

**EL CAPITAL RELACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL  
DESARROLLO ECONÓMICO INTERNACIONAL. UN ESTUDIO DE CASOS  
EN EL SECTOR TECNOLÓGICO**  
TRILLO HOLGADO, María Amalia\*  
PECES PRIETO, María del Carmen

**Resumen**

En una economía globalizada como la actual, la gestión de los activos intangibles cobra más relevancia que nunca a la hora de obtener ventajas competitivas en el mundo empresarial. Además, la internacionalización se torna como una vía de salida ante la difícil situación económica en la que las pequeñas y medianas empresas deben competir solventando las posibles contingencias derivadas de los mercados. Asentado en las teorías sobre capital relacional y redes de relaciones, este artículo analiza cómo ha evolucionado el estudio de la influencia del capital relacional en la internacionalización empresarial, así como su relevancia, especialmente en las EBTs. También se lleva a cabo un estudio de casos de tipo analítico con hipótesis basado en Empresas de Base Tecnológica (EBTs). A partir de ello, se desarrolla un modelo que pretende facilitar a las empresas la gestión competitiva internacional de su capital relacional.

**Palabras clave**

Capital relacional; red de relaciones; internacionalización; Empresas de Base Tecnológica.

**Title: RELATIONAL CAPITAL AS A KEY FACTOR IN INTERNATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT. A CASE STUDY IN THE TECHNOLOGY SECTOR**

**Abstract**

In the current globalized economy, intangible management become more relevant than in the past, especially when it is related to acquire competitive advantages. Furthermore, internationalization becomes an escape route in the face of a difficult economic situation. Then, small companies must overcome important problems in the market. The paper analyses how the influence of relational capital on business internationalization has evolved. Particularly, this paper studies same cases of Technology-Based Firms (TBF) by means of an analytical case study with hypothesis. Afterwards, it is developed a model that aims to ease companies their international competitive management.

**Keywords**

Relational capital, internationalization, Technology Based Firms, network relationships.

**JEL Codes:** M16, O19, O34.

\* María Amalia Trillo Holgado. Email: [maru.trillo@uco.es](mailto:maru.trillo@uco.es).

María del Carmen Peces Prieto. Email: [z12peprm@uco.es](mailto:z12peprm@uco.es).

Universidad de Córdoba. Campus de Rabanales. Ed. Gregor Mendel (C5), 3ª planta. Ctra. Madrid-Cádiz, km. 396. 14071- Córdoba

## 1. Introducción

El capital intelectual queda definido como un conjunto de recursos estratégicos, intangibles, basados en el conocimiento que permiten a la organización crear valor sostenible y que abarcan tres perspectivas (o capitales): la humana, la estructural y la relacional.

Numerosos autores reconocen que la riqueza económica de las organizaciones procede de los activos basados en el conocimiento o el capital intelectual y de la gestión adecuada de los mismos (Ozdemir, 2017), ofreciendo una potencial ventaja competitiva de la cual debe brotar el crecimiento económico (De Leaniz y Del Bosque, 2013), ya que constituye una fuente de beneficios sostenibles a largo plazo (Sydler *et al.*, 2014). En concreto, en la sección dos se hace referencia a algunos estudios que destacan el papel del capital intangible en el desarrollo económico y el desempeño empresarial, incluyendo estudios referidos a modelos econométricos de capital humano, capital social y capital relacional.

A continuación, este estudio se centra en el análisis del capital relacional, vinculado directamente con el fenómeno de la internacionalización empresarial, ya que las empresas, cada vez en mayor medida, se encuentran integradas en una red de relaciones con otras organizaciones, entidades, sociedad en general, así como con otros agentes del mercado, destacándose la idea de que el rendimiento de una empresa en sus actividades internacionales dependerá en gran parte de su habilidad para construir y mantener dicha red de relaciones (Federico *et al.*, 2009). De esta manera, se presenta el capital relacional como elemento clave en la internacionalización empresarial, ya que a través de las diferentes relaciones a las que este capital hace referencia, las compañías optan a un mayor éxito en la internacionalización que repercute en un mayor beneficio económico (Presutti *et al.*, 2016).

Se indaga en si realmente el capital relacional influye en la internacionalización, centrándose en las EBTs, por su mayor proyección futura, dada la innovación y desarrollo tecnológico que generan. La selección de este tipo de empresas se basa en que en los últimos años la tecnología está cada vez más presente en nuestras vidas. Su desarrollo e innovación dependen del esfuerzo y el trabajo conjunto realizado por empresas privadas, sector público y universidades.

La evidencia bibliográfica pone de manifiesto la existencia de áreas de oportunidad para la realización de investigaciones empíricas que profundicen en la relación conjunta entre capital relacional y tecnología, y a su vez la relación de estos constructos con los resultados empresariales, así como su aplicación a sectores emergentes, como lo son las empresas de alta tecnología (Rodenas y González, 2008).

## 2. El capital intangible en el desarrollo económico y desempeño empresarial. La relevancia del capital relacional.

A partir de la segunda mitad del siglo XX se desarrollaron varios estudios interesantes sobre el impacto de la educación sobre el desarrollo económico y social, así como la rentabilidad de este capital humano para los individuos y las empresas. Uno de los primeros estudios publicados en España sobre el impacto de la Educación en el desarrollo económico y en el empleo fue el de Guisán (1976). En Guisan y Neira (2006) se analizan algunos de los principales enfoques, incluyendo estudios pioneros del período 1960-1990 y, en concreto, los del año 1990, que habrían de tener una gran repercusión internacional. Guisan (2009) y Guisan y Aguayo (2011) analizaron el

impacto de la educación sobre la calidad del gobierno, la voz de los ciudadanos y la participación de las mujeres en la vida económica y social.

Otros estudios se han centrado en analizar los distintos tipos de efectos del capital intangible en general sobre el desarrollo empresarial.

