



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 89, Abril 2017, pp. 5-31**

# **Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters**

**Teresa Fayos Gardó**  
**Haydeé Calderón García**  
Universitat de València

**Marisela A. Almanzar**  
Universidad APEC, República Dominicana

**Cómo citar este artículo:** FAYOS, T., CALDERÓN, H. & ALMANZAR, M. (2017): "Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 5-31.

**How to cite this article:** FAYOS, T., CALDERÓN, H. & ALMANZAR, M. (2017): "Dynamic capabilities in the internationalisation of agri-food companies and cooperatives embedded in clusters", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 5-31.

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2017 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters

**Teresa Fayos Gardó**  
**Haydeé Calderón García**  
**Marisela A. Almanzar**

**RESUMEN:** *El sector agroalimentario tiene ciertas características que dificultan su desarrollo internacional y que en parte pueden soslayarse con estrategias de cooperación a través de clusters de empresas. El presente trabajo tiene como principal aportación evidenciar que la pertenencia de una empresa del sector agroalimentario a un cluster provoca la aparición de capacidades dinámicas que la hacen más competitiva; a su vez, estas capacidades dinámicas pueden favorecer el desarrollo de capacidades dinámicas específicas de internacionalización en empresas, que de no pertenecer al cluster, difícilmente las hubiesen adquirido. Los resultados del estudio cualitativo realizado sobre los principales cluster agroalimentarios de la República Dominicana muestran que entre casi todas las capacidades dinámicas de cluster y de internacionalización hay una relación que será más intensa en aquellas capacidades propias de las primeras etapas del proceso de internacionalización.*

**PALABRAS CLAVE:** Cluster, internacionalización, sector agroalimentario, Capacidades Dinámicas.  
**CLAVES ECONLIT:** M20, M15, M16.

**Cómo citar este artículo / How to cite this article:** FAYOS, T., CALDERÓN, H. & ALMANZAR, M. (2017): "Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 5-31.

**Correspondencia:** Teresa Fayos Gardó, Profesora Contratada Doctor, Facultad de Economía, Universidad de Valencia; Haydeé Calderón García, Profesora Titular de Universidad, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Marisela A. Almanzar, Universidad APEC, República Dominicana. E-Mail de contacto: Teresa.Fayos@uv.es.

## **EXPANDED ABSTRACT**

# **Dynamic capabilities in the internationalisation of agri-food companies and cooperatives embedded in clusters**

### **Objectives**

The agri-food industry is hampered by certain characteristics when attempting to enter international markets and these can be partly overcome by adopting cooperative strategies. Among such strategies, clusters have proven to be very useful in agri-food settings and particularly in developing countries. In these clusters, communities of companies and institutions share a common geography and productive activity, grouping together a wide range of industries and allied organisations which foster greater marketplace competitiveness.

Moreover, it is widely agreed that companies wishing to enter foreign markets need to develop dynamic capabilities understood as the management's ability in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment (Teece et al., 1997). The fact that the essence of dynamic capabilities lies in a company's resource organization -in terms of how they are acquired, allocated and integrated- invites researchers to examine the relationship between belonging to a cluster and the development of dynamic capabilities in the internationalisation of companies embedded in a cluster.

This study has analysed the literature on dynamic capabilities, clusters and internationalization, and has the double objective of, first, determining if belonging to a cluster enhances the development of the dynamic capabilities required in internationalisation and second, exploring the nature of these capabilities and gauging their influence on the international results obtained by the company.

### **Design and methodology**

We propose a model that brings together the specific set of dynamic capabilities inherent in a cluster –the capability of acquiring resources, the capability to allocate and re-allocate resources and the capability of integrating resources– with the dynamic capabilities corresponding to companies which are already internationalised: the exploitative capability (including threshold and consolidation capabilities) and the exploration capability (including the attainment of added value and disruptive capability). The model aims to reflect the dynamic capabilities generated by companies by virtue of belonging to a cluster, and to explore if these capabilities enhance the internationalisation process as a result of developing internationalisation specific dynamic capabilities.

Qualitative methodology was used in this study given the exploratory nature of the analysis. The research focused on the Dominican Republic. From a universe of 10 clusters, 5 were selected which represented 60% of the total number of exporting companies in agri-food clusters of this country. Information was obtained by carrying out 20 in-depth interviews in five different clusters where each represented a case of study. In each cluster, the managing director of the cluster and the directors of two companies within the cluster were interviewed. CAQDAS Atlas.ti 7.5.10 software was used to effectively documenting the research process.

### **Results**

The results indicate that the dynamic capabilities for internationalisation developed by clusters in the Dominican Republic, are mainly dynamic exploitative capabilities, and within these, consolidation capabilities. This situation is indicative of the degree of internationalisation development of Dominican agri-food companies that belong to clusters, as findings show they have completed the initial phase but still find themselves in an intermediate position in the process. Moreover even though exploration capabilities are identified, they reflect value-added dynamic capabilities and are barely disruptive.

The study simultaneously revises the development of cluster and internationalisation capabilities. In terms of exploitation capability, it is apparent that the threshold dynamic capabilities for internationalisation are closely linked to the cluster dynamic capabilities required in obtaining resources (attaining an appropriate size that enables access to specific clients and markets, while taking advantage of the assistance received). On the other hand, the consolidation dynamic capability corresponds with the three types of dynamic capabilities inherent in clusters.

Dynamic capabilities in international exploration are mainly value-added dynamic capabilities. These, in turn, are developed by way of dynamic capabilities in the integration of resources of different companies, cooperatives, associations and institutions belonging to or related with the cluster. Notwithstanding this, we cannot underestimate the need to acquire new resources such as brand building and innovative products adapted to export markets; similarly, dynamic capabilities of allocation that, through the transmission of resources within the cluster, are significant in the development of new markets, cannot be overlooked.

Based on the results of the analysis, it can be concluded that agri-food companies within a cluster do in fact develop, by virtue of belonging to one, dynamic capabilities specific to internationalisation. There is evidence of a relationship between the dynamic capabilities of the cluster and those corresponding to internationalisation; in some cases, nonetheless, this link may be quite weak, whereas in others it may be substantial. Following from this, resource acquisition dynamic capabilities may enhance international exploitative capabilities as cluster membership facilitates the discarding of obsolete or useless resources, replacing them with fresh resources or making better use of existing ones for improved internationalisation. Resource allocation capabilities stimulate the development of consolidation dynamic capabilities since they are germinated at the start of the internationalisation process.

Given the characteristics of the Dominican cluster companies studied, resource allocation are significant in the results obtained, reflecting advancement in the internationalisation process. The results suggest that dynamic capabilities in resource integration play an important role and have facilitated international consolidation capabilities as well as value-added ones (joint initiatives with a view to shared outcomes) that have led, to a certain extent, to reasonable advancement in the sphere of internationalisation.

### **Practical conclusions**

Companies are aware that dynamic capabilities in internationalisation may be successfully attained through cluster membership, but only if they assume their own responsibility with the tools provided to them by the cluster, while maintaining a proactive attitude. Nonetheless, given that in some clusters we have observed a lesser sense of responsibility in seizing opportunities, it is worth inculcating in the cluster management that, given their dynamic potential, companies should be encouraged to seek out and develop disruptive capabilities with a more proactive attitude. Another consideration for cluster managers in the Dominican Republic is that they should gradually take up disruptive capabilities as they consolidate other ones. This is based on the possibility that, at some point in the future, certain external resources and assistance may no longer be available to Dominican clusters.

### **Limitations**

Conceding that there is inevitable subjectivity in the researchers' codification of dynamic capabilities, an attempt was made to reduce its influence; different researchers compiled, discussed and compared the data and their classification. Only when future conclusions from further research may be duly consolidated, can any generalisations drawn from all the results obtained be warranted in an area of study with limited research. Notwithstanding this, our study has contributed to the literature by exploring concepts and the discourse between dynamic capabilities in clusters and relating them to internationalisation capabilities in the agri-food industry.

