

Capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización de las empresas de distribución de productos agroalimentarios

Haydee Calderón García^a y Diana Kolbe^a

RESUMEN: El sector agroalimentario se enfrenta a importantes barreras internas y externas que dificultan su internacionalización y que podrían superarse a través del desarrollo de capacidades dinámicas. Las capacidades genéricas generan capacidades específicas al sector que son las que van a contribuir a superar las barreras a la internacionalización. Nuestra aportación está en determinar qué capacidades específicas de las empresas de distribución de productos agroalimentarios colaboran a una mejora del resultado internacional. Se realiza un estudio cualitativo cuyos resultados permiten detectar las capacidades dinámicas específicas que ayudan a resolver en gran parte las barreras internas que dificultan el proceso de internacionalización; ello se traduce en un mejor resultado exportador.

PALABRAS CLAVE: Capacidades dinámicas, distribución agroalimentaria, éxito exportador, intermediarios.

Clasificación JEL: F23, L25, M31, Q13.

DOI: [10.7201/earn.2016.02.01](https://doi.org/10.7201/earn.2016.02.01).

Dynamic capabilities in the internationalization process of companies distributing products of the agribusiness sector

ABSTRACT: The agri-food sector faces important internal and external barriers to internationalization that could be overcome by the development of dynamic capabilities. Generic dynamic capabilities generate sector and environment specific dynamic capabilities that directly contribute to overcome the barriers of internationalization. Our contribution is to determine which specific dynamic capabilities of the distribution companies collaborate to overcome these barriers and as a consequence to improve international results. A qualitative study with directors and managers of the sector was carried out. The results give rise to confirm that the specific dynamic capabilities largely help to resolve the internal barriers that hinder the internationalization process; this translates into a better export performance.

KEYWORDS: Dynamic capabilities, agricultural distribution, export success, intermediates.

JEL classification: F23, L25, M31, Q13.

DOI: [10.7201/earn.2016.02.01](https://doi.org/10.7201/earn.2016.02.01).

^a Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia.

Agradecimientos: los autores agradecen los comentarios realizados por los revisores de la revista. El presente artículo se ha desarrollado en el marco del proyecto de I+D del Plan Nacional ECO2014--55881 del Ministerio de Educación y Ciencia.

Dirigir correspondencia a: Haydee Calderón García. E-mail: haydee.calderon@uv.es.

Recibido en enero de 2016. Aceptado en mayo de 2016.

1. Introducción

El marco conceptual de las capacidades dinámicas en el contexto de la gestión empresarial ha contribuido a explicar el éxito de las empresas en entornos globalizados y rápidamente cambiantes (Helfat *et al.*; 2009 Teece *et al.*, 2007). Aunque se trata de un concepto que ha captado el interés de la investigación en los últimos años, su aplicación al ámbito de la distribución y de forma más concreta, de la distribución agroalimentaria, es relativamente reciente.

El sector agroalimentario está experimentando un importante desarrollo exterior y, a pesar de la crisis, las exportaciones del sector suponen el 14,7 % del total de las exportaciones españolas, con ritmos de crecimiento del 5 % en 2014 y del 9 % según datos provisionales del 2015 (ICEX, 2016). No obstante, el sector tiene que enfrentarse a un cambiante contexto mundial competitivo y complejo caracterizado entre otras cosas por el crecimiento limitado de los mercados tradicionales europeos, el alto nivel de competencia entre las empresas españolas y la competencia de otros países productores. Estos aspectos, unidos a las características propias de la naturaleza del sector como los precios volátiles y las dependencias de la climatología, influyen en que la dinámica sectorial sea compleja y poco previsible (Sainz de Vicuña y Pino, 2008; Boccherini, 2010; Calderón *et al.*, 2013).

Es evidente que la internacionalización del sector agroalimentario es un tema relevante que requiere a las empresas prepararse frente a una competencia global y competitiva para actuar en un entorno agresivo y cubrir las necesidades de clientes y consumidores más plurales que tienen exigencias mayores (Fayos *et al.*, 2009). Los canales de distribución son complejos y la relación entre productores y clientes puede determinar la calidad del funcionamiento de las operaciones. Relaciones que se desarrollan en términos de desigualdad debido a que tal y como afirman Boccherini (2010) y Baamonde (2009), los productores de pequeño tamaño y dispersos se enfrentan a la Gran Distribución concentrada, lo que hace necesaria la distribución a través de intermediarios que aglutinen a varias empresas para equilibrar esa diferencia. Son muchas las barreras internas y externas que deben superar estos intermediarios para el buen funcionamiento internacional (Fayos y Calderón, 2013) y en la práctica, de la habilidad de estos intermediarios para superar estas barreras va a depender en gran parte el éxito del proceso de distribución.

El concepto de las capacidades dinámicas, entendido como habilidad de las empresas de crear, adaptar o modificar sus competencias, ayuda a responder a entornos rápidamente cambiantes (Teece *et al.*, 1997). En los últimos años se ha profundizado en el concepto de las capacidades dinámicas y la investigación sobre su influencia en los procesos de internacionalización desde distintas perspectivas complementarias. Jantunen *et al.* (2005) y Evers (2011) demuestran que las capacidades dinámicas pueden influir el proceso de internacionalización mejorando el desempeño internacional. El modelo de Prange y Verdier (2011) diferencia entre capacidades dinámicas de los procesos de exploración y explotación en la internacionalización y expone su influencia en el rendimiento internacional. Respecto al acceso de mercados extranjeros, Weerawardena *et al.* (2007) analizan la aceleración en este proceso gracias a capaci-

dades dinámicas que permite el desarrollo de productos innovadores. Pehrsson *et al.* (2015) constatan que un buen ajuste de las capacidades dinámicas de una entidad en el extranjero y la base de conocimiento influyen en el rendimiento financiero de la empresa. Frasquet *et al.* (2013) aportan que la combinación e interacción de las capacidades dinámicas detectadas puede resultar en la creación de ventajas competitivas e influir en el éxito de la internacionalización de la empresa. En definitiva, las capacidades dinámicas favorecen los procesos de internacionalización de las empresas y mejoran el resultado internacional.

Basándonos en la aportación de Frasquet *et al.* (2013) según la cual las capacidades dinámicas se diferencian en genéricas y específicas del sector o actividad concreta, en el presente trabajo determinamos qué capacidades dinámicas permiten a los intermediarios de la cadena de distribución internacional del sector agroalimentario superar o minimizar los efectos de las barreras que se presentan en el proceso de comercialización internacional. La consideración de las capacidades dinámicas en el proceso de la internacionalización contribuye a entender cómo las empresas de distribución agroalimentaria actualizan y crean fuentes de competitividad, influyendo positivamente en el éxito de sus exportaciones. De tal forma, se contribuye a integrar el concepto de las capacidades dinámicas en la literatura existente sobre los problemas en la internacionalización del sector agroalimentario, y se aporta una respuesta a trabajos que sugieren la necesidad de validar el concepto con estudios empíricos (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen *et al.*, 2005).

El objetivo del estudio es por una parte la determinación de las capacidades dinámicas genéricas que contribuyen a solucionar las dificultades en la internacionalización y la exploración de capacidades dinámicas específicas del sector de la distribución agroalimentaria; por otro lado, planteamos como objetivo valorar en qué medida el desarrollo de capacidades dinámicas redundan en una mejora del éxito exportador. Tras el apartado introductorio, se desarrolla el marco conceptual sobre las barreras a la internacionalización del sector agroalimentario, el concepto de las capacidades dinámicas y su significatividad en la internacionalización. Posteriormente, en el apartado de la metodología se presenta las cuestiones a investigar, así como los aspectos técnicos del estudio empírico cualitativo exploratorio realizado. Finalmente se realiza una exposición de los resultados y se aportan las conclusiones.

2. Marco conceptual

2.1. Barreras en la internacionalización de la distribución de productos agroalimentarios

El sector agroalimentario tiene características particulares que dificultan el desarrollo internacional. El proceso de internacionalización de las empresas es muy dependiente del canal de distribución dado que los intermediarios son los responsables de gran parte de las operaciones (Baamonde, 2009; Boccherini, 2010) y los que se enfrentan a las principales dificultades del proceso. Las barreras que causan proble-

mas a las empresas del sector agroalimentario al posicionar sus productos, servicios, tecnologías y conocimientos en mercados extranjeros se pueden dividir en barreras externas e internas (Cavusgil y Zou, 1994; Gracia y Albu, 2004; Juliá *et al.*, 2012; Fayos y Calderón, 2013; Calderón *et al.*, 2013) (Cuadro 1).

Las barreras externas se clasifican en *task barriers*, barreras del entorno y barreras gubernamentales. Las *task barriers* incluyen la saturación de los mercados derivada de la madurez del sector (Juliá *et al.*, 2012). Con la liberalización de los mercados ha aumentado la competencia de otros países productores que tienen menores costes laborales y de producción y suponen una elevada presión en los precios (Evers, 2011), lo que se traduce en mercados muy competitivos en los que hay que buscar alternativas de diferenciación (Sainz de Vicuña y Pino, 2008; Boccherini, 2010). A ello se une la *comoditización* de los productos del sector y la fuerza de las marcas blancas con una percepción de baja calidad por parte del consumidor (Boccherini, 2010).