Trabajos como los de Bosma *et al.* (2002) y Backman *et al.* (2014) analizan los efectos del capital humano y social sobre el desempeño, el crecimiento y la supervivencia empresarial, poniendo de manifiesto la importancia del capital social a la hora de conseguir mejores resultados empresariales a través de las redes de relaciones para la obtención de información, y destacando el papel del capital humano en la continuidad y crecimiento del empleo, lo que conlleva efectos positivos para la economía en general. Estos autores afirman que tanto el capital social como el capital humano afectan positivamente al beneficio empresarial.

Sánchez *et al.*, (2014) concluyen que existe evidencia empírica de la relevancia de la mayor parte de las variables del capital intelectual en el desempeño innovador. Más concretamente, estos autores al analizar la relación entre capital relacional y desempeño innovador observan cómo aquellas empresas que cooperan de manera habitual tienen un rendimiento innovador de mayor relevancia que las que cooperan de forma más aislada, concluyendo que el desempeño innovador aumenta a medida que lo hace el capital intelectual y la gestión estratégica del mismo, destacando la cooperación vertical (relaciones con clientes o proveedores) y la cooperación con instituciones públicas de investigación como las variables más incidentes del capital relacional en el desempeño empresarial, siendo más representativos los acuerdos formales con empresas competidoras (cooperación horizontal) en las PYMEs y en el sector servicios.

También se han llevado a cabo estudios interesantes sobre la influencia del capital social en el emprendimiento, como el desarrollado por Nería *et al.* (2013).

En esta misma línea, Inchausti (2017) se centra en el estudio del capital social (valor que tienen las relaciones establecidas con universidades y centros de enseñanza superior, organismos públicos de investigación, centros tecnológicos, asociaciones profesionales y medios de comunicación) y el capital negocio (valor que representa para la empresa las relaciones con clientes, proveedores, competidores, consultores e institutos privados de I+D), afirmando que ambos tipos de capital se relacionan positivamente con la innovación en producto, ya que permite lograr una selección más amplia de bienes y servicios, así como una optimización de la calidad de éstos. Del mismo modo, existe una relación positiva tanto del capital negocio como del capital social con la innovación en procesos, traduciéndose en menores costes. Cabe destacar el aumento de la importancia de las relaciones que se establecen con universidades y centros tecnológicos.

Por otro lado, respecto al desempeño exportador del capital intelectual, en general, y del capital relacional, en particular, Castillo (2017) establece que el capital relacional tiene una influencia positiva sobre el mismo.

Se destaca de esta manera, la importancia de la influencia del capital intelectual y, más concretamente, del capital relacional en el beneficio empresarial, favoreciendo la innovación y la internacionalización de las empresas.

### 3. Evolución de las Perspectivas teóricas del Capital Relacional

Se puede definir el capital relacional como el conjunto de conocimientos que añaden valor a la organización y que se incorporan a la misma como consecuencia de la relación de la organización con los diferentes agentes del mercado, así como con la sociedad en general.

#### 3.1. Capital Relacional en los modelos de Capital Intelectual

En el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1992), el capital relacional aparece reflejado en la “perspectiva de clientes” y, a través de ella se analiza cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface su demanda y por qué motivo éste paga por ello. Siguiendo esta línea, Edvinsson (1997), se refiere a la “focalización de clientes” dentro del modelo “Skandia Navigator” y Saint-Onge (1996), en su modelo del Canadian Imperial Bank, vuelve hacer referencia al capital clientes. Más actualmente, Chen (2008) alude al capital relacional a través del denominado capital clientes, destacando la lealtad y confianza de los clientes.

En otros trabajos, los autores ampliaron el concepto de capital relacional incluyendo también las relaciones con proveedores, competencia, socios, aliados, así como con organismos e instituciones públicas, además de las relaciones con clientes. Esto se hace cada vez más importante de acuerdo a la evolución de los mercados y a la globalización. Roos y Roos (1997) amplían el estudio de las relaciones de la organización con sus clientes, denominando a esta categoría de capital intelectual, capital de clientes y relaciones, incluyendo también a los proveedores, socios e inversores. Camisón *et al.* (2000), en su Modelo Nova, hacen referencia a las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno (clientes, proveedores, competencia, aliados, administraciones públicas, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.) a través de lo que ellos denominan capital social. En la línea anterior se encuentran autores como Bontis (2001), que en su denominado capital clientes, abarca las relaciones de la empresa con sus competidores, proveedores, asociaciones y gobierno, y Flostrand (2006), quién propone una clasificación basada en tres dimensiones básicas: relaciones con clientes, relaciones con proveedores y alianzas.

Otros autores, como Brooking (1996) y Sveiby (1997), van más allá de las relaciones con los clientes y con los demás agentes, añadiendo otro elemento más, como es la reputación e imagen de la empresa. Brooking (1996) define los denominados “activos de mercado”, refiriéndose a aquéllos que se derivan de una relación beneficiosa entre la empresa y su mercado y la empresa con sus clientes. Éstos comprenden las marcas de productos, la repetitividad del negocio, los canales de distribución, la imagen y nombre de la empresa, entre otros, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva. Por su parte, Sveiby (1997), en su denominada “estructura externa”, incluye las relaciones con clientes y con proveedores y también las marcas comerciales y la reputación o imagen de la empresa. Más actualmente, Gogan y Draguici (2013) hacen referencia al capital relacional a través del denominado capital clientes, con el que se refieren a las conexiones y relaciones de la organización con actores del entorno externo, esto es, relaciones con clientes y otros agentes.

Finalmente, el modelo Intellectus, uno de los más completos, dado el detalle con el que lleva a cabo el estudio del capital intelectual, poniendo de manifiesto cinco capitales, en vez de los tres capitales tradicionales (humano, organizacional y relacional), establece dos componentes del capital relacional, que son el capital negocio y el capital

social. Con ellos hace referencia a las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, accionistas, instituciones e inversores, aliados, competidores, instituciones de promoción y mejora de la calidad, Administraciones Públicas, medios de comunicación e imagen corporativa, relaciones con la defensa del medio ambiente, relaciones sociales y reputación corporativa. Define el capital relacional como: “conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general” (CIC, 2003, 2011).

El tratamiento que los diferentes autores le dan al capital relacional dentro de los modelos de capital intelectual se recoge en la tabla 1 en el anexo. Cabe mencionar, que todos los modelos referidos previamente no aluden expresamente a una perspectiva internacional, que hoy día resulta clave ante el escenario económico actual.

Tabla 1. Tratamiento del capital relacional

Elementos	Autores
Relaciones con clientes	Kaplan y Norton (1992); Brooking (1996); Saint-Onge (1996); Edvinsson (1997); Roos y Roos (1997); Sveiby (1997); Camisón <i>et al.</i> (1998); Bontis (2001); Documento Intellectus (CIC, 2003, 2011); Flostrand (2006); Chen (2008); Gogan y Draguici (2013)
Relaciones con proveedores	Roos y Roos (1997); Sveiby (1997); Camisón <i>et al.</i> (1998); Bontis (2001); Documento Intellectus (CIC, 2003, 2011); Flostrand (2006); Gogan y Draguici (2013)
Relaciones con la competencia	Camisón <i>et al.</i> (1998); Bontis (2001); Documento Intellectus (CIC, 2003, 2011)
Relaciones con otras empresas (aliados/colaboradores)	Camisón <i>et al.</i> (1998); Documento Intellectus (CIC, 2003, 2011); Flostrand (2006)
Relaciones con entidades y organismos públicos	Camisón <i>et al.</i> (1998); Bontis (2001); Documento Intellectus (CIC, 2003, 2011)
Reputación e imagen de la empresa.	Brooking (1996); Sveiby (1997); Documento Intellectus (CIC, 2003, 2011); Gogan y Draguici (2013)

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. El Capital Relacional en los modelos de Redes internacionales

Las empresas se encuentran inmersas en un sistema de redes sociales interorganizativas, claves para su desarrollo internacional. La pertenencia a estas redes es una de las bases sobre las que se apoya la creación de capital relacional.

Son escasos los artículos que analizan el proceso de redes en sí mismo tratándolo como un fenómeno dinámico (Fletcher, 2008; Guercini y Runfola, 2010), de ahí la necesidad de aportar un estudio más en profundidad que refuerce el conocimiento conjunto de estos dos conceptos en un contexto económico eminentemente cambiante y competitivo. Se presentan en las tablas 2 y 3, los modelos de redes más importantes desarrollados hasta la fecha, así como los distintos elementos del capital relacional a los que hacen referencia, diferenciando entre aquéllos que no están concebidos desde una perspectiva internacional y los que nacen dentro del contexto de la internacionalización.

Tabla 2. Modelos de redes no internacionales

Modelos	Autores	Características	Referencia al Capital Relacional
Modelo de Interacción del IMP (Industrial Marketing and Purchasing)	Hakansson (1982)	Interacción proveedor-comprador en mercados industriales	Relaciones con clientes y proveedores
Modelo ARA	Hakansson y Johanson (1992)	Analiza la red de relaciones basada en vínculos de actividad, recursos y de actores	Relaciones con otras empresas (competencia, aliados/colaboradores) Relaciones con otros agentes del entorno
Modelo de Incrustación de Redes	Halinen y Tornroos (1998)	Las empresas se encuentran incrustadas en redes de negocio más amplias	Relaciones con agentes del entorno
Análisis de Redes Sociales	Aldrich y Ruef (2006) Coleman (1988)	Procesos y mecanismos que ponen en funcionamiento las estructuras sociales	Relaciones informales con actores de la red (capital social)
Mapeo de Redes	Fletcher (2008)	Comportamiento de una empresa dentro de una red	Estudio general de red de relaciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Características de los modelos de redes internacionales

Modelos	Autores	Características	Referencia al Capital Relacional
Enfoque de Redes	Johanson y Mattsson (1988)	Alusión a redes de negocio, integradas por clientes, proveedores, competencia, gobierno y otros actores	Relaciones con clientes, proveedores, competencia, otras empresas (aliados/colaboradores) e instituciones públicas
Enfoque Relacional	Andersen y Buvik (2002)	Elección de un socio internacional	Relaciones con otras empresas (aliados/colaboradores)
Modelo de Internacionalización por etapas "Five plus Five"	Jansson y Sandberg (2008)	Proceso de entrada en redes exteriores, determinado por la experiencia de consumidores y proveedores	Relaciones con clientes y proveedores
Modelo del Proceso de Internacionalización basado en la Red de Negocio	Johanson y Vahlne (2009)	Integración de las relaciones interempresariales dentro de la red de negocio	Relaciones con agentes de la red

Fuente: elaboración propia.

## 4. Planteamiento de Hipótesis y Estudio de Casos

### 4.1. Planteamiento de Hipótesis

Tras el estudio de la literatura existente acerca del capital relacional y de las redes de relaciones, se puede decir que el capital relacional hace referencia a las relaciones, tanto formales como informales, que las organizaciones o sus propietarios, directivos y empleados han desarrollado interna o externamente (Federico *et al.*, 2009) y cuyo estudio resulta fundamental en la economía actual en la que la internacionalización se presenta como vital para la supervivencia de las empresas.

Las empresas no operan aisladamente, sino que se encuentran integradas en una red de relaciones al crear valor (Manolova *et al.*, 2009). Basándose en el modelo de red de internacionalización (Federico *et al.*, 2009), destaca la idea de que el rendimiento de una empresa en sus negocios de exportación depende en gran parte de su habilidad para construir y mantener una red de relaciones fuerte y fiable, tanto en el mercado nacional como en mercados extranjeros.