**KEYWORDS:** Cluster, internationalisation, agri-food sector, dynamic capabilities.

## **1.- Introducción<sup>1</sup>**

Los clusters, definidos por Porter (1998) como una concentración de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo, son comunidades de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico definido que actúan en una actividad productiva, y agrupan gran variedad de industrias y entidades relacionadas para generar una mayor competitividad en el mercado. La existencia de un clúster facilita otros acuerdos de cooperación, que permiten explotar complementariedades y economías de escala y alcance, y aumentar la capacidad de respuestas de las empresas ante los turbulentos cambios del entorno (Calderón et al., 2015). Zen et al. (2011) consideran que la existencia de relaciones de cooperación entre los distintos tipos de empresas que componen un clúster puede crear “rentas relacionales”, que no conseguiría una empresa aislada: mejora en la productividad del trabajo (Ciccone y Hall, 1996), mejor colaboración (Saxenian, 1994), estímulo de la innovación (Bell, 2005) y menores costos de producción (Jaffe et al., 1993). En concreto para el ámbito agroalimentario, la existencia de un clúster de cooperativas de productores agrícolas integra objetivos sociales con actividades económicas, generando un marco y una oportunidad importante para la innovación en el suministro de alimentos bajo un paradigma agroalimentario alternativo (Calderón et al., 2015).

Respecto a las estrategias de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, es abundante la literatura que refleja las restricciones y barreras a las que se enfrentan las pequeñas empresas del sector agroalimentario en su proceso de internacionalización (Fayos y Calderón, 2013) y como las estrategias de cooperación a través de cooperativas y de clusters juegan un papel mediador en la relación, entre interior y exterior, internacionalización y resultados de la empresa a través del aprendizaje experimental, así como la promoción de la confianza y la solidaridad entre las empresas que cooperan (Jankowska, 2015).

Teece et al. (1997) definen las “capacidades dinámicas” como “la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigirse a entornos de rápido cambio. Por tanto, las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva. Teece (2007) redefine las capacidades dinámicas como capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. La definición más reciente es la de Garzón (2015), según el cual las capacidades dinámicas son la “potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, pro-

1.- *Este trabajo se ha desarrollado en el marco del proyecto financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad de España: ECO2014-55881.*

tección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus *core competences*, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas” (:117).

Analizando la literatura, es evidente la existencia de capacidades dinámicas en las empresas internacionales (Frasquet et al., 2013), ya que en estos entornos es más notable el efecto de su aplicación (Pehrsson et al., 2015). Según Frasquet et al. (2013), podemos hablar de capacidades dinámicas en procesos de internacionalización debido a la complejidad y dinamismo de ese entorno y por la orientación emprendedora frecuente en estos. La relación es clara, pues comparten características esenciales como son la flexibilidad, agilidad, emprendimiento, capacidad de aprendizaje y de toma de decisiones de inversión inteligentes (Pitelis y Teece, 2010). De esta forma, las capacidades dinámicas son necesarias en operaciones internacionales en tanto que permiten la percepción de oportunidades, el reajuste de activos, la asimilación de conocimientos y su incorporación en los procesos y estrategia de la empresa (Jantunen et al., 2005).

El hecho de que la naturaleza de las capacidades dinámicas está en la organización de los recursos, la adquisición, asignación e integración de los mismos nos lleva a plantearnos la relación entre la pertenencia a un cluster y el desarrollo de capacidades dinámicas de internacionalización de las empresas que forman parte del mismo. Ambos ámbitos han sido analizados de manera conjunta en algunas investigaciones entre las que destaca la de Huikkola et al. (2013) que concluye que las empresas que pertenecen a un cluster se benefician de las relaciones generadas en él desarrollando capacidades dinámicas relacionadas con la I+D y el aprendizaje. Yuyan y Yan (2011) por su parte, identifican en el marco de los clusters tres capacidades básicas: la de adquisición de recursos -nuevos o más útiles-, la de asignación de recursos - distribución de los mismos internamente entre los miembros-, y la de integración de los recursos encajándolos con las prácticas del cluster para crear nuevo valor. Otras investigaciones indican que las empresas de los cluster están articuladas verticalmente, según su especialización y posición en la cadena de valor, lo que puede compensar las carencias de recursos internos de las empresas más pequeñas (Viljamaa, 2011), mientras que Cardeal et al. (2014) concluyen que en los clusters las empresas utilizan el modelo de cooperación para combinar los recursos compartidos con recursos internos y poder desarrollar las necesarias capacidades dinámicas.

A partir de la integración de la literatura sobre capacidades dinámicas, clusters, e internacionalización, se realiza una investigación cualitativa de estudio de casos múltiples apoyada por un software de análisis, en la que a través de entrevistas en profundidad con directivos de empresas y de clusters agroalimentarios de la República Dominicana se propone el doble objetivo de estudiar si la pertenencia a un cluster desarrolla en las empresas las capacidades dinámicas necesarias para la internacionalización, y explorar cuáles son esas capacidades.

## **2.- Marco conceptual**

### **2.1. Capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas pertenecientes la cluster**

En los clusters las empresas utilizan el modelo de cooperación para combinar los recursos compartidos con recursos internos y poder desarrollar las necesarias capacidades dinámicas (Cardeal et al., 2014).

El estudio de Yuyan y Yan (2011) establece como las empresas que pertenecen a un cluster son capaces de integrar y compartir los recursos, los efectos de sus redes, de sus costes y las ventajas regionales y por tanto, reducir costes logísticos, optimizar los efectos internos y externos e incrementar la competitividad y las capacidades dinámicas de las empresas. Cardeal et al. (2014), consideran que en un cluster las barreras o límites entre las empresas son menores lo que les permite beneficiarse de los recursos del cluster, y demuestran que los recursos que son utilizados de manera diferente por las empresas son los que generan capacidades dinámicas esenciales e impactan en sus modelos de negocio; es decir, el acceso a recursos del cluster no es suficiente para beneficiar a las empresas sino que es el uso distinto que le da cada organización el origen de sus capacidades esenciales.

En la misma línea Cardeal et al. (2012) indican que los recursos no estratégicos son utilizados de la misma forma y se utilizan para evitar desventajas competitivas, sin embargo, los estratégicos se utilizan de forma distinta y con distintos propósitos, y son complementos a sus capacidades internas para obtener ventajas competitivas. Como sostiene Camisón (2004) la existencia de los recursos y capacidades compartidas no implicará automáticamente un mejor desempeño de las empresas del cluster, estas tienen que ser capaces de internalizar esos recursos.

La contribución de Yuyan y Yan (2011), aunque en un ámbito industrial diferente es relevante para nuestro estudio de ámbito agroalimentario por revelar tres tipos de capacidades dinámicas en los clusters:

- Capacidades de Obtención o Adquisición de Recursos: Habilidad de desprenderse de recursos obsoletos o inútiles para obtener nuevos y útiles. Siguiendo a Barzel (2005), las empresas líderes del cluster adquieren la capacidad para coordinar conflictos y contradicciones, y reforzar los procesos de toma de decisiones y de fuerzas colectivas que facilitan la adquisición de recursos.
- Capacidad de Asignación o Reparto de Recursos: Capacidad de asignar y reasignar recursos, distribuir y reorganizar los recursos existentes y obtenidos de acuerdo con la demanda y prácticas de la organización. Para el caso del cluster, esta asignación permite que los recursos



sean distribuidos, copiados y transferidos entre los distintos miembros. Las empresas líderes del cluster juegan un papel clave en la asignación de recursos entre las empresas integradas (Hilliard y Jacobson, 2011) lo que facilita completar y complementar la cadena de valor, mayor especialización, mayor facilidad logística, y menores costes de transacción (Yuyan y Yan, 2011).

- Capacidad de Integración y Combinación de Recursos: Integración de los recursos existentes en la organización de forma que encajen en sus prácticas (o en las de la red) y así aumenten las capacidades globales de la empresa (o red) y creen nuevo valor. Refleja la capacidad innovadora del cluster en I+D cooperativa, o aprendizaje interactivo entre las empresas del cluster beneficiándose de las relaciones generadas desarrollando capacidades dinámicas (Huikkola et al., 2013).

## 2.2. Capacidades Dinámicas de Internacionalización

Es evidente la necesidad de existencia de Capacidades Dinámicas en empresas internacionales (Frasquet et al., 2013), ya que en estos entornos, inestables por naturaleza, es más notable el efecto de la aplicación de las mismas (Pehrsson et al., 2015). 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 apariencia, la combinación e interacción de las capacidades dinámicas detectadas, pueden ser la forma en que las empresas generen ventajas competitivas. De la misma forma Fang y Zou (2009) muestran también la relación positiva existente entre la existencia de Capacidades Dinámicas y entornos dinámicos.

Por otra parte, a la hora de construir Capacidades Dinámicas también existen ventajas proporcionadas por el hecho de operar internacionalmente. Esto sucede porque estar presente en más de un entorno, es sinónimo de ser menos vulnerable a los cambios en un mercado determinado. Consecuentemente, se proporciona una estabilidad a la empresa que es necesaria para que las Capacidades Dinámicas sean desarrolladas correctamente (Pehrsson et al., 2015). También se ha demostrado que la existencia de innovación y creatividad en la internacionalización de las operaciones provoca una tendencia a conseguir ganancias significantes con un desempeño financiero superior por parte de la empresa (Jantunen et al., 2005).

En la Tabla 1 se recogen las capacidades dinámicas identificadas en la literatura que pueden ayudar a que las empresas creen ventajas competitivas, se adapten a entornos cambiantes y superen algunos de los obstáculos del proceso de internacionalización.

**Tabla 1. Capacidades dinámicas detectadas en el proceso de internacionalización**

Autores/año	Capacidades dinámicas
Knight y Cavusgil (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación empresarial internacional</li> <li>- Orientación internacional de Marketing</li> <li>- Competencia tecnológica global</li> <li>- Desarrollo de productos únicos</li> <li>- Enfoque de calidad</li> <li>- Aprovechar competencias de distribuidores extranjeros</li> </ul>
Jantunen et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación empresarial</li> <li>- Capacidades de reconfigurar</li> </ul>
Weerawardena et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de aprendizaje orientado a los mercados</li> <li>- Capacidad de transformación de la información interna en conocimiento para la internacionalización.</li> <li>- Capacidad de Networking</li> <li>- Capacidad de Marketing</li> </ul>
Evers (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I+D en logística y en el desarrollo de nuevos productos (calidad y originalidad)</li> <li>- Adaptaciones a través de la diversificación de productos</li> <li>- Orientación al consumidor</li> </ul>
Prange y Verdier (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambidestreza internacional</li> <li>- Capacidades de entrada</li> <li>- Capacidades de consolidación</li> <li>- Capacidades del valor añadido</li> <li>- Capacidades de interrupción</li> </ul>
Villar et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de conocimiento</li> <li>- Integración de conocimiento exterior</li> <li>- Desarrollo de conocimiento interior</li> </ul>
Monferrer et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de absorción de la información (dar aplicación, analizar e interpretar, combinar con el conocimiento externo)</li> <li>- Capacidad de innovación</li> </ul>
Frasquet et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de conocimiento y aprendizaje</li> <li>- Adaptación</li> <li>- Gestión de la relación con el cliente</li> <li>- Creación de marcas</li> <li>- Gestión del canal</li> </ul>
Pehrsson et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colección de información sobre el mercado</li> <li>- Análisis de la información</li> <li>- Configuración de conocimiento</li> </ul>
Swoboda y Olejnk (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Asunción de riesgos</li> <li>- Proactividad</li> </ul>
Wu et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación internacional</li> <li>- Innovación</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

Prange y Verdier (2011) agrupan las capacidades dinámicas de internacionalización en cuatro tipos, que a su vez se clasifican en dos categorías. Las categorías vienen definidas por las capacidades de explotación y las capacidades de exploración. La primera categoría, explotación, hace referencia al control, la seguridad o reducción del riesgo, y se basa en el aprendizaje adquirido a través de investigación en el ámbito local, sofisticación de experimentos y rechazo de las rutinas ya existentes (Vermeulen y Barkema, 2002). La explotación incluye el hecho de darse cuenta de las ganancias comerciales y hacer que la organización funcione en pro de la inserción en los mercados internacionales (Flatten et al., 2014). Estos procesos de explotación, se subdividen a su vez, en dos capacidades (Prange y Verdier, 2011): Capacidades umbral y capacidades de consolidación. Las capacidades umbral son aquellas que son desarrolladas en el mercado local antes de expandirse y, una vez alcanzado un mínimo, un umbral, se consideran que están listas para tener presencia en los mercados internacionales. Por el contrario, las capacidades de consolidación son aquellas que, más allá de formar una base, se centran en establecer una estructura capaz de identificar y explotar las oportunidades que se presentan durante el proceso. Estas capacidades se forman continuamente a través del aprendizaje y acumulación del conocimiento que van proporcionando las actividades internacionales en las que la empresa va involucrándose.

Por su parte, la categoría exploración expresa la capacidad de una empresa para identificar y reunir el conocimiento externo (Baum et al., 2000; Zahra y George, 2002). En esta, también Prange y Verdier (2011) proponen una subdivisión entre las capacidades que aportan valor añadido y las capacidades disruptivas. Las que aportan valor añadido están más relacionadas con elementos intangibles, como por ejemplo la capacidad de gestionar los activos de la empresa con un desempeño mejor. En cuanto a las disruptivas, son las capacidades que dirigen al cambio estratégico, imprescindible en empresas inmersas en procesos de internacionalización.

### 2.3. La internacionalización del cluster y las capacidades dinámicas (CD)

A modo de síntesis de la revisión de la literatura sobre CD de cluster y CD de internacionalización, se han agrupado en la Tabla 2, tomando como punto de partida la clasificación de CD de cluster de Yuyan y Yan (2011), las aportaciones de la literatura sobre capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas en sus procesos de internacionalización:

**Tabla 2. CD de internacionalización agrupadas en función de las CD de los clusters**

CD Cluster (Yuyan y Yan, 2011)	CD Internacionalización
CAPACIDADES DE ADQUISICIÓN	Orientación empresarial, proactividad (Knight y Cavusgil, 2004; Jantunen et al., 2005; Swoboda y Olejnk, 2016) Orientación internacional de marketing (Knight y Cavusgil, 2004) Orientación al consumidor (Evers, 2011) Aprovechar las competencias de los distribuidores extranjeros (Knight y Cavusgil, 2004) Capacidad de aprendizaje orientado a los mercados (Weerawardena et al., 2007) Capacidad de transformación de la información interna en conocimiento para la internacionalización (Weerawardena et al., 2007) Capacidad de absorción de la información (Monferrer et al. 2013; Pehrsson et al., 2015) Adquisición de conocimiento y aprendizaje (Frasquet et al., 2013)
CAPACIDADES DE ASIGNACIÓN	Competencia tecnológica global (Knight y Cavusgil, 2004) Capacidad de networking (Weerawardena et al., 2007) Capacidad de marketing (Weerawardena et al., 2007) Gestión del conocimiento (Villar et al. 2013; Pehrsson et al., 2015) Gestión de las relaciones con el cliente (Frasquet et al., 2013) Creación de marcas (Frasquet et al., 2013) Gestión del canal (Frasquet et al., 2013) Diversificación de mercados (Wu et al., 2016)
CAPACIDADES DE INTEGRACIÓN	Desarrollo de productos únicos (Knight y Cavusgil, 2004) Orientación a la calidad (Knight y Cavusgil, 2004) Capacidad de reconfigurar y adaptación del producto (Jantunen et al., 2005; Evers, 2011; Frasquet et al., 2013) I+D en logística (Evers, 2011) Integración del conocimiento exterior (Villar et al., 2013; Monferrer et al., 2013) Desarrollo del conocimiento interior (Villar et al., 2013) Capacidad de innovación (Monferrer et al., 2013; Swoboda y Olejnk, 2016; Wu et al., 2016) Asunción de riesgos (Swoboda y Olejnk, 2016)

FUENTE: Elaboración propia.

El análisis de la tabla y de la literatura nos permite proponer que el enfoque de las capacidades dinámicas de internacionalización defendido por Prange y Verdier (2011), y el enfoque de las capacidades dinámicas de cluster propuesto por Yuyan y Yan (2011) podrían integrarse (Figura 1), para dar un paso más en la investigación en torno a este ámbito, y analizar que capacidades dinámicas generan las empresas por pertenecer a un cluster, y explorar si son capacidades que facilitan el avance en el proceso de internacionalización.

## Figura 1. Capacidades dinámicas de cluster y capacidades dinámicas de internacionalización



### 3.- Investigación empírica

#### 3.1. Ámbito del estudio: los cluster de la República Dominicana

El sector agrícola juega un papel importante entre los sectores productivos del país; la contribución del sector agropecuario al PIB, se ha mantenido estable en los últimos años siendo en 2014 del 7,4%; el 77,5% se destina al consumo interno (ICEX)<sup>2</sup>, aunque su aporte al empleo es del 14% (FAO, 2013). El país tiene potencial en la agricultura orgánica, ya que numerosas variedades orgánicas dominicanas como el banano, el aguacate o el mango son considerados líderes en este tipo de agricultura.

Tras la firma del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (DR-Cafta), muchos de estos países han desarrollado estrategias para ser más competitivos. En ese marco de estrategias de mejoras en el sector agropecuario, ante la baja productividad, los altos costes de producción, la escasa inversión en investigación y la tecnología obsoleta, la República Dominicana, promovida por el USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) y bajo la tutela del Centro Nacional de Competitividad (CNC) asumen el modelo de clúster como una vía de fomentar la competitividad del sector agroalimentario y como una alternativa para enfrentar la competencia del mundo globalizado. Con la aprobación de la Ley 1-06

2.- [www.ICEX.es](http://www.ICEX.es). Consultado el 18 de julio de 2016.

el Estado dominicano oficializaba como política pública el proceso de promoción de la asociatividad empresarial y la conformación de clústeres. Dicha Ley crea el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y le otorga competencias para promover los conjuntos productivos y ofrecer servicios de desarrollo empresarial que contribuyan a incrementar la competitividad del país y sus empresas<sup>3</sup>.

### 3.2. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación es cualitativa a través del estudio de casos, metodología apropiada debido a la naturaleza exploratoria de nuestros objetivos, ya que tal y como indica Pratt (2009) esta metodología es flexible y permite la emergencia de hallazgos inesperados. El método de recogida de información ha sido la realización de 20 entrevistas en profundidad repartidas en 5 casos cada uno correspondiente a un cluster. Así, se entrevistó a más un informante por cluster (empresarios, directivos del cluster) para superar la limitación de la metodología cualitativa al obtener distintos puntos de vista del mismo fenómeno (Eisenhardt y Graebner, 2007) y permitir la triangulación de la información, lo que de acuerdo con Doherty (2009) es un medio útil de mejorar la validez y credibilidad de la información. La secuencia en las entrevistas fue trabajar un caso cada vez, hasta no completar las tres entrevistas de cada caso, no se pasó al siguiente caso; el primer entrevistado de cada cluster fue siempre el director del clúster y a continuación los representantes de empresas miembros.

Las características de las empresas seleccionadas se recogen en la Tabla 3. Para la selección del número de clusters a estudiar se consideró en primer lugar, la recomendación de Eisenhardt (1989), el cual establece entre 4 y 10 los casos a analizar en una investigación cualitativa de análisis de casos múltiples. Por lo tanto, del universo de los 10 clusters agroalimentarios exportadores registrados en el CNC fueron seleccionados cinco (50%); los seleccionados comprenden 871 miembros que representan el 60% del total de empresas de los clusters agroalimentarios exportadores del país. Para la selección de los casos de estudio se han considerado los siguientes criterios: a) el grado de importancia del clúster para el desarrollo del país; b) la representatividad y oportunidad de aprendizaje del clúster; c) la accesibilidad al clúster, y d) el nivel de exportación de las empresas del clúster. Las características de las personas entrevistadas se recogen en la Tabla 4.

3.- Consejo Nacional de Competitividad. Memoria Institucional 2015.

**Tabla 3. Características de los cluster**

Clúster	Año creación	Componentes del cluster	Nº miembros	Estructura organizativa (nº personas**)	Productos	% exportación	Destinos principales
Clúster del Aguacate Dominicano	2005	Asociaciones, cooperativas, productores, comercializadoras, transportistas, exportadores, suministradores de servicios, instituciones públicas y privadas	220	6	Aguacates	65%	EE.UU.(96%) UE
Conjunto productivo de Banano	2009	Asociaciones, grupos asociados, productores independientes, suministradores de insumos, comercializadoras.	31*	8	Banano orgánico y convencional	75%	UE (97%) EE.UU. Asia
Clúster Hortofrutícola de la Vega	2008	Instituciones, asociaciones y cooperativas (compuestas a su vez por productores, distribuidores de insumos, comercializadores y exportadores)	15*	10	50 variedades de frutas y vegetales	n.d.	EE.UU.(45%) Canadá(15%) Europa
Clúster de la Yuca y el Casabe	2009	Productores de Yuca, fábricas de Casabe, proveedores, distribuidores y prestadores de otros servicios relacionados.	105	7	Yuca y Casabe natural y transformado	33%	EE.UU.(90%) Puerto Rico Panamá
Clúster del Mango	2004	Asociaciones y cooperativas compuestas a su vez por productores, suministradores, comercializadoras, transportistas y exportadores.	500	8	Mango	53%	UE EE.UU. Canadá Japón

\* Recoge sólo el número de miembros, y no la totalidad de productores/empresas que componen las asociaciones o cooperativas. El cluster no nos ha facilitado el número total

\*\* Todos los cluster de la muestra son persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, y tienen una estructura organizativa similar: Presidente, Vicepresidente(s), Director Ejecutivo, Tesorero, Secretario y vocales.

**Tabla 4. Características de las personas entrevistadas**

Clúster	Código	Cargo personas entrevistadas	Criterios de Selección de las personas entrevistadas
Clúster del aguacate dominicano	AGT3	Director del cluster	Directivo de primer nivel del clúster
	AGT1	Empresario miembro	Selección aleatoria de miembros convocados, en disposición de colaborar.
	AGT2	Empresario miembro	Selección aleatoria de miembros convocados, en disposición de colaborar.
Conjunto productivo de Banano	BNN1	Director del cluster	Directivo de primer nivel del clúster
	BNN3	Empresario miembro	Selección aleatoria de miembros por cercanía geográfica y disposición de colaborar.
	BNN2	Miembro productor y cargo directivo en el cluster	Selección por experiencia anterior como Presidente del clúster.
Clúster Hortofrutícola de la Vega	VGT1	Director del cluster	Directivo de primer nivel del clúster
	VGT2	Miembro productor y directiva de una asociación	Selección aleatoria de miembros convocados, en disposición de colaborar.
	VGT3	Miembro productor y directivo de una asociación	Selección aleatoria de miembros convocados, en disposición de colaborar.
Clúster de la Yuca y el Casabe	YC1	Director del cluster	Directivo de primer nivel del clúster
	YC3	Empresario miembro	Selección aleatoria de miembros por cercanía geográfica y disposición de colaborar.
	YC2	Empresario miembro	Selección aleatoria de miembros por cercanía geográfica y disposición de colaborar.
Clúster de Mango	MNG1	Director y secretaria administrativa	Directivo de primer nivel del clúster
	MNG3	Miembro productor	Selección por ser socio fundador y su experiencia exportadora
	MNG2	Miembro productor y técnico de SEA	Selección aleatoria de miembros por cercanía geográfica y disposición de colaborar.

El proceso de investigación cualitativa se ajustó al modelo de enfoque progresivo propuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012). Con el objetivo de conocer a las empresas con anterioridad a las entrevistas, se analizó información de las páginas web de los clústeres, estudios económicos, diagnósticos, y estudios de factibilidad realizados por consultores y organismos oficiales. La recogida de la información siguió un protocolo común. Para llevar a cabo las entrevistas se realizaron visitas a las instalaciones de los clústeres, previa comunicación telefónica. Las entrevistas, cuya duración osciló entre 22 y 75 minutos se grabaron (excepto en un caso en que no se obtuvo la autorización) y posteriormente se transcribieron para evitar la pérdida o distorsión de la información; se utilizó el software Atlas.ti 7.5.10, para facilitar la documentación eficaz del proceso de investigación. En la metodología de análisis del contenido de la información, se buscó por temas recurrentes o centrales, que ha sido utilizada anteriormente por Hutchinson et al. (2009), y Calderón et al. (2015).



## 4.- Resultados y discusión

Se han analizado las entrevistas identificando las capacidades dinámicas establecidas en la Figura 1 según la revisión de la literatura precedente.

### 4.1. Capacidades dinámicas de las empresas que pertenecen al cluster

#### ***CD Obtención de recursos (COR)***

Las capacidades dinámicas de obtención o adquisición de recursos son aquellas habilidades que permiten obtener recursos nuevos y útiles. Para el caso que nos ocupa se detecta que las empresas dominicanas por pertenecer al cluster han desarrollado no sólo, en ocasiones, una marca común asociada a una determinada calidad homogénea y constante y/o al territorio (ej. aguacate Cambita), sino también nuevos productos y variedades, entre los que destacan los productos orgánicos (ej. banano orgánico) así como productos innovadores y más adaptados a los consumidores de cada país.

El logro en el desarrollo de esos nuevos productos y de mejor calidad ha sido en parte posible gracias a que la pertenencia al cluster ha permitido a las empresas, a través del apoyo técnico y financiero recibido, el acceso a tecnología, como por ejemplo maquinaria y equipos para tratamientos producción (control mosca de la fruta, control inocuidad del producto), tratamientos post-cosecha, ahorro en sistemas de riego, centros de procesamiento, optimización líneas de producción, etc.

El cluster, al actuar también como nexo de unión y canalizador de las ofertas de clientes potenciales, genera nuevos clientes, pero lo que es más importante, la posibilidad de agrupar la oferta y como consecuencia obtener nuevos compradores más grandes y poder acceder a compradores o importadores extranjeros.

Hay que tener en cuenta que es la CD de la empresa lo que estamos buscando. El cluster facilita contactos e información pero es la empresa la que debe tener la capacidad de absorber esa información y consolidar los contactos y acciones.

#### ***CD Asignación de recursos (CAR)***

Siguiendo a Yuyan y Yan (2011) la capacidad de asignación o distribución de recursos, es aquella que asigna, reasigna, distribuye y reorganiza en el seno del cluster tanto los recursos existentes, como los nuevos que se van obteniendo.

Del análisis del contenido de las entrevistas realizadas se confirma la existencia de procesos de asignación, reasignación y distribución de los recursos, tanto existentes como nuevos recursos que van apareciendo (ej. identificación de nuevos clientes), y que tal como indicaba Taylor (2000), en dicho proceso los responsables del cluster actúan como líderes en la transferencia del conocimiento hacia las empresas asociadas, y como animadores o dinamizadores para la realización de actividades de promoción. Los principales recursos transferidos son en un destacado lugar, la información de mercado y las perspectivas del mismo, lo que se realiza captando, filtrando y distribuyendo la información relevante. Esta información será importante para conocer las necesidades, ofertas y tendencias del mercado y de los potenciales clientes, para que las empresas puedan formar precios, localizar clientes y desarrollar la promoción de los productos sin necesidad en muchas ocasiones de desplazarse a cada uno de los mercados.

Por otra parte, es necesario destacar que existen evidencias de que el proceso de asignación de recursos lleva aparejado el acompañamiento del cluster en todo el proceso de la cadena de suministro y etapas de la cadena de valor (desde la compra de semillas, producción y posterior packaging, hasta la comercialización en destino, incluyendo la formación de precios), incluso en ocasiones el control de posibles desviaciones de los miembros (represalias para las empresas incumplidoras).

### ***CD Integración y Combinación de Recursos (CIR)***

Una vez analizados cuales han sido los nuevos y útiles recursos generados en el seno de los cluster dominicanos y las capacidades dinámicas a través de las que se obtenían y distribuían, analizaremos como se integran dichos recursos. Recordemos que esta capacidad dinámica, de acuerdo con Yuyan y Yan (2011), refleja la capacidad innovadora del cluster y parte de la integración de los recursos existentes en la organización de forma que encajen en sus prácticas, o en las de la red, aumenten las capacidades globales de la empresa, o de la red en beneficio del resto, y permitan la creación de nuevo valor.

En primer lugar, comprobamos que existen planes de las administraciones que apoyan a lo largo del tiempo, la transformación y mejora de los cluster, y que, a través de él redundan en ventajas para los productores individuales o las cooperativas del cluster, u otros miembros de la cadena de valor. Sin embargo los recursos recibidos por los cluster de la RD son muy variados en cuanto a forma (recursos estratégicos, financieros, mejora en producción, capacitación de productores, tecnología, packaging, apoyo al desarrollo de acciones de marketing internacional...), y en cuanto a procedencia (USAID, CNC, FEDA...). Conviene destacar que todos estos recursos no los recibirían las empresas si no pertenecieran al cluster, e incluso dentro del cluster si no pertenecieran a determinada asociación y/o cooperativa en él integrada.

En el marco de los cluster de la RD la integración de recursos se desarrolla de forma que encajen en sus prácticas y así aumenten las capacidades globales, y creen nuevo valor a través del fomento de la cooperación y no de la competencia. El proceso se desarrolla básicamente a través de la plani-

ficación y desarrollo de planes estratégicos, la formación, la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los diferentes miembros de la cadena, el aprendizaje interactivo, el trabajo sistemático, combinado y coordinado de los distintos organismos y empresas (por ejemplo en acciones de promoción, establecimiento de plataformas), la búsqueda conjunta de soluciones y de la complementariedad, así como del fortalecimiento de las relaciones:

*BNN1: “El clúster, la función, el rol que ha tenido es la de articular a los diferentes eslabones de la cadena con la finalidad de agotar todos los procesos de identificación, de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y en ese contexto ver cuales acciones conjuntas pueden estarse impulsando de cara a lograr ser más competitivos”.*

El éxito en la integración de los recursos no depende sólo de las capacidades individuales de las empresas para integrarlos, sino también del control que ejerce el cluster en el proceso; así, la integración tiene para las empresas miembros tanto ventajas como compromisos:

*BNN2: “en el momento en que alguna empresa se distancia o incumple con algunos requerimientos, un mecanismo automáticamente se pone en stop; con las llegadas de las empresas al mismo clúster hay un respeto mutuo porque la empresa no es solamente miembro del clúster por serlo sino que tiene un compromiso también de cumplimiento dentro del mismo clúster, entonces eso garantiza que el servicio que se da tiene que ser un servicio eficiente.”*

#### 4.2. Capacidades dinámicas de internacionalización de las empresas del cluster

Los resultados obtenidos hasta el momento muestran las capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas por el hecho de su pertenencia a un cluster. Complementariamente se analizan a continuación las capacidades dinámicas que desarrollan las empresas del cluster para internacionalizarse y avanzar en dicho proceso.

##### **CD Umbral (IEU)**

De acuerdo con Prange y Verdier (2010) las capacidades umbral son aquellos procesos de la empresa para organizarse de manera que pueda funcionar de forma competitiva en diferentes contextos, y se desarrollan en los mercados nacionales antes de la expansión internacional. Para el caso de la República Dominicana, en el objetivo de la creación de los cluster ya estaba implícito el desarrollo de las capacidades dinámicas umbral de internacionalización que posteriormente se desarrollaron:

*MNG3: Gracias a que nos hemos unido al clúster y a los trabajos que se han realizado con el clúster hemos podido acceder a diferentes mercados, a diferentes países, a diferentes negociadores, y hemos conformado en un gran porcentaje la producción y nuestra productividad con las buenas prácticas agrícolas.*

Existen claros indicios de que estas empresas adquieren las capacidades que les permiten estar preparados para acudir de una forma competitiva a los mercados internacionales a través del aprendizaje y en el marco del cluster. Para ello reciben asistencia técnica y financiera, capacitación (por ejemplo para nuevos productos que eviten plagas o enfermedades), motivación, facilidades para compartir experiencias, para elaborar de forma coordinada y articulada el análisis DAFO y los estudios de factibilidad, así como estímulos para crear mentalidad de empresa y estimular al cambio, y desarrollar acciones de marketing de forma colectiva (como la marca país).

Una capacidad esencial que desarrolla el cluster para que las empresas puedan ser competitivas en otros contextos, es la integración de la oferta o consecución de un mayor tamaño que les permita visibilidad y acceso a grandes clientes internacionales, ya que tal y como indica uno de los entrevistados (MNG3) *“un importador (...) normalmente prefiere un clúster o una cooperativa (...) que te pueda ofrecer grandes volúmenes con cierta seguridad y con la calidad que se requiere en el mercado”*.

Otras capacidades que se generan para lograr la adaptación a los diferentes contextos donde comercializar sus productos son: la obtención de los distintos certificados internacionales que se les van a exigir (ej. globales, de calidad, sanitarios, orgánicos), la integración y utilización de tecnologías de producción limpias, trazabilidad, etc. Para adquirir estas destrezas, los programas de formación y capacitación que se desarrollan en el seno del cluster son determinantes.

### ***CD de Consolidación (IEC)***

En nuestra investigación hemos constatado que la experiencia y aprendizaje que comienzan a adquirir en los mercados internacionales las empresas se consolida, no sólo en la propia empresa, sino que también se transfiere a través del cluster al resto de empresas, de forma que estas también se benefician. Esto se debe, tal y como apuntan Prange y Verdier (2010), a que habrán sido capaces de establecer una estructura capaz de identificar y explotar las oportunidades que se presentan durante el proceso de internacionalización. En nuestro estudio hemos confirmado que estas capacidades se desarrollan a lo largo de toda la cadena de valor gracias a la planificación a medio y largo plazo, a la explotación de las oportunidades (para lo que es necesario estar previamente preparado), a la organización y formalización de la transmisión de la información recibida sobre compradores internacionales, y sobre ofertas concretas identificadas en los mercados internacionales, a la organización de acciones conjuntas, al establecimiento de relaciones con otros organismos y personas influyentes, a la complementación de las estructuras, y a la integración y fortalecimiento de los agentes del cluster.

En las entrevistas se constata la necesidad de que sea cada una de las empresas la que absorba la información y aproveche as oportunidades. Sin embargo, también se aprecia en determinados clusters (por ejemplo en el del banano) que en determinados proyectos o iniciativas se da prioridad a las empresas más pequeñas.

Atención especial merece el desarrollo de capacidades dinámicas de consolidación, aprovechando la experiencia o contactos previos en algunos mercados, para conseguir nuevos contactos en otros mercados:

*YC1: "Recibí la otra semana una llamada de Washington, a través de una feria que fuimos en Santo Domingo, para otro cliente en California."*

*MNG1: "Hemos ido ampliando los mercados, desde hace un tiempo hemos ido exportando hasta Japón, Canadá. Ahora mismo ya Rusia está dando los primeros avances que podemos entrar a ese mercado. (...) Las diferentes empresas están participando en ferias internacionales, se hacen los contactos."*

Reiterar como conclusión que en el proceso de consolidación es clave la búsqueda y aprovechamiento de sinergias y el establecimiento de la estructura de relaciones entre todos los miembros relacionados con el cluster y con la cadena de valor: empresas productoras, exportadoras, empaquetadoras, asociaciones y cooperativas integradas en el cluster, organismos nacionales e internacionales y otros stakeholders.

### **CD de Valor Añadido (IRV)**

De acuerdo con Mathews Y Zander (2007), el reto es que las empresas creen capacidades dinámicas de valor añadido a partir de su habilidad y acceso a activos de otras empresas, a través de relaciones entre las empresas en diferentes localizaciones. En el caso de los clusters dominicanos encontramos evidencias de que sí se crea valor añadido a través del desarrollo de este tipo de capacidades, ya que se han identificado las capacidades de crear marcas, diversificar y desarrollar productos más elaborados y de mayor calidad, diferenciados y/o de mayor valor añadido (ej. bananos orgánicos, mangos éticos, mangos gourmet listos para el consumo, deshidratados, jugos, y otros subproductos), de acceso a nuevos mercados y nichos de mercado, de desarrollo de mejores prácticas, innovación en producción, innovación en logística por sinergias con otros sectores como el turismo, RSC, etc.

Para la consecución de esas capacidades de valor añadido ha sido clave la obtención y mejor aprovechamiento de activos de otras empresas/organismos públicos y/o privados, locales y/o extranjeros, tanto del cluster como de fuera del mismo, para todos los miembros o para sólo una parte de ellos. Activos como conocimientos, experiencia, y recursos que se han materializado adicionalmente en el desarrollo de acciones de marketing novedosas (ej. relacionar el casabe con el turismo de montaña) y aumento de la notoriedad de los productos-país en los mercados exteriores (ej. nueva marca Oro-Verde Cambita para promocionar en el exterior los aguacates dominicanos).

**CD Disruptiva (IRD)**

Estas capacidades de exploración comprenden aquellas que dirigen al cambio estratégico. Aunque en nuestro caso de estudio hemos identificado lo que podríamos denominar capacidades disruptivas de cluster, a nivel de empresa individual no hemos encontrado evidencias de su desarrollo entre las empresas analizadas, por lo que entendemos que estas aparecerán en niveles de internacionalización más consolidados, en los que la empresa concibe la estrategia internacional como un elemento esencial que condiciona su estrategia empresarial.

**4.3. Co-ocurrencia de las CD de cluster con las CD de internacionalización**

A modo de recapitulación de los resultados obtenidos las Tablas 5 y 6 recogen el cruce de las CD de cluster y de internacionalización identificadas. La Tabla 5 presenta numéricamente la distribución de las CD identificadas; El coeficiente C (cuyo cálculo se basa en enfoques tomados del análisis cuantitativo de contenido<sup>4</sup>) es un índice que refleja la frecuencia de co-ocurrencia de cada CD de cluster con cada CD de internacionalización, mientras que el número entre paréntesis son las veces que se identifica la CD en los dos ámbitos.

**Tabla 5. Coeficiente-C y número de Co-ocurrencias de CD Cluster con CD Internacionalización**

Capacidades dinámicas de internacionalización			Capacidades dinámicas de cluster			
			Obtención / adquisición de recursos COR	Asignación / distribución de recursos CAR	Integración de recursos CIR	TOTAL
	CD de explotación	CD Umbral IEU CD de Consolidación IEC	<b>0,23 (18)</b> <b>0,21 (23)</b>	0,07 (5) <b>0,28 (24)</b>	0,13 (12) <b>0,28 (30)</b>	0,43 0,76
CD de exploración	CD de Valor Añadido IRV CD Disruptiva IRD	0,13 (11) 0,03 (2)	0,06 (4) 0,00 (0)	<b>0,23 (19)</b> 0,03 (2)	0,42 0,06	

FUENTE: Elaboración propia con cálculos realizados por el programa Atlas-ti. Detrás del coeficiente, aparece entre paréntesis en número de co-ocurrencias.

Al analizar la tabla, resalta que las capacidades dinámicas de internacionalización desarrolladas por los cluster de la RD, son sobre todo CD de explotación, y dentro de ellas capacidades de consolidación. Ello indica el nivel de desarrollo internacional de las empresas agroalimentarias dominicanas pertenecientes a los cluster: ya han superado la fase de iniciación pero todavía están en una fase inter-

4.- El coeficiente C puede variar entre 0 (no hay códigos que co-ocurren) y 1 (estos dos códigos co-ocurren siempre donde se utilizan), y se calcula de esta forma:  $C = nCORIEU / (nCor + nIEU) - nCORIEU$ .  
 $nCORIEU$  = frecuencia de co-ocurrencia de dos códigos cCOR y cIEU, donde nCOR y nIEU son sus frecuencias de ocurrencia

media del proceso, ya que aunque se identifican capacidades de exploración, son casi todas CD de valor añadido y apenas se recogen capacidades disruptivas.

Revisando simultáneamente el desarrollo de capacidades de explotación en las Tablas 5 y 6, se aprecia que las CD umbral de internacionalización están estrechamente relacionadas con las CD de obtención de recursos (adquisición de dimensión para acceder a determinados clientes y mercados, y aprovechamiento de la asistencia recibida). Por su parte las CD de consolidación, tienen un alto nivel de coincidencia con los tres tipos de CD de cluster.

Siguiendo con el análisis simultáneo de dichas tablas, las CD de exploración internacional se concretan sobre todo en CD de valor añadido, que se desarrollan a través de las CD de integración de los recursos de las distintas empresas, cooperativas, asociaciones, y organismos pertenecientes y/o relacionados con el cluster, aunque no hay que menospreciar la importancia en la obtención de nuevos recursos clave (CD obtención) como la marca y productos innovadores y adaptados a las necesidades de los mercados de destino, así como la CD de asignación, que permite a través de la transmisión de los recursos en el interior del cluster, el desarrollo de nuevos mercados.

**Tabla 6. Principales Capacidades Dinámicas de Cluster e Internacionalización identificadas y su relación**

		Capacidades dinámicas de Cluster			
		Obtención/ adquisición de recursos COR	Asignación/ distribución de recursos CAR	Integración de recursos CIR	
Capacidades dinámicas de internacionalización	CD de explotación	CD Umbral IEU	-Adquisición de tamaño que le permita acceso a nuevos clientes -Aprovechamiento de la asistencia técnica y financiera	-Capacidad de adaptación -Distribución de la información y capacidad de análisis DAFO	-Formación y Capacitación
		CD de Consolidación IEC	-Aprovechamiento de la experiencia de otras empresas.	-Transmisión y explotación del conocimiento -Motivación, refuerzo del proceso de toma de decisiones	-Integración de apoyos y recursos externos - Planificación. Acciones conjuntas que generen sinergias -Trabajo sistemático y combinado, fortalecimiento de las organizaciones
	CD de exploración	CD de Valor Añadido IRV	-Capacidad de crear marcas -Capacidad de desarrollar nuevos productos y variedades	-Capacidad de introducción en nuevos mercados	-Capacidad de identificar y explotar las oportunidades internacionales -Integración y sinergias con distintos stakeholders -Innovación
		CD Disruptiva IRD	-Capacidad para adaptar la empresa a la internacionalización		-Estrategias de segmentación del mercado

## **5.- Conclusiones e implicaciones directivas**

El análisis realizado nos permite sugerir que las empresas del sector agroalimentario pertenecientes a un cluster, si desarrollan capacidades dinámicas que les permiten generar capacidades dinámicas específicas de internacionalización. Se ha observado que existe relación entre las capacidades dinámicas de cluster y de internacionalización, y aunque en algún caso la misma es muy poco significativa, en otros es de una importancia considerable.

Las capacidades dinámicas de adquisición de recursos permiten generar en mayor medida capacidades internacionales de explotación. Como afirma Bravo (2005) las capacidades de explotación del conocimiento son propias del aprendizaje y consisten tanto en la adquisición de capacidades como en el uso y futuro desarrollo de las competencias existentes. Formar parte del cluster desarrolla en las empresas la habilidad de desprenderse de recursos obsoletos o inútiles para obtener nuevos y útiles (Barzel, 2005), lo que facilita tanto absorber recursos nuevos como utilizar los existentes en pro de la internacionalización.

Las capacidades de asignación de recursos permiten el desarrollo de las capacidades dinámicas de consolidación que, según Prange y Verdier (2011), son las que les ayudarán a establecer la estructura capaz de identificar y explotar las oportunidades internacionales. Al ser capacidades que se forman al principio del proceso de internacionalización y dado el perfil de las empresas que participan en los cluster dominicanos (PYME con poca o nula experiencia internacional previa), es lógica su importancia en los resultados y muestra que están avanzando en el proceso de internacionalización.

Nuestros resultados sugieren la importancia de las capacidades dinámicas de integración de recursos, -que aumentan las capacidades globales de la empresa y crear nuevo valor (Huikkola et al., 2013)- y que estas capacidades han facilitado el surgimiento de las capacidades internacionales de consolidación y de valor añadido (desarrollando acciones conjuntas, compartidas y participadas) que les han permitido avanzar en el proceso de internacionalización, pero sólo hasta cierto punto. Que no se hayan desarrollado capacidades dinámicas de internacionalización disruptivas consideramos que puede deberse a dos factores no excluyentes. En primer lugar porque realmente no es función del cluster desarrollarlas, sino que son las empresas individualmente las que deben hacerlo, y en segundo lugar, por el ámbito de este estudio, ya que la mayor parte de empresas de clusters dominicanos están todavía en un nivel de desarrollo de la internacionalización medio, i.e. individualmente ni invierten en el exterior ni plantean canales alternativos o de integración del canal a través del establecimiento de comercios minoristas con marca, etc.



Adicionalmente, en algunos cluster hemos observado como, desde la gerencia del mismo, se echa en falta el sentido de la responsabilidad necesario en las empresas para aprovechar las oportunidades. Sobre todo se enfrentan a esta realidad los cluster menos avanzados, como el de vegetales o los formados por empresas más pequeñas como el de la Yuca y el Cazabe. Por tanto, la primera sugerencia para las empresas del cluster sería que tuvieran muy en cuenta que pueden generar capacidades dinámicas gracias a la pertenencia al cluster, pero solo si asumen su responsabilidad con las herramientas que el cluster les ofrece y tienen una actitud proactiva. Teece et al. (1997) ya indicaban que para que las capacidades dinámicas permitan resultados internacionales positivos es imprescindible la flexibilidad, y la disponibilidad de aprender para poder dar soluciones a los problemas que surgen en el proceso (Teece et al., 1997). En la misma línea, la sugerencia para la dirección del cluster sería que dada su demostrada capacidad dinamizadora, deben animar a las empresas a que busquen y desarrollen las capacidades disruptivas con actitud proactiva.

No obstante lo anterior, las empresas y los cluster de la RD han ido incrementando rápidamente su presencia en mercados internacionales culturalmente distantes, y no ha sido tan crítica la decisión entre la explotación y exploración que sugieren Barkema y Drogendijk (2007) ya que han contado para el proceso con mucha y variada ayuda de organismos públicos y privados de dichos países. Sin embargo, tal y como sugieren Prange y Verdier (2011) o Han (2005), las empresas (y/o los cluster) necesitan combinar actividades de explotación y exploración, ya que las interacciones entre las distintas capacidades dinámicas (y la naturaleza de las mismas) serán las que expliquen la ventaja competitiva en distintos mercados.

Una segunda implicación directiva para las empresas de los cluster de la RD sería que deben tener en cuenta que poco a poco deben ir asumiendo el desarrollo de capacidades disruptivas mientras consolidan el resto, ya que puede que en un futuro próximo dejen de recibirse los recursos y apoyos que obtienen en el marco de los cluster. En el contenido de las entrevistas con los directivos del cluster no aparece en ningún momento esta incertidumbre, por lo que dados los recientes cambios políticos en el país origen de una gran parte de los apoyos, sugerimos también a la dirección de los cluster el análisis y valoración de dicho escenario junto con alguna alternativa estratégica.

Nuestro estudio puede mejorarse no sólo ampliando la investigación a las empresas más dinámicas e internacionalizadas de estos clusters de la RD para poder explorar el desarrollo de las capacidades disruptivas, sino también investigando clusters similares en otros países. Por otra parte, aunque la inevitable subjetividad del investigador en la codificación de las capacidades dinámicas se intentó reducir, al ser distintos investigadores los que contrastaron y discutieron la clasificación de las evidencias, hasta que no se consoliden las conclusiones de futuros trabajos, en esta poco investigada área, es aventurada la generalización de todos los resultados obtenidos. No obstante lo anterior, nuestro trabajo ha contribuido a la literatura articulando el dialogo entre la literatura de capacidades dinámicas de cluster y la de capacidades de internacionalización en el ámbito del sector agroalimentario.

## 6.- Referencias

- BAUM, J., LI, S. & USHER, J. (2000): "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, 45, 766-801.
- BELL, G.G. (2005): "Clusters, networks, and firm innovativeness", *Strategic Management Journal*, 26, 287-295.
- BRAVO, E. (2005): *Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto*, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña.
- CALDERÓN, H., FAYOS, T. & ALMAZAR, M. (2015): "La cooperación a través de cluster cómo medio para mejorar los resultados exportadores del sector agroalimentario en la República Dominicana. Un análisis a través del método del caso", *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)*, 66, 123-158.
- CAMISÓN, C. (2004): "Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness", *Environment and Planning*, 36(12), 2227-2256.
- CARDEAL, N., ABECASSIS-MOEDAS, C. & ANTÓNIO, N.S. (2014): "Shared cluster resources as a source of core capabilities", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 21(1), 55-78.
- CARDEAL, N., ABECASSIS-MOEDAS, C. & ANTÓNIO, N.S. (2012): "The use of cluster resources: A dynamic capabilities approach", *Global Economics and Management Review*, XVII (Special): 31-54.
- CICCONE, A. & HALL, R.E. (1996): *Productivity and the density of economic activity*, 4313. National Bureau of Economic Research.
- DOHERTY, C. (2009): "A qualitative study of health service reform on nurses' working lives: Learning from the UK National Health Service (NHS)", *International Journal of Nursing Studies*, 46(8), 1134-1142.
- EISENHARDT, K.M. & GRAEBNER, M.E. (2007): "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- 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.
- FAYOS, T. & CALDERÓN, H. (2013): "Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 111, 32.
- FLATTEN, T., ADAMS, D. & BRETTEL, M. (2015): "Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis", *Journal of World Business*, 50(3), 519-534.

- FRASQUET, M., DAWSON, J. & MOLLÁ, A. (2013): "Post-entry internationalisation activity of retailers", *Management Decision*, 51(7), 1510-1527.
- GARZÓN, M.A. (2015): "Modelo de capacidades dinámicas", *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- HILLIARD, R. & JACOBSON, D. (2011): "Cluster versus firm-specific factors in the development of dynamic capabilities in the pharmaceutical industry in Ireland: A study of responses to changes in environmental protection regulations", *Regional Studies*, 45(10), 1319-1328.
- HUIKKOLA, T., YLIMÄKI, J. & KOHTAMÄKI, M. (2013): "Joint learning in RyD collaborations and the facilitating relational practices", *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1167-1180.
- HUTCHINSON, K., FLECK, E. & LLOYD-REASON, L. (2009): "The role of business support organisations in the process of retailer internationalization", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 371-388.
- JAFFE, A., TRAJTENBERG, M. & HENDERSON, R. (1993): "Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations", *Quarterly Journal of Economics*, 63, 577-598.
- JANKOWSKA, B. (2015): "Cluster organization as a pro-internationalization form of cooperation in the SME sector- a Polish case in the European context", *Journal of Economics Management*, 22(4), 54-74.
- JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S. & KYLÄHEIKO, K. (2005): "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance", *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- KNIGHT, G.A. & CAVUSGIL, S. T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- MONFERRER, D., BLESA, A. & RIPOLLÉS, M. (2013): "Orientación al mercado de la red y capacidades dinámicas de absorción e innovación como determinantes del resultado internacional de las nuevas empresas internacionales", *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 29-52.
- PEHRSSON, T., GHANNAD, N., PEHRSSON, A., ABT, T., CHEN, S., ERATH, F. & HAMMARSTIG, T. (2015): "Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 28-48.
- PITELIS, C.N. & TEECE, D.J. (2010): "Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Industrial and Corporate Change*, 9(4), 1247-1270.
- PORTER, M. (1998): "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, Nov-dec., 77-90.
- PRANGE, C. & VERDIER, S. (2011): "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance", *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.

- PRATT, M.G. (2009): "From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research", *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- SAXENIAN, A. (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University.
- SINKOVICS, R.R. & ALFOLDI, E.A. (2012): "Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research", *Management International Review*, 52(6), 817-845.
- SWOBODA, B. & OLEJNIK, E. (2016): "Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation", *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139-161.
- TEECE, D.J. (2007): "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- TEECE, D.J., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- VERMEULEN, F. & BARKEMA, H. (2002): "Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23, 637-653.
- VILJAMAA, A. (2011): "Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise", *International Small Business Journal*, 29(5), 472-488.
- VILLAR, C., ALEGRE, J. & PLA, J. (2014): "Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view", *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- WEERAWARDENA, J., MORT, G.S., LIESCH, P.W. & KNIGHT, G. (2007): "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- WU, H., CHEN, J. & JIAO, H. (2016): "Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy", *Journal of Business Research*, 69(8), 2678-2686.
- YUYAN, S. & YAN, Q. (2011): "Research on Transition Mechanism of the Dynamic Capabilities of Logistics Resources in Industrial Clusters in Zhejiang Province", *Business Computing and Global Informatization (BCGIN)*, 2011 International Conference, IEEE, 162-165.
- ZAHRA, S. & GEORGE, G. (2002): "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- ZEN, A., FENSTERSEIFER, J. & PREVOT, F. (2011): "Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France", *Latin American Business Review*, 12(2), 123-141.