criterio permite evaluar el cambio en el valor de  $R^2$  cuando se omite un constructo exógeno del modelo. En el caso de un efecto de interacción, el tamaño del efecto  $f^2$  indica en qué medida el efecto de interacción contribuye a la explicación de la variable endógena DE<sup>84</sup>. Los resultados muestran que el tamaño del efecto del término interacción  $f^2$  tiene un valor de 0.018 (por tanto, el modelo que incluye el efecto moderador posee un valor explicativo superior en comparación con el modelo sin efecto moderador). De acuerdo con Kenny (2016), el valor indica un efecto medio. En suma, la diferencia en los valores  $R^2$  constata el interés del modelo que incluye los efectos de interacción de GC, puesto que su poder explicativo es mayor.

**Figura 4.4.**

**Efecto moderador de la gestión del conocimiento (GC) en la relación CR - DE**



<sup>84</sup> El tamaño del efecto  $f^2$  puede ser calculado como:  $f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$ , donde  $R^2_{included}$  y  $R^2_{excluded}$  son los valores de  $R^2$  de la variable endógena latente cuando el término de interacción del modelo de moderación es incluido o excluido del modelo. Por tanto, el valor  $R^2$  en el modelo que incluye el efecto moderador o de interacción se compara con su correspondiente valor en el modelo sin efecto moderador. La diferencia entre los  $R^2$  nos aproxima al valor  $f^2$ . (*effect size*: tamaño del efecto) del efecto moderador. En general, la literatura ha sugerido que valores de 0.02, 0.15 y 0.35 representan un efecto pequeño, medio o grande, respectivamente (Cohen, 1988). Sin embargo, Aguinis *et al.* (2005) han demostrado que el tamaño del efecto interacción medio puede ser sólo de 0.009. En este contexto, Kenny (2016) propone que 0.005, 0.01 y 0.025 constituyen valores más realistas para un efecto pequeño, medio y grande respectivamente, pero también señala que incluso estos valores son optimistas dada la revisión de Aguinis *et al.* (2005).

Además, tal y como se predijo, la Tabla 4.9. revela que el término de interacción GC\*CR es positivo y significativo (hipótesis H4). En particular, la interacción del término GC\*CR tiene un efecto positivo en el DE (0.004), mientras que el efecto simple de CR sobre DE es 0.024. Este resultado se muestra gráficamente en la Figura 4.4. Como podemos ver, la relación entre CR y DE es positiva para las tres líneas representadas en dicha figura, tal y como indica su pendiente positiva. Además, la pendiente de las tres líneas son básicamente las mismas. Esto indica que, aunque el término de interacción es positivo, su magnitud es bastante baja. En suma, aunque altos niveles de GC implican una relación más fuerte entre CR y DE, y niveles más bajos de GC conducen a una relación más débil entre CR y DE, la diferencia no es muy grande. De hecho, los resultados también muestran que el tamaño del efecto de este término interacción ( $f^2$ ) es 0.0001, que, según Kenny (2016), resulta en un efecto reducido.

Por último, no hay evidencia para H2, puesto que el término de interacción GC\*CE tiene un efecto negativo sobre DE (-0.252), mientras que el efecto simple de CE sobre DE es 0.758. Conjuntamente, estos resultados sugieren que la relación entre CE y DE es 0.758 para un nivel promedio de GC en la empresa. Para niveles más altos de GC (por ejemplo, cuando GC aumenta en una desviación estándar), la relación entre CE y DE disminuye en magnitud (i.e.,  $0.758 - 0.252 = 0.506$ ). Por el contrario, para niveles bajos de GC (por ejemplo, cuando GC disminuye en una desviación estándar), la relación entre el CE y el DE pasa a ser superior (en concreto, de  $0.758 + 0.252 = 1.01$ ). El tamaño del efecto de interacción ( $f^2$ ) en este caso es de 0.383, que, según Kenny (2016), indica un alto efecto.

#### 4.5. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos profundizado en el análisis de la gestión de los recursos intangibles y su impacto sobre el desempeño organizativo (específicamente el desempeño exportador), basándonos, esencialmente, en la teoría de recursos y capacidades de la empresa. Para ello, y en base a la literatura previa, se ha propuesto que la gestión del conocimiento modera la relación entre las dimensiones del capital intelectual y el desempeño exportador. La investigación planteó un modelo aplicable a empresas orientadas a la exportación y se ha contrastado empíricamente en empresas textiles peruanas.

Los resultados muestran que el impacto de GC sobre DE es estadísticamente significativo y positivo. Este resultado respalda lo señalado por Breschi y Palma (1999), en cuanto a la relación directa entre los esfuerzos para generar conocimiento especializado (gc1) y la competitividad comercial en el exterior. También coincide con lo expresado por Chung (2012), respecto a cómo la generación de inteligencia comercial conduce a una mejora en el desempeño exportador. Los resultados también apoyan lo señalado por estudios previos en los que se destacaba el papel de la innovación (gc1) en la organización y su impacto en el desempeño exportador (Alegre *et al.*,

2012; Basile, 2001; Bernard y Jensen, 2004; Cassiman *et al.*, 2010; Kugler y Verhoogen, 2008; Monreal-Pérez *et al.*, 2012).

Por otro lado, la relación entre algunas de las dimensiones que forman parte del capital intelectual y la variable endógena DE, está moderada por GC. Por un lado, GC modera positivamente la relación entre CH y DE. En concreto, altos niveles de GC implican una relación más fuerte entre CH y DE. El CH, a través de la moderación de la GC, resulta significativa. Este resultado respalda lo señalado por Roos *et al.* (2001), quien afirmó que la gestión del conocimiento, a través de las estrategias centradas en las personas, tiene un efecto sobre el desempeño. Más puntualmente, coincide con el trabajo de Antal (1993), respecto a la moderación de la gestión del conocimiento en la relación entre capital humano y desempeño exportador. El resultado también es cualitativamente similar a los hallazgos de Piri *et al.* (2013), quienes sugirieron que los efectos de la gestión del conocimiento en el desempeño organizativo se relacionan significativamente con mayores niveles de capital humano.

En el caso de CR, el término de interacción con GC es positivo, pero de magnitud bastante baja, sin que, por tanto, la moderación de GC en la relación entre CR y DE sea apreciable. La literatura señala que en situaciones en que la gestión del conocimiento no está centrada en la tecnología (Roos *et al.*, 2011), las relaciones organizativas (capital relacional) no tienen la capacidad de crear valor por medio de la gestión del conocimiento. En este caso, estaríamos hablando de la presencia de una estrategia de gestión del conocimiento centrada en las personas, que está privilegiando la relación entre capital humano y desempeño exportador, como lo demuestran los resultados de la hipótesis 3. Siguiendo a Gloet y Terziovski (2004), vemos que los resultados muestran una situación en que se combina capital relacional no significativo (ver Tabla 4.9.), con bases de datos de conocimiento relativamente significativas (gc5). Esta situación generaría una moderación positiva débil de la gestión del conocimiento, en la relación entre capital relacional y el desempeño exportador (Stewart, 1997).

Por último, el coeficiente estimado del término de interacción entre la gestión del conocimiento y el capital estructural es negativo, a diferencia del efecto directo (CE sobre DE). Por tanto, los resultados no respaldaron la hipótesis propuesta, pues indican que la dimensión de transmisión del conocimiento no tiene relevancia, con lo que no resultaría posible convertir la información (creada o almacenada) en conocimiento. Una posible explicación podría ser que no estamos ante empresas que tengan una estrategia de gestión del conocimiento centrada en la tecnología, que es donde el papel moderador de la gestión del conocimiento se hace más evidente (Karagiannis *et al.*, 2008).

En términos generales, merece la pena subrayar el hecho de que CH y CE resulten las dimensiones de CI que más aportan de manera directa al DE, corroborando lo planteado por Edvinsson (2003), acerca de la pertinencia de descartar la inclusión del CR en los modelos de análisis, debido a la falta de contundencia en resultados empíricos. Sveiby (1997) aducía que las

relaciones eran parte de la “estructura externa” de la organización (y, por tanto parte del CE), no perteneciendo a ninguna otra dimensión.

Es posible que los resultados obtenidos reflejen la conformación de la muestra, compuesta en su mayoría por empresas exportadoras textiles pequeñas y medianas. En este sentido, el papel de la gestión del conocimiento podría no operar de manera formal, sino por medio de procesos “informales” (Hutchinson y Quintas, 2008). Si bien la mayoría de las empresas exportadoras suelen reconocer (a veces de manera inconsciente) que sus activos intangibles constituyen el recurso más valioso y estratégico del que disponen, lo cierto es que muchas de ellas no cuentan con herramientas de medición para ayudarles a gestionar mejor tales recursos. Los resultados encontrados en este capítulo pueden ayudarnos a reflexionar sobre los ajustes que las empresas deben realizar para estructurar un “perfil ideal” de capital intelectual que permita maximizar su interacción con la gestión del conocimiento.

Como en los capítulos anteriores, estos resultados deben considerarse teniendo en cuenta una serie de limitaciones, así como posibles líneas de investigación futuras. Se decidió centrar el análisis empírico en un solo sector, para poder controlar un mayor número de variables contextuales y reducir, así, la heterogeneidad procedente de distintos sectores en cuanto a su funcionamiento en mercados exteriores. Además, se escogió la industria textil tanto por ser la que tiene mayor dinamismo comercial en el exterior y también por ser más accesible en términos de obtención de información primaria, en lugar de recurrir a la insuficiente información secundaria disponible (este compromiso con la calidad de los datos generó un mayor esfuerzo en el trabajo de campo). Y se seleccionaron solamente a aquellas empresas que, estando orientadas al mercado externo, realizaban sus ventas de manera directa (por ejemplo, participantes de ferias internacionales de moda), evitando aquellas que dan servicio de maquila a otras empresas exportadoras (si bien sus productos van hacia el mercado exterior, no funcionan propiamente como empresas exportadoras, pues no registran oficialmente salida de su mercadería al exterior). No obstante lo anterior, los resultados deben estar enmarcados dentro de la naturaleza específica de las empresas y el contexto analizado. Ello hace que sea conveniente llevar a cabo un estudio similar en otro tipo de empresas y/o país para verificar el grado en que los hallazgos son más o menos similares a los aquí expuestos. Por último, se señalan las limitaciones referidas a la dificultad de explorar la realidad de cada empresa exportadora y el posible sesgo de respuesta en algunas de las preguntas del cuestionario elaborado.

#### **4.6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguinis, H., Beaty, J., Boik, R. y Pierce, C. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90, 94-107.

- Aiken, L. y West, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA, Sage Publications.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R. y Villar, C. (2012). Organizational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 511-526.
- Alexander, S., Nick, B., Lorne, B., Khaled, S. y Timothy, H. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 3-23.
- Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- Anantatmula, V. y Kanungo, S. (2010). Modeling enablers for successful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 100-113.
- Andersen, P. (2006). Listening to the global grapevine: SME export manager's personal contacts as a vehicle for export information generation. *Journal of World Business*, 41(1), 81-96.
- Andreeva, T. y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking KM: practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Andrew, L. (2005). Harnessing Knowledge for Innovation: An Integrated Management Framework. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 6-18.
- Angulo, E. y Negron, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Scientific e-journal of Management Science*, 11(4), 38-51.
- Antal, A. (1993). Odysseus' legacy to management development: Mentoring. *European Management Journal*, 11(4), 448-454.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Barkema, H. y Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.
- Barkema, H., Bell, J. y Pennings, J. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Ketchen, D., y Wright, M. (2011). The future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185-1201

- Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: an organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Massachusetts, MA, Harvard Business School Press.
- Beckman, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Boca Raton, Florida, CRC Press.
- Beijerse, R. (1999). Questions in KM: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Bernard, A. y Jensen, B. (2004). Why Some Firms Export. *Review of Economics and Statistics*, 86(2), 561-569.
- Bijmolt, T. y Zwart, P. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83.
- Birkinshaw, J., Morrison, A. y Hulland, J. (1995). Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8), 637-655.
- 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*, 10(3), 355-373.
- Blyler, M. y Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24, 677-686.
- Bodrow, W. (2006). "Knowledge management in small and medium-sized enterprises". En K. Wang, G. Kovacs, M. Wozny y M. Fang (Eds.), *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management*, 41-53. Boston, Massachusetts, Springer.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 69(4), 40-47.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433-462.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Booker, L., Bontis, N. y Serenko, A. (2008). The relevance of knowledge management and intellectual capital research. *Knowledge Management and Process Management*, 15, 235-246.
- Bose, S. y Oh, K. (2004). Measuring strategic value-drivers for managing intellectual capital. *The Learning Organization*, 11(4/5), 347-356.
- Bozbura, F. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization*, 11(4/5), 357-367.
- Bratianu, C. (2010). A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(2), 193-200
- Breschi S. y Palma D. (1999). "Localised knowledge spillovers and trade competitiveness: the

- case of Italy". En M. Fischer, L. Suárez-Villa y M. Steiner (Eds.), *Innovation, networks and localities*, 155-180. Berlin, Alemania, Springer Verlag.
- Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364–365.
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (1998). Network Support and the Success of Newly Founded Business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Bruton, G., Dess, G. y Janney, J. (2007). Knowledge management in technology-focused firms in emerging economies: Caveats on capabilities, networks, and real options. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 115–130.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K. y Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Call, D. (2005). Knowledge management – not rocket science. *Journal of Management*, 9(2), 19-30.
- Campbell, B., Coff, R. y Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *The Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Cassiman, B., Golovko, E. y Martínez-Ros, E. (2010). Innovation, exports and productivity. *International Journal of Industrial Organization*, 28(4), 372-376.
- Cavusgil, T. y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cha, H., Pingry, D. y Thatcher, M. (2008). Managing the knowledge supply chain: an organizational learning model of IT offshore outsourcing. *MIS Quarterly*, 32(2), 281-306.
- Chan, I. y Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4), 83-88.
- Chen, F., Fang, H., Chen, G. y Chien, A. (2008). A Study of the Correlations among Organizational Culture, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Taiwan: Journal of Chinese Economic Studies*, 6(2).
- Chen, J., Zhu, Z. y Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 192-212.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. y Lehane, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23.
- Cheng, C., Ou, T., Chen, T. y Chen, Y. (2014). Transferring cognitive apprenticeship to manufacturing process knowledge management system. *VINE*, 44(3), 420-444.

- Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. y Lin, T. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 433-450.
- Chin, W. (2003). *PLS Graph 3.0*. Houston, Texas, Soft Modeling Inc.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (1996). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chong, A., Ooi, K., Bao, H. y Lin, B. (2014). Can e-business adoption be influenced by knowledge management? An empirical analysis of Malaysian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 121-136.
- Chong, C., Chong, S. y Gan, G. (2011). The KM processes in Malaysian SMEs: an empirical validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 185-196.
- Christensen, C., Da Rocha, A. y Gertner, R. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 44(3), 61-77.
- Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Chung, H. (2012). Export Market Orientation, Managerial Ties, and Performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Clarke, J., Tamaschke, R. y Liesch, P. (2013). International experience in international business research: a conceptualization and exploration of key themes. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 265-279.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cording, M., Christmann, P. y King, D. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisitions performance. *Academy of Management Journal*, 51(4), 744-767.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cuervo-Cazurra, A. (2015). Expansión internacional de pymes de mercados emergentes: el caso de Colombia. Working Paper. CLADEA 2015.
- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011a). How context matters: non-market advantages of developing-country MNEs. *Journal of Management Studies*, 48, 441-445.

- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011b). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979.
- Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation: a case study of knowledge transformations in an innovation project. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357-373.
- Curado, C. (2008). Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 141-155.
- Czinkota, M. y Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3), 243-253.
- Daghfous, A. y Kah, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T., De Long, D. y Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- De Long, D. y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Despres, C. y Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110-120.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint – Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.
- Diamantopoulos, A. y Kakkos, N. (2007). Managerial assesment of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Du Plessis, M. (2005). Drivers of knowledge management in the corporate environment. *International Journal of Information Management*, 25(3), 193-202.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be? *Information Management Journal*, 34(1), 64-67.
- Edmonson, A. y McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 266-373.
- Edvinsson, L. (2003). *Corporate Longitude: What You Need To Know To Navigate The Knowledge Economy*. Financial Times Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (2001). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000. México.

- Egbu, C., Hari, S. y Renukappa, S. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21.
- Elg, U. (2008). Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 55-68.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Fan, T. y Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the 'born global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38 (7), 1113-1131.
- Fang, Y., Wade, M., Delios, A. y Beamish, P. (2007). International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1053-1064.
- Filius, R., de Jong, J. y Roelofs, E. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 286-295.
- Fletcher, M. y Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Fletcher, M. y Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 475-501.
- Gefen, D., Straub, D. y Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 2-77.
- Gloet, M. y Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: Implications of achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- Gloet, M. y Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
- Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Journal*, 33(3), 114-35.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Gray, B. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 387-420.
- Greve, A. y Salaff, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 1-20.
- Grossman, G. y Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and Growth. *American Economic Review*, 80(2), 86-91.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.

- Guthrie, J., Ricceri, F. y Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-92.
- Guthrie, J., y Petty, R. (2000). Intellectual capital: Australian annual reporting practices. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 241–251.
- Hair, F., Anderson, R. y Black, W. (2004). *Análisis multivariante*. Quinta edición. Prentice Hall. España.
- Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). PLS–SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), primavera, 139–151.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Séptima edición. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J., Black, W., Rabin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sexta edición. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Pearson Education.
- Hamdam, H. y Damirchi, G. (2011). Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 233-240.
- Hansen, M., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). What’s your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Heisig, P. (2010). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 4-31.
- Hendriks, P. y Sousa, C. (2013). Rethinking the liaisons between intellectual capital management and knowledge management. *Journal of Information Science*, 39(2), 270-285.
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17, 82-109.
- Henseler, J. y Fassort, G. (2009). “Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures”. En V. Esposito *et al.* (Eds.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields*, Vol. II, 713-735. Springer Handbooks of Computational Statistics Series, Berlin, Springer.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. *Handbook of research on international advertising*, capítulo 12, Edward Elgar.
- Hilmersson, M. (2012). Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, X, 1-16.
- Hilmersson, M. y Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: on the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.
- Housel, T. y Nelson, S. (2005). Knowledge valuation analysis: Applications for organizational

- intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 544–557.
- Hsu, C. y Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hsu, I. y Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524.
- Huang, K., Lee, Y. y Wang, R. (1999). *Quality Information and Knowledge*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science Journal*, 2(1), 88-115.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). The availability, strength and efficiency of appropriability mechanisms – protecting investments in knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 45(3/4), 282-290.
- Hussi, T. (2004). Reconfiguring knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 36-52.
- Hutchinson, V. y Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-151.
- Ibeh, K. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualizations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 49- 68.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Informe Técnico N° 9. Septiembre 2015, Evolución de las Exportaciones e Importaciones.
- Janet, W. y Alton, C. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972.
- Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jenssen, J. y Greve, A. (2002). Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8(5), 254-267.
- Jih, W., Helms, M. y Mayo, D. (2005). Effects of knowledgemanagement on electronic commerce: An exploratory study on Taiwan. *Journal of Global Information Management*, 13(4), 1–24.
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 297-312.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalisation of the Firm: Four Swedish

- Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, O. y Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karagiannis, D., Waldner, F., Stoeger, A. y Nemetz, M. (2008). "A knowledge management approach for structural capital". En T. Yamaguchi (Ed.), *Practical Aspects of Knowledge Management*, Proceedings, 135-146. Springer Berlin Heidelberg.
- Katsikea, E., Theodosiou, M. y Morgan, R. (2007). Managerial, organisational and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(2), 270-283.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. y Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kenny, D. (2016). *Moderation*. Recuperado de <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm> (acceso 12.07.2016)
- Kianto, A. (2007). What do we really mean by dynamic intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342-356.
- Kim, D. y Kumar, V. (2009). A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 277-293.
- Knowles, D., Mughan, T. y Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641.
- Koenig, M. (1998). From intellectual capital to knowledge management: what are they talking about? *INSPEL*, 32(4), 222-233.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: a reply. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 417-426.
- Kugler, M. y Verhoogen, E. (2008). *The quality-complementarity hypothesis: Theory and evidence from Colombia*. National Bureau of Economic Research.
- Kupferberg, F. (1998). Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 171-187.
- Lado, N., Martínez-Ros, E. y Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.
- Lages, L. y Lages, C. (2004). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lages, L. y Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1184-1214.

- Laudon, K. y Laudon, P. (1998). *Management Information Systems*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Laureano, E. y Marques, L. (2009). International operations and export performance: an empirical study. *Management Research News*, 32(3), 272-285.
- Laurie, J. (1997). Harnessing the Power of Intellectual Capital. *Training and Development*, 51(12), 25-30.
- Lee, C., Lee, K. y Pennings J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.
- Lee, D. y Van den Steen, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285.
- Lee, H. y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, M. y Lan, Y. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 729-735.
- Lee, Y., Wu, C., Ai, C. y Tu, C. (2007). The Correlation among Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Performance Concerning Product Development: An Empirical Study of Taiwanese Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Technology Management*, 12(1), 55-86.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Li, X. (2012). R&D intensity and productivity of exporting SMEs: empirical evidence from China. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 9(1/2), 86-97.
- Ling, Y. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance-knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Ling, Y. y Jaw, B. (2006). The influence of international human capital on global initiatives and financial performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 379-398.
- Lohmöller, J. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Physica, Heidelberg.
- López Rodríguez, J. y García Rodríguez, R. (2005). Technology and export behaviour: a resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539-557.
- Luo, Y., Zhao, J. y Du, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. *International Marketing Review*, 22(6), 693-709.
- Malhotra, N., Agarwal, J. y Ulgado, F. (2003). Internationalization and entry mode: Multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and New Organizational Form*. Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L. y Greene, P. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.

- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. y Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771-781.
- Marr, B., Schiuma, G. y Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: Mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312-325.
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.
- Mavridis, D. (2005). Intellectual capital performance determinants and globalization status of Greek listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 127-140.
- McElyea, B. (2002). Knowledge management, intellectual capital, and learning organizations: A triad of future management integration. *Academic Research Library*, 26(1/2), 59-65.
- Mercado, P. y Cernas, D. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación*. México, Bonobos Editores.
- Michalisin, M., Kline, D. y Smith, R. (2000). Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resourced-based view. *Journal of Business Strategies*, 17(2), 91-117.
- Miocevic, D. y Crnjak-Karanovic, B. (2012). Global mindset - a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160.
- Molina-Domene, M. y Pietrobelli, C. (2012). Drivers of technological capabilities in developing countries: An econometric analysis of Argentina, Brazil and Chile. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(4), 504-515.
- Monge, C., Cruz, J. y López, F. (2013). Impacto de la manufactura esbelta, manufactura sustentable y mejora continua en la eficiencia operacional y responsabilidad ambiental en México. *Información Tecnológica*, 24(4), 15-31.
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2012). A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: the moderating role of productivity. *International Business Review*, 21(5), 862-877.
- Morgan, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Mouritsen, J., Larsen, H. y Bukh, P. (2005). Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8-27.
- Muller, D., Judd, C. y Yzerbyt, V. (2005). When mediation is moderated and moderation is mediated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Musteen, M., Francis, J. y Datta, D. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nieto, M. y Fernández, Z. (2006). The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Organizations Learn*. Nueva York, NY, Oxford University Press.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1998). Management focus: the art of knowledge systems to capitalize market knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673-684.
- Nonaka, I., y Konno, N. (1994). The concept of Ba: Building Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 14-37.
- Nummela, N., Saarenketo, S. y Puumalainen, K. (2004). Global mindset - a prerequisite for succesful internationalisation? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 51-64.
- O'Dell, C. y Grayson, C. (1998). If only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Ojeda-Gomez, J., Simpson, M., Koh, S. y Padmore, J. (2007). Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking*, 14(3), 289-305.
- Oliveira, J., Cadogan, J. y Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, 29(1), 114-127.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: A comparative review. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61-81.
- Pan, S. y Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11, 359-374.
- Parker, A., Cross, R. y Walsh, D. (2001). Improving collaboration with social network analysis. *Knowledge Management Review*, 4(2), 24-29.
- Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346-366.
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Peng, M. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Rodriguez, J. y Ordóñez de Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Petty, R. y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Piri, M., Jasemi, M. y Abdi, J. (2013). Intellectual capital and knowledge management in the Iranian space industries. *VINE*, 43(3), 341-356.
- Prahalad, C. y Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review Journal*, 68(3), 79-90.
- Preacher, K., Rucker, D. y Hayes, A. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory,

- methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261.
- Radzeviciene, D. (2008). Developing small and medium enterprises using knowledge management frameworks: a case study in Lithuania. *Aslib Proceedings*, 60(6), 672-685.
- Rastogi, P. (2003). The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 227-248.
- Rašul, J., Vukšić, V. y Štemberger, M. (2012). The impact of knowledgemanagement on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Reed, K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Reid, S. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141-158.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- 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*, 14, 147-166.
- Rigdon, E., Ringle, C., Sarstedt, M. y Gudergan, S. (2011). Assessing heterogeneity in customer satisfaction studies: Across industry similarities and within industry differences. *Advances in International Marketing*, 22, 169-194.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership Journal*, 29(4), 21-26.
- Roos, G., Roos, G., Pike, S. y Fernstrom, L. (2007). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Routledge, New York, NY.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-240.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. y Konecnic, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24(2), 10-14.
- Salmador, M. y Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367-390.
- Sarstedt, M. y Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics*. Springer (Berlin).
- Sarstedt, M., Ringle, C. y Hair, J. (2014). PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long*

*Range Planning*, 47(3), 132-137.

Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.

Serenko, A. y Bontis, N. (2004). Meta review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. *Knowledge & Process Management*, 11(3), 185-198.

Serenko, A., Bontis, N. y Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 610-627.

Serenko, A., Bontis, N. y Hull, E. (2011). Practical relevance of knowledge management and intellectual capital scholarly research: Brooks as knowledge translation agents. *Knowledge & Process Management*, 18(1), 1-9.

Shane, S. y Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.

Shih, C., Chen, W. y Morrison, M. (2010). The impact of intellectual capital on business performance in Taiwanese design industry. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), 1-16.

Shih, K., Chang, C. y Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89.

Shinkle, G. y Kriauciunas, A. (2010). Institutions, size and age in transition economies: Implications for export growth. *Journal of International Business Studies*, 41, 267-286.

Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualisation and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.

SIICEX - Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2016). *Informe de las Exportaciones Peruanas por Sector. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Gobierno del Perú.*

Soley, M. y Pandya, K. (2003). Culture as an issue in knowledge sharing: a means of competitive advantage. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 205-212.

Souchon, A., Sy-Changco, J. y Dewsnap, B. (2012). Learning orientation in export functions: impact on export growth. *International Marketing Review*, 29(2), 175-202.

Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review*, 10(4), 343-374.

Speel, P., Shadbolt, N., de Vries, W., Van Dam, P. y O'Hara, K. (1999). Knowledge mapping for industrial purposes. Paper presentado en el 12th Workshop on Knowledge Acquisition Modeling and Management, October, Alberta.

Spencer, J. (2003). Firm's knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel industry. *Strategic Management Journal*, 24(3), 217-233.

Spender, J., Bernardz-Luczewska, P., Bordianu, A. y Rohaert, S. (2013). Intangibles: theory, categories, and the Kozminski matrix. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 101-111.

Stahle, P. y Hong, J. (2002). Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries.

*Journal of Knowledge Management*, 6(2), 177–189.

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.

Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Nueva York, NY, Doubleday.

Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sullivan, P. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-143.

Supyuenyong, V. y Swierczek, F. (2011). Knowledge management process and organizational performance in SMEs. *International Journal of Knowledge Management*, 7(2), 1-21.

Sveiby, K. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.

Sverlinger, P. (2000). Managing knowledge in professional service organizations: technical consultants serving the construction industry. PhD thesis, Department of Service Management, Goteborg, Chalmers University of Technology.

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tovstiga, G. y Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695–707.

Tseng, C. y Goo, Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 38(2), 187-201.

Vinzi, V., Trinchera, L. y Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, 47-82.

Wang, W. y Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models-evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.

Wexler, M. (2001). The who, what and why of knowledge mapping. *Journal of Knowledge Management*, 5, 249-263.

Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

Williams, L., Gavi, M. y Hartman, N. (2004). "Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues". En D. Ketchen y D. Bergh (Eds), *Research methodology in strategy and management*, 1, 303-346.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391-412.

Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.

Wong, K. y Aspinwall, E. (2005a). An empirical study of the important factors for knowledge-

- management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005b). Knowledge management: case studies in SMEs and evaluation of an integrated approach. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(2), 95-111.
- Woo, J., Clayton, M., Johnson, R., Flores, B. y Ellis, C. (2004). Dynamic knowledge map: reusing experts' tacit knowledge in the AEC industry. *Automation in Construction*, 13, 203-207.
- Wu, S., Lin, L. y Hsu, M. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organizations. *International Journal of Technology Management*, 39(3/4), 279-296.
- Youndt, M., Subramaniam, M. y Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investment and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-146.
- Zack, M., McKeen, J. y Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.
- Zhang, X., Ma, X. y Wang, Y. (2012). Entrepreneurial Orientation, Social Capital, and the Internationalization of SMEs: Evidence from China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195-210.
- Zou, S. y Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zou, S., Taylor, C. y Osland, G. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalised export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES

### 5.1. CONCLUSIONES

Tras la delimitación del marco teórico relativo a los objetivos propuestos, el desarrollo de los modelos de análisis, el planteamiento de diversas hipótesis y la realización del análisis empírico, en este capítulo se ofrecen las principales conclusiones obtenidas a lo largo del presente trabajo, así como las principales limitaciones encontradas, además de apuntar posibles recomendaciones para trabajos futuros.

Numerosos estudios han reconocido, en el ámbito de la dirección de empresas, la relevancia del capital intelectual en las organizaciones (Cuganesan, 2005; Dumay y Garanina, 2013; Guthrie, Ricceri y Dumay, 2012; Olander, Hurmelinna-Laukkanen y Heilmann, 2015), lo cual ha reflejado la preocupación de los investigadores respecto a la gestión de los recursos intangibles con el objetivo de ayudar a las empresas a poner en valor sus activos de conocimiento. A pesar de que el conocimiento es un tema central en la literatura sobre internacionalización, hasta ahora pocos trabajos analizan de forma integral el papel del capital intelectual en la empresa exportadora, y en particular, los factores que favorecen el capital intelectual (Casillas *et al.*, 2009; Pucar, 2012). En muchos casos, los resultados de los estudios sobre capital intelectual y desempeño exportador han sido inconsistentes y se centran solamente en el estudio de algunas de las dimensiones del capital intelectual, por lo que nuestra visión sobre las interacciones entre sus dimensiones, así como la influencia del capital intelectual sobre el desempeño exportador era limitada.

En este sentido, la presente Tesis Doctoral trata de aportar evidencia empírica en un área de estudio que en los últimos años está recibiendo una mayor atención por parte de los investigadores, como es la relación entre capital intelectual y desempeño exportador (Fletcher y Harris, 2012; Hilmersson, 2012), incluyendo además un efecto adicional: la gestión del conocimiento. Se proporciona, así, evidencia de interés para la investigación sobre gestión del conocimiento, un campo de investigación de carácter principalmente teórico en el que todavía son escasos los estudios empíricos (Lyles y Easterby-Smith, 2003). En concreto, se ponen en relación gestión del conocimiento, factores del contexto de la empresa y exportación en un modelo más complejo que toma en consideración las interacciones entre las diferentes dimensiones del capital intelectual. El modelo que proponemos pretende contribuir, así, a comprender mejor dichos vínculos y aportar sugerencias relevantes para la toma de decisiones orientadas a mejorar la competitividad internacional de la empresa. Por ello, nuestro objetivo a lo largo de esta Tesis Doctoral ha sido profundizar en el análisis de las relaciones entre estas variables, contribuyendo a la literatura sobre el desempeño exportador, al esclarecer la influencia de factores externos (distancia con respecto a los países de destino de las exportaciones) e internos a la empresa (capital

intelectual de la empresa y gestión del conocimiento) como antecedentes del éxito en la estrategia exportadora, lo cual supone un avance respecto a investigaciones anteriores. Se apunta, además, a la importancia de identificar las capacidades distintivas en una industria específica para comprender adecuadamente el proceso de creación de ventajas competitivas. La evidencia empírica obtenida en las industrias objeto de nuestro análisis sobre las capacidades relativas al capital intelectual y a la gestión del conocimiento representan una aportación a la misma, al ofrecer una visión más integradora.

En el Capítulo 2 se muestra el desarrollo destacable en la literatura para la identificación genérica de las dimensiones que comprende el capital intelectual, a pesar de no existir un criterio unánime ni una claridad respecto a qué disciplina específica debe postular dicha definición. A partir del planteamiento de un modelo teórico aplicable a empresas exportadoras, se realiza un esfuerzo para integrar los conceptos relativos a capital intelectual y desempeño exportador. Parte de ese esfuerzo fue dirigido a incorporar dentro de ese modelo las principales dimensiones del capital intelectual que la literatura ha señalado. Los resultados obtenidos en esta Tesis destacan la importancia de los recursos intangibles como parte de los activos de la organización con el objetivo de tratar de mejorar los resultados que las empresas obtienen con sus actividades de exportación, señalando, en particular, que tanto el capital humano como el capital estructural (ambas dimensiones netamente internas) se relacionan positivamente con el desempeño exportador. Además, y en línea con los trabajos que apuntan que el capital humano juega un papel esencial en el proceso de internacionalización de la empresa (p.e., Cerrato y Piva, 2012; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2013; Gómez-Mejía, 1988; Javalgi y Todd, 2011; Peng, 2001), se obtiene que aquellas empresas con mejores niveles de capital humano en su plantilla consiguen alcanzar mayores niveles de capital estructural, influyendo éste, a su vez de manera positiva sobre el desempeño exportador. Los resultados destacan, de esta manera, el papel potenciador del capital humano en su interacción con el capital estructural de la empresa, el cual va más allá de un simple efecto directo sobre el desempeño exportador. Los hallazgos aquí encontrados permiten concluir que el capital humano —entendido como el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes de la plantilla— constituye probablemente la dimensión más importante del capital intelectual, en línea con trabajos previos (Bontis, 2002; Daghfous y Kah, 2006).