Según diversos estudios, las redes de relaciones facilitan la internacionalización, moderan los riesgos de entrada en mercados extranjeros, reducen los costes de inversión, así como el tiempo de integración y mejoran el rendimiento de la internacionalización (Kontinen y Ojala, 2011; Musteen *et al.*, 2010; Lin y Chaney, 2007).

A través del capital relacional, las organizaciones pueden mejorar su conocimiento sobre exportación y pueden optar así, a un mayor éxito en sus operaciones internacionales. Mantener relaciones tanto internas como externas, es un factor muy positivo que proporciona a la empresa ciertas ventajas, aumenta su base de recursos, tanto financieros como no financieros, y proporciona un mayor acceso a la información, lo que disminuye las probabilidades de fracaso a través del conocimiento sobre el entorno y los posibles competidores.

Con todo esto, se llega al planteamiento de una de las hipótesis que sustenta este trabajo, habida cuenta de que la verificación de la hipótesis no desestima el hecho de que esta relación puede realimentarse en ambos sentidos:

*H1: Existe una relación positiva entre capital relacional e internacionalización.*

Es importante, a su vez, analizar la influencia de cada uno de los elementos que conforman el capital relacional de forma individualizada, para poder llegar así a conclusiones más profundas, que permitan determinar aquéllos que influyen en mayor medida en el éxito de la internacionalización empresarial, formulándose la siguiente hipótesis:

*H2: Existe una relación positiva entre cada uno de los elementos de capital relacional y la internacionalización.*

Por otro lado, tras ahondar en la literatura disponible, llama la atención la escasez de modelos que hacen referencia a la reputación e imagen de la empresa, a pesar de la gran importancia que éstas tienen a la hora de establecerse y posicionarse en la red. De hecho, De Leaniz y Del Bosque (2013) afirman que la reputación de la empresa es uno de los elementos principales del capital relacional. Ésta es un activo intangible que se

refiere a los juicios o valores que se pueden hacer sobre la imagen de la empresa por parte de clientes, proveedores, empleados potenciales y otros grupos de interés. Se trata de un elemento muy importante para la empresa a la hora de conseguir tanto la confianza del mercado, como de los clientes, siendo clave para establecer las redes en su entorno competitivo (Villafañe, 2001) ya que, de no contar con una buena reputación, la organización vería afectada su posición en la red de negocio en la que se encuentre integrada. Se considera así, la reputación, como un activo indispensable para diferenciarse y generar confianza, cuando no existen antecedentes. Una buena reputación demuestra fortaleza y, en general, no puede comprarse, sino que debe ganarse a través del tiempo. (Hall, 1992; Martín de Castro *et al.*, 2004). Se llega así a la tercera hipótesis:

H3: *A mayor reputación y creación de imagen, mayor éxito en la internacionalización.*

## 4.2. Estudio de Casos

### 4.2.1. Empresas seleccionadas

Este estudio de casos viene planteado a raíz de la información obtenida a través de una entrevista semiestructurada, observación directa y recopilación documental a las entidades objeto de estudio, para poder contrastar, tanto las hipótesis planteadas, como para completar el desarrollo del modelo de relaciones, recogido en el epígrafe 5, que permitirá analizar la influencia del capital relacional en la internacionalización de las EBTs.

La referida entrevista pretende analizar el fenómeno de la internacionalización empresarial, así como el grado de influencia de cada uno de los elementos del capital relacional, seleccionados de acuerdo a la revisión de la literatura tanto de los modelos de capital intelectual como de redes, cuya síntesis aparece en las tablas 1 y 2 anteriores, aludiendo a seis elementos principales: relaciones con clientes, proveedores, competencia, otras empresas, organismos públicos e imagen y reputación de la propia empresa, extrayendo los conceptos, variables e indicadores más frecuentemente empleados por dicha literatura, adaptando al sector objeto de estudio, las preguntas a través de las cuales se ha obtenido la información del estudio de caso.

Se trata, por tanto, de una entrevista semiestructurada realizada a los directores generales de las tres empresas, constituida por diez preguntas abiertas, y por seis preguntas de tipo Likert, de 1 a 5, donde 1, representa influencia nula; 2, poca; 3, moderada; 4, bastante y 5, mucha influencia.

La tabla 4 recoge las características de las tres empresas andaluzas objeto de estudio, seleccionadas en función del volumen de ventas internacionales sobre el total de ventas. Se trata de empresas que abarcan el abanico de posibilidades de internacionalización que va desde aquellas que se inician en la internacionalización, con un volumen todavía reducido de ventas internacionales, hasta las empresas ya consolidadas, con alto volumen de ventas internacionales.



Tabla 4. Empresas del estudio de casos

	CASO A	CASO B	CASO C
Empleados	50	7	7
Sector de actividad	Tecnología industrial	Software industrial	Servicios informáticos
Años exportando	15	2	1.5
Principales destinos de exportación	Latinoamérica, Rusia, Magreb y Medio Oriente	Portugal y Francia	Brasil y Chile
Ventas internacionales/total ventas	75%	40%	6%

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2. Análisis de los casos

Las organizaciones de la tabla 4 anterior están familiarizadas con el concepto de activos intangibles, y en concreto, con el de capital relacional. La empresa A relaciona los activos intangibles con el conocimiento acumulado y, el capital relacional, con el conocimiento adquirido de la relación con proveedores y clientes. Mientras que B relaciona los activos intangibles con experiencia y conocimiento, y el capital relacional con el fondo de comercio o *networking*. Por su parte, C relaciona los activos intangibles con aquellos de naturaleza lógica, relativos al conocimiento, como su marca o su software, y el capital relacional, con las relaciones con proveedores, competencia, *joint-venture*, etc.