CUADRO 1

Barreras externas e internas que dificultan la internacionalización de la distribución agroalimentaria

Tipo de barrera	Barreras externas	Tipo de barrera	Barreras internas
<i>Task Barriers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación de los mercados. • Competitividad y competencia de terceros países. • <i>Comoditización</i> productos sector (no diferenciación). 	Barreras de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño empresarial (atomización). • Escasez de recursos financieros. • Falta de liderazgo (habilidades directivas). • Recursos humanos poco capacitados.
Barreras del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los comportamientos de compra del consumidor. • Énfasis en la seguridad alimentaria. • Concentración de la distribución minorista. 	Barreras de <i>marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y control de la distribución exterior. • Concentración de los clientes. • Problemas logísticos y transporte. • Escasa inversión en I&D. • Poca diferenciación del producto. • Falta de imagen corporativas o marca.
Barreras gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias y no arancelarias. • Normas estrictas y control de seguridad alimentaria. 	Barreras propias del sector agroalimentario	<ul style="list-style-type: none"> • No continuidad en el suministro. • Poco control sobre los precios. • Calidad de producto inconstante.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Respecto a las barreras del entorno, se observan cambios en los valores, hábitos de compra y estilos de consumo (Sainz de Vicuña y del Pino, 2008) que se mani-

fiestan en que los consumidores demuestran un creciente interés por una producción sostenible, productos saludables y naturales y exigen más variedad, conveniencia, una disponibilidad constante y calidad homogénea a precios razonables y estables. Al mismo tiempo, como consecuencia de distintas crisis alimentarias, se pone un gran énfasis por parte del distribuidor y del consumidor en la seguridad y calidad de los productos (Calderón *et al.*, 2013). Por otra parte, las empresas agroalimentarias se enfrentan a una gran concentración de la distribución minorista que produce fuertes desequilibrios en el sector y establece posiciones de dominio tal y como se refleja en el informe de Deloitte de 2015 y anteriores.

En cuanto a las barreras gubernamentales y normativas, como se observa en el estudio del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente de 2013¹, uno de los obstáculos más claramente identificados en la experiencia internacional es la normativa aplicada por los gobiernos en los países de destino, que se traduce en barreras arancelarias y no arancelarias. Además, las empresas que se internacionalizan están obligadas a cumplir normativas estrictas y controles administrativos de seguridad alimentaria y medioambientales (Gracia y Albisu, 2004). A pesar de que desde el GATT y la OMC se han establecido pautas para reducir los obstáculos del comercio internacional, la realidad muestra que en el sector agroalimentario se observa una proliferación de normas sobre inocuidad y calidad de los alimentos que van siendo cada vez más complejas (Sáez, 2009; DGCEI, 2014²).

Por otra parte están las barreras internas, dificultades organizacionales causadas en ocasiones por insuficientes recursos para el desarrollo de las estrategias de la empresa en mercados extranjeros y que agrupamos en barreras de funcionamiento, de *marketing* y propias del sector. Las barreras de funcionamiento incluyen los problemas que se derivan del tamaño empresarial. El sector agroalimentario está compuesto mayormente por pymes que no tienen el tamaño suficiente para cumplir exigencias de los clientes internacionales como la trazabilidad, la seguridad alimentaria, la obtención de certificaciones, etc. (Fayos *et al.*, 2009; Marcos *et al.*, 2014). La escasez de recursos financieros es una barrera derivada en ocasiones del tamaño empresarial. El tamaño es un elemento de competitividad necesario para la realización de inversiones en productos o procesos adecuados para la estrategia de internacionalización, el acceso a tecnologías e información y para el acceso a recursos financieros (Juliá *et al.*, 2012; Calderón *et al.*, 2013). Otra barrera de funcionamiento es la falta de liderazgo; tal y como afirma Baamonde (2009) las habilidades de los directivos son un factor clave para la mejora de la comunicación y la comprensión de las acciones necesarias.

De las barreras de *marketing*, destacamos por su importancia la gestión y control de la distribución en el exterior. Durante las últimas décadas, la distribución alimentaria ha experimentado una transformación considerable, caracterizada por la sustitución de un modelo basado en el comercio tradicional por otro en el que predominan las cadenas de supermercados e hipermercados pertenecientes a grandes grupos empresariales; el mayor grado de concentración de la distribución minorista

¹ Líneas estratégicas para la internacionalización del sector agroalimentario (2013).

² Dirección General de Comercio Exterior e Inversiones.

y la mayor presencia de la marca de distribuidor han inclinado la balanza del poder de negociación en el seno de la cadena agroalimentaria a favor de los distribuidores (CNC, 2011). Otra dificultad a destacar es la existencia de poca diversificación geográfica de los clientes y la gran dependencia de países concretos sobre todo del entorno comunitario, especialmente con Francia, Italia, Alemania y Portugal³; países en los que el consumo alimentario experimenta un lento crecimiento por sus niveles de saturación. La situación en los mercados europeos junto con la recesión en Europa aumenta la necesidad de exportar a países más lejanos como China, Rusia o países árabes (Serrano *et al.*, 2015).

En referencia a la distribución de los productos, los posibles problemas logísticos y de transporte también pueden suponer una barrera; la estructura del canal de distribución hortofrutícola español es muy compleja al existir un gran número de agentes que operan para que los productos se destinen a la exportación (Mesa y Barranco, 2015); adicionalmente los costes de petróleo son oscilantes y tienen una influencia en la competitividad de precios.

Los cambios en el perfil de los consumidores mencionados anteriormente se reflejan en la necesidad de adaptación por parte de las empresas a esa nueva demanda con la consiguiente necesidad de inversión en I+D tanto en productos como en procesos (Gracia y Albisu, 2004); a pesar de que en España el sector consume el 25 % de los fondos públicos en I+D+i, muchas empresas del sector, por su naturaleza de pequeña empresa, no son conscientes de la importancia de ser innovadoras debido a su falta de competencias en gestión y a la escasa visión estratégica (Gellynck y Kuhne, 2010). Por otra parte está la necesidad de diversificar y ofrecer productos con valores añadidos dado que las empresas agroalimentarias desarrollan insuficientes estrategias para la diferenciación de los productos (Ameur y Gil, 2003). Respecto a la comercialización se descubre la falta de imagen corporativa o marcas. Las empresas del sector agroalimentario tienen que desarrollar nuevas estrategias de marcas para crear un valor añadido; Juliá *et al.* (2012) manifestaron que el desarrollo de una marca corporativa es un elemento significativo para la penetración del mercado de las empresas agroalimentarias, sobre todo en la internacionalización.

Como barreras propias del sector agroalimentario tenemos los problemas causados por la naturaleza de los productos perecederos. En la parte productora existe una gran dependencia de factores incontrolables, como las condiciones climáticas y el carácter perecedero de la producción que provocan riesgos, incertidumbres e inseguridad en el sector (Baamonde, 2009; Fayos *et al.*, 2009), esa dependencia causa oscilaciones en la continuidad y calidad del suministro y es una de las razones de la existencia de precios volátiles. Además, los precios de producción son elevados por aumentos en los precios de las materias primas, lo que dificulta la competitividad (Juliá *et al.*, 2012). La internacionalización requiere una calidad constante en los productos y procesos (Baamonde, 2009). En definitiva, las barreras internas son las que dificultan la apuesta que se propone como conclusión del estudio presentado por Cajamar (2016) sobre el

³ Magrama (2015). www.magrama.es.

sector agroalimentario español: “un sector más moderno, competitivo y sostenible, con capacidad para la internacionalización y apertura de nuevos mercados”.

2.2. Capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas se basan en el reconocimiento de oportunidades y en la creación de ventajas competitivas, y son el fundamento para sostener un rendimiento superior en entornos dinámicos (Zollo y Winter, 2002; Teece, 2007). En las capacidades dinámicas reside el potencial de la empresa de cambiar o ampliar recursos (Teece *et al.*, 1997; Helfat *et al.*, 2009; Barreto, 2010), rutinas (Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006), y competencias (Eisenhardt y Martin, 2000). La existencia de las capacidades dinámicas varía entre las empresas y pueden aparecer en distintas formas; como característica común permiten la recolección y distribución de conocimiento, la actualización constante de los procesos operacionales, la interacción con el entorno y la evaluación de decisiones (Easterby-Smith *et al.*, 2009).

En este trabajo nos basamos en la definición de Teece *et al.* (1997) que aporta que las capacidades dinámicas se aplican en entornos complejos e inestables y las relaciona con la creación de ventajas competitivas y una mejora en el rendimiento de la empresa. El entorno internacional se caracteriza por su complejidad e inestabilidad por lo que el concepto de las capacidades dinámicas es válido para explicar el éxito de la internacionalización (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen *et al.*, 2005; Weerawardena *et al.*, 2007), quedando demostrado por Evers (2011) la relación entre las capacidades dinámicas y el desarrollo de ventajas competitivas en un estudio con empresas internacionalizadas.

Frasquet *et al.* (2013) proponen un marco conceptual que considera las capacidades dinámicas en el proceso estratégico de las actividades de la internacionalización de manera que la aparición, la combinación e interacción de las capacidades dinámicas detectadas, pueden resultar una forma en que las empresas generen ventajas competitivas. Asimismo, Pehrsson *et al.* (2015) han analizado la relación entre el grado de la internacionalización y el rendimiento financiero de nuevas empresas internacionales basándose en el concepto de las capacidades dinámicas.