En el Capítulo 3, nos hemos centrado en demostrar en qué medida la distancia económica y regulatoria con respecto a los países de destino de las exportaciones influye sobre el desempeño exportador, además de analizar si el capital humano -considerado por la literatura como uno de los elementos esenciales que facilita el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio en mercados extranjeros (Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2013; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001)- tiene un papel moderador en tal relación. Por un lado, los resultados de esta Tesis corroboraron la existencia de una relación negativa entre la distancia económica y el desempeño exportador (Mittra y Golder, 2002), indicando, por tanto, que las empresas que exportan estarían

eligiendo países de destino con una mayor proximidad real en términos económicos con Perú (Malhotra *et al.*, 2009). Por otro lado, en cuanto al capital humano —que fue clasificado tanto por la forma en que se adquiere (genérico o específico), como por su procedencia (de directivos o de no directivos)—, los resultados destacan de manera significativa la relevancia del capital humano de los directivos, en comparación al de los trabajadores, y, además, del capital humano específico de aquéllos. Así, en empresas con mayores niveles de capital humano específico en posesión de los directivos, el hecho de exportar a países más distanciados desde un punto de vista económico o regulatorio con respecto a Perú no supone un impacto tan negativo sobre el desempeño exportador como ocurre en empresas con menores niveles de este tipo de capital humano. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de los conocimientos y habilidades adquiridos a través de la experiencia laboral (capital humano específico) por parte de los directivos (Davidsson y Honig, 2003). Serían, por tanto, la experiencia en cuanto a liderazgo y gestión empresarial (capital humano específico) las que se asocian con las capacidades de gestión y percepción del riesgo de los directivos, potenciando la capacidad cognitiva de éstos para mejorar el desempeño exportador (Felicio *et al.*, 2014). En definitiva, se destaca la relevancia de la formación directiva como una de las características que favorecen los resultados de la exportación.

Por último, el objetivo del Capítulo 4 es analizar el papel de las prácticas de gestión del conocimiento en términos del desempeño exportador. La gestión de conocimiento se centra en la implementación táctica y operativa de las actividades asociadas al conocimiento, y se refiere a actividades que facilitan la creación, captura, transformación y uso del conocimiento con la finalidad de lograr una organización más inteligente mediante la creación y maximización del capital intelectual (Wiig, 1997). En nuestro análisis, además de discernir entre el capital intelectual (stock de recurso) y la gestión del conocimiento (manejo de ese recurso), se propone que las prácticas de gestión del conocimiento influyen de manera positiva en la relación entre el capital intelectual y el desempeño exportador. Los resultados de esta Tesis muestran que el impacto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño exportador resulta significativo y positivo. Por tanto, la adecuada gestión del conocimiento permite desarrollar en la empresa las habilidades necesarias para mejorar la competitividad de las empresas en el ámbito internacional (Janet y Alton, 2013). En este sentido, una prioridad del equipo directivo debe ser la optimización de las inversiones realizadas en su organización, y de nuestros resultados se desprende que a través de la implementación de prácticas de gestión del conocimiento es posible generar mayor valor en actividades exportadoras.

Por último, los resultados del Capítulo 4 indican que la gestión del conocimiento modera positivamente la relación entre el capital humano y el desempeño exportador. Por tanto, se concluye que el capital humano de la empresa resulta más competitivo en el terreno internacional si está correctamente utilizado y explotado, convirtiéndose en un recurso vital para la empresa exportadora. De esta manera, la dirección puede promover la introducción de prácticas

organizativas que impactarían de forma positiva sobre el desempeño exportador al suponer una mejor utilización del capital humano de la plantilla. Estas estrategias basadas en la gestión del conocimiento no requieren necesariamente de grandes inversiones en I+D o en nuevas tecnologías, sino que frecuentemente resulta suficiente con cuestionar y rediseñar el modelo de negocio de la empresa para proponer nuevas alternativas (Zott y Amitt, 2010).

Tal y como se ha señalado en los capítulos precedentes, los resultados de esta investigación deben considerarse a la luz de una serie de limitaciones a partir de las cuales pueden abrirse nuevas vías de estudio. Se ha insistido en aquéllas referidas a la dificultad de explorar, a través de los cuestionarios, la realidad y las circunstancias individuales de cada empresa, así como el posible carácter subjetivo de parte de la información recabada. A este respecto, como se ha venido señalando, podría obtenerse información adicional utilizando medidas que reflejen diferentes perspectivas; es decir, sería interesante preguntar a otros miembros de las empresas sobre cuestiones relacionadas con el capital intelectual de la empresa, para comprobar si comparten las mismas percepciones que los directivos. Por otro lado, la realización de la investigación en una (o pocas) industrias nos permite obtener una visión y un conocimiento en profundidad de la idiosincrasia propia del sector, si bien los resultados son difícilmente generalizables a otros contextos industriales. Otra limitación tiene que ver con el carácter estático del estudio. En consecuencia, la investigación futura podría adoptar un diseño longitudinal para proporcionar una visión mucho más completa en la dirección de las relaciones causa-efecto entre las principales variables examinadas. Los resultados obtenidos, por otra parte, deben enmarcarse también dentro del tipo peculiar de empresas analizadas (en su mayoría pequeñas y medianas), por lo que sería interesante realizar un estudio similar en otro tipo de empresas y/o sectores para comprobar en qué medida los resultados son similares a los aquí presentados. Finalmente, podría resultar interesante profundizar en estudios futuros en el conocimiento de las diferentes cuestiones que han sido exploradas en la presente investigación teniendo en cuenta, por ejemplo, los efectos moderadores de otras características contextuales (como por ejemplo, diferencias en el entorno institucional de la gestión de recursos humanos en los países de destino) u organizativas (como, por ejemplo, el tipo de estrategia competitiva de la empresa exportadora), para ver hasta qué punto los resultados son o no similares en cada tipo de organización.

Se espera que los resultados obtenidos en esta investigación permitan establecer las pautas de actuación que orienten las actividades de exportación en las empresas, y que puedan proporcionar un soporte para afrontar los problemas a los que se enfrentan los recursos humanos en la práctica.

## 5.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bontis, N. (2002). National intellectual capital index: the benchmarking of Arab countries. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M. y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644.
- Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation: a case study of knowledge transformations in an innovation project. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357-373.
- Daghfous, A. y Kah, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Dumay, J. y Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 10-25.
- Felício, J., Couto E. y Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2013). Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry. *European Management Journal*, 31(2), 196-208.
- Fletcher, M. y Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Gómez-Mejía, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- Guthrie, J., Ricceri, F. y Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-92.
- Hilmersson, M. (2012). Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, X, 1-16.
- Janet, W. y Alton, C. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972.
- Javalgi, R., Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010
- Lyles, M. y Easterby-Smith, M. (2003). "Organizational learning and knowledge management: agendas for future research". En M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 639-652. Oxford, Blackwell Publishing.
- Malhotra, S., Sivakumar, K. y Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.

- Mitra, D. y Golder, P. (2002). Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365.
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P. y Heilmann, P. (2015). Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 168(4), 742-762.
- Peng, M. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

## REFERENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN

- Adler, P. y Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Agnihotri, A. y Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50, 687-695.
- Aguinis, H., Beaty, J., Boik, R. y Pierce, C. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90, 94-107.
- Aiken, L. y West, S. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA, Sage Publications.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R. y Villar, C. (2012). Organizational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 511-526.
- Alexander, S., Nick, B., Lorne, B., Khaled, S. y Timothy, H. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 3-23.
- Alexandrides, C. (1971). How the major obstacles to expansion can be overcome? *Atlanta Economic Review*, mayo, 12-15.
- Almodóvar, P., Verbeke, A. y Rodríguez-Ruiz, Ó. (2016). The internationalization of small and medium-sized family enterprises: The role of human asset quality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 162-174.
- Alonso, J. y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- Altinay, L., Altinay, E. y Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- Ambler, T., Styles, C. y Xiucum, W. (1999). The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Interprovince Export Ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 75-87.
- Ambos, B. y Håkanson, L. (2014). The concept of distance in international management research. *Journal of International Management*, 20(1), 1-7.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

- Anantatmula, V. y Kanungo, S. (2010). Modeling enablers for successful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 100-113.
- Andersen, P. (2006). Listening to the global grapevine: SME export manager's personal contacts as a vehicle for export information generation. *Journal of World Business*, 41(1), 81-96.
- Anderson, A. y Miller, C. (2003). Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio-Economics*, 32, 17-36.
- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
- Andreeva, T. y Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking KM: practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Andrew, L. (2005). Harnessing Knowledge for Innovation: An Integrated Management Framework. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 6-18.
- Angulo, E. y Negron, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Scientific e-journal of Management Science*, 11(4), 38-51.
- Antal, A. (1993). Odysseus' legacy to management development: Mentoring. *European Management Journal*, 11(4), 448-454.
- Aulakh, P., Kotabe, M. y Teege, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Axinn, C., Savitt, R., Sinkula, J. y Thach, S. (1995). Export intention, beliefs and behaviours in smaller industrial firms. *Journal of Business Research*, 32(1), 49-55.
- Azar, G. y Drogendijk, R. (2014). Psychic distance, innovation, and firm performance. *Management International Review*, 54(5), 581-613.
- Bagozzi, R. (1994). "Structural equation models in marketing research: Basic principles". En R. Bagozzi (Ed), *Principles of Marketing Research*, 316-385. Oxford, Reino Unido, Blackwell.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Bantel, K. (1993). Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. *Psychology Reports*, 73, 1187-1203.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as illustration. *Technological Studies*, 2(2), 285-309. Special Issue on Research Methodology.
- Barkema, H. y Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.
- Barkema, H., Bell, J. y Pennings, J. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barker, A. y Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27-36.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,

17(1), 99–120.

Barney, J., Ketchen, D., y Wright, M. (2011). The future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.

Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.

Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185-1201

Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: an organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180.

Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551-559.

Bates, T. (1995). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10, 143-156.

Batjargal, B. y Liu, M. (2004). Entrepreneurs' access to private equity in China: the role of social capital. *Organization Science*, 15, 159-172.

Beattie, V. y Smith, S. (2010). Human capital value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 262-285.

Becker, B. y Barry, G. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Becker, G. (1975). *Human Capital*. Chicago, IL, Chicago University Press.

Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *Review of Economics and Statistics*, 1(1), 31-40.

Beckman, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Boca Raton, Florida, CRC Press.

Beijerse, R. (1999). Questions in KM: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.

Belich, T. y Dubinsky, B. (1999). Information processing among exporters: an empirical examination of small firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(4), 45-58.

Bello, D. y Gilliland, D. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.

Bernard, A. y Jensen, B. (2004). Why Some Firms Export. *Review of Economics and Statistics*, 86(2), 561-569.

Bianchi, C. y Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research*, 69, 4368-4376.

Bijmolt, T. y Zwart, P. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69-83.

Bilkey, W. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, primavera, 33-46.

- Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J., Morrison, A. y Hulland, J. (1995). Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8), 637-655.
- Blaug, M. (1976). The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey. *Journal of Economic Literature*, 14(3), 827-855.
- 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*, 10(3), 355-373.
- Blyler, M. y Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24, 677-686.
- Bodrow, W. (2006). "Knowledge management in small and medium-sized enterprises". En K. Wang, G. Kovacs, M. Wozny y M. Fang (Eds.), *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management*, 41-53. Boston, Massachusetts, Springer.
- Boehe, D., Qian, G. y Peng, M. (2016). Export intensity, scope, and destinations: Evidence from Brazil. *Industrial Marketing Management*, 57, 127-138.
- Boisot, M. (2002). "The creation and sharing of knowledge". En C. Choo y N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Learning*, 65-77. Oxford, Reino Unido, Oxford University Press.
- Boisot, M. y Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: explaining China's emerging economic order. *Organization Science*, 15, 159-172.
- Bontis N. y Serenko A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31-51.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 69(4), 40-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433-462.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets - a review of the model used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N. (2002). Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 14, 9-20.
- Bontis, N. (2002). National intellectual capital index: the benchmarking of Arab countries. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N. y Fitzenz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N. y Serenko, A. (2009). A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 53-69.

- Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bontis, N., Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Booker, L., Bontis, N. y Serenko, A. (2008). The relevance of knowledge management and intellectual capital research. *Knowledge Management and Process Management*, 15, 235-246.
- Bose, S. y Oh, K. (2004). Measuring strategic value-drivers for managing intellectual capital. *The Learning Organization*, 11(4/5), 347-356.
- Bowers, C., Pharmed, J. y Salas, E. (2000). When members homogeneity is need in work teams: a meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Bozbura, F. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization*, 11(4/5), 357-367.
- Bratianu, C. (2010). A critical analysis of Nanaka's model of knowlegde dynamics. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(2), 193-200
- Breschi S. y Palma D. (1999). "Localised knowledge spillovers and trade competitiveness: the case of Italy". En M. Fischer, L. Suárez-Villa y M. Steiner (Eds.), *Innovation, networks and localities*, 155-180. Berlin, Alemania, Springer Verlag.
- Breschi, S., Malerba, F. y Orsenigo, L. (2000). Technological Regimes and Schumpeterian patterns of innovation. *The Economic Journal*, 110, 388-410.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, New York, NY.
- Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364-365.
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Brown, A. y Yoshika, C. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Non Profit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- Brüderl, J. y Preisendorfer, P. (1998). Network Support and the Success of Newly Founded Business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Bruderl, J. y Preisendorfer, P. (2000). Fast growing businesses: empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology*, 30, 45-70.
- Bruton, G., Dess, G. y Janney, J. (2007). Knowledge management in technology-focused firms in emerging economies: Caveats on capabilities, networks, and real options. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 115-130.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Cadogan, J., Paul, N., Salminen, R., Puumalainen, K. y Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to

- “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261-282.
- Cadogan, J., Sundqvist, S., Puumalainen, K. y Salminen, R. (2012). Strategic flexibilities and export performance: the moderating roles of export market-oriented behavior and the export environment. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1418-1452.
- Call, D. (2005). Knowledge management – not rocket science. *Journal of Management*, 9(2), 19-30.
- Campbell, B., Coff, R. y Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *The Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Carmeli, A. y Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44, 391-412.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Carpenter, M. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carpenter, M. Geletkancycz, M. y Sanders, W. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.
- Carpenter, M. y Fredrickson, J. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carpenter, M. y Sanders, W. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, 30 (4), 509-528.
- Carpenter, M., Sanders, W., y Greregersen, H. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 493-511.
- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M. y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cassiman, B., Golovko, E. y Martínez-Ros, E. (2010). Innovation, exports and productivity. *International Journal of Industrial Organization*, 28(4), 372-376.
- Cavusgil, S. y Nevin, R. (1981). International determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Cavusgil, T. y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Ceci, F. y Prencipe, A. (2013). Does distance hinder coordination? Identifying and bridging boundaries of offshored work. *Journal of International Management*, 19, 324-332.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617-644.
- Cha, H., Pingry, D. y Thatcher, M. (2008). Managing the knowledge supply chain: an

- organizational learning model of IT offshore outsourcing. *MIS Quarterly*, 32(2), 281-306.
- Chan, I. y Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM*, 51(4), 83-88.
- Chan, K. (2009). Impact of intellectual capital on organisational performance: an empirical study of companies in the Hang Seng Index (part 2). *The Learning Organization*, 16(1), 22-39.
- Chang, S. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-393.
- Chen, F., Fang, H., Chen, G. y Chien, A. (2008). A Study of the Correlations among Organizational Culture, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Taiwan: Journal of Chinese Economic Studies*, 6(2).
- Chen, J., Zhu, Z. y Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 192-212.
- Chen, M., Cheng, S. y Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J. y Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23.
- Cheng, C., Ou, T., Chen, T. y Chen, Y. (2014). Transferring cognitive apprenticeship to manufacturing process knowledge management system. *VINE*, 44(3), 420-444.
- Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. y Lin, T. (2010). Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 433-450.
- Chin, W. (1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling". En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-336. Mahwah, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi.
- Chin, W. (2001). *PLS-Graph User's Guide, Version 3.0*. Houston, Texas, Soft Modeling.
- Chin, W. (2003). *PLS Graph 3.0*. Houston, Texas, Soft Modeling Inc.
- Chin, W. y Frye, T. (2003). *PLS-Graph, Version 3.00 (Build 1017)*. Houston, Texas, University of Houston.
- Chin, W. y Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 26(2/3), 42-63.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (1996). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems.
- Chin, W., Marcolin, B. y Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.

- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chong, A., Ooi, K., Bao, H. y Lin, B. (2014). Can e-business adoption be influenced by knowledge management? An empirical analysis of Malaysian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 121-136.
- Chong, C., Chong, S. y Gan, G. (2011). The KM processes in Malaysian SMEs: an empirical validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 185-196.
- Christensen, C., Da Rocha, A. y Gertner, R. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 44(3), 61-77.
- Chuang, S. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.
- Chung, H. (2012). Export Market Orientation, Managerial Ties, and Performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Clark, T. y Pugh, D. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, 10(3), 285-303.
- Clarke, J., Tamaschke, R. y Liesch, P. (2013). International experience in international business research: a conceptualization and exploration of key themes. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 265-279.
- Claver, E. y Quer, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa propuesta de un marco teórico integrador. *Información Comercial Española*, 794, 37-59.
- Cockburn, J. y Henderson, R. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1146.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collins, C. y Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 118-128.
- Colombo, M. y Grilli, L. (2005). Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy*, 34, 795-816.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F. y Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.
- Cording, M., Christmann, P. y King, D. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisitions performance. *Academy of Management Journal*, 51(4), 744-767.
- Coronado, D., Acosta, M. y Fernández, A. (2008). Attitudes to innovation in peripheral economic

- regions. *Research Policy*, 37(6/7), 1009-1021.
- Cosset, J. y Roy, J. (1991). The determinants of country risk ratings. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 135-143.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A. (2015). Expansión internacional de pymes de mercados emergentes: el caso de Colombia. Working Paper. CLADEA 2015.
- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011). How context matters: non-market advantages of developing-country MNEs. *Journal of Management Studies*, 48, 441-445.
- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2011). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39 (6), 957-979.
- Cuevas, H. (1996). El capital humano en el sistema de precios. *Cuadernos de Economía*, 15(24), 7-25.
- Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation: a case study of knowledge transformations in an innovation project. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357-373.
- Curado, C. (2008). Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 141-155.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Czinkota, M. y Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3), 243-253.
- Dachler, H. y Mobley, W. (1973). Construct validation of an instrumentality-expectancy task-goal model of work motivation: some theoretical boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 58, 397-418.
- Daghfous, A. y Kah, M. (2006). Knowledge management implementation in SMEs: a framework and a case illustration. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(2), 107-115.
- Damanpour, F. y Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T., De Long, D. y Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davidson, W. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country

- Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.
- Davidson, W. (1983). Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, 11, 439-456.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Davis, W. (1995). Second Language Skills are Vital to Business. *Marketing Business*, noviembre, 45(7).
- De Long, D. y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Del Río, M. y Varela, M. (2006). Características de los directivos y y rendimiento exportador en las pymes españolas. *ESIC Market*, 243-254.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delgado, J. y de la Fuente, J. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31 562-574.
- Delgado, J., de la Fuente, J. y de Quevedo, E. (2010). Too negative to take risks? The effect of the CEO's emotional traits on firm risk. *British Journal of Management*, 21, 313-326.
- Delgado-Gómez, J., Ramírez-Alesón, M. y Espitia-Escuer, M. (2004). Intangible resources as a key factor in the internationalisation of Spanish firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 53(4), 477-494.
- Despres, C. y Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110-120.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Diamantopoulos, A. (1999). Viewpoint – Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.
- Diamantopoulos, A. y Kakkos, N. (2007). Managerial assesment of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Dichtl, E., Köglmayr, H. y Müller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dimov, D. y Shepherd, D. (2005). Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. *Journal of Business Venturing*, 20, 1-21.
- Douglas, S. y Craig, C. (1983). Examining performance of US multinationals in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 51-63.
- Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51-64.

- Dow, D. y Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 1-25.
- Du Plessis, M. (2005). Drivers of knowledge management in the corporate environment. *International Journal of Information Management*, 25(3), 193-202.
- Ducharme, L. (1998). *Measuring Intangible Investment: Main Theories and Concepts*. Paris, Francia, OECD.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be? *Information Management Journal*, 34(1), 64-67.
- Dumay, J. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190-210.
- Dumay, J. y Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 10-25.
- Dunning, J. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres, Reino Unido, George Allen & Unwin.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Primera edición, cuarta reimpresión, Harlow, Addison-Wesley.
- Dunning, J. y Narula, R. (1996). "The Investment Development Path Revisited: Some Emerging Issues". En J. Dunning y R. Narula (Eds.), *Foreign Direct Investment and Governments*, 1-41. Londres, Reino Unido, Routledge.
- Durán, J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid, Pirámide.
- Edmonson, A. y McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 266-373.
- Edvinsson, L. (2003). *Corporate Longitude: What You Need To Know To Navigate The Knowledge Economy*. Financial Times Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Primera edición. Nueva York, NY, HarperCollins Publishers.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *Intellectual capital*. London, Reino Unido, Piatkus, International Accounting Standard Committee Foundation (IASCF).
- Edvinsson, L. y Malone, M. (2001). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000. México.
- Egbu, C., Hari, S. y Renukappa, S. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7-21.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elg, U. (2008). Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 55-68.
- Ellis, P. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351-369.

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Escribá, A., Sánchez, I. y Sánchez, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20, 581-597.
- Eusebio, R. y Rialp, A. (2002). Innovación tecnológica y resultado exportador: Un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español. Document de Treball, 4, Universidad Autònoma de Barcelona.
- Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. *Economic Journal*, 98, 355-374.
- Fan, T. y Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the 'born global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113-1131.
- Fang, Y., Wade, M., Delios, A. y Beamish, P. (2007). International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1053-1064.
- Felício, J., Couto E. y Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Fernández, C. y Castresana, J. (2006). La buena dirección para el éxito exportador de la pyme. *Revista CEF Trabajo y Seguridad Social*, 278, 153-234.
- Fernández-Mesa, A. y Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24, 148-156.
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2013). Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry. *European Management Journal*, 31(2), 196-208.
- Filius, R., de Jong, J. y Roelofs, E. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 286-295.
- Filkenstein, C. y Hambrick, D. (1989). Chief executive compensation: A synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*, 9, 543-558.
- Flamholtz, E., Bullen, M. y Hua, W. (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40(10), 947-954.
- Fletcher, M. y Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Fletcher, M. y Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 475-501.
- Fonfría, A. (2000). "Patrones de innovación y sus manifestaciones hacia la internacionalización: el caso de las empresas innovadoras españolas". En J. Molero (Ed.), *Competencia Global y Cambio Tecnológico*, 289-323. Ed. Pirámide.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to

- consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Franke, R., Hofstede, G. y Bond, M. (1991). Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Frankel, J. y Rose, A. (2002). An estimate of the effect of common currencies on trade and income. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(2), 437-466.
- Ganesan, S., Malter, A. y Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter? Geographic proximity and new product development. *Journal of Marketing*, 69(4), 44-60.
- García, M., Pérez, M. y Prieto, J. (2011). El rendimiento del capital humano de los trabajadores extranjeros y nacionales en España. *Revista de Educación*, 355, 405-418.
- Garrido, E., Gómez, J., Maicas, J. y Orcos, R. (2014). The institution-based view of strategy: How to measure it. *Business Research Quarterly*, 17, 82-101.
- Gaur, A., Kumar, V. y Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12-20.
- Gefen, D., Straub, D. y Boudreau, M. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 2-77.
- Gefen, D., Straub, D. y Rigdon, E. (2011). An update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*, 35, III-XII.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Ghane, S. y Akhavan, P. (2014). A framework for determining and prioritizing relational capitals. *International Journal of Commerce and Management*, 24(2), 119 – 133.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Ghosal, V. (1987). Global strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Ghoshal, S. y Bartlett, A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15, 603-625.
- Giaglis, G. y Fouskas, K. (2011). The impact of managerial perceptions on competitive response variety. *Management Decision*, 49(8), 1257-1275.
- Gibbons, R. y Waldman, M. (2004). Task-Specific Human Capital. *American Economic Review*, 94(2), 203-207.
- Gimeno, J., Flota, T., Cooper, A. y Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Globerman, S. y Shapiro, D. (2003). Governance infrastructure and US foreign direct investment.

