

COMUNICACIÓN

Factores determinantes para la internacionalización de las empresas del sector del olivar: estudio de casos y Análisis Cualitativo Comparativo (QCA).

Clara Martos Martínez cmartos@ujaen.es
Marta Muñoz Guarasa mmunoz@ujaen.es

Departamento de Economía

Universidad de Jaén

Área Temática:7. Globalización y territorio: sector exterior, inversión directa extranjera y flujos internacionales.

Resumen:

Jaén es la principal provincia productora de aceite de oliva del mundo. A pesar de ello es una de las que menor renta per cápita presenta de toda España y es poco importante en relación con las exportaciones de este producto, situándose detrás de otras provincias de Andalucía con menor producción. Por ello resulta fundamental estudiar tanto el territorio como el sector para poder proponer prácticas empresariales más eficaces que contribuyan al desarrollo económico, social y sostenible. Así, el objetivo de este trabajo ha sido conocer cuáles son las condiciones necesarias y/o suficientes para que las empresas utilicen las ventajas comparativas del territorio (cultura, materia prima, tradición, conocimiento, redes, centros tecnológicos, etc.) y las conviertan en competitivas para que puedan internacionalizarse.

Para conseguir el objetivo propuesto vamos a analizar cuatro empresas del sector oleícola y productoras de Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) de la provincia de Jaén (dos Born Global y dos no Born Global) y utilizaremos varios métodos. Combinaremos el estudio de casos y el análisis cualitativo difuso (fs/QCA). Así, este enfoque complementa y aporta nuevos conocimientos a la literatura existente. La información se obtendrá a partir de entrevistas personales, semiestructuradas y grabadas al fundador, gerente y/o responsable de internacionalización. Los resultados muestran que estas empresas deben combinar las estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional con el capital humano, relacional y tecnológico, el cual alcanza las ventajas competitivas que les posibilitarán a las empresas ser internacionales de forma acelerada.

Palabras Clave: Desarrollo territorial, internacionalización, sector del olivar, estudio de casos, Análisis cualitativo comparativo (QCA)

Clasificación JEL: F21; F10; L80; L90

1. INTRODUCCIÓN

La producción española de aceite de oliva representa el 40 por 100 del total mundial en la campaña 2020/2021, seguida de Italia con un 35 por 100. Andalucía es la región productora por excelencia de aceite de oliva del mundo y dentro de ella la provincia de Jaén. De acuerdo con la Agencia de Información y Control Alimentario (AICA) esta provincia ha producido 387.391 TM de aceite de oliva, representando un 44,9 de la totalidad de Andalucía. Sin embargo, pese a que es la provincia líder mundial en este tipo de producción, es poco importante con relación a las exportaciones. Si bien éstas se han incrementado en los últimos años, ocupa un cuarto lugar tras Sevilla, Córdoba y Málaga.

Jaén es una de las provincias españolas con menor renta per cápita del país. Bajo esta situación subyace, entre otras razones, una baja industrialización y una alta especialización en el sector agrícola del olivar. Con estas premisas es necesario llevar a cabo medidas que ayuden a desarrollar este territorio. Teniendo en cuenta lo anterior, el aumento de las exportaciones sería una fórmula que permitiría incrementar el PIB y, por tanto, la renta.

Cada territorio posee una determinada estructura productiva, mercado de trabajo, conocimientos técnicos, capacidad empresarial, recursos naturales, estructura social y política, tradición y cultura sobre las que necesariamente se articulan las iniciativas locales (Vázquez-Barquero, 2009 y Romero-Marqués, 2009). Así, el olivar dota al territorio de un conjunto de recursos (materia prima, cultura, conocimiento del sector, tradición, infraestructuras, confianza entre personal, etc.), de capacidades que poseen las personas de la zona (habilidades, talento, cualidades en el cultivo, recolección y producción del aceite) y de actores económicos, sociales e institucionales que forman el entorno donde se desarrolla la actividad productiva (Quispe-Fernández and Ayaviri-Nina, 2013), como por ejemplo la Asociación Olivar y Aceite, la Fundación para el Desarrollo y Promoción del Olivar y del Aceite de Olivar, el Centro Tecnológico del Olivar y del Aceite (CITOLIVA), el Parque Tecnológico del Olivar (GEOLIT), empresa auxiliares de ingeniería, desarrollo digital, maquinaria, etc.

Por consiguiente, las empresas de este sector pueden utilizar las anteriores ventajas comparativas del territorio y convertirlas en competitivas para iniciar el proceso de internacionalización más rápido y exitoso. De este modo, podrán contribuir al desarrollo del territorio mediante el aumento de sus ventas, mejorando su producción, organizándose de forma más flexible, introduciendo técnicas más innovadoras, conociendo nuevos métodos de producción del exterior, aumentando el empleo, produciendo efecto imitación de otras empresas, etc.

Generalmente, las empresas se suelen internacionalizar, según el momento en que inician el proceso, de forma acelerada o gradual. A las primeras se les llama Born Global. Éstas se caracterizan por ser internacionales desde su creación o, como máximo, durante los tres primeros años desde la misma y, además, deben generar, al menos, el 10 por 100 de las ventas totales en países extranjeros (Crick, 2009). Las segundas, inician un proceso de internacionalización basado en etapas y lo comienzan después de los tres primeros años desde su constitución (a partir de ahora no Born Global).

El objetivo general de este artículo ha sido conocer las condiciones que son necesarias y/o suficientes para que las empresas de este sector conviertan las ventajas comparativas del territorio en competitivas, así como descubrir las claves para que estas empresas sean internacionales de forma

acelerada. Es decir, hemos analizado cómo las empresas del sector del Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) *premium*¹ pueden operar en mercados exteriores.

El punto de partida de esta investigación ha sido el trabajo realizado por Martos-Martínez and Muñoz-Guarasa (2021) dedicado a estudiar el proceso de internacionalización de cuatro casos de empresas productoras de AOVE *premium* del sur de España (Jaén). En él se aplicaba un conjunto de estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional que propiciaba que la empresa alcanzara capacidades competitivas para ser internacional. Una de las propuestas para realizar futuras investigaciones de este trabajo fue la de combinar el análisis de casos con el Análisis Cualitativo Comparativo (QCA). De este modo, siguiendo la anterior propuesta en nuestro trabajo hemos tratado de complementar la publicación de Martos-Martínez and Muñoz-Guarasa (2021) y hemos combinado en análisis de casos con el QCA.