Según la revisión del Cuadro 2, se asume que las capacidades dinámicas pueden ayudar a que las empresas creen ventajas competitivas, se adapten a entornos cambiantes y superen algunos de los obstáculos del proceso de internacionalización; consecuentemente esto debe influir positivamente en el éxito exportador. La solución de las dificultades no solo requiere la existencia de capacidades, también es necesaria una actitud por parte de la empresa, dado que para que las capacidades dinámicas permitan resultados positivos en la estrategia internacional serán imprescindibles la flexibilidad, la disponibilidad de aprender y crear bases de conocimiento que ayudan a dar soluciones para los problemas en el proceso de la internacionalización (Teece *et al.*, 1997).

CUADRO 2

Capacidades dinámicas detectadas en el proceso de internacionalización

Autores/año	Enfoque internacional	Capacidades dinámicas
Knight y Cavusgil (2004)	Empresas que disponen de las capacidades y características determinadas son capaz de internacionalizarse pronto (<i>born globals</i>) y de tener éxito en los mercados internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación empresarial internacional. • Orientación internacional de <i>Marketing</i>. • Competencia tecnológica global. • Desarrollo de productos únicos. • Enfoque de calidad. • Aprovechar competencias de distribuidores extranjeros.
Jantunen <i>et al.</i> (2005)	Exploración de los efectos de la orientación empresarial y de las capacidades de reconfiguración al desempeño internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación empresarial. • Capacidades de reconfigurar.
Weerawardena <i>et al.</i> (2007)	El marco de las capacidades dinámicas para determinar factores que ayudan a empresas (<i>born globals</i>) de crear ventajas competitivas y acelerar el proceso de la internacionalización.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de los dueños/gerentes. • Capacidad de aprendizaje orientado a los mercados. • Capacidad de aprendizaje con enfoque internacional. • Capacidad de <i>Networking</i>. • Capacidad de <i>Marketing</i>.
Evers (2011)	Partiendo del concepto de las capacidades dinámicas, la exploración del desarrollo de ventajas competitivas de empresas (INV) del sector marisco y la identificación de los atributos para adquirirlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del empresario-experiencia internacional. • Perfil del empresario-<i>Networking</i> proactivo internacional y enfoque al mercado. • Recursos únicos marinos (emplazamiento físico). • I+D en logística y en el desarrollo de nuevos productos (calidad y originalidad). • Adaptaciones a través de la diversificación de productos. • Orientación al consumidor.
Prange y Verdier (2011)	Determinación de capacidades dinámicas en los procesos de explotación y exploración en la internacionalización resultando en el rendimiento internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambidestreza internacional. • Capacidades de entrada. • Capacidades de consolidación. • Capacidades del valor añadido. • Capacidades de interrupción.
Villar <i>et al.</i> (2014)	La influencia de capacidades dinámicas de la gestión de conocimiento sobre la intensidad de la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de conocimiento. • Integración de conocimiento exterior. • Desarrollo de conocimiento interior.
Frasquet <i>et al.</i> (2013)	Basándose en el concepto de las capacidades dinámicas, explorando las estrategias exitosas de la internacionalización de detallistas del sector de moda.	<ul style="list-style-type: none"> • Visión empresarial. • Adquisición de conocimiento y aprendizaje. • Adaptación. • Gestión de la relación con el cliente. • Creación de marcas. • Gestión del canal. • Lugares y gestión de las tiendas.
Pehrsson <i>et al.</i> (2015)	Relación entre las capacidades de la unidad extranjera (INV) y el rendimiento financiero de unidad extranjera.	<ul style="list-style-type: none"> • Colección de información sobre el mercado. • Análisis de la información. • Configuración de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

La reflexión sobre la literatura analizada sobre capacidades dinámicas sugiere dos niveles de capacidades. En un primer nivel estarían las capacidades dinámicas genéricas relevantes para el proceso de internacionalización de cualquier empresa y en un segundo nivel, las capacidades dinámicas específicas que están vinculadas a entornos y sectores concretos y que hay que determinar en cada contexto particular.

3. Diseño del estudio y metodología

3.1. Propuesta de las cuestiones a investigar

Las capacidades dinámicas internacionales permiten la adaptación en múltiples mercados y en diferentes culturas de consumo; estas capacidades, asociadas a una visión empresarial facilitan a las empresas ir superando las dificultades de los mercados y consecuentemente ir aumentando su rendimiento exportador (Jantunen *et al.* 2005; Evers, 2011).

El punto de partida son las capacidades dinámicas genéricas; son las capacidades decisivas en el proceso de internacionalización de empresas y forman el fundamento para las capacidades dinámicas específicas. Frasquet *et al.* (2013), recogiendo las clasificaciones de autores anteriores, diferencian como capacidades genéricas la visión empresarial, la adquisición de conocimientos y aprendizaje, y la adaptación.

La visión empresarial describe una capacidad que se traduce en una actitud innovadora, visionaria y proactiva de los directivos que permite la exploración de nuevas oportunidades en mercados extranjeros (Knight y Cavusgil, 2004; Cavusgil y Knight, 2015). La orientación empresarial internacional se refleja en un comportamiento innovador, con disposición de asumir riesgos para adaptar su oferta a las necesidades de los consumidores antes que la competencia (Weerawardena *et al.*, 2007). La visión empresarial y la actitud hacia la innovación que lleva implícita son factores clave en la comercialización de los productos agroalimentarios (Knudson *et al.*, 2004). Las posibles ventajas competitivas en el sector agroalimentario se basan en la excelencia, la innovación y el desarrollo de nuevos productos para hacer frente a las nuevas exigencias de los consumidores y diferenciarse de la competencia, como hemos expuesto en el apartado anterior. Además se ha visto la necesidad de gestionar la innovación y generar capacidades que apuestan por la innovación, la investigación, la calidad y la seguridad alimentaria.

La entrada en un nuevo mercado requiere el aprendizaje sobre el mercado extranjero, sobre todo cuando la distancia física o psicológica en comparación al mercado nacional es significativa (Frasquet *et al.*, 2013). Las capacidades de explotación de información y su transformación en conocimiento adquiere especial relevancia en los mercados exteriores (Prange y Verdier, 2011). Knight y Cavusgil (2004) nombran la importancia del intercambio, la integración de conocimiento y la eficiencia en adquirir el conocimiento como factores determinantes para poder obtener un rendimiento superior. Según Weerawanda *et al.* (2007) los datos sobre mercados no son suficientes para el desarrollo de productos innovadores, también se necesita infor-

mación externa de redes o interna por ejemplo de la I+D. En su estudio Evers (2011) destaca que los directivos del sector agroalimentario que son capaces de obtener y responder a información de mercados y necesidades de clientes aprovechan fuentes de competitividad a través de la creación de valor. Basándose en el modelo de Marcuello y Saz (2008), Fayos *et al.* (2011) constatan que la identificación, asimilación, transformación y la explotación de conocimiento externo son factores importantes para las innovaciones de las empresas y pueden tener relevancia para el éxito de la internacionalización de empresas agroalimentarias.

En cuanto al proceso de aprendizaje, este consiste en la adquisición, integración y explotación del conocimiento adquirido (Villar *et al.*, 2014); se considera un proceso clave para replantear las estrategias de la organización de acuerdo al entorno, requiriendo de la exploración y aprendizaje de nuevas competencias, y de la explotación de las existentes (Escandón *et al.*, 2013).

Para trabajar de manera eficiente en los mercados exteriores, las empresas necesitan saber utilizar la información obtenida y ajustar los productos ofrecidos (He *et al.*, 2013). La adaptación, integración de conocimiento y reconfiguración de procesos y prácticas son factores importantes en la internacionalización de empresas (Knight y Cavusgil, 2004). Disponiendo de la capacidad de adaptación, la empresa integra las diferencias nacionales de distintos países en sus procesos y productos buscando un mayor acercamiento a las necesidades locales. La capacidad de reconfiguración es la capitalización de oportunidades vía nuevos procesos, modelos de negocio, activos complementarios o métodos con el objeto de mantener la competitividad en entornos cambiantes (Jantunen *et al.*, 2005), aunque siempre determinando el balance entre las rutinas centrales y las necesidades locales (Frasquet *et al.*, 2013). En el caso concreto de las empresas agroalimentarias, la adaptación y modificación de productos para el cumplimiento de las especificaciones de mercados extranjeros pueden ser un factor de éxito (Ibeh *et al.*, 2006).

De acuerdo con la literatura analizada, proponemos las siguientes cuestiones a investigar:

C1: justificar las capacidades dinámicas genéricas de *visión empresarial, conocimiento y aprendizaje y adaptación* y valorar su importancia en las empresas internacionalizadas del sector de la distribución agroalimentaria. (Frasquet *et al.*, 2013; Prange y Verdier, 2011).

C2: identificar las barreras clave de la distribución agroalimentaria que dificultan la internacionalización de las empresas de la muestra (Calderón *et al.*, 2013; Fayos *et al.*, 2009 y 2013; Gracia y Albisu, 2004).

C3: determinar las capacidades dinámicas específicas de las empresas distribuidoras internacionalizadas del sector agroalimentario (Beske *et al.*, 2014; Evers, 2011; Pehrsson *et al.*, 2015; Weerawardena *et al.*, 2007).