*Journal of International Business Studies*, 34(1), 19-39.

Gloet, M. y Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: Implications of achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78–89.

Gloet, M. y Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402–409.

Goetz, S. y Hu, D. (1996). Economic growth and human capital accumulation: Simultaneity and expended convergence tests. *Economics Letter*, 51, 355-362.

Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.

Golovko, E. y Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SME's growth. *Journal of International Business Studies*, 42, 362-380.

Gomez-Mejia, L. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.

Gourlay, A. y Seaton, J. (2004). Explaining the decision to export: evidence from UK firms. *Applied Economic Letters*, 11, 153-158.

Gourova, E. (2010). Knowledge management strategy for small and medium enterprises. En *Proceedings of the International Conference on Applied Computer Science*, 639-648.

Goxe, F. (2010). Human and social capital interplay among internationalizing SMEs. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 2(1), 73 – 88.

Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Journal*, 33(3), 114-135.

Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.

Grasenick, K. y Low, J. (2004). Shaken, not stirred. Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 268-281.

Gray, B. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 387-420.

Gray, B., Ottesen, G., Bell, J., Chapman, C. y Whiten, J. (2007). What are the essential capabilities of marketers? A comparative study of managers', academics' and students' perceptions. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(3), 271-295.

Green, F. (1993). The determinants of training of male and female employees in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55(1), 103-122.

Green, R. y Allaway, A. (1985). Identification of export opportunities: a shift-share approach. *Journal of Marketing*, 9(1), 83-88.

Greenhalgh, C., Taylor, P. y Wilson, R. (1994). Innovation and Export Volumes and Prices, a Disaggregated Study. *Oxford Economic Papers*, 46, 102-134.

Gresham, G., Hafer, J. y Markowski, E. (2006). Market intelligence inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of the

- new product development process. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 43-65.
- Greve, A. y Salaff, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1, 1-20.
- Griffith, D. y Harvey, M. (2004). The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network. *Journal of World Business*, 39(3), 244-254.
- Griffith, D. y Lusch, R. (2007). Getting marketers to invest in firm-specific capital. *Journal of Marketing*, 71(1), 129-145.
- Grossman, G. y Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. *American Economic Review*, 80(2), 86-91.
- Grossman, R. (2000). Measuring up: Appropriate metrics help HR prove its worth. *HR Magazine*, 45(1), 28-35.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influences of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K. y Ricceri, F. (2004). Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293.
- Guthrie, J., Ricceri, F. y Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-92.
- Guthrie, J., y Petty, R. (2000). Intellectual capital: Australian annual reporting practices. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 241-251.
- Hair, F., Anderson, R. y Black, W. (2004). *Análisis multivariante*. Quinta edición. Prentice Hall. España.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1992). *Multivariate Data Analysis*. Tercera edición. Nueva York, NY, Macmillan Publishing.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Séptima edición. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Pearson Education.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sexta edición. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Rabin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sexta edición. Upper Saddle River, Nueva Jersey, Pearson Education.
- Hair, J., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), primavera, 139-151.
- Håkanson, L. (2014). The role of psychic distance in international trade: a longitudinal analysis. *International Marketing Review*, 31(3), 210 - 236.

- Håkanson, L. y Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D., Filkenstein, S. y Mooney, A. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
- Hamdam, H. y Damirchi, G. (2011). Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 233-240.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hansen, M., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Harzing, A. (2003). The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia? *Advances in International Management*, 15, 75-127.
- Harzing, A. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187-193.
- Hatch, J. y Zweig, J. (2000). What is the stuff of an entrepreneur. *Ivey Business Journal*, 65(2), 68-72.
- Heisig, P. (2010). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 4-31.
- Hendriks, P. y Sousa, C. (2013). Rethinking the liaisons between intellectual capital management and knowledge management. *Journal of Information Science*, 39(2), 270-285.
- Hendry, C. y Brown, J. (2005). Probing the intangible drivers of innovation performance and their representation in performance measurement systems. *EBK Working Paper*, 12, 1-27.
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17, 82-109.
- Henseler, J. y Fassort, G. (2009). “Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures”. En V. Esposito *et al.* (Eds.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields*, Vol. II, 713-735. Springer Handbooks of Computational Statistics Series, Berlin, Springer.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). Using partial least squares path modeling in advertising research: Basic concepts and recent issues. *Handbook of research on international advertising*, capítulo 12, Edward Elgar.

- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Herrmann, P. y Datta, D. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569.
- Herrmann, P. y Datta, D. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16, 69-78.
- Herrmann, P. y Datta, D. (2006). CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778.
- Hiller, N. y Hambrick, D. (2005). Conceptualizing executive rubric: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26, 297-319.
- Hilmersson, M. (2012). Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, X, 1-16.
- Hilmersson, M. y Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: on the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 113-144.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on the strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Hitt, M., Bierman, L., Uhlenbruck, K. y Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.
- Hoang, H. y Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. California, Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. Software of the Mind, Londres, Mc Graw-Hill.
- Hölck, C., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of services interfaces. *International Journal Services Technology and Management*, 14(2/3), 188–204.
- Holzmüller, H. y Kasper, H. (1991). On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export mode activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, 31, 45-70.
- Hosseini, M. y Owlia, M. (2016). Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 734-757.
- Hotchkiss, C. (1998). The sleeping dog stirs: new signs of life in efforts to end corruption in international business. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(1), 108-115.
- Housel, T. y Nelson, S. (2005). Knowledge valuation analysis: Applications for organizational intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 544–557.

- Hsu, C. y Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hsu, I. y Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524.
- Hsu, I., Lin, C., Lawler, J. y Wu, S. (2007). Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 251-275.
- Huang, K., Lee, Y. y Wang, R. (1999). *Quality Information and Knowledge*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science Journal*, 2(1), 88-115.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- Hummels, D. (2007). Transportation costs and international trade in the second era of globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 131-154.
- Hunt, S. (1997). Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior. *Journal of Economic Issues*, 31, 59-77.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). The availability, strength and efficiency of appropriability mechanisms – protecting investments in knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 45(3/4), 282-290.
- Hurtado, N. (2002). *La pyme y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación*. Editorial Universidad de Granada, Granada.
- Hussi, T. (2004). Reconfiguring knowledge management-combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 36-52.
- Hutchinson, V. y Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-151.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. y Lange, S. (2014). Added psychic distance stimuli and MNE performance: performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion. *Journal of International Management*, 20, 38-54.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. y Volberda, H. (2007). The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1055-1068.
- Ibeh, K. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualizations and empirical evidence. *Small business economics*, 20(1), 49- 68.
- Ibeh, K. (2003). On the internal drivers of export performance among Nigerian firms: empirical findings and implications. *Management Decision*, 41(3), 217-225.
- Ibeh, K. y Wheeler, C. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 539-556.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Informe Técnico N° 9. Septiembre 2015, Evolución de las Exportaciones e Importaciones.
- Itter, C. y Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement.

*Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.

Iyer, G., Sharma, A. y Bejou, D. (2006). Developing relationship equity in international markets. *Journal of Relationship Marketing*, 5(1), 3-20.

Janet, W. y Alton, C. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 958-972.

Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Javalgi, R. y Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.

Jaw, Y-L. y Lin, W-T. (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO level and TMT level roles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220-233.

Jemison, B. y Sitkin, S. (1986). Corporate acquisitions: a process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.

Jenssen, J. y Greve, A. (2002). Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8(5), 254-267.

Jiang, Y. y Peng, M. (2011). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 15-39.

Jiang, Z., Henneberg, S. y Naudé, P. (2011). The importance of trust vis-à-vis reliance in business relationships: some international findings. *International Marketing Review*, 28(4), 318-339.

Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.

Jih, W., Helms, M. y Mayo, D. (2005). Effects of knowledgemanagement on electronic commerce: An exploratory study on Taiwan. *Journal of Global Information Management*, 13(4), 1-24.

Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 297-312.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

Johnson, W. (2002). Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 415-429.

- Jones, O. y Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Ju, M., Zhao, H. y Wang, T. (2014). The boundary conditions of export relational governance: a 'strategy tripod' perspective. *Journal of International Marketing*, 22(2), 89-106.
- Kanji, G. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karagiannis, D., Waldner, F., Stoeger, A. y Nemetz, M. (2008). "A knowledge management approach for structural capital". En T. Yamaguchi (Ed.), *Practical Aspects of Knowledge Management*, Proceedings, 135-146. Springer Berlin Heidelberg.
- Katsikea, E., Theodosiou, M. y Morgan, R. (2007). Managerial, organisational and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(2), 270-283.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. y Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C., Piercy, N. y Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Katsikeas, C., Samiee, S. y Theodosiou, M. (2006). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.
- Katsikeas, C., Skarmeas, D. y Bello, D. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Kaufmann, D., Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2010). *The Worldwide Governance Indicators: A Summary of Methodology, Data and Analytical Issues*. World Bank Policy Research. Working Paper No. 5430.
- Kaynak, E. y Kothari, V. (1984). Export behaviour of small and medium sized manufactures: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, 24, 61-68.
- Keeble, D. y Walker, S. (1994). New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants in the United Kingdom. *Regional Studies*, 28(4), 411-427.
- Kenny, D. (2016). *Moderation*. Recuperado de <http://davidakenny.net/cm/moderation.htm> (acceso 12.07.2016)
- Kianto, A. (2007). What do we really mean by dynamic intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342-356.
- Kilduff, M., Angelmar, R. y Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.
- Kim, D. y Kumar, V. (2009). A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 277-293.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

- Knowles, D., Mughan, T. y Lloyd-Reason, L. (2006). Foreign language use among decision-makers of successfully internationalised SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641.
- Kobrin, S. (1979). Political Risk: A Review and Reconsideration. *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, 67-80.
- Koening, M. (1998). From intellectual capital to knowledge management: what are they talking about? *INSPEL*, 32(4), 222-233.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kogut, B. y Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: a reply. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 417-426.
- Koh, A. (1991). Relationships among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance. *International Marketing Review*, 8(3), 46-60.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kotler, P., Jatusripitak, S. y Maesincee, S. (1997). *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*. Nueva York, Free Press.
- Kugler, M. y Verhoogen, E. (2008). *The quality-complementarity hypothesis: Theory and evidence from Colombia*. National Bureau of Economic Research.
- Kuncic, A. (2014). Institutional quality dataset. *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 135-161.
- Kupferberg, F. (1998). Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 171-187.
- Lado, N., Martínez-Ros, E. y Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International marketing review*, 21(6), 573-597.
- Lafuente, A. y Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10, 17-30.
- Lages, L. y Lages, C. (2004). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lages, L. y Montgomery, D. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1184-1214.
- Lagoa, S. y Suleman, F. (2016). Industry – and occupation – specific human capital: evidence from displaced workers. *International Journal of Manpower*, 37(1), 44-68.
- Lambsdorff, J. (2002). Corruption and rent-seeking. *Public Choice*, 113(1-2), 97-125.
- Laudon, K. y Laudon, P. (1998). *Management Information Systems*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Laureano, E. y Marques, L. (2009). International operations and export performance: an empirical