En los tres casos, el capital relacional ha influido positivamente en el proceso de internacionalización.

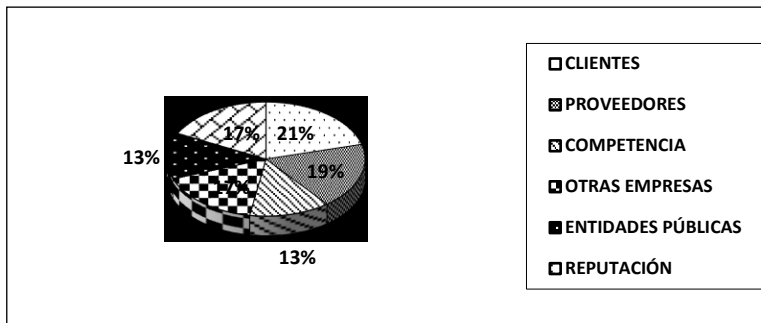
Como ejemplo, la empresa A ha informado sobre “el descubrimiento de nuevos nichos o mercados gracias a sus relaciones con los demás agentes de la red”, resaltando una mayor influencia de las relaciones con la competencia y otras empresas (aliados/colaboradores).

Para B, la importancia del capital relacional en su proceso de internacionalización se deriva de “la necesidad de contar con una red de contactos para abrir el mercado en un país extranjero en el que la empresa debe partir prácticamente de cero”, destacando la influencia de sus relaciones con clientes y proveedores.

Por su parte, C considera que el capital relacional ha influido de manera muy importante en el proceso de internacionalización, “ha atesorado capital intelectual a través de *networking* y de la presencia en eventos internacionales ha sido absolutamente imprescindible para la captación de prescriptores de sus productos en el extranjero y acuerdos de agencia y distribución”, siendo el factor que mayor influencia ha ejercido las relaciones entabladas con otras empresas (aliados/colaboradores).

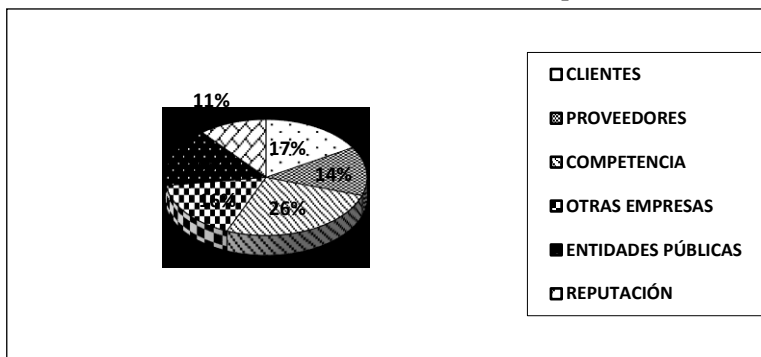
De forma individualizada, se recogen en los siguientes gráficos (1, 2 y 3) el grado de influencia de los diferentes elementos en el proceso de internacionalización para cada una de las empresas contempladas.

Gráfico 1. Grado de influencia en la Empresa A



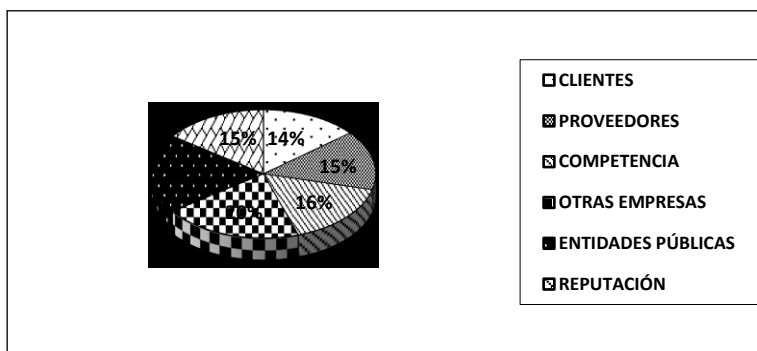
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Grado de influencia en la empresa B



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3. Grado de influencia en la Empresa C



Fuente: elaboración propia.

Más específicamente y de manera comparada, en cuanto a influencia concreta de cada uno de los elementos de capital relacional sobre la internacionalización, se puede extraer lo que se expone a continuación.

Para las empresas A y B, la relación con sus clientes ha influido positivamente. Para A, los clientes experimentados le han propuesto soluciones alternativas, mejoras que la empresa no había tenido en cuenta, así como la solicitud de productos o servicios que la empresa, a priori, no se había planteado. Para B, la relación con sus clientes le ha ayudado a abrir el mercado exterior mediante referencias. La empresa C concede más importancia a los clientes extranjeros que a los nacionales. Los clientes foráneos han sido captados a través de distintas acciones de internacionalización influyendo positivamente a la hora de obtener información sobre los mercados extranjeros.

Para las empresas A y B, la relación con sus proveedores ha influido positivamente. Para A, contar con proveedores eficaces y activos como de los que dispone, ha sido fundamental a la hora de crecer, ya que les han abierto la puerta a nuevos mercados y ha obtenido sinergias muy importantes. En el caso de B, la estrecha relación mantenida con sus proveedores en el mercado nacional se ha trasladado al mercado extranjero, al estar éstos presentes en dichos mercados, representando para referencias positivas. Para C, la relación con sus proveedores ha influido de manera poco significativa, porque no ha habido una selección exhaustiva de los proveedores como en el caso de las empresas A y B. Lo que sí ha sido positivo es el hecho de que, al incrementar el número de clientes a través de la internacionalización se ha aumentado el volumen de compra y, por extensión, la capacidad de negociación con proveedores.

La relación con empresas competidoras ha influido de manera positiva en la internacionalización de las tres empresas. La empresa A opina que los competidores obligan a mejorar, a ser más competitivos e implementar soluciones distintas que hacen aumentar el valor añadido de la empresa, destacando que de los competidores se puede aprender. Para B, esta relación le ha servido para conocer la experiencia de las empresas competidoras y destinos seleccionados por las mismas, incrementando su capacidad de decisión a la hora de adentrarse en nuevos mercados. Para C, la internacionalización ha sido un paso natural, ya que los principales actores dentro de su competencia habían iniciado con éxito la internacionalización, y de no haber iniciado el proceso ella misma, hubiera quedado fuera del mercado. Sin embargo, ninguna de las tres empresas destaca la relevancia de los acuerdos con empresas extranjeras, que a la luz de los resultados sí resulta de gran relevancia en el proceso de internacionalización de los tres casos estudiados.

La relación con otras empresas (aliados/colaboradores), también juega un papel importante en el proceso de internacionalización de los tres casos que nos ocupan. Para A, al producirse sinergias entre esas otras empresas y la compañía, le da la posibilidad de descubrir nuevas oportunidades de negocio, mayor facilidad de entrada a ciertos mercados y mejoran la reputación común. Para B, ha influido positivamente, ya que, en su opinión, aquella empresa que es capaz de exportar es una empresa bien organizada y

con proyección, por lo que colaborar con estas entidades beneficia a la empresa en su proceso de internacionalización. Para C, contar con alianzas en el país de destino ha sido indispensable. En un principio, consideró necesarias las alianzas con intenciones estrictamente comerciales mediante trabajo de campo, posteriormente, comprobó que el *feedback*, proporcionado por los colaboradores, era indispensable para no errar en las acciones.

Los primeros pasos en la exportación de la Empresa A se realizaron de la mano de organismos públicos, con programas que ayudaban a las pymes a vender sus productos fuera de las fronteras nacionales. Aún en la actualidad, la empresa se apoya en entidades como EXTENDA, para la implantación de oficinas comerciales, o como ICEX, para misiones comerciales. Para B, la relación con estas entidades ha influido positivamente en su proceso de internacionalización. Una empresa tecnológica, es muy valorada por los organismos públicos, los cuales se vuelcan en la ayuda y apoyo a proyectos de base tecnológica e innovadores que puedan ayudar a potenciar la marca España. Para C también ha influido positivamente, no hubiera contemplado la internacionalización de no haber sido por los estímulos realizados por el ICEX (tanto de índole económica como en asesoramiento). Entre las entidades con las que han colaborado estas empresas, destacan: Extenda, Icx, Cesce, Barrabés.Biz y Step One.

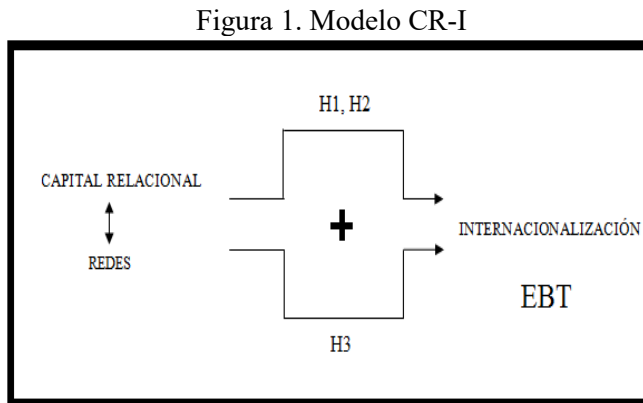
La reputación e imagen de la empresa no influyó de manera determinante en el caso de la Empresa A, en su caso al no ser conocidos en el momento en el que inició su actividad internacional, su reputación no les precedía, aunque en su sector, contar con proyectos que avalen la capacidad de la empresa es fundamental, con lo que ya cuenta la empresa, ya que sus futuros clientes pueden visitar sus proyectos en España. Para las empresas B y C, la reputación e imagen de la empresa, influye positivamente. La empresa B, destaca la idea de que la imagen de la empresa en el ámbito internacional ayuda a transmitir la sensación de que se trata de una empresa seria y con futuro, que apuesta por otros mercados para diversificar riesgos, y ayuda de igual modo, a potenciar la imagen de marca dentro del propio mercado nacional. Para C, su proceso de internacionalización ha mejorado la imagen de la empresa, aunque señalan que, al ser un factor subjetivo, no cuentan con herramientas para cuantificar y auditar la notoriedad de su marca.

En general, para A, las relaciones con la competencia son las que han ejercido una mayor influencia y la reputación e imagen, el elemento de menos influencia. En el caso B, las relaciones con clientes han influido en mayor medida, siendo las relaciones con proveedores y competidores, las que menos. Por su lado, para C las relaciones con otras empresas y entidades y organismos públicos son las que han ejercido mayor influencia y las relaciones con clientes las que menos.

En conclusión, el capital relacional ha ejercido una influencia positiva en la internacionalización de las empresas estudiadas, tal como indica la literatura científica.

### 5. Modelo CR-I

Tras las conclusiones obtenidas del estudio de casos y teniendo en cuenta la literatura disponible, se ha diseñado el siguiente modelo, denominado Modelo CR-I (capital relacional – internacionalización), recogido en la figura 1, que permite analizar la influencia del capital relacional en la internacionalización de las EBTs.



Fuente: elaboración propia.

El modelo queda constituido por seis elementos (relaciones con clientes, proveedores, competencia, otras empresas aliadas o colaboradores, entidades u organismos públicos y reputación e imagen de la empresa) y por las diferentes variables e indicadores, que miden cada uno de dichos elementos, obtenidos de la revisión de la literatura, tratándose de aquéllos que han sido más destacados y resaltados por los diferentes modelos de gestión y medición del capital intelectual, así como de las conclusiones del estudio de casos.

A continuación se presentan una serie de tablas (5, 6, 7, 8, 9 y 10) que recogen las variables e indicadores de cada uno de los elementos integrantes del modelo.

Tabla 5. Relación con clientes

Variables	Indicadores
Cartera de clientes relevante	Amplia cartera de clientes relevante Clientes relevantes extranjeros/clientes totales Ventas internacionales/ventas totales
Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos extranjeros/clientes totales Grado de satisfacción percibida
Lealtad de los clientes	Clientes fieles extranjeros/clientes totales Índice de repetición de compra Grado de lealtad
Calidad de la relación con clientes	Satisfacción de la empresa en su relación con los clientes Retroalimentación empresa-clientes

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Relación con proveedores

VARIABLES	INDICADORES
Base de proveedores	Reducido número de proveedores Porcentaje de proveedores que proporcionan información relevante del mercado Proveedores extranjeros/proveedores totales
Resultados de la relación con proveedores	Ahorro en coste por proveedor Compras internacionales/Compras totales
Capacidad de respuesta	Grado innovador del proveedor Eficiencia en la gestión de pedidos
Calidad de la relación con proveedores	Retroalimentación empresa-proveedores Grado de satisfacción de la organización con su relación con los proveedores

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Relación con la competencia

VARIABLES	INDICADORES
Base de competidores	Número de competidores nacionales Importancia de la competencia Nº competidores extranjeros/nº competidores total Acuerdos existentes con empresas extranjeras
Calidad de la relación con los competidores	Características del trato existente Intercambio de información

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Relación con otras empresas (aliados/colaboradores)

VARIABLES	INDICADORES
Base de aliados	Acuerdos de colaboración/alianzas con empresas nacionales Acuerdos de colaboración/alianzas con empresas extranjeras Tipos de alianzas (comerciales, de investigación, etc.)
Calidad de las relaciones con aliados	Alianzas de éxito con empresas extranjeras/total de alianzas Retroalimentación empresa-aliado Satisfacción de la empresa en su relación con sus aliados
Resultados de la relación con aliados	Beneficios obtenidos Incremento de clientes a nivel internacional

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Relación con entidades u organismos públicos

VARIABLES	INDICADORES
Acuerdos/colaboraciones con entidades públicas	Nº acuerdos de colaboración Presencia internacional de las entidades públicas
Influencia en la internacionalización	Ayudas recibidas Asesoramiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Reputación e imagen de la empresa

Variables	Indicadores
Notoriedad de marca	Porcentaje del mercado que conoce la marca Influencia de la marca en el éxito de la internacionalización Conocimiento de la empresa en el exterior
Reputación percibida	Reputación percibida por clientes/proveedores Reputación percibida por aliados/colaboradores Reputación percibida por competidores/otros agentes
Ética empresarial	Existencia y cumplimiento de códigos de conducta Cumplimiento de normativa internacional (medioambiental, calidad, etc.)
Acción social y medioambiental	Actividades destinadas a mejorar el bienestar de la sociedad Actividades destinadas al cuidado del medio ambiente
Influencia en la internacionalización	Importancia de la marca en el proceso de internacionalización Importancia de la imagen en el proceso internacionalización Importancia de la reputación en el proceso internacionalización

Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones

El presente artículo ha puesto de manifiesto la importancia creciente del capital relacional y las redes de relaciones en el proceso de internacionalización empresarial como factor de desarrollo económico, importancia que se acentúa aún más dado el mundo globalizado en el que nos encontramos hoy en día, quedando confirmada dicha importancia a través del estudio de casos desarrollado. De esta manera, se puede afirmar que el capital relacional influye de manera positiva en la internacionalización de las empresas de base tecnológica estudiadas.

Se extrae del análisis que el rendimiento de las actividades internacionales de una empresa depende de su habilidad para crear y mantener relaciones con los diversos agentes de su entorno, elementos que integran el capital relacional, a través de los que se obtienen recursos e información del exterior muy valiosos desde el punto de vista estratégico, poniéndose de manifiesto el cumplimiento de la hipótesis H1.

Respecto a los agentes que participan en las redes y con los que la empresa establece relaciones, el estudio de casos permite observar conexiones con todos los agentes del entorno de la empresa de una manera muy equilibrada, lo que da cumplimiento a la hipótesis H2.

Uno de los elementos que no ha obtenido la relevancia que cabría esperar ha sido la reputación e imagen de la empresa. Extraña debido a que se trata de uno de los elementos sobre los que las empresas deben centrar su atención cuando seleccionan socios con los que establecer vínculos dentro de una determinada red y, por tanto, obtener un mejor posicionamiento en ella. Así, la hipótesis H3 sólo se cumple parcialmente.

Según la teoría expuesta y teniendo en cuenta que el sector tecnológico es eminentemente internacional, este estudio incluye tanto empresas rezagadas como empresas internacionales con estrategias de posicionamiento que han de combinar la extensión, penetración e integración internacional de acuerdo a las variables de estado y

de cambio a las que se ven sometidas. Por tanto, las redes sociales interorganizativas son en general clave para el desarrollo internacional de las compañías, ya que una organización que opere en solitario se expone a mayores riesgos y costes en su periplo internacional. Las empresas deben concienciarse de la importancia de estas relaciones y de los beneficios que de ellas se desprenden, así como disponer de herramientas para su adecuada gestión estratégica.

Cabe destacar que este estudio presentado supone el primer paso para una investigación futura más profunda, en la que un estudio de casos con una muestra más amplia permitiría afinar el trabajo presentado, a través de una metodología híbrida (análisis cualitativo y cuantitativo), a fin de validar el modelo propuesto y poder sacar conclusiones para la toma de decisiones estratégicas.

## Referencias

- Aldrich, H., Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. London: Sage.
- Andersen, O., Buvik, A. (2002). Firms Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, Vol. 11, pp.347-363.
- Backman, M., Mellander, C., Gabe, T. (2016). Effects of human capital on the growth and survival of Swedish businesses. *Journal of Regional Analysis and Policy*, Vol. 46-1, pp.22-38.
- Bontis, N. (2001). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Institute for Intellectual Capital Research. Ontario.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, Vol. 23-3, pp.227-236.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital. Core asset for the triad millenium enterprise*. Londres: International Thomson Business Press.
- Camisón, C., Palacios, D., Devece, C. (2000). *Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova*. X Congreso ACEDE, Septiembre, Universidad Oviedo.
- Castillo, C.A. (2017). *Capital intelectual y exportación: un análisis desde la perspectiva del conocimiento y del contexto* (Tesis Doctoral). Universidad Carlos III-Madrid.
- Chen, Y. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, pp.271-286.
- CIC (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Documento Nº 5. Universidad Autónoma de Madrid (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC), Madrid.
- CIC (2011). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Documento Nº 9/10. Universidad Autónoma de Madrid (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC), Madrid.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. S95-S120.
- De Leaniz, P., Del Bosque, I. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, Vol. 9-1, pp.262-280.
- Edvinsson, L. (1997). Intellectual Capital shapes the future enterprise. *Scandinavian Insurance Quarterly*, Vol. 1.



- Federico, J., Kantis, H., Rialp, Á., Rialp, J. (2009). Does entrepreneurs' human and relational capital affect early internationalization? A cross-regional comparison. *European journal of International Management*, Vol. 3-2, pp.199-215.
- Fletcher, R. (2008). The internationalization from a network perspective: A longitudinal study. *Industrial Marketing Management*, Vol.37-8, pp.953-964.
- Flostrand, P. (2006). The Sell Side Observations on Intellectual Capital Indicators. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.7-4, pp.457-473.
- Gogan, L-M., Draghici, A. (2013). A model to evaluate the intellectual capital. *Procedia Technology*, Vol.9, pp.867-875.
- Guercini, S., Runfola, A. (2010). Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. *Industrial Marketing Management*, Vol.39-6, pp.908-916.
- Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Cheltenham: Wiley.
- Guisán, M.C. (1976). Nivel educativo de la Población Activa y evolución del Empleo en España. *Económicas y Empresariales* nº 4, pp.140-149.
- Guisan, M.C. (2009). Indicators of Social Well-Being, Education, Gender Equality and World Development: Analysis of 132 Countries, 2000-2008. *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*, Vol. 6-2, pp.156-181.
- Guisan, M.C., Aguayo, E. (2011). Women Participation, Quality of Government and Economic Development in Europe, 2000-2007, *Applied Econometrics and International Development*, Vol. 11-1.
- Guisan, M.C., Neira, I. (2006). Direct and Indirect Effects of Human Capital on World Development, 1960-2004, *Applied Econometrics and International Development*, Vol. 6-1.
- Hakansson, H., Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks. En B. Axelsson & G. Easton (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality* (págs. 28-34). London: Routledge.
- Halinen, A., Tornroos, J-A. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.14-3, pp.187-205.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, Vol.13-2, pp.135-144.
- Inchausti, M.A. (2017). Determinantes del capital relacional en la innovación: una aplicación al sector de automoción español (Tesis Doctoral). Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Jansson, H., Sanberg, S. (2008). "Internationalization of small and medium-sized enterprises in the Baltic Sea Region". *Journal of International Management*, Vol. 14, pp. 67-77.
- Johanson, J., Mattsson, L-G. (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach. En N. Hood & J.E. Vahlne, *Strategies in global competition* (págs. 468-486). London: Croom Helm
- Johanson, J., Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala Internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp.1411-1431.

- Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Vol. January-February, pp.71-79.
- Kontinen, T., Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, Vol. 20-4, pp.440-453.
- Lin, K-H., y Chaney, I. (2007). The influence of domestic interfirm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, Vol.13-4, pp.565-583.
- Manolova, T., Manev, I., Gyoshev, B. (2009). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*. Article in press, doi:10.1016/j.jwb.2009.09.004.
- Martín De Castro, G., López Sáez, P., Navas López, J.E. (2004). The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5-4, pp.575-585.
- Musteen, M., Francis, J., y Datta, D. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A Study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, Vol. 45-3, pp.197-205.
- Neira, I. Portela, M., Cancelo, M.T., Calvo, N. (2013). Capital social y humano como determinantes del emprendimiento en las regiones españolas. *Investigaciones Regionales: Journal of Regional Research*, Vol. 26, pp.115-139
- Ozdemir, N. (2017). Intellectual capital management in the context of Internationalization. In European Conference on Intellectual. Academic Conferences International Limited.
- Presutti, M., Boari, C., Fratocchi, L. (2016). The evolution of interorganizational social capital with foreign customers: its direct and interactive effects on SME's foreign performance. *Journal of World Business*, Vol. 51-5, pp.760-773.
- Rodenas, M., Gonzalez, D. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al Mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología: Un modelo conceptual. *Pensamiento Y Gestión*, Vol. 25, pp.113-138.
- Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, Vol. 30-3, pp.413-426.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, Vol. 24-2, pp.10-16.
- Sánchez, P., López, A., Salazar, J.C. (2014). Gestión del capital intelectual y el desempeño innovador. Resultados para España a partir del PITEC. Recuperado de [https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/gestion\\_del\\_capital\\_intelectual\\_y\\_desempeno\\_innovador\\_0.pdf](https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/gestion_del_capital_intelectual_y_desempeno_innovador_0.pdf).
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sydler, R., Haefliher, S., Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability?". *European Management Journal*, Vol. 32-2, pp.244-259.
- Villafañe, J. (2001). *Informe Anual: El Estado de la Publicidad y del Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.