C4: relacionar si las capacidades dinámicas específicas permiten superar las barreras y de esta forma mejoran el rendimiento éxito exportador (Fayos *et al.*, 2011; Ibeh *et al.*, 2006; Jantunen *et al.*, 2005).

3.2. Metodología

Para el análisis de las cuestiones a investigar se ha utilizado una metodología cualitativa exploratoria basada en el estudio de casos. La metodología de los estudios de caso está aceptada y justificada por estudios realizados en el ámbito de la internacionalización (Villareal y Landeta, 2010; Ibeh *et al.*, 2006), de las estrategias desarrolladas de cooperativas agroalimentarias (Fayos *et al.*, 2011; Juliá *et al.*, 2012) así como en el conocimiento de las capacidades dinámicas (Evers, 2011; Frasset *et al.*, 2013).

El muestreo de conveniencia ayuda en la selección de empresas reconocidas por su buen rendimiento en la internacionalización. La muestra del estudio de casos consta de siete empresas; siguiendo las pautas de Knight y Cavusgil (2004) y Evers (2011) las características por las que han sido seleccionadas las empresas son las siguientes: (1) actúa como intermediario en la cadena de distribución agroalimentaria, (2) exporta productos de origen español a los principales mercados europeos, (3) son empresas que iniciaron la actividad exportadora desde el momento de su creación, (4) al menos un 60 % del volumen de facturación proviene de la exportación. En el Cuadro 3 vemos las principales características de las empresas analizadas.

La recolección de la información se ha realizado a través de entrevistas en profundidad de una duración de entre 45 y 60 minutos (Evers, 2011; Frasset *et al.*, 2013; Maxwell, 2004; Villareal y Landeta, 2010). Durante la realización de las entrevistas se han seguido las instrucciones de protocolos estandarizados (Carrión, 2006). Estos protocolos consistían en introducir el tema con una explicación del contexto y los objetivos, seguir una secuencia determinada de temas sobre los que hablar, grabar y transcribir las conversaciones y organizar y agrupar la información obtenida por temas tratados.

Para la recopilación de la información, siguiendo la propuesta de Yin (1994) y la aplicación de Villareal y Landeta (2010), se ha utilizado el método de triangulación. La recolección de datos se realizó entre junio y agosto de 2015. Las entrevistas se han completado con evidencia documental a través del análisis de las páginas web de las empresas y publicaciones de organismos oficiales.

Respecto a la medición del éxito exportador de las empresas de la muestra hemos aplicado una medición de indicadores múltiples. Propuesto por Zou *et al.* (1998) y aplicado por Jantunen *et al.* (2005) la medición del éxito se realiza con indicadores objetivos que miden el grado de operaciones internacionales a través de las ventas y el número de países, e indicadores subjetivos como el grado de satisfacción de las actividades internacionales en volumen de venta, la satisfacción con la participación en el mercado, la rentabilidad, el acceso a los mercados, el desarrollo de imagen que produce la internacionalización y el conocimiento que se adquiere.

CUADRO 3
Características de las empresas analizadas

Caso	Activ.	Modo de entrada	Año de fundación	Años export.	Facturac. en 2014 en mill. de €	Venta anual EXP	Empleados	Mercados
A		EXP a minoristas, mayoristas	2000	15	120	100 %	24	Alemania, Polonia, Rusia
B		EXP a minoristas, mayoristas	1961	54	aprox. 76	100 %	30	Alemania, Austria, Polonia, Rep. Checa
C		EXP a minoristas	1994	22	aprox. 250	100 %	33	Alemania, Austria, Eslovaquia, Italia, Polonia, Rep. Checa, Rumanía, Suiza
D	Distribución agroalimentaria	EXP a minoristas, mayoristas	1998	17	aprox. 9	> 65 %	22	Alemania, Austria, Canadá, España, E. Árabes
E		EXP a minoristas, mayoristas	1957	58	aprox. 36	100 %	7	Alemania
F		EXP a minoristas, mayoristas	1993	22	aprox. 300	> 80 %	160	Alemania, Austria, Canadá, E. Árabes Unidos, Hong Kong, Kuwait, Rusia, Singapur, Tailandia
G		EXP a minoristas, mayoristas	2010	5	72	100 %	24	Alemania, Austria, Bélgica, Bielorrusia, Canadá, E. Árabes Unidos, Eslovaquia, Francia, Hungría, Italia, Países Bajos

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

4.1. Capacidades dinámicas genéricas

C1: justificar las capacidades dinámicas de visión empresarial, conocimiento y aprendizaje y adaptación y valorar su importancia en las empresas internacionalizadas del sector de la distribución agroalimentaria.

Todas las empresas confirman la evidencia de la visión empresarial y afirman que incluye la exploración y explotación de oportunidades empresariales: *“La única cosa es la mentalidad de cada empresa que quiera crecer, que quiere estar a la vanguardia, si nosotros nos hubiésemos quedado como hace 10 años a lo mejor no hubiésemos crecido pero con la mentalidad sana y creativa todo los días...”* (Caso C). Caso B indica su énfasis en las innovaciones: *“Tenemos que preocuparnos de lo que pasará en 5 años. Cuándo haya productos todavía más seguros (seguridad alimentaria) pero no son ecológicos, mi trabajo es preocuparme en transmitir la seguridad de los productos a los clientes para que tengan la sensación de que están haciendo la compra correcta”*. Además, los entrevistados reconocen el comportamiento de los directivos como factor clave para la creación de ventajas competitivas: *“Un director tiene que motivar al personal a que ellos se dediquen a buscar nuevos cauces de venta. Y luego a la vez tiene que potenciar si existe un riesgo, potenciar me refiero no que existen riesgos sino la posibilidad de este riesgo, asumir este riesgo como riesgo empresarial”* (Caso D).

De acuerdo con la literatura, las empresas constatan que en el proceso de internacionalización la adquisición de conocimiento sobre nuevos mercados y el desarrollo de conocimiento interno son una capacidad determinante para el funcionamiento en los mercados exteriores: *“...tienes primero que intentar entender cómo funciona un país, cómo funciona el consumidor de cada país, para poder adaptar tu know-how a las necesidades del consumidor...”* (Caso F). *“...eso es el learning by doing porque tienes que saber, por ejemplo que la confección elegida sea la adecuada, el producto llegue en óptimas condiciones, que el sabor a pesar del largo viaje siga siendo excepcional, y que después la logística sea puntual...”* (Caso D).

Respecto al aprendizaje, las empresas de la muestra confirman la importancia de la adquisición, integración y explotación del aprendizaje en el proceso de la internacionalización: *“Hay países que son muy nuevos para nosotros entonces las normativas de estos países todavía no la conocemos, a nivel de producción, de fabricación de envase de los productos, etc tenemos que aprender todavía bastante”* (Caso F). *“...todos los días se aprende en este negocio, y la prueba está que nosotros somos creativos y estamos aumentando todos los días”* (Caso C). Referente a la exploración las empresas de la muestra continuamente hacen inversiones con el fin de explorar nuevas competencias: *“Para acceder a ciertos mercados tienes que hacer una labor de estudios, una labor de marketing, este siempre es una labor de seguimiento total, no es cuestión de ir un día y averiguar cómo es, qué tipo de producto quiere el consumidor, o cómo funciona un determinado mercado, lo que tienes que estar continuamente ahí y eso necesita recursos para estar ahí”* (Caso F).

Referente a las adaptaciones, se confirma la necesidad de ajustes en el producto: *“Se adapta el envase, el calibre, el color, el sabor, el aroma, básicamente todo... Es un conjunto, es entender el mercado y después intentar adaptar tu concepto y no imponerlo”* (Caso F). Un factor importante es adaptarse no únicamente a mercados exteriores sino también a los diferentes clientes: *“Cada país tiene unas preferencias de la misma forma que cada cadena en Alemania es diferente. Cada una es diferente y cada una tiene sus preferencias de hacer las cosas”* (Caso D).

Basándose en los resultados del estudio, se justifican las capacidades dinámicas de visión empresarial, conocimiento y aprendizaje y adaptación, y su importancia en las empresas internacionalizadas.

4.2. Evaluación de las barreras en la internacionalización

C2: identificar las barreras clave de la distribución agroalimentaria que dificultan la internacionalización de las empresas de la muestra.

Las empresas de la muestra han evaluado las barreras que surgen en el proceso de internacionalización en base a su grado de influencia (mucha influencia 2; influencia media 1; no influye 0) (Cuadro 4).

De las *task barriers*, la saturación de los mercados europeos es el factor que tiene mayor importancia, estando en un nivel inferior la competencia de terceros países (*“Si la naranja de Grecia vale un 20 % menos que la de España, la ventaja está perdida”* (Caso G)), y la *comoditización* de productos del sector (*“...no existe know-how y [los clientes] compran lo que les dicta el supermercado”* (Caso E). *“Los supermercados en muchas ocasiones no les dan elección a los consumidores. El comprador pone el precio y este es el criterio más importante”* (Caso D)). Referente a las barreras del entorno, la concentración de la distribución minorista y las exigencias que conlleva es uno de los factores más importantes no solo en este apartado sino en el conjunto de todas las barreras: *“...como todos quieren tener Global Gap, los residuos están limitados muy fuertes por los supermercados, ya no es ni ventaja ni desventaja de ser producto español o no...”* (Caso G). *“Por ejemplo Aldi tiene unas especificaciones, Kaufland tiene unas, Rewe tiene otras, Netto tiene otras, cada uno tiene aparte de existir las europeas o las alemanas tienes otras más y que son más duras también”* (Caso E).

De las barreras internas la atomización de los proveedores españoles no se percibe como un problema por parte de los intermediarios. Según las empresas del estudio, el problema existe más bien en la reducción de fuentes de suministro de parte de los clientes. Por otra parte, la volatilidad de precios y los recursos financieros no es de los problemas que más preocupan al sector. La falta de liderazgo y la disponibilidad de recursos humanos preparados suponen un problema importante de funcionamiento. Todas las barreras de *marketing*, la no continuidad en el suministro y la inconstante calidad de los productos son consideradas muy importantes por la muestra, aunque la más destacada es la gestión y control de la distribución exterior y las consecuencias que ello tiene para la marca: *“El problema está en que cada vez es más difícil de tener una marca como tal porque los supermercados lo que quieren es cada vez*

diferenciarse más entonces se utilizan cajas neutrales o cajas propias, cajas retornables, es muy difícil crear una marca ahí si no dispones de un negocio de mercado o que sea visible para el público comprador o sea el cliente final” (Caso D). En el Cuadro 5 se presentan varios argumentos esgrimidos por las empresas de la muestra que confirman el poder de los minoristas y el aumento de la competencia en precios.

CUADRO 4

Evaluación de las barreras de la distribución agroalimentaria

Barreras en la internacionalización	Código	A	B	C	D	E	F	G	Evaluac.	
Externas										
<i>Task barriers</i>										
Saturación de los mercados europeos	SAT	2	2	1	2	2	2	1	12	
Competitividad y competencia de terceros países	COMP	1	1	1	2	2	0	2	9	
Comoditización productos sector	DIF	2	1	0	2	2	0	2	9	
<i>Barreras del entorno</i>										
Cambios en los comportamientos de compra	CONS	2	1	2	1	2	2	2	12	
Concentración distribución minorista	CDIS	2	1	2	2	2	2	2	13	
<i>Barreras gubernamentales</i>										
Barreras arancelarias y no arancelarias	EBA	2	0	0	2	0	1	0	5	
Normativa seguridad alimentaria	NORM	2	1	2	2	2	2	2	13	
Internas										
<i>Barreras de funcionamiento</i>										
Tamaño insuficiente (Atomización)	ATOM	2	0	0	1	0	1	0	4	
Escasez recursos financieros	FIN	1	1	0	2	1	2	2	9	
Falta de liderazgo	LEAD	2	2	2	2	0	1	1	10	
Recursos humanos poco capacitados	HR	2	2	2	2	2	x	1	11	
<i>Barreras de marketing</i>										
Gestión y control de la distribución exterior	NEG	2	2	1	2	2	2	2	13	
Problemas logísticos y de transporte	LOG	1	1	1	2	2	1	2	10	
Escasa inversión en I+D	ID	1	2	1	2	1	2	1	10	
Poca diferenciación del producto	VAD	2	2	1	2	2	2	1	12	
Falta de imagen corporativa o marca	CIBR	2	2	2	2	1	2	2	13	
<i>Barreras propias del sector agroalimentario</i>										
No continuidad en el suministro	SUP	2	0	1	2	2	2	1	10	
Poco control sobre el precio	PRI	2	2	1	1	2	1	0	9	
Calidad del producto inconstante	QUAL	2	2	2	2	2	2	2	14	
		Influye mucho							2	de 10 a 14
		Influye							1	de 5 a 9
		No influye							0	de 0 a 4

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5

Barreras de *marketing*

Barrera	Argumentos
NEG	<p>“Sabemos perfectamente que vivimos de la agricultura y otros también pero a veces da la sensación que los minoristas no lo saben. Todo está disponible y mientras haya existencia se intenta apretar [precios]”. (Caso B).</p> <p>“Eso está ahí pero es una cosa que no la podemos evitar. Esto ya se veía venir desde hace muchos años, donde antes había empresas o cadenas de supermercados y hoy en día han disminuido. De aquí en 10 o 15 años pues habrán empresas que irán asociándose una con la otra y terminaremos a lo mejor porque habrán en Europa 15 empresas y esas empresas serán las que dominarán los mercados”. (Caso C).</p>
LOG	<p>“Hace 15 o 20 años la logística no tenía mucha importancia, prácticamente fue ocuparse de la mercancía a un 70-80 %, hoy en día nosotros nos ocupamos un 40 % con la mercancía y una 60 % con la logística”. (Caso E).</p> <p>“Muchas, muchas problemas y cosas que se pueden mejorar. El futuro de este negocio está en la logística. No solamente en la calidad de los productos sino también en la logística”. (Caso D).</p>
ID	<p>“Nosotros tenemos que vigilar y ver lo que está pasando en la I+D, tenemos que estar al tanto de lo que sucede”. (Caso E).</p> <p>“...para acceder a ciertos mercados tienes que hacer una labor de estudios, una labor de <i>marketing</i>, este siempre es una labor de seguimiento total, no es cuestión de ir un día y averiguar como es, qué tipo de producto quiere el consumidor, o cómo funciona un determinado mercado, lo que tienes que estar continuamente ahí y eso necesita recursos para estar ahí”. (Caso F).</p>
VAD	<p>“Hay que controlar todo para generar un valor añadido, si no, no se puede vender”. (Caso B).</p> <p>“Crear un valor añadido es difícil, sin la ayuda y disposición de los supermercados no es posible. No me sirve si el producto tiene un buen sabor, si esto no lo puedo comunicar al consumidor”. (Caso E).</p>
CIBR	<p>“Las marcas son muy importantes y tenemos mucho éxito porque los clientes identifican con la marca y un 80 % del negocio funciona a través de nuestras marcas”. (Caso A).</p> <p>“El <i>marketing</i> es la base hoy en día del éxito de las empresas de nuestro sector. Ya no se puede mandar realmente un producto y esperar si les guste, hay que hacer algo más”. (Caso F).</p>

Fuente: Elaboración propia.

La logística no impide el desarrollo de las actividades pero es un factor importante en la creación de procesos más eficaces (Mesa y Andújar, 2010). Las empresas han reconocido la necesidad de acercarse a los consumidores y afirman que pueden conseguirlo a través de la I+D, la creación de valores añadidos, de marca y de trabajar imagen corporativa aunque todavía existe la dificultad en encontrar puntos de partida: “*Innovar en este sector es muy difícil porque solo hay dos tornillos de ajuste, es el fruto, más bien la calidad que significa tiene mejor sabor y un shelf-life (conservación) más largo, y la segunda oportunidad es el envase, más no puedes hacer, son las posibilidades que puedes dar*” (Caso G). Las empresas de la muestra reclaman que para la creación de marcas y de valores añadidos para llegar al cliente final es necesario el apoyo de los minoristas.

En ocasiones de mucha oscilación de precio, el intermediario asume la función de equilibrar precios: “*La función de precio también la absorbemos nosotros a cierto nivel, cuando el precio sube mucho hay que colaborar*” (Caso E).

4.3. Relación capacidades dinámicas específicas y barreras en la internacionalización

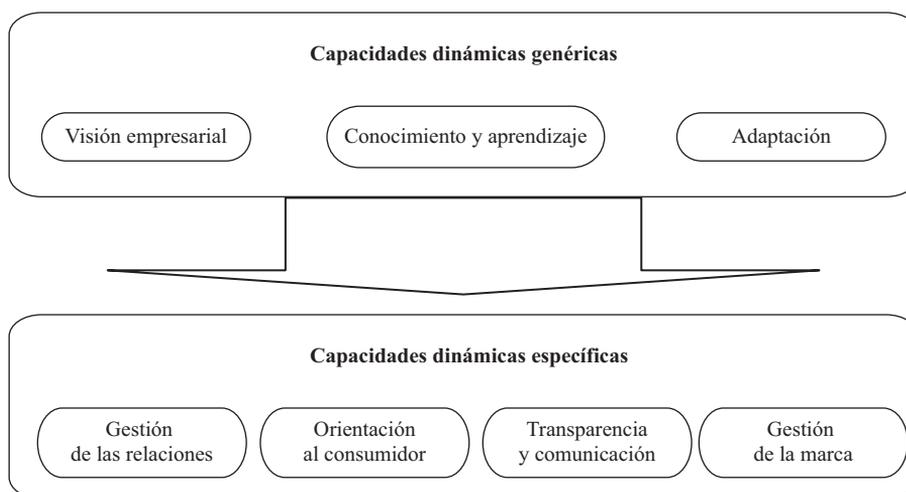
C3: determinar las capacidades dinámicas específicas de las empresas distribuidoras internacionalizadas del sector agroalimentario.

Tras el análisis realizado, hemos podido perfilar un patrón de comportamiento similar entre las empresas de la muestra y extraer cuatro capacidades dinámicas específicas que se repiten en todos los casos de estudio: la gestión de las relaciones, la orientación al consumidor, la transparencia y comunicación en la cadena de suministro y la gestión de marcas (Gráfico 1).

Gestión de relaciones: los distribuidores de productos agroalimentarios son los agentes clave entre el mercado extranjero y los proveedores (Sainz de Vicuña y Pino, 2008). Como en cualquier cadena de distribución, diferenciamos entre proveedores, empleados y clientes siendo necesaria una buena sincronización entre ellos para que el sistema funcione. De acuerdo con Ibeh *et al.* (2006) el desempeño internacional parece ser facilitado por las capacidades observadas en la creación y gestión de las relaciones con colaboradores de la cadena de suministro en el extranjero, clientes, y agencias de asistencia públicas y semipúblicas.

GRÁFICO 1

Capacidades dinámicas en el sector de la distribución internacional de productos agroalimentarios



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de la muestra confirman la importancia de la gestión de relaciones para poder resolver las barreras de funcionamiento. Evers (2011) manifiesta que en

la internacionalización de empresas agroalimentarias, las capacidades dinámicas de creación y gestión de relaciones con colaboradores y clientes influyen en el éxito internacional. Referente a la barrera de la atomización, las empresas ven en esta capacidad una forma de que los pequeños proveedores puedan abastecer a mercados exteriores amplios y exigentes gracias al papel del distribuidor como aglutinador del aprovisionamiento de varios proveedores para ofrecer una gama amplia de productos al cliente: “...tienes que diferenciarte de alguna forma y luego agrupar la oferta también para que esa oferta comparativamente sea más atractiva” (Caso D). La internacionalización de la distribución agroalimentaria no solo requiere la búsqueda de clientes o mercados exteriores, sino una ampliación de las fuentes de suministro: “...un consumidor, un cliente le vendes un tipo de producto cuando está satisfecho 12 meses al año, siempre continuamente, pues implica que tú tienes que tener distintos orígenes y tienes que conseguir en estos distintos orígenes la satisfacción de tu cliente sea la misma” (Caso F). Para poder superar la falta de liderazgo, la selección y gestión del aparato comercial es importante, siendo factores clave la motivación, la seguridad y la experiencia: “Digamos un directivo en esta fase de crecimiento lo que tiene que hacer es motivar y conseguir y dar una parte de su experiencia, compartir una parte de su experiencia con los vendedores para que ellos realmente se sientan seguros. (Caso D), cada director debería ser un ejemplo, intentar animar a sus empleados y sobre todo hay que intentar buscar el encuentro. Un jefe tiene que apoyar a sus empleados y mantener el respaldo” (Caso B).

Por parte de los distribuidores, es necesaria una formación y educación sobre las particularidades comerciales del sector y sobre la producción (ciclos, zonas, países) que ayudará a mejorar la gestión del aprovisionamiento: “...creo que nosotros somos interesantes en cerezas porque podemos ofrecer a la vez de 5 países distintos. Entonces si en España llueve podemos acudir a Francia, si en Francia también llueve podemos acudir a Italia, si en Italia también llueve vamos a Grecia y si no nos vamos a Turquía y vuelta a empezar” (Caso D).

Así mismo, de acuerdo con Khalid y Bhatti (2015), las empresas confirman que las relaciones fluidas con clientes y proveedores facilitan la creación de conocimiento que favorece el liderazgo: “Cuando el personal intenta hacer las cosas bien, intenta llevar un negocio a un término en la fruta y verdura pueden surgir miles de problemas (...) el apoyo de la dirección enfrenta a esos problemas, creo que motivan al personal sobre todo, luego darles el know-how suficiente, y proporcionarles todo el logotipo del material informativo, facilitarles los viajes (...) creo que es mucho más importante conocer el cliente en sí, crear un vínculo con el cliente, buscar la forma, el intercambio de información es muy importante” (Caso D).

La gestión de los proveedores de varias zonas o países diferentes ayuda a garantizar la disponibilidad de los productos durante todo el año y facilitar al cliente la reducción del número de contactos: “...hoy en día eres interesante para una cadena de supermercados cuando tienes un volumen importante, cuando a una cadena de supermercados le puedes ofertar 50 productos en vez de solo uno” (Caso C). Asimismo, ayuda a disminuir la volatilidad del precio debido a que hay mayor posibilidad de

elección entre varias zonas o países. Todas las empresas analizadas disponen de diferentes países y zonas de origen para garantizar el suministro y precios competitivos.

En cuanto a las dificultades de *marketing*, las alianzas y acuerdos constructivos y estables entre los miembros de la cadena de distribución pueden ayudar a aumentar la competitividad (Calderón *et al.*, 2007; Fayos *et al.*, 2011); según algunas de las empresas analizadas, las alianzas con proveedores son importantes para enfrentarse al poder de los minoristas, sobre todo de las grandes superficies: *“Tenemos socios y almacenes con producción propia, por ejemplo en tomates, producimos más si sabemos que el cliente se compromete a comprarnos una mayor cantidad (...) por nuestra estructura, en muchos casos puedo garantizar ciertas líneas que plantamos nosotros mismos. Si en Alemania quiero vender estos productos para el año que viene, ya que tengo contratos firmados, los podemos garantizar”* (Caso A).

Adicionalmente, el acceso a varios canales de distribución minorista, gestionados por los distribuidores, es importante con el fin de reducir la dependencia de los grandes minoristas: *“Tenemos acceso a todas las estructuras de los mercados. De los minoristas, el discount, hasta las mayoristas. Tenemos un muy buen reparto. Trabajamos todo con todos”* (Caso B).

Orientación al consumidor: una organización orientada al consumidor es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo (Álvarez *et al.*, 2001). A través de la administración de las relaciones, las empresas dan y reciben información de los clientes y proveedores para transformar sus productos y servicios con el fin de crear un valor añadido. Las empresas confirman que la simple venta de productos no es suficiente para internacionalizarse con éxito, es necesaria la oferta de un servicio más amplio como el concepto del “Full Service Provider”: *“No somos un agente, no somos un intermediario, no somos eso, somos mucho más... (lo) hacemos con determinados clientes, una programación de producción, controlada bajo todas las reglas de los supermercados”* (Caso D).

En las entrevistas realizadas se ha determinado que la orientación al consumidor no ayuda a solucionar las barreras de funcionamiento, sin embargo sí es importante para superar las barreras de *marketing*. De acuerdo con la literatura existente, las empresas estudiadas proponen un enfoque al consumidor desarrollando productos más adaptados a los gustos y preferencias de los clientes (Sainz de Vicuña y Pino, 2008; Boccherini, 2010). La diferenciación en el producto ofreciendo calidad, servicio, y precio adecuado, un producto sin residuos y con buen sabor son posibles vías para diferenciarse y conseguir que el consumidor valore el producto más allá del precio: *“Hay que controlar todo para generar un valor añadido, si no, no se puede vender... [la seguridad] es un valor añadido”* (Caso B), *“Si tú presentas un producto más atractivo probablemente haya consumidores que les apetezca comprarlo, si tú presentas un producto más fresco con más sabor, o con sabor, haces que el consumidor vuelva a repetir...”* (Caso F).

Las empresas estudiadas son innovadoras, se interesan en tener información sobre el consumidor, y se intenta concienciar a toda la empresa de la importancia del cliente en todas las operaciones que se realizan: “*Nosotros tenemos que vigilar y ver lo que está pasando en la I+D, tenemos que estar al tanto de lo que sucede*” (Caso E). *...para acceder a ciertos mercados tienes que hacer una labor de estudios, una labor de marketing, “...tienes que estar continuamente ahí y eso necesita recursos...”* (Caso F). Se le da mucha importancia a la creación de valor añadido y a la marca intentando que la información llegue al consumidor tanto a través de medios *off line* como medios *on line*: “*Nuestra fruta no solo tiene un estupendo sabor, también habla... dejamos que nuestra fruta cuente secretos en la cuenta de twitter (...) también apostamos por medios informativos reales...*” (Caso F).

Referente a las barreras propias del sector, la orientación al consumidor se manifiesta en una preocupación por garantizar y mantener una calidad y seguridad alimentaria más constante (Ibeh *et al.*, 2006): “*...si alguien hace un trabajo correcto, un buen trabajo, se posiciona correctamente, (...), tenemos análisis, tenemos todos los certificados, (...) hay que tener todo, si no, no te dejan formar parte del negocio*” (Caso B).

Transparencia y comunicación en la cadena de suministro: a pesar de que cada empresa analizada sigue su propia estrategia, todas han sido exitosas en su internacionalización por su esfuerzo en crear procesos transparentes a lo largo de la cadena de suministro. La capacidad dinámica de transparencia y comunicación en la cadena de suministro ayuda a resolver los tres tipos de barreras internas. El diálogo y el flujo de información debería ser una acción repetida con un alto nivel de interacción entre los participantes (Prahalad y Ramaswamy, 2003).

Para solucionar la barrera de la falta de liderazgo, las empresas confirman la importancia de crear una sistema formal de transmisión de la información entre los miembros de la cadena de valor apoyando y reconociendo innovaciones con el fin de crear futuras líneas e ideas: “*Tienes que hablar muchos idiomas, viajar mucho, la mente muy abierta, no tener un problema con el contacto con los agricultores, y entender lo que quiere el supermercado, puesto en un papel y al mismo tiempo ser capaz de transmitirlo a un agricultor de una forma tan simple de que el hombre sepa lo que tiene que hacer porque si le pones el papel delante no entiende nada. Eso es lo más difícil*” (Caso G).

Referente a la I+D, se le da importancia a crear y mantener el intercambio con instituciones, laboratorios, etc. tanto para la investigación de novedades como la participación en proyectos (Albisu, 2014). La transferencia de información horizontal y vertical en la cadena de suministro pueden crear una ventaja competitiva en la exportación (Galdeano-Gómez *et al.*, 2015): “*Nosotros tenemos un campo de experimentación donde estamos (...) es ver las nuevas variedades que puedan salir, es visitar los campos de semilleros y todo eso y estar siempre muy alertas de todas las variedades, asistir también a cursos de empresas de semillas que dan para conocer los productos nuevos, las variedades y estar a la cabeza de todo eso*” (Caso C).

La comunicación con los clientes, la información sobre sus necesidades, ayuda a adaptarse a las exigencias de los minoristas. La transparencia de procesos internos ayudan a solucionar las barreras de la escasez de financiación y de valores añadidos: “...[la transparencia] creo que es un valor añadido que mucha gente no lo tiene o piensa que es así pero si nosotros queremos triunfar como empresa siendo independientes en un mercado donde cada vez hay más oferta, donde hay menos demanda es decir que está más concentrada del poder de los supermercados, etc.” (Caso D).

Con respecto a la logística y el transporte, la selección, planificación, y lealtad con los transportistas adecuados, tanto como la supervisión de los procesos, y el soporte de la investigación ayudan en la solución de posibles barreras: “Nosotros con todos los transportistas que tenemos planificamos las campañas muy bien y normalmente no tenemos problemas de transporte en el mes de diciembre cuando hay otras empresas grandes en Alemania que sí” (Caso C), “...participamos en un proyecto Life de la UE para la mejora del transporte de las mercancías” (Caso D).

En cuando a las barreras propias del sector, el cumplimiento de las especificaciones propias de los clientes y la adquisición de certificaciones, auditorías, controles estrictos y continuos controles de calidad son comunicados de forma continuada a los clientes, sobre todo al distribuidor minorista: “...lo principal de este negocio es la confianza. Por parte del exportador porque sabe que vas a cumplir y por parte del cliente porque sabe que vas a cumplir también y vas a intentar a hacerle el mejor posible para él y que concretamente la empresa donde él trabaja en seguridad alimentaria, en calidad, en todo eso está cumpliendo a 100 % la ley” (Caso C).

De acuerdo con Beske *et al.* (2014), los productos alimentarios sucumben ante un control de calidad efectuado en varias fases de la distribución. Las auditorías de calidad y el control de calidad de los colaboradores son un medio para controlar y evaluar los proveedores y observar el propio rendimiento con el fin de mejorar, bajar los gastos y aumentar la calidad: “La agricultura necesita una planificación minuciosa, la tierra, las variedades y la utilización controlada de todas las medidas fitosanitarias, etc.” (Caso B).

Gestión de marcas: en cuanto a la barreras de funcionamiento, las empresas proponen la asignación de proveedores involucrando pequeños y medianos agricultores para ciertas marcas: “Si tienes un grupo de productores que son muy buenos pero no tienen tamaño suficiente para poder hacer esa labor, esa exportación (...) pero nosotros sí que podemos hacerlo porque nuestra marca, nuestra selección de los proveedores, nuestra selección de producto...” (Caso D).

Referente a la barrera de la falta de valor añadido, la creación y comunicación de dicho valor a través de la imagen de marca se percibe como un factor importante: “El lema de la empresa es –la confianza de sus frutos– (...) esa confianza la tienes que desarrollar, ganártela para todas las partes porque si consigues crear este vínculo realmente al final el reconocimiento de un producto, de una marca, que todo el mundo sepa que tu fruta es más dulce o menos dulce, tu manzana es más dura, o tiene mejor color...” (Caso D). El valor añadido cambia según cliente y zona por lo que se hacen imprescindibles las adaptaciones en las especificaciones de las marcas:

“Yo creo personalmente el trabajar con todos estos países influye mucho de que tú conozcas estos países (...) lo que quiere el cliente en el exterior luego tienes que transformar aquí a origen para hacer las cosas a gusto del consumidor porque lo que no puedes intentar vender algo en un país que no funcione” (Caso C).

Para superar la barrera de la falta de imagen corporativa y de marca, es importante que las empresas tengan una actitud proactiva, desarrollen estrategias propias sobre concepto de marca bien determinado y sepan difundirla. En este sentido el resultado es un tanto heterogéneo, desde alguna empresa que comercializa el 80 % de la mercancía a través de marca hasta otras que afirman que la marca es una asignatura pendiente.

La gestión de las marcas ayuda a resolver la barrera de inconsistencias en calidad dado que entendemos que poner una marca a un producto no es únicamente ponerle un nombre, es un símbolo de garantía. A través de la marca, la empresa se compromete a un suministro bajo unos parámetros de calidad constantes: *“Nosotros estamos enfocados hacia la marca, en darle algo distinto, especial, diferente a lo que el resto del mundo ha hecho siempre, y crear una empatía del consumidor con la marca basado en los resultados que es la satisfacción en comprar un producto de esa marca, (...) y se hacen fieles a esa marca siempre cuando tengan satisfacción” (Caso F).*

4.4. Relación entre las capacidades dinámicas específicas y el éxito exportador

C4: relacionar si las capacidades dinámicas específicas permiten superar las barreras y de esta forma mejoran el rendimiento exportador.

Para finalizar la consideración de C4, se han analizado los resultados de la actividad exportadora de las empresas tal y como aparece en el Cuadro 6. Los indicadores del éxito exportador son el aumento de las ventas, el aumento del número de países, el grado de satisfacción de las actividades internacionales en volumen de venta (VOL), la satisfacción con la participación en el mercado (PM), la rentabilidad (REN), el acceso a los mercados (ACC), el desarrollo de la imagen gracias a las exportaciones (DCI) y el aumento del conocimiento (DCM).

Referente a los indicadores objetivos propuestos por Jantunen *et al.* (2005) las empresas confirman el aumento en las ventas en los últimos 3 años. Todas las empresas, menos empresa A y E han podido ampliar sus actividades a otros países en los últimos 3 años. Los indicadores subjetivos miden el grado de satisfacción de las actividades internacionales en cuanto a volumen de venta (VOL), participación en el mercado (PM), rentabilidad (REN), acceso a los mercados (ACC), desarrollo de imagen (DCI) y de conocimiento (DCM), el G indica la satisfacción general con las exportaciones de la empresa. De forma global, las empresas están satisfechas con el VOL en los últimos tres años. Menos satisfecha con el volumen de venta está la empresa D que empezó a internacionalizarse hacia países más lejanos donde la relaciones todavía están por desarrollar. Las empresas tienen buena participación en los mercados, el caso G ve la dificultad de la incertidumbre sobre qué volumen se mueve realmente en el mercado, además una de las líneas de la empresa son productos de comercio justo los cuales se venden en volúmenes pequeños. Menos satisfecho con la

REN está el caso A que aparte de la distribución también dispone de producción integrada, por lo tanto el riesgo implicado es más alto. El ACC está evaluado más bajo por las empresas que no han podido aumentar el número de países en los últimos 3 años. Menos satisfechos con el desarrollo de la imagen corporativa son los casos A y G. Referente al DCM la empresa D da una evaluación baja que se explica con la fase de descubrimiento de los mercados lejanos, como por ejemplo Arabia Saudí, Hong-Kong, Singapur y Jordania, lo que hace que su satisfacción general sea baja.

CUADRO 6

Éxito exportador de las empresas analizadas

Caso	Años de EXP	Aumento de venta en los últimos 3 años	Aumento de núm. de países de EXP en los últimos 3 años	Satisfacción de 1 a 10 (siendo 10 la máxima satisfacción)						
				VOL	PM	REN	ACC	DCI	DCM	G
A	15	confirmado	X	7	9	5,0	5,5	6,0	9,0	8,0
B	54	confirmado	1	8	8	6,5	9,0	10,0	9,0	8,0
C	21	confirmado	2	9	10	8,0	10,0	10,0	10,0	9,0
D	17	confirmado	6	5	8	7,0	7,0	6,8	5,5	5,5
E	58	confirmado	X	7	7	7,5	3,5	9,5	9,0	8,0
F	22	confirmado	7	7	8	7,0	6,0	7,0	7,0	7,0
G	5	confirmado	7	8	6	7,0	9,0	6,0	9,0	7,0

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

El análisis realizado ha permitido determinar la existencia de capacidades genéricas en las empresas de distribución agroalimentarias internacionalizadas y establecer cómo se desarrollan o deberían desarrollarse en el funcionamiento de las mismas. Las capacidades dinámicas genéricas están presentes en las empresas que se internacionalizan y estas son conscientes por una parte de que son imprescindibles para competir en los mercados exteriores y por otra parte de su necesidad para avanzar en el proceso.

Así mismo se ha concretado la existencia de barreras internas y externas en el proceso de comercialización exterior y se ha detectado qué capacidades específicas pueden colaborar a superarlas. En este sentido hemos podido establecer que dichas capacidades específicas son útiles para superar las barreras internas pero insuficientes para superar las externas.

Por otra parte, se ha constatado que superar dichas barreras a través del desarrollo de capacidades dinámicas específicas permite obtener buenos resultados en las exportaciones en el entorno de la distribución agroalimentaria.

El intento de la distribución agroalimentaria de mejorar el rendimiento de la internacionalización debería contener capacidades dinámicas genéricas como la visión empresarial, el conocimiento, el aprendizaje y la capacidad de adaptación. Las empresas de distribución internacional del sector agroalimentario muestran signos de estar en buen camino, como así lo muestran los datos sobre el crecimiento de la actividad exterior; sin embargo podrían mejorar sus resultados haciendo frente a las barreras internas con el desarrollo de capacidades dinámicas específicas como la gestión de relaciones, la orientación al consumidor, la transparencia y comunicación en la cadena de suministro y la gestión de marcas. La gestión de relaciones es importante para que el sistema de distribución funcione correctamente en un contexto en el que las tareas de la distribución son más amplias y complejas. La distribución agroalimentaria tiene que reconocer el valor de la orientación al consumidor y la implicación de toda la empresa en el objetivo. Orientarse hacia el mercado requiere que toda la organización asuma la importancia de la mejora continua en aras a la satisfacción del consumidor. Procesos transparentes y comunicación con diferentes participantes de la cadena de suministro facilitan la mejora en procesos problemáticos y el reconocimiento de futuras ideas y líneas. Y por último la gestión de marcas influye directamente en la solución de las barreras de *marketing* a través de la creación de valor añadido, y la generación de confianza hacia la marca.

Las capacidades dinámicas específicas están claramente identificadas por parte de los gerentes de las empresas analizadas. Existe una total coincidencia en su necesidad y en su papel como impulsoras del proceso de internacionalización. Sin embargo, las barreras que se superan a través de las capacidades dinámicas específicas son únicamente las barreras internas, las empresas no se ven capacitadas para abordar por ellas mismas las barreras externas que requieren soluciones de parte de los estados, instituciones y clientes (minoristas).

Referencias

- Albisu, L. (2014). "Reflexiones sobre la evolución de la economía agroalimentaria". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 14(1): 105-112. <http://doi.org/47g>.
- Álvarez, L., Vázquez, R. y Santos, L. (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Documentos de trabajo. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas: 1-29.
- Ameur, M. y Gil, J. (2003). "Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 3(6): 101-127.
- Baamonde, E. (2009). "El cooperativismo agroalimentario". *Mediterráneo Económico*, 15: 229-246.
- Barreto, I. (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future". *Journal of Management*, 36(1): 256-280. <http://doi.org/cp3q5g>.

- Beske, P., Land, A. and Seuring, S. (2014). "Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature". *International Journal of Production Economics*, 152: 131-143. <http://doi.org/bstd>.
- Boccherini, J.A. (2010). "Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española". En MERCASA, *Alimentación en España 2009*: 17-27.
- Cajamar. (2016). "El sector agro-mar-alimentario español. Una visión renovada". *Mediterráneo Económico*, 28.
- Calderón, H., Fayos, T. y Mir, J.B. (2013). "La internacionalización de las cooperativas agroalimentarias: Necesidad y problemática". *Mediterráneo Económico*, 24: 61-76.
- Calderón, H., Fayos, T. y Turbillejas, B. (2007). "El éxito en la internacionalización en un entorno global: Planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional". *Mediterráneo Económico*, 11: 113-128.
- Carrión, G.A. (2006). "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: Principios de aplicación práctica para estudios de casos". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29: 57-82.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures". *The Journal of Marketing*, 58(1): 1-21.
- Cavusgil, S.T. y Knight, G. (2015). "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization". *Journal of International Business Studies*, 46(1): 3-16. <http://doi.org/bstf>.
- CNC. (2011). *Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores del sector alimentario*, Comisión Nacional de Competencia, Madrid.
- Deloitte. (2015). *Global Powers of Retailing*.
- DGCEI. (2014). "Barreras en mercados exteriores". *Boletín Económico de ICE*, 3061: 3-25.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. y Peteraf, M.A. (2009). "Dynamic capabilities: Current debates and future directions". *British Journal of Management*, 20(1): 1-8. <http://doi.org/dfsg44>.
- Eisenhardt, K.M., y Martin, J.A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(1): 1105-1121.
- Escandón, D., Rodríguez, A. y Hernández, M. (2013). "La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas". *Cuadernos de Administración*, 26(47): 141-164.
- Evers, N. (2011). "International new ventures in "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3): 502-528. <http://doi.org/ftntsh>.
- Fayos, T. y Calderón, H. (2013). "Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas". *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 111: 32-59. <http://doi.org/bstg>.

- Fayos, T., Calderón, H. y Mir, J.B. (2011). "El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional". *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72: 43-72.
- Fayos, T., Calderón, H. y Mir, J.B. (2009). "Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial: Estudio del sector agroalimentario en España". *Economía Industrial*, 373: 111-122.
- Fayos, T., Calderón, H. y Mollá, A. (2013). "El apoyo a la internacionalización del sector minorista en España: Un enfoque desde las necesidades". *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 870: 145-162.
- Frasquet, M., Dawson, J. y Mollá, A. (2013). "Post-entry internationalisation activity of retailers". *Management Decision*, 51(7): 1510-1527. <http://doi.org/bsth>.
- Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J.C., Giagnocavo, C.L. y Griffith, C. (2015). "Food exporters and co-petition relationships: An analysis on the vegetable supply chain". *British Food Journal*, 117(5): 1596-1609. <http://doi.org/bstj>.
- Gellynck, X y Kuhne, B. (2010). "Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector". *International Journal on Food System Dynamics*, 1(2): 123-132.
- Gracia, A. y Albisu, L.M. (2004). "Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas". *Economía Industrial*, 355-356: 197-210.
- He, X., Brouthers, K.D. y Filatotchev, I. (2013). "Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance". *Journal of Management*, 39(1): 27-47. <http://doi.org/bstk>.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S.G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
- ICEX. (2016). *España registra un nuevo record de exportaciones en 2015*, España Exportación e Inversiones.
- Ibeh, K.I., Ibrahim, E. y Panayides, P.M. (2006). "International market success among smaller agri-food companies: Some case study evidence". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(2): 85-104.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kyläheiko, K. (2005). "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance". *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3): 223-243.
- Juliá, J.F., Meliá, E. and García B.G. (2012). "Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models". *Service Business*, 6(1): 27-46. <http://doi.org/cvtbnk>.
- Khalid, S. y Bhatti, K. (2015). "Entrepreneurial competence in managing partnerships and partnership knowledge exchange: Impact on performance differences in export expansion stages". *Journal of World Business*, 50(3): 598-608. <http://doi.org/bstm>.

- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- Knudson, W., Wysocki, A., Champagne, J. y Peterson, H.C. (2004). "Entrepreneurship and innovation in the agri-food system". *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5): 1330-1336.
- Marcos, G., Hernández, M. y Arcas, N. (2014). "La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 14(1): 07-25. <http://doi.org/4dg>.
- Marcuello, C. y Saz, M. (2008). "The cooperative principles facilitators of innovation: A theoretical model". *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 94: 59-79.
- MAGRAMA. (2013). *Líneas estratégicas para la internacionalización del sector agroalimentario*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente.
- MAGRAMA. (2015). *Nota de comercio exterior: Septiembre de 2015-Avance. Nuevo récord de exportaciones con más de 43.000 millones de euros en los últimos doce meses*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Maxwell, J.A. (2004). "Using qualitative methods for causal explanation". *Field Methods*, 16(3): 243-264.
- Mesa, J. y Andújar, J. (2010). "Distribución óptima del transporte intermodal: aplicación a la exportación de perecederos". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 10(2): 93-119.
- Mesa, J. y Barranco, M. (2015). "Influencia de la distribución europea en la gestión logística del exportador: El caso de España, Alemania, Francia y Países del Este". *Monografías. Ciencias Económicas y Jurídicas*, 45. Universidad de Almería y Cátedra de Logística de Almería. Almería. .
- Pehrsson, T., Ghannad, N., Pehrsson, A., Abt, T., Chen, S., Erath, F. y Hammarstig, T. (2015). "Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1): 28-48. <http://doi.org/f3n7w3>.
- Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2000). "Co-opting customer competence". *Harvard Business Review*, 78(1): 79-90.
- Prange, C. y Verdier, S. (2011). "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance". *Journal of World Business*, 46(1): 126-133. <http://doi.org/cv4hcx>.
- Sáez, F.F. (2009). "Repercusiones de las normas privadas en el comercio agroalimentario". *Rev CEI*, 14: 93-116.
- Sainz de Vicuña, J.M. y Pino, A.D. (2008). "Los retos estratégicos de la distribución agroalimentaria española". *Distribución y Consumo*, 18(102): 5-23.
- Serrano, R., Fernández-Olmos, M. y Pinilla, V. (2015). *International diversification and performance in agri-food firms*. Documento de Trabajo, 01. Universidad de Zaragoza.

- Teece, D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350. <http://doi.org/dhw27m>.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. <http://doi.org/d9mr5f>.
- Villar, C., Alegre, J. y Pla-Barber, J. (2014). "Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view". *International Business Review*, 23(1): 38-44. <http://doi.org/bstn>.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3): 31-52. <http://doi.org/f2jzrv>.
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W. y Knight, G. (2007). "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective". *Journal of World Business*, 42(3): 294-306. <http://doi.org/fdz4p4>.
- Winter, S.G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995. <http://doi.org/ddgx76>.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publishing, Beverly Hills, USA.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. y Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda". *Journal of Management Studies*, 43(4): 917-955. <http://doi.org/d6xztg>.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, 13(3): 339-351. <http://doi.org/b2sch3>.
- Zou, S., Taylor, C.R. y Osland, G.E. (1998). "The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6(3): 37-58.