- study. *Management Research News*, 32(3), 272-285.
- Laurie, J. (1997). Harnessing the Power of Intellectual Capital. *Training and Development*, 51(12), 25-30.
- Lazear, E. (2009). Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of Political Economy*, 117(5), 914-940.
- Leamer, E. (1993). The commodity composition of international trade in manufactures: an empirical analysis. *Oxford Economic Papers*, New Series, 26(3), 350-374.
- Lee, C., Lee, K. y Pennings J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.
- Lee, D. y Van den Steen, E. (2010). Managing know-how. *Management Science*, 56(2), 270-285.
- Lee, H. y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, M. y Lan, Y. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 729-735.
- Lee, S., Yamakawa, Y., Peng, M. y Barney, J. (2011). How do bankruptcy laws affects entrepreneurship development around the world? *Journal of Business Venturing*, 26(5), 505-520.
- Lee, Y., Wu, C., Ai, C. y Tu, C. (2007). The Correlation among Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Performance Concerning Product Development: An Empirical Study of Taiwanese Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Technology Management*, 12(1), 55-86.
- Lengnick-Hall, M. y Lengnick-Hall, C. (2003). HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53-63.
- León, J. (2006). Determinantes del proceso de internacionalización de las empresas peruanas. *Revista Pensamiento Crítico*, 6, 69-85.
- Leonidou, L. (1998). Organisational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review*, 38(1), 7-52.
- Leonidou, L., Barnes, B. y Talias, M. (2006). Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96-115.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D. y Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington D.C., Brookings Institution Press.
- Li, J. y Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 45-68.
- Li, X. (2012). R&D intensity and productivity of exporting SMEs: empirical evidence from China. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 9(1/2), 86-97.
- Liao, J. y Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43, 345-362.
- Ling, Y. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance-knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Ling, Y. y Jaw, B. (2006). The influence of international human capital on global initiatives and financial performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 379-398.
- Linnemann, H. (1966). *An Econometric Study of International Trade Flows*. Amsterdam, North Holland Pub Co.
- Liu, C., Ghauri, P. y Sinkovics, R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237-249.
- Llano, C. (1990). El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 9, 1-18.
- Llano, C., Pérez-López, J., Gilder, G. y Polo, L. (1990). *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Madrid, España, Ediciones Rialp S.A.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. y Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- Lohmoller, J. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Physica, Heidelberg.
- López Rodríguez, J. y García Rodríguez, R. (2005). Technology and export behaviour: a resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539-557.
- López, N., Montes-Peón, J. y Vázquez-Ordás, C. (2003). Innovation in the Spanish food and beverage industry: an integrated approach. *International Journal of Biotechnology*, 5(3/4), 311-333.
- López, J. (2006). La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 11-24.
- López-Duarte, C. y Vidal-Suárez, M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.
- Lu, J. y Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: the case of China. *Strategic Management Journal*, 24, 1315-1327.
- Luo, Y., Zhao, J. y Du, J. (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: an

- empirical analysis. *International Marketing Review*, 22(6), 693-709.
- Lyles, M. y Easterby-Smith, M. (2003). "Organizational learning and knowledge management: agendas for future research". En M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 639-652. Oxford, Blackwell Publishing.
- Lynn, B. (1998). Intellectual capital. *CMA Magazine*, febrero, 10-15.
- Lynn, B. (2003). Culture and intellectual capital management: a key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6), 590-603.
- Madrid, A. y García, D. (2004). Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española. *Información Comercial Española*, 817, 1357-1362.
- Malca, O. y Rubio, J. (2013). Continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana. *Journal of Business*, 5(1), 52-75.
- Malhotra S., Sivakumar, K. y Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Malhotra, N., Agarwal, J. y Ulgado, F. (2003). Internationalization and entry mode: Multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Malhotra, S., Sivakumar, K. y Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and New Organizational Form*. Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L. y Greene, P. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- March, J. y Simon, H. (1958). *Teoría de la Organización*. Barcelona, España, Ariel.
- Marr, B. (2005). "Strategic management of intangible value drivers". En P. Coate (Ed.), *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 147-154.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. y Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771-781.
- Marr, B., Schiuma, G. y Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: Mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312-325.
- Martinez-Zazos, I. y Nowak-Lehmann, F. (2004). Economic and geographical distance: explaining MERCOSUR sectoral exports to the EU. *Open Economies Review*, 15(3), 291-314.
- Mascarenhas, B., Baveja, A. y Jamil, M. (1998). Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies. *California Management Review*, 40(4), 117-132.
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075-1100.
- Mavridis, D. (2005). Intellectual capital performance determinants and globalization status of Greek listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 127-140.
- McElyea, B. (2002). Knowledge management, intellectual capital, and learning organizations: A triad of future management integration. *Academic Research Library*, 26(1/2), 59-65.

- Mercado, P. y Cernas, D. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación*. México, Bonobos Editores.
- Merino de Lucas, F. (1998). La salida al exterior de la Pyme manufacturera española. *Información Comercial Española*, 73, 13-24.
- Michalisin, M., Kline, D. y Smith, R. (2000). Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resourced-based view. *Journal of Business Strategies*, 17(2), 91-117.
- Miesenbock, K. (1988). Small business and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42-61.
- Miller, K. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Milliken, F. y Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Minztberg, H. (1991). El trabajo del directivo. Folklore y realidad. *Minztberg y la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 5-28.
- Miocevic, D. y Crnjak-Karanovic, B. (2012). Global mindset - a cognitive driver of small and medium-sized enterprise internationalization: The case of Croatian exporters. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 142-160.
- Mitra, D. y Golder, P. (2002). Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3), 350-365.
- Molina-Domene, M. y Pietrobelli, C. (2012). Drivers of technological capabilities in developing countries: An econometric analysis of Argentina, Brazil and Chile. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(4), 504-515.
- Monge, C., Cruz, J. y López, F. (2013). Impacto de la manufactura esbelta, manufactura sustentable y mejora continua en la eficiencia operacional y responsabilidad ambiental en México. *Información Tecnológica*, 24(4), 15-31.
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2012). A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: the moderating role of productivity. *International Business Review*, 21(5), 862-877.
- Morgan, N., Kaleka, A. y Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Morgan, N., Vorhies, D. y Schlegelmilch, B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633.
- Morosini, P., Shane, S. y Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Mouritsen, J., Larsen, H. y Bukh, P. (2005). Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8-27.
- Muller, D., Judd, C. y Yzerbyt, V. (2005). When mediation is moderated and moderation is mediated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Musteen, M., Francis, J. y Datta, D. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs. *Journal of World Business*,

45(3), 197-205.

Myers, M. (1999). Incidents of Gray Market Activity Among U.S. Exporters: Occurrences, Characteristics, and Consequences. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 105-126.

Myint, Y., Vyakarnam, S. y New, M. (2005). The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge high-technology cluster. *Strategic Change*, 14(3), 165-178.

Nachum, L. y Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747-767.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*, 30(2), 245-262.

Nieto, M. y Fernández, Z. (2006). The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. y Wright, P. (2003). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Cuarta edición. Boston, MA, McGraw-Hill.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. How Organizations Learn. New York, Oxford University Press.

Nonaka, I., Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1998). Management focus: the art of knowledge systems to capitalize market knowledge. *European Management Journal*, 16(6), 673-684.

Nonaka, I., y Konno, N. (1994). The concept of Ba: Building Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 14-37.

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge University Press.

Nummela, N., Saarenketo, S. y Puumalainen, K. (2004). Global mindset - a prerequisite for successful internationalisation? *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 51-64.

Nunes, M., Annansingh, F., Eaglestone, B. y Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge intensive SMEs. *Knowledge Management Issues*, 62(1), 101-119.

O'Cass, A. y Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.

O'Dell, C. y Grayson, C. (1998). If only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.

O'Grady, S. y Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.

Oh, C. y Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance?

- Strategic Management Journal*, 32(6), 658-681.
- Ojala, A. y Tyrvainen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Ojeda-Gomez, J., Simpson, M., Koh, S. y Padmore, J. (2007). Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking*, 14(3), 289-305.
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P. y Heilmann, P. (2015). Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 168(4), 742-762.
- Oliveira, J., Cadogan, J. y Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, 29(1), 114-127.
- Olson, B., Parayitman, S. y Twigg, N. (2006). Mediating role of strategic choice between top management team diversity and firm performance: Upper echelons theory revisited. *Journal of Business and Management*, 12(2), 111-126.
- Onkelinx, J., Manolova, T. y Edelman, L. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: A comparative review. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61-81.
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647.
- Pan, S. y Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11, 359-374.
- Pansiri, J. (2005). The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43(9), 1097-1113.
- Pansiri, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. *International Journal of Tourism Research*, 9, 243-255.
- Papadopoulos, N., Chen, H. y Thomas, D. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Parker, A., Cross, R. y Walsh, D. (2001). Improving collaboration with social network analysis. *Knowledge Management Review*, 4(2), 24-29.
- Payne, A., Holt, S. y Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 258-273.
- Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346-366.
- Peng, M. (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. (2010). *Global Business*. Segunda edición. South-Western Cengage Learning.
- Peng, M. y Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 253-273.
- Peng, M., Wang, D. y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business

strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39 (5), 920-936.

Peng, M., Yamakawa, Y. y Lee, S. (2010). Bankruptcy laws and entrepreneur-friendliness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 517-530.

Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Petty, R. y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.

Pincus, L. y Belohlav, J. (1996). Legal Issues in Multinational Business Strategy: To Play the Game, You Have to Know the Rules. *Academy of Management Executive*, 10(3), 52-61.

Piri, M., Jasemi, M. y Abdi, J. (2013). Intellectual capital and knowledge management in the Iranian space industries. *VINE*, 43(3), 341-356.

Pla-Barber, J., Villar, C. y Alegre, J. (2012). Estrategias de innovación y exportación: Un análisis conjunto desde la perspectiva del conocimiento. *Papeles de Economía Española*, 132, 97-107.

Ployhart, R., Van Iddekinge, C. y Mackenzie, W. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: the interconnectedness of human capital resources. *The Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Londres, Reino Unido, Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España, Plaza & Janés Editores.

Porter, M. (1999). "Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones". En M. Porter (Ed.), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, 203-288. Bilbao, España, Deusto.

Prahalad, C. y Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review Journal*, 68(3), 79-90.

Preacher, K., Rucker, D. y Hayes, A. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.

Priem, R. y Butler, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.

Pucar, S. (2012). The influence of intellectual capital on export performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 248-261.

Rabino, S. (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review*, 20(1), 67-73.

Racela, O., Chaikittisilpa, C. y Thoumrungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-163.

Radzeviciene, D. (2008). Developing small and medium enterprises using knowledge management frameworks: a case study in Lithuania. *Aslib Proceedings*, 60(6), 672-685.

- Rajagopalan, N. y Finkelstein, S. (1992). Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*, 13, 127-142.
- Rastogi, P. (2002). Sustaining enterprise competitiveness –is human capital the answer. *Human System Management*, 19(3), 193-203.
- Rastogi, P. (2003). The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 227-248.
- Rašul, J., Vukšić, V. y Štemberger, M. (2012). The impact of knowledgemanagement on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Reagans, R. y Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity, and productivity: the social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Reed, K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, otoño, 101-112.
- Reid, S. (1982). “The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firm”. En M. Czinkota y G. Tesar (Eds.), *Export Management: an International Context*, 18-38. Nueva York, NY, Praeger.
- Reid, S. (1983). Export management: an international context/export policy: a global assessment/export development strategies: US promotion policy. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 153-156.
- Reid, S. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141-158.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Reuber, R. y Fischer, E. (1998). High Growth / Low Growth Industry Differences in Patterns of Job Creation by SMEs: The Impact of Social Capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 414- 425.
- 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*, 14, 147-166.
- Richman, B. y Copen, M. (1972). *International Management and Economic Development*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Rigdon, E., Ringle, C., Sarstedt, M. y Gudergan, S. (2011). Assessing heterogeneity in customer satisfaction studies: Across industry similarities and within industry differences. *Advances in International Marketing*, 22, 169-194.
- Rinella, J. y Kopecky, R. (1989). Burger King hooks employees with educational incentives. *Personnel Journal*, 68(10), 90-99.
- Ring, P. y Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México, Editorial Prentice-Hall.

- Robertson, K. y Wood, V. (2001). The relative importance of types of information in the foreign market selection process. *International Business Review*, 10(3), 363-379.
- Robock, S. (1971). Political Risk: Identification and Assessment. *Columbia Journal of World Business*, julio-agosto, 6-20.
- Rodriguez, J. y Ordóñez de Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership Journal*, 29(4), 21-26.
- Roos, G., Roos, G., Pike, S. y Fernstrom, L. (2007). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Routledge, New York, NY.
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231.
- Rothaermel, F., Kotha, S. y Steensma, K. (2006). International market entry by US internet firms: an empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56-82.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-240.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (1998). Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 19, 363-375.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (1998). Corporate Strategy and International Environmental Policy. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 819- 833.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (1998). Multinational Enterprises and Public Policy. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 115-136.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. y Konecnic, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. y Konecnic, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24(2), 10-14.
- Sakarya, S., Eckman, M. y Hyllegard, K. (2007). Market selection for international expansion; assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Salmador, M. y Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367-390.

- Salomon, R. y Jin, B. (2010). Do leading or lagging firms learn more from exporting? *Strategic Management Journal*, 31(10), 1088-1113.
- Salomon, R. y Shaver, J. (2005). Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, 26(9), 855-871.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. y Zahra, S. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sarstedt, M. y Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS Statistics*. Springer (Berlín).
- Sarstedt, M., Ringle, C. y Hair, J. (2014). PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long Range Planning*, 47(3), 132-137.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
- Schoonhoven, C. y Romanelli, E. (2001). *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford, California, Stanford University Press.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Schwab, K. (2009). Global Competitiveness Report 2009/2010. Geneva, World Economic Forum.
- Seetharaman, A., Helmi, H. y Saravanan, A. (2002). Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 128-148.
- Seleim, A., Ashour, A. y Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*. 45(4), 789-801.
- Selvarajan, T., Ramamoorthy, N., Flood, P., Guthrie, J., MacCurtain, S. y Liu, W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Serenko, A. y Bontis, N. (2004). Meta review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. *Knowledge & Process Management*, 11(3), 185-198.
- Serenko, A., Bontis, N. y Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 610-627.
- Serenko, A., Bontis, N. y Hull, E. (2011). Practical relevance of knowledge management and intellectual capital scholarly research: Brooks as knowledge translation agents. *Knowledge & Process Management*, 18(1), 1-9.
- Shane, S. y Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and

- measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Shih, C., Chen, W. y Morrison, M. (2010). The impact of intellectual capital on business performance in Taiwanese design industry. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), 1-16.
- Shih, K., Chang, C. y Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89.
- Shinkle, G. y Kriauciunas, A. (2010). Institutions, size and age in transition economies: Implications for export growth. *Journal of International Business Studies*, 41, 267-286.
- Shiu, H. (2006). The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms. *International Journal of Management*, 23(2), 356-365.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualisation and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Shrader, R. y Siegal D. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 893-908.
- SIICEX - Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2016). *Informe de las Exportaciones Peruanas por Sector*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Gobierno del Perú.
- Simpson, C. y Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5 (1), 107-117.
- Slangen, A. y Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276-291.
- Smarzynska, B. (2001). Does relative location matter for bilateral trade flows? An extension of the gravity model. *Journal of Economic Integration*, 16(3), 379-398.
- Smith, L., Jiang, J. y Yanyan, I. (2010). What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *The Accounting Review*, 85 (4), 1131-1162.
- Smith, V., Strojer, E. y Dilling-Hansen, M. (2002). Export performance and Investment in R&D. Working Paper, 4. The Danish Institute for Studies in Research and Research Policy.
- Snell, S. (1999). Social capital and strategic HRM: it's who you know. *Human Resource Planning*, 22(1), 62-65.
- Snell, S., Lepak, D. y Youndt, M. (1999). "Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resource management". En G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, S4, 159-174.
- Soley, M. y Pandya, K. (2003). Culture as an issue in knowledge sharing: a means of competitive advantage. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 205-212.
- Souchon, A., Sy-Changco, J. y Dewsnap, B. (2012). Learning orientation in export functions: impact on export growth. *International Marketing Review*, 29(2), 175-202.
- Sousa, C. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literatura. *Academy of Marketing Science Review*, 4(9), 1-23.

- Sousa, C. y Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C. y Lages, L. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201-222.
- Sousa, C. y Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25(5/6), 591-610.
- Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review*, 10(4), 343-374.
- Speel, P., Shadbolt, N., de Vries, W., Van Dam, P. y O'Hara, K. (1999). Knowledge mapping for industrial purposes. Paper presentado en el 12th Workshop on Knowledge Acquisition Modeling and Management, October, Alberta.
- Spencer, J. (2003). Firm's knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel industry. *Strategic Management Journal*, 24(3), 217-233.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Spender, J., Bernardz-Luczewska, P., Bordianu, A. y Rohaert, S. (2013). Intangibles: theory, categories, and the Kozminski matrix. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 101-111.
- Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A. y Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
- Stahle, P. y Hong, J. (2002). Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 177-189.
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Stephan, U. y Uhlander, L. (2010). Performance-based vs socially supportive culture: a cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1347-1364.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Nueva York, NY, Doubleday.
- Strandholm, K., Kumar, K. y Subramanian, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics and organizational performance. *Journal of Business Research*, 57, 58-68.
- Suárez, S., Álamo, F. y García, J. (2002). Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: Evidencia empírica en el sector vitivinícola español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, 519-543.
- Suárez, S., García, J. y Álamo, F. (1999). El compromiso exportador de las empresas: Un modelo basado en las percepciones directivas. Ponencia presentada en el Primer Congreso

Iberoamericano de la Academy of Management Journal.

Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sullivan, P. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-143.

Supyuenyong, V. y Swierczek, F. (2011). Knowledge management process and organizational performance in SMEs. *International Journal of Knowledge Management*, 7(2), 1-21.

Sveiby, K. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.

Sverlinger, P. (2000). Managing knowledge in professional service organizations: technical consultants serving the construction industry. PhD thesis, Department of Service Management, Goteborg, Chalmers University of Technology.

Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H. y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.

Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1, 223-247.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multi-product firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3, 39-63.

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Thomas, A., Litschert, R. y Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy manager colignment examination. *Strategic Management Journal*, 12, 509-522.

Thurow, L. (1996). *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*. Nueva York, NY, William Morrow & Co.

Tovstiga, G. y Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695-707.

Trevino, L. y Nelson, K. (1999). *Managing Business Ethics*. Segunda edición. Nueva York, NY, Wiley.

Tseng, C. y Goo, Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 38(2), 187-201.

Uliana, E., Macey, J. y Grant, P. (2005). Towards reporting human capital. *Meditari Accountancy Research*, 13(2), 167-188.

Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid, España, Civitas.

Verbeke, A. y Yuan, W. (2005). Subsidiary autonomous activities in MNEs: a transaction cost perspective. *Management International Review*, 45, 31-52.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle.

*Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.

Vinzi, V., Trinchera, L. y Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, 47-82.

Wagner, J. (1996). Export performance, human capital and product innovation in German: A micro view. *Jb.f. Wirtschaftswissenschaften*, 47, 40-45.

Wagner, J. (2001). A note on the firm size-export relationship. *Small Business Economics*, 17, 229-237.

Wakelin, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26, 829-841.

Wang, W. y Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models-evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.

Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organizations*. Malden, Massachusetts, Blackwell.

Weisberg, J. (1996). Differential teamwork performance. *International Journal of Manpower*, 17(8), 18-29.

Weitzel, U. y Berns, S. (2006). Cross-border takeovers, corruption, and related aspects of governance. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 786-806.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Westhead, P. y Birley, S. (1994). Environments for business the registrations in the United Kingdom, 1987-1990. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6(1), 29-62.

Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.

Wexler, M. (2001). The who, what and why of knowledge mapping. *Journal of Knowledge Management*, 5, 249-263.

Wheeler, C., Ibeh, K. y Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.

White, J., Varadarajan, P. y Dacin, P. (2003). Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.

Whitelock, J. (2002). Entry and co-operative strategies in international business expansion. *International Marketing Review*, 19(6), 681-693.

Whitelock, J. (2002). Viewpoint: theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4/5), 342-348.

Whitelock, J. y Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1437-1455.

- Wieserma, M. y Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.
- Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.
- Williams, L., Gavi, M. y Hartman, N. (2004). "Structural equation modeling methods in strategy research: Applications and issues". En D. Ketchen y D. Bergh (Eds), *Research methodology in strategy and management*, 1, 303-346.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 391-412.
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Wong, K. y Aspinwall, E. (2005). Knowledge management: case studies in SMEs and evaluation of an integrated approach. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(2), 95-111.
- Woo, J., Clayton, M., Johnson, R., Flores, B. y Ellis, C. (2004). Dynamic knowledge map: reusing experts' tacit knowledge in the AEC industry. *Automation in Construction*, 13, 203-207.
- Wood, V. y Robertson, K. (2000). Evaluating international markets: the importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction. *International Marketing Review*, 17(1), 34-55.
- World Bank (2013). World Development Indicators. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (acceso 12.07.2016)
- Wowak, A. y Hambrick, D. (2010). A model of person-pay interaction: how executives vary in their response to compensation agreements. *Strategic Management Journal*, 31, 803-821.
- Wren, B., Souder, W. y Berkowitz, D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 601-611.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. y Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 408-446.
- Writh, P., Smart, D. y McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy Management Journal*, 39, 441-463.
- Wu, S., Lin, L. y Hsu, M. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organizations. *International Journal of Technology Management*, 39(3/4), 279-296.
- Yamin, M. y Sinkovics, R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339-360.
- Youndt, M., Subramaniam, M. y Snell, S. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. y Davies, J. (1991). *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*. Barcelona, España, Plaza & Janés.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-

Zack, M., McKeen, J. y Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.

Zaheer, S. y Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21-29.

Zaheer, S., Shomaker, M. y Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43, 18-27.

Zhang, X., Ma, X. y Wang, Y. (2012). Entrepreneurial Orientation, Social Capital, and the Internationalization of SMEs: Evidence from China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195-210.

Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Zott, C. y Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

Zou, S. y Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Zou, S., Andrus, D. y Norvell, D. (1997). Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.

Zou, S., Taylor, C. y Osland, G. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalised export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.