Varios estudios como los de Crilly (2011), Schenider and Rohlfing (2013), Fainshmidt *et al.* (2020) y Soto-Setzke *et al.* (2020) afirman que combinar el estudio de casos con el QCA resulta apropiado y reduce la brecha entre la investigación cualitativa y cuantitativa (Crilly, 2011). De este modo, este trabajo complementa las recientes investigaciones que adoptan métodos mixtos para estudiar los fenómenos empresariales internacionales (Brannen and Peterson, 2009). Así, Combinar el estudio de casos con el Análisis Cualitativo Comparativo (QCA), mejora el análisis e interpretación de los resultados (Berg-Schlosser *et al.*, 2009; Rohlfing, 2012; Medina *et al.*, 2017).

Por tanto, el enfoque metodológico de este artículo complementa y aporta nuevos conocimientos a la literatura existente, ya que se centra en la combinación de métodos. Uno de los desafíos que presenta esta investigación es la de articular el QCA con estudios de casos tanto en la fase pre-QCA como en la fase post-QCA (Medina *et al.*, 2017). Asimismo, el QCA es apropiado, puesto que según Kraus *et al.* (2018) las investigaciones futuras que tengan como objetivo explicar el rendimiento de la empresa deben orientarse hacia el estudio de las configuraciones causales QCA. Finalmente, debemos resaltar las escasas investigaciones referentes a la combinación de métodos y, especialmente, el análisis de casos con el QCA, entre éstas destacamos: Curado *et al.* (2018) en el que utilizan el modelo de ecuaciones estructurales para determinar la innovación de productos y el análisis comparativo cualitativo de conjunto difusos (fsQCA) para identificar configuraciones alternativas que conduzcan a la innovación de productos o a su ausencia, Ortiz-Ruiz (2021) que combina el QCA con el análisis de redes sociales (SNA) como estrategia metodológica para la investigación y concluye que incorporar métodos mixtos ayuda a la incorporación de lo relacional en las investigaciones sociales.

Debido a la limitada literatura referente al sector estudiado y, especialmente, en la combinación de métodos, hemos seguido la investigación reciente de Berné-Martínez *et al.* (2021). De este modo, hemos presentado configuraciones explorativas en lugar de hipótesis o proposiciones. Así, éstas son las siguientes:

- RQ1: ¿Qué condiciones son suficientes y/o necesarias para explicar cómo las empresas del sector oleícola pueden convertir las ventajas comparativas del territorio en competitivas?

¹ Es la calidad más alta, puesto que reúnen un conjunto de requisitos como son: el momento de recolección más temprana, que es cuando el aceite se encuentra en un periodo óptimo de maduración, la extracción se realiza en frío, mantiene las características organolépticas, etc. Asimismo, aporta importantes beneficios para la salud, por ejemplo, la prevención de cáncer. Consecuentemente, añade valor a la empresa.

los AOVEs, así como de actores económicos, sociales e institucionales como: gobiernos locales, asociaciones, organizaciones, empresas auxiliares, fundaciones, empresas de la competencia, centros tecnológicos, entre otros, que pueden apoyar a las empresas oleícolas en su proceso de internacionalización acercando, por ejemplo, el entorno global a lo local, lo que contribuye al desarrollo del territorio. Todo ello nos lleva a estudiar las condiciones que deben existir para que las empresas de este sector conviertan los anteriores recursos y capacidades de los que disponen en capacidades dinámicas y competitivas.

Las empresas necesitan seguir estrategias competitivas para alcanzar capacidades dinámicas, las cuales favorecen el proceso de internacionalización. Según Teece *et al.* (1997) las capacidades dinámicas son aquellas capacidades de orden superior que permiten a las empresas implementar nuevas estrategias mediante la modificación, combinación y transformación de los recursos disponibles en formas nuevas y diferentes. Además, dichas capacidades dinámicas añaden flexibilidad y mejoran la adaptabilidad de la empresa al mercado exterior, lo que acelera el proceso. Estudios como el de Weerawardena *et al.* (2007) manifiestan que las capacidades dinámicas permiten que las empresas puedan desarrollar conocimientos allanando el camino para una entrada acelerada en el mercado exterior, por lo que dichas capacidades resultan esenciales para dirigirse a mercados internacionales. Barreto (2010), tras su investigación sobre el origen, contexto y condiciones de las capacidades dinámicas, las define como: el potencial de la empresa para resolver sistemáticamente lo problemas. Dicho potencial se encuentra formado por: la propensión de la empresa a percibir las oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado y a cambiar su base de recursos. De este modo, las capacidades dinámicas alcanzadas son especialmente útiles para las Born Global, ya que normalmente carecen de recursos tangibles y operan en distintos mercados internacionales (Knight and Cavusgil, 2004). No obstante, conocer las claves para que la empresa alcance capacidades competitivas es un tema poco investigado.

Para que estas empresas obtengan las deseadas ventajas competitivas necesitan seguir un conjunto de estrategias y actualizar sus capacidades iniciales (Eisenhardt and Martin, 2000; Jantunen *et al.*, 2005), las cuales se derivan del territorio. De este modo, se podrán convertir en capacidades superiores o dinámicas y, así, obtener mayor rendimiento, lo que implica que puedan ser internacionales en el menor tiempo posible (de forma gradual o acelerada). Todo ello dinamiza el territorio mediante: la creación de empleo, la acumulación de conocimientos, las nuevas formas de organización, la creación de nuevas redes, la innovación, etc. Asimismo, dicha capacidad competitiva le posibilita a la empresa a iniciar un proceso de internacionalización más rápido y exitoso.

Normalmente, las empresas suelen seguir un proceso de internacionalización gradual o acelerado. De hecho, muchos han sido los autores que han contrastado ambos modelos (López *et al.*, 2009; Freeman *et al.*, 2010; Knight and Liesch, 2016; entre otros.). La principal diferencia entre ellos suele estar relacionada según Paul and Rosado-Serrano (2019) en la velocidad en la que se inicia el proceso de internacionalización, el modo de entrada y su compromiso en el mercado exterior. Así:

- El modelo gradual: se centra en estudiar el proceso de internacionalización basado en etapas. Primero, se dirige a países más cercanos física y culturalmente para después ir a países más lejanos. En cada una de ellas se reduce incertidumbre, lo que implica mayor inversión (Johanson and Vahlne, 1977). Posteriormente, aumenta la relación de confianza y se genera más conocimiento y compromiso. Finalmente, como resultado del proceso se alcanzan capacidades dinámicas.
- El modelo de acelerada internacionalización se centra en las empresas Born Global, que son las que cumplen las siguientes características: deben internacionalizarse, en promedio, dentro de los tres años posteriores a su fundación (Knight *et al.*, 2004) y generar, al menos, el 10 por ciento de las ventas totales en países extranjeros (Crick, 2009). Además, según Etemad (2019);



pp.3-4) son: (a) más conscientes de las oportunidades internacionales, (b) más innovadoras, (c) más proactivas, (d) más sensibles a la dinámica de cambio, a las diferencias y patrones de su evolución competitiva, (e) más abiertas a unirse o establecer redes colaborativas, expansivas y abiertas, (f) dependientes de las capacidades multinivel de sus propios socios en comparación con los recursos relacionados con su entorno, (g) pueden aprender y aprenden de otras empresas, (h) muy ágiles y resistentes debido a su dinamismo de gestión y flexibilidad competitiva.

Las teorías de internacionalización anteriormente expuestas resultan ser muy generales y no indican cómo una empresa de este sector puede alcanzar ventajas competitivas a partir de las comparativas del territorio. Consecuentemente, hemos tomado como referencia el marco teórico aplicado por Martos-Martínez and Muñoz-Guarasa (2021) a empresas internacionalizadas que producen AOVes *premium*. Dicho marco teórico se compone de estrategias de orientación al mercado (EOMI), a la red (EORI) y al emprendimiento (EOEI) internacional, las cuales implicará que el capital intelectual: humano (CH), relacional (CR) y tecnológico (CT) de la empresa, alcance las capacidades competitivas para ser internacionales. Así:

- Las EOMI se componen tanto del conocimiento objetivo del mercado internacional (que se consigue mediante, por ejemplo, estudios de mercado) como del conocimiento de haber participado en anteriores procesos de internacionalización por parte del fundador, gerente o responsable de internacionalización. Todo ello conduce al desarrollo de conocimientos específicos, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- Las EORI las forman la red de relaciones establecidas con clientes, distribuidores, importadores, chefs, agencias de promoción exterior, competidores, etc., los cuales acercan el producto al consumidor final. Asimismo, contribuyen a reconocer oportunidades empresariales internacionales, puesto que las redes se extienden a las relaciones de una persona o empresa (por ejemplo, con distribuidores, clientes, organizaciones, etc.), proporcionando un medio de acceso a nuevos y diferentes tipos de información y a ideas que de otro modo no se encontrarían (Wilkinson and Young, 2005).
- Las EOEI se componen de las características del fundador: innovación (tendencia del empresario para realizar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos o servicios, los cuales pueden facilitar el proceso de internacionalización), autonomía (independencia y la libertad de dar a luz una idea o visión y llevarla hasta el final), proactividad (perspectiva de futuro que acompaña a una actividad innovadora y le permite al empresario pensar y ver nuevos medios y fines por delante de los demás), proclividad (tendencia del fundador de entrar en mercados extranjeros, la cual se encuentra asociada con sus valores) y agresividad competitiva (es la propensión del empresario para lograr la entrada al mercado internacional desafiando a los competidores).

Las anteriores estrategias llevarán al capital intelectual: capital humano, relacional y tecnológico de estas empresas a alcanzar ventajas competitivas. Así:

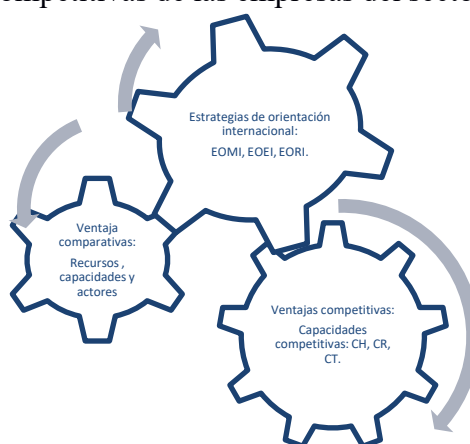
- Seguir EOMI conlleva que el capital humano (CH) alcance: valores, aptitudes y actitudes favorables a iniciar proceso de internacionalización, Asimismo, dichas estrategias persiguen el aprendizaje organizativo y la cultura organizativa. Todas estas capacidades competitivas facilitan el proceso de internacionalización. De este modo, las capacidades adquiridas por el personal, así como la cultura y el aprendizaje organizativo permite que los pueda desempeñar en otras empresas del territorio.
- Seguir EORI trae consigo crear capital relacional (CR), esto es que la empresa obtenga nuevas redes a partir de las iniciadas anteriormente, así como las mantenga en el tiempo. Por

ejemplo, con instituciones públicas de apoyo empresarial, chefs, importadores, distribuidores, clientes, competidores, etc. Se desglosa de la cultura relacional, que refleja las relaciones de la empresa con los principales agentes vinculados a la misma (Bueno *et al.*, 2008).

- Seguir EOEI desencadena que el personal alcance habilidades técnicas y de gestión tecnológicas, las cuales, consisten en la forma de concebir, desplegar y explotar las TIC para apoyar y mejorar la organización y coordinar las actividades (Gulati *et al.*, 2010). También la cultura innovadora o de emprendimiento que indica el grado en el que las empresas del sector son proactivas en la exploración de nuevas oportunidades (Menguc and Auh, 2006), es decir, capital tecnológico (CT).

Por tanto, las empresas del sector del olivar pueden emplear estrategias para convertir en competitivas las ventajas derivadas de los recursos, capacidades y actores sociales, económicos e institucionales del territorio, y así, ser internacionales de forma gradual o acelerada. Para ello las empresas del sector oleícola necesitan, por un lado, poseer recursos, capacidades y actores que conlleven el desarrollo de ventajas competitivas y, por otro, seguir estrategias EOMI, EORI, EOEI. Asimismo, dichas estrategias persiguen alcanzar capacidades que se incluyen en el capital intelectual (CH, CR y CT) de la empresa y, por tanto, del territorio.

Figura 2. Desarrollo de ventajas competitivas de las empresas del sector oleícola internacionalizadas.



Fuente: elaboración propia

3. MÉTODOS Y DATOS

3.1. Datos

Los datos son de carácter cualitativo, ya que uno de los objetivos de este artículo es conocer cómo internamente la empresa puede alcanzar capacidades competitivas. La unidad de análisis se ha centrado en empresas exportadoras del sector oleícola de Jaén (sur de España) debido a que es la primera provincia productora de aceite y la cuarta de la región en exportar según la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA). Para la selección de los casos utilizamos la información proporcionada por EXTENDA de empresas exportadoras de la provincia. Para ello procedimos a diferenciar las siguientes fases:

- Primero, seleccionamos las líderes de la provincia y, entre ellas, las que podrían ser Born Global y las que no. Posteriormente, incluimos las que se han internacionalizado antes de los tres años desde su creación (Born Global) y las que han necesitado de un período superior para iniciar ese proceso (no Born Global). El siguiente criterio ha sido que la cifra de negocios fuese de, al menos, el 10 por 100 en el exterior.
- Segundo, elegimos las que producen Aceites de Oliva Virgen Extra (AOVEs) y, especialmente, aceite *premium*.
- Tercero, seleccionamos el número de casos. Para ello seguimos a Yan and Gray (1994), que afirman que con dos será suficiente. Así, elegimos cuatro empresas exportadoras del sector oleícola (dos Born Global y dos no Born Global).

Finalmente, las empresas seleccionadas fueron: *Aires de Jaén, S.L.*, *Castillo de Canena Olive Juice, S.L.*, *Galgón99, S.L.* y *El trujal de la Loman, S.L.*

A continuación, diseñamos una ficha técnica (tabla I) en la que se incluye el propósito, la unidad de análisis, el ámbito geográfico, la muestra, el método de recogida de evidencia, la fuente de información y la fecha de realización. Tras el estudio y selección de las empresas procedimos a realizar las entrevistas, las cuales fueron personales, grabadas y se realizaron a los fundadores, gerentes y/o responsables de internacionalización.

Tabla I. Ficha técnica de los casos de empresas internacionalizadas

Objetivo de la investigación	Comprobar las condiciones necesarias y/o suficientes que conducen a las empresas del sector oleícola a convertir las ventajas comparativas del territorio en competitivas.
Metodología	Estudio comparativo de naturaleza holística de cuatro casos de empresas
Unidad de análisis	Empresas del sector oleícola internacionalizadas que ofrecen AOVE <i>premium</i> .
Ámbito geográfico	Sur de España (Jaén)
Tipo de muestra	Teórica y lógica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado)
Casos de estudio	Cuatro empresas oleícolas en Jaén, de las cuales son <i>Born Global</i> (internacionalizadas cuando se crearon)- <i>Aires de Jaén</i> y <i>Castillo de Canena</i> y otras dos <i>No Born Global</i> (internacionalizadas después de tres años), <i>Galgón99</i> y <i>el Trujal de la Loma</i> .
Recogida de información	Revisión de documentos (ejemplo: culturales, tecnológicos, etc.) Realización de entrevistas en profundidad: abiertas, semiestructuradas y presenciales. Observación directa.
Fuentes de información	Internos: documentos (memorias, informes y estudios internos), archivos (páginas web, presentaciones), entrevistas en profundidad, cuestionario, contexto físico real Externos: publicaciones especializadas, bases de datos (ICEX- Instituto de Comercio Exterior-, EXTENDA, Cámaras de Comercio), publicaciones en prensa.
Entrevistados	Fundadores/ directores/ responsables del área de internacionalización y de otras áreas.
Trabajo de campo	Las entrevistas fueron realizado a las siguientes personas en 2021 <i>-Aires de Jaén:</i> 19 marzo 2021, al responsable de exportaciones, Sr. José Manuel López. <i>-Castillo de Canena:</i> 13 abril 2021, al gerente, Sr. Francisco Vaño. <i>-Galgón99:</i> 26 marzo 2021, a la directora de comercialización y exportaciones, Sra. Edurne Rubio. <i>-El Trujal de la Loma:</i> 23 marzo 2021, al fundador y gerente, Sr. Manuel Molina y a la directora comercial y exportaciones, Ana Charriel.
Métodos de análisis	Análisis individual y comparativo de los casos Análisis Cualitativo Comparativo Fuzzy-sets (fs/QCA)

Fuente: elaboración propia

estudios de estrategia y rendimiento empresarial que han usado fs/QCA, por ejemplo, Fiss (2011), Brennes *et al.* (2020) y Kraus *et al.* (2018), entre otros.

3.3. Fases de la investigación

Nuestro estudio se ha desarrollado siguiendo las siguientes fases:

- Primera: tal y como lo hemos indicado anteriormente, hemos realizado entrevistas personales e individuales a los fundadores, gerentes y/o responsables de internacionalización. Asimismo, obtuvimos información de fuentes secundarias (memorias, informes internos, páginas webs, archivos de presentaciones, publicaciones y bases de datos). Para su realización hemos seguido un cuestionario que se divide en dos fases:
 - a) Características generales de la empresa (año de creación e internacionalización, organigrama, actividades, productos y marcas, tamaño, ingresos en el exterior, historia de la empresa, etc.), uso de los recursos, capacidades y actores económicos, sociales e institucionales del territorio (tradición, cultura, materia prima, etc.), calidad (certificados, premios, reconocimiento, etc.), ventajas competitivas para exportar, beneficios que aporta la empresa para el desarrollo local (incremento del empleo, inversión, renta, etc.).
 - b) Preguntas cortas en las que se le proponía a la persona entrevistada elegir respuestas concretas y, previamente establecidas, según el conocimiento que el entrevistador tiene de la materia. Esta parte nos facilitó la codificación de los datos para su posterior análisis con QCA.
- Segundo, analizamos la información de forma individual (tabla II y III) entre la teoría y los casos. Así:

Tabla II. Recursos, capacidades y factores del territorio: Análisis individual de los casos

Aires de Jaén (Born Global)
La familia López adquiere la finca emblemática Badenes en el año 1965, por lo que tiene tradición y conocimiento del sector. La cultura del aceite de oliva y el amor a la tierra se ha ido transmitiendo de padres a hijos hasta llegar actualmente a la cuarta generación incorporada a la empresa. En la finca principal existían viviendas familiares donde se hospedaban los temporeros y que actualmente se han transformado para turismo rural, así como la casa familiar y naves de aperos, por lo que todas las instalaciones de envasadora y almazara se han construido manteniendo la esencia de la finca. El personal de la empresa es, principalmente, del territorio. Consecuentemente, la cultura y el amor por el olivar ha motivado al capital humano a alcanzar aptitudes que han favorecido el proceso de internacionalización. El apoyo más importante procedió de EXTENDA e ICEX. La institución más cercana desde el punto de vista local que los ha apoyado en su andadura ha sido la Diputación Provincial de Jaén y no han tenido mucha relación con el resto de asociaciones empresariales y organizaciones de la zona, salvo con la Cámara de Comercio de Jaén. Los servicios de diseño, <i>marketing</i>, etc., se encuentran internalizados en la empresa, aunque sí contrata algunos de empresas locales. <i>Aires de Jaén</i> apuesta por la formación de su personal creando un equipo humano homogéneo y avanzando en una única dirección, comprometido con la empresa e intentando transmitir a sus distribuidores y clientes internacionales la cultura del olivar y del aceite.



Castillo Canena (Born Global)

La familia Vañó poseía una finca de olivar desde el año 1780. Consecuentemente, desde siempre tenían tradición y conocimiento del olivar y del aceite. La cultura y el amor por el aceite de oliva se ha ido transmitiendo de generación en generación, hasta que en el año 2003, Francisco y Rosa, los hijos del fundador decidieron poner en valor los recursos que poseían. Así, crearon la empresa que se ocupa desde el cultivo, producción, envasado hasta la comercialización. La familia poseía un castillo en Canena de origen renacentista que decidió utilizar como sede de actos relacionados con catas, promociones, visitas, etc. Poseían una almazara que han actualizado con las técnicas más innovadoras (actualmente almazara 4.0). El personal es, en su mayoría, del territorio, por lo que la cultura y el amor por el olivar ha motivado al capital humano a desarrollar aptitudes que han favorecido al proceso de internacionalización. El fundamental apoyo para iniciar las exportaciones han sido Diputación Provincial de Jaén (institución más cercana desde la perspectiva local), EXTENDA e ICEX. No han tenido mucha relación con el resto de asociaciones empresariales ni organizaciones locales. Muchos servicios se encuentran internalizados excepto aquellos en los que necesitan actualizarse como es en digitalización (este proveedor no es local). Sí han colaborado con centros tecnológicos: CITOLIVA e IFAPA (Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera). Finalmente, esta empresa apuesta por la formación del personal y por la investigación e innovación desde el cultivo para transformar la cultura del AOVE mediante la introducción de técnicas novedosas, conservando el medioambiente de forma sostenible, trabajando por la igualdad social y económica, conciliación familiar, integración y formación del personal. Hay que señalar que son la primera empresa oleícola de alta gama en certificar desde el año 2018 SGE21 en Responsabilidad Social Corporativa, teniendo entre sus fines promover y estimular la economía local. Asimismo, el gerente considera que *Castillo de Canena* además de aportar empleo, inversión, etc., ha dado a conocer a Jaén al resto del mundo y se asocia a la calidad, lo que favorece a la provincia.

Galgón 99 (No Born Global)

La familia Gálvez González adquirió en el año 1999 varias explotaciones olivareras, por lo que tenían conocimiento del sector y tradición. Es en el año 2005 cuando decidieron crear *Galgón99*, S.L. para centrarse en la elaboración, producción y comercialización del aceite de oliva. Las instalaciones (almazara, líneas de envasado, etc.) las crearon nuevas. El personal que se ha contratado es local, incluso los recolectores son de la zona. Todos ellos tienen en común el amor y la cultura del olivar. Para salir al exterior se apoyaron en EXTENDA e ICEX. La institución más cercana desde la perspectiva local que les ha apoyado ha sido la Diputación Provincial de Jaén, mientras que con el resto de asociaciones y organizacionales no ha tenido mucha relación. El Centro Tecnológico del Olivar y del Aceite (CITOLIVA), hace algún tiempo, inició una investigación sobre el producto, ya que su principal marca es *premium* de categoría superior de AOVes, pero fue la única colaboración. Fundamentalmente, las empresas con las que se relaciona (proveedores, auxiliares, etc.) suelen ser de carácter local. Así, *Galgón99* prioriza lo local y apuesta por avanzar en la cultura del olivar y evolucionar. Para ello forma a su personal.

El Trujal de la Loma (No Born Global)

El origen de la finca se remonta a los años 80, en los que fue adquirida por el padre de Juan Molina (actual gerente y dueño) y Juan y sus hermanos plantaron los olivos. Así, la tradición y el conocimiento del sector han sido importantes. En el año 2002 se construyó la almazara en el centro de la finca y se empezó a fabricar aceite. En la creación de la empresa recibió apoyo de asesoramiento de una asociación local. El personal del que disponen es de carácter local con previa cultura y amor por el olivar. EXTENDA e ICEX sólo le han apoyado para participar en alguna feria internacional y la Diputación Provincial de Jaén ha colaborado con ella en pocas ocasiones. Sin embargo, ha recibido algún apoyo del Ayuntamiento de Úbeda. No han tenido relación con centros tecnológicos. Los proveedores (suministros, etiquetado, etc.) suelen ser locales. La gran apuesta por la producción de aceite ecológico ha supuesto cambiar técnicas de producción y elaboración, lo que implica que el personal local que trabaja para la empresa adopte una nueva perspectiva del cultivo y producción del aceite más beneficioso con la salud y con el medio ambiente. Uno de los grandes problemas que se encuentra es que los consumidores, tanto nacionales como internacionales, no tienen cultura de calidad del aceite, por lo que no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad que los productos de la competencia. Asimismo, indican tener buena relación con empresas competidoras de la zona, puesto que existe confianza para intercambiar clientes.

Fuente: elaboración propia

Tabla III. Estrategias de internacionalización. Análisis individual de casos

Aires de Jaén (Born Global)

La familia López ha desarrollado la actividad empresarial de envasado y comercialización del aceite de oliva desde el año 1998. Pero, fue en el año 2010 cuando se creó Aires de Jaén, la cual desarrolla todo el proceso de cultivo, elaboración, envase y comercialización del aceite. Desde ese momento se produce un periodo de expansión de nuevas líneas de negocio que culmina con la zona de Oleoturismo en el 2020. La tercera generación formada por Matías, Rosa, Esther y Carmen apostaron por la internacionalización. Así, el proyecto se llevó a cabo de la mano de Matías, el cual tenía experiencia de haber trabajado en otra empresa del sector agroalimentario. Asimismo, se hizo una gran apuesta por formar e integrar al personal y crear equipos diferenciados, adaptados a las exigencias del mercado internacional y dinámicos. El inicio del proceso se originó gracias a la colaboración con EXTENDA e ICEX, mediante misiones comerciales y la asistencia a muchas ferias internacionales de reconocido prestigio en el sector agroalimentario (Europa, Asia, USA, etc.). Para tal fin se planifican y enfocan según el cliente al que se dirigen antes de asistir. El primer país al que exportó fue a México, para posteriormente continuar con la labor comercial en más de 52 países. Actualmente, el equipo comercial está dirigido por un *Export manager* muy cualificado y conocedor del sector y por la cuarta generación, Eloísa y José Manuel, con experiencia previa en otras empresas, licenciados y con conocimiento en idiomas. *Aires de Jaén* es y quiere ser innovadora desde el cultivo hasta la comercialización. Así, mantiene en la finca 4 variedades de aceituna (frantoio, arbequino, empeltre y picual) y los tres tipos de cultivo tradicional, intensivo y superintensivo. Disponen de la almazara y envasadora equipadas con la última tecnología. Fundamentalmente, la estrategia



internacional ha estado centrada en adaptar el perfil del aceite a cada mercado internacional: gustos y envases. Consecuentemente, conoce perfectamente el mercado al que dirige sus productos. Asimismo, ha conseguido certificados, premios y reconocimientos internacionales¹. Para ello sigue exigentes normativas de calidad, así como en el campo ha apostado por la biodiversidad y por las energías renovables. De esta manera, el cuidado por el medio ambiente es un objetivo prioritario. Entre sus perspectivas de futuro se encuentra la de seguir ampliando la cuota de mercado y formar al consumidor a través de su nueva zona de Oleoturismo.

Castillo de Canena (Born Global)

La familia Vañó en el año 2003 decidió constituir la empresa de la mano de Francisco y Rosa Vañó para producir y comercializar dentro y fuera de España aceite de oliva virgen extra. Ambos poseían alta formación, conocimiento en idiomas (inglés, francés, italiano y alemán), experiencia de haber participado en un puesto directivo de marketing en *The Coca-Cola Company* (Rosa) y en diferentes instituciones financieras nacionales e internacionales (Francisco). Así, debido a este conocimiento experiencial junto con los recursos y capacidades que poseían decidieron fundar la empresa. Desde sus inicios, Rosa tomó la iniciativa de realizar una prospección de mercado, viajó y creó contactos, así como entrevistó a algunos productores, estudió a competidores y descubrió que vender AOVE *premium* de categoría superior era casi residual y había una gran oportunidad en el mercado internacional, así como, un gran desconocimiento por el aceite que había que transmitir. Posteriormente, en mayo de 2003 tomaron la decisión de que había que salir al exterior. De la mano de diputación provincial en 2004 asistieron a la feria internacional (Alimentaria) organizada en Barcelona y captaron los primeros clientes internacionales. De este modo, comenzaron a exportar a Dinamarca para seguir en Francia, etc. Durante este periodo realizaron el Plan PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior) de ICEX. Además, de asistir a ferias internacionales crearon nuevos contactos por sus propios medios y recursos, así que viajaron, conocieron el país, restaurantes, la posición del segmento gourmet, estudiaron precios, se reunieron con: importadores, distribuidores, creadores de opinión, chef, periodistas, entre otros. Desde sus inicios han confiado en los chefs para transmitir el valor del aceite *premium* al consumidor particular, puesto que han “sido los que han descomoditizado el producto” según Francisco. De este modo, obtuvieron los certificados, premios y reconocimientos internacionales² según el mercado al que se dirigían. Todo ello, implicó importantes recursos económicos y humanos, puesto que necesitaban equipos bien formados con una cultura muy clara establecida por la empresa, que tenían que transmitir. Así, resalta que parte de esta estrategia, son los importadores y/o distribuidores, los cuales, había que motivar, ilusionar, y realizar misiones inversas (conocer los recursos locales y trabajar con el equipo humano local). En el año 2005 se incorporó una export manager con alta formación y experiencia comercial en el sector, la cual se encarga de Europa. El departamento de internacionalización se encuentra repartido entre Baeza y Madrid, situándose la oficina comercial en Madrid. La parte agronómica, industrial y comercial está integrada, lo que supone que el aprendizaje organizacional se traslada a toda la empresa en su conjunto. Otros de los pilares de esta empresa es la investigación, la innovación y el desarrollo, puesto que desde sus inicios han participado tanto con centros tecnológicos como con universidades en diferentes proyectos. , lo que les ha permitido ser pioneros en implantar técnicas que conlleven al respeto del medioambiente, al hábitat, al ecosistema, biodiversidad, sostenibilidad y biodinamismo, y así les avalan los certificados correspondientes.

Galgón99 (No Born Global)

En el año 2005 nace la empresa *Galgón99* como productor, envasador y comercializador de aceite de oliva virgen extra de varias explotaciones oliveras adquiridas en el año 1999, “La casa del agua” y “Los juncas” por la familia Gálvez González, la cual tenía trayectoria empresarial en la fabricación de ladrillos. Su principal apuesta fue elaborar aceite de alta calidad, innovador y sostenible con el medio ambiente. Así, crearon dos marcas, una primera *premium* “Oro Bailén” y una segunda para el aceite más ajustado en costes y posterior fecha de elaboración “Casa del agua”. El fundador no tenía experiencia internacional, pero es titulado en Ciencias Empresariales y tenía formación en producción y elaboración de aceite de oliva. Asimismo, éste quería que su empresa fuese internacional debido a la competencia en el mercado nacional, este fue uno de los motivos que les llevó a producir aceite *premium*. En el año 2009 contratan a Edurne, la directora comercial y de exportaciones, licenciada en administración y dirección de empresas, máster e idiomas y con experiencia de haber participado en el proceso de internacionalización de una anterior empresa del sector. Durante su primer año llevó a cabo un proyecto promovido por ICEX (PIPE) y en el año 2010-2011 asistieron a una feria internacional en Barcelona y posteriormente a ferias de mayor reconocimiento a nivel internacional (en París y Alemania), las cuales les permitieron crear una red de distribuidores por todo el mundo. Asimismo, han recibido las certificaciones, premios y reconocimientos internacionales³ necesarios para operar en el mercado internacional. Entre los primeros países a los que exportó se encuentra: Japón, EE.UU, Reino Unido. Su gran apuesta ha sido comercializar el mismo aceite *premium* Oro Bailén tanto para el mercado nacional como el internacional, adaptando el envase, etiquetado y diseño a las necesidades y gustos del cliente internacional. En esta empresa se forma a todo el personal con el objeto de transmitirle al cliente la cultura y el amor por el olivar.

El Trujal de la Loma (No Born Global)

En el año 2002 cuando se crea la empresa *El Trujal de la Loma* se instala la almazara en la propia finca y se comenzó a fabricar y comercializar aceite. Es a partir del año 2010 cuando se apuesta por cambiar la agricultura tradicional por la ecológica. Para ello se tuvo que cambiar de forma progresiva el cultivo tradicional por el ecológico, utilizando técnicas innovadoras tanto en el cultivo como en la producción. Así, nace su primera marca comercial *Spiritu Santo*. El fundador quería que la empresa fuese internacional debido al desconocimiento del mercado nacional por el aceite ecológico y cuando comenzaron las exportaciones descubrió que en el mercado internacional tenía mayor dificultad, por lo que no realizaron estudios de mercados ni adaptaron su producto a las necesidades del cliente exterior. En el año 2008 se incorporó la actual responsable del departamento comercial tanto nacional como internacional y antes de ese momento sólo se hacían algunas exportaciones aisladas. En el año 2012 se iniciaron las primeras exportaciones continuas en EE.UU, Canadá y Holanda mediante contactos con importadores y clientes nacionales que fueron al extranjero. Posteriormente, se apoyaron de EXTENDA e ICEX para asistir a ferias internacionales. Ni el fundador ni la responsable de comercio exterior tenían experiencia de haber participado en otros procesos de internacionalización. El fundador tenía conocimiento del cultivo al ser ingeniero agrónomo y la responsable de internacionalización posee un ciclo formativo de grado superior en turismo y conocimiento en idiomas. La mayoría del personal es temporal, por lo que la mayor parte del año la empresa se compone de 5 personas. Consecuentemente, se presentan dificultades

para desarrollar aprendizaje y cultura organizativa. Posteriormente a las primeras exportaciones continúan sin estudiar el mercado internacional y sin adaptar el producto, lo que implica que sea muy difícil mantener las relaciones con los clientes internacionales en el tiempo. Esta empresa utiliza técnicas innovadoras debido al tipo de aceite ecológico que producen y han recibido las certificaciones, premios y reconocimientos internacionales⁴.

Certificados, premios y reconocimientos internacionales (1) *Aires de Jaén*: El certificado según la Norma Mundial de Seguridad Alimentaria BRC Global Standard For Food Safety y el Protocolo IFS Food Standard. Tienen certificados internacionales "Certificar de Conformité Halal" de la Junta Islámica. Reconocidos premios en Berlín, China, Japón, Zurich, Verona, New York, entre otros. (2) *Castillo de Canena*: Certificación ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Certificado ecológico CAAE, Certificado biodinámico, sello DEMETER, Huella de carbono verificada (ISO 14067:2018), Certificado de Producción Integrada. Han obtenido medallas, premios y reconocimientos internacionales: Dubai, China, Nueva York, Italia, Japón, Alemania, etc. Certificado SGE21 en 2018. Premio Internacional Castillo de Canena a la investigación Oleícola. (3) *Oro Bailén*: premios y certificados en Italia, Los Ángeles, Alemania, Italia, EE.UU, Alemania, guía Flos Olei 2010, Francia, Israel, China, EE.UU, Alemania y China, Israel y nacionales, entre otros. Entraron en el top 10 de "mejores aceites del mundo" Alemania. Reconocidos premios del Ministerio, entre otros. (4) *Spiritu Santo*: Certificación ecológica, Premio en la feria de productos ecológico: Alemania, Premio BIOL (Italia), Premio BIOFACH 2019 Y 2020. TOP 10 Olive Oil Award, EXPOLIVA, Japon, Los Angeles y Verona

- Tercera, procedimos a realizar el QCA. Este ha sido un paso analítico importante y tiene una fuerte influencia en los resultados. En la mayoría de los estudios no se proporciona muchos detalles de cómo se transforman los datos cualitativos en conjunto difusos (por ejemplo, en la investigación realizada por Lam and Ostrom (2010) sobre el análisis fs/QCA). Además, las técnicas de calibración, tanto directas como indirectas, se centran en datos cuantitativos (Ragin, 2008). Por tanto, diseñar técnicas de calibración específicas para datos cualitativos, como son los obtenidos mediante entrevistas, añade valor a la investigación, ya que deben codificarse y determinarse de forma rigurosa. De este modo, este estudio resulta de gran ayuda a investigadores que tengan como objetivo conocer las relaciones entre el contexto y el resultado. Finalmente, estos datos proporcionan una reflexión más amplia entre la teoría y la realidad que los datos estadísticos.

El punto de partida para la calibración se ha basado en nuestra experiencia, la cual se ha centrado en investigaciones relacionadas sobre empresas que se internacionalizan de forma acelerada de diferentes sectores. Además, hemos tomando como referencia el estudio de Basurto and Speer (2012) centrado en datos cualitativos de QCA. Todo ello nos llevó a definir los valores del conjunto difuso (tabla V). De esta manera, los pasos para obtenerlos han sido los siguientes:

- Paso 1: definimos las medidas de las condiciones y el resultado.
- Paso 2: desarrollamos una lista de puntos de anclaje de cada conjunto difuso: (1) umbral para membresía completa, (0,5) punto cruzado y (0) umbral para el no miembro (Ragin, 2000, p.160). Para diseñar las pautas de la entrevista creamos una sección para cada condición.
- Paso 3: codificamos y triangulamos los datos de forma teórica, metodológica y con otras investigaciones.
- Paso 4: determinamos el grado de precisión de nuestros conjuntos difusos. Así, nuestros datos se presentan en la tabla IV con un conjunto difuso de cuatro valores: (0) completamente fuera, (0,33) más fuera que dentro, (0,67) más dentro que fuera y (1) completamente dentro. Siguiendo a Ragin (2000) basamos la definición de los valores difusos en el concepto teórico de interés y en nuestro profundo conocimiento de los casos y su contexto.
- Paso 5: asignamos en la tabla V valores dentro de los conjuntos difuso a cada caso del conjunto de datos haciendo coincidir las clasificaciones de los anteriores pasos. Así, se llevó a cabo el ejercicio de emparejamiento.



Cuadro IV. Definición de valores del conjunto difusos

Condición individual	Variables	Fuzzy-set valor definido	Aires	Castillo	Oro	El Trujal
Recursos	Materia prima Infraestructuras Cultura del olivar Tradición Conocimiento en el sector	1: las variables se usan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se usan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se usan después los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.	1	1	1	1
Capacidades	Talento, aptitudes y cualidades en el: cultivo, recolección, producción y elaboración de AOVes	1: las variables se usan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se usan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se usan después los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.	1	1	1	1
Actores	-Instituciones -Ayuntamientos -Asociaciones y organizaciones -Empresas auxiliares -Fundaciones -Centros tecnológicos	1: las variables se usan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se usan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se usan después los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.	0,33	0,67	0,33	0,33
EOMI: Estrategias orientación mercado internacional	Conocimiento objetivo del mercado internacional	1: las variables se usan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se usan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se usan después de los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.	1	1	0,33	0
	Conocimiento experiencial del fundador en otros procesos de internacionalización	0,33: las variables se usan después de los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.				
EORI: Estrategias orientación a internacional	Disponer de red: distribuidores, importadores, clientes, EXTENDA, ICEX, etc.	1: las variables se usan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se usan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se usan después de los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.	1	1	0,33	0,33
EOEI: Estrategias orientación emprendimiento internacional	Características fundador: innovación, autonomía, proactividad y proclividad	1: las variables se usan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se usan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se usan después de los tres primeros años desde su creación. 0: no se usan las variables.	1	1	1	0,33
	Prestar servicios innovadores	0: no se usan las variables.				
CH: Capital humano	Recursos humanos: valores, aptitudes y actitudes	1: las variables se desarrollan durante los tres primeros años desde su creación.	1	1	0,33	0



	Aprendizaje organizativo	0,67: se desarrollan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación.				
	Cultura organizativa	0,33: las variables se desarrollan después de los tres primeros años desde su creación.				
		0: no se desarrollan las variables.				
CR: Capital relacional	Utilizar la red para crear nuevas relaciones y las antiguas mantenerlas en el tiempo.	1: las variables se desarrollan durante los tres primeros años desde su creación. 0,67: se desarrollan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se desarrollan después de los tres primeros años desde su creación. 0: no se desarrollan las variables.	1	1	0,33	0
CT: Capital tecnológico	Cultura innovadora	1: las variables se desarrollan durante los tres primeros años desde su creación.	1	1	0,33	0,33
	Habilidades técnicas y de gestión	0,67: se desarrollan algunas variables durante los tres primeros años desde su creación. 0,33: las variables se desarrollan después de los tres primeros años desde su creación. 0: no se desarrollan las variables.				

Fuente: elaboración propia

Tabla V. Final valores de los casos de fuzzy-sets

Casos	Condiciones									Born Global*
	Recursos	Capacidades	Actores	EOMI	EORI	EOEI	CH	CR	CT	
Aires	1	1	0,33	1	11	1	1	1	1	1
Castillo	1	1	0,67	1	11	1	1	1	1	1
Oro	1	1	0,33	0,33	0,33	1	0	0,33	0,33	0
El Trujal	1	1	0,33	0	0,33	0,33	0	0	0,33	0

Resultado 1: Ser Born Global

Resultado 0: ser no Born Global

Fuente: elaboración propia

- Cuarta, obtención de los resultados mediante la realización de varios pasos técnicos. Así, se conocieron las condiciones que son necesarias y suficientes para que las empresas del sector oleícola sean Born Global. Finalmente, interpretamos y generalizamos, así como volvimos a comparar con la teoría (Rihoux and Lobe, 2009).

4. RESULTADOS

4.1. Condiciones necesarias

La primera fase de fs/QCA aclara si algunas de las condiciones propuestas (recursos, capacidades, actores, EOMI, EORI, EOEI, CH, CR y CT) son necesarias para que las empresas del sector del olivar se internacionalicen de forma acelerada, siendo Born Global. Para ello una condición debe tener una consistencia (indica el grado en el que los casos apoyan empíricamente a la fila de condiciones) superior a 0.9 (Schneider and Wagemann, 2010). Finalmente, el grado de necesidad de la condición indica el impacto en el logro del resultado (Ragin, 2000).

Los resultados obtenidos para el análisis de las condiciones necesarias se recogen en la tabla VI. De este modo, obtenemos que el programa excluye la condición actores (económicos, sociales e institucionales), puesto que no resulta representativa para conseguir el resultado, es decir, los actores del territorio no son una condición necesaria para que estas empresas sean Born Global. De esta manera, podemos decir que el resto de condiciones (recursos, capacidades, EOMI, EORI, EOEI, CH, CR y CT) son necesarias para conseguir que estas empresas sean Born Global.

Tabla VI. Análisis de la condición necesaria

Combinación de condiciones	Born Global		No Born Global	
	Cobertura	Consistencia	Cobertura	Consistencia
Recursos+ capacidades	0,5	1	0,5	0
EOMI+EORI+EOEI	0,666667	1	0,333333	0,5
CR+CR+CT	1	1	0	0
~Recursos+ ~capacidades	0	0	0	0
~EOMI+~EORI+~EOEI	0	0	1	1
~CR+~CR+~CT	0	0	1	1

Fuente: elaboración propia

Nota: ~EOMI: ausencia de EOMI; ~EORI: ausencia de EORI; ~EOEI: ausencia de EOEI; ~CDI: ausencia de CDI; ~CDR: ausencia de CDR; ~CDI: ausencia de CDI.

4.2. Condiciones suficientes

En esta fase examinamos si algunas de las combinaciones de condiciones son suficientes para que las empresas del sector oleícola sean Born Global. El grado de suficiencia de la condición muestra el alcance de su relación con la explicación del resultado. Así, teniendo en cuenta que exploramos las combinaciones que podrían estar vinculadas para obtener el resultado (Born Global), hemos examinado si alguna es suficiente para conseguirlo. Para ello, nuestro análisis se ha compuesto de los siguientes pasos:

- En primero lugar, obtuvimos la tabla de la verdad (tabla VII) que incluía las posibles combinaciones de condiciones causales y se determina el número de casos que se ajustan a cada combinación de presencia (1) y ausencia (0). De tal manera que a cada fila le corresponde una combinación de condiciones. En la tabla se indica la consistencia que es el grado en el que los casos apoyan empíricamente la fila de la tabla de la verdad dada. Los valores bajos pueden indicar que el modelo de investigación o los casos considerados no se ajustan adecuadamente.

Tabla VII. Tabla de la verdad: casos de empresas del sector oleícola

Recursos	Capacidades	EOMI	EORI	EOEI	CH	CR	CT	Numero casos	Consistencia
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
N.266									

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos determinan que entre las 266 posibles combinaciones, sólo 1 garantiza resultados sólidos por su alto grado de consistencia. De este modo, se presentan las siguientes configuraciones que conducen a estas empresas a ser Born Global:

*Configuración 1: Recursos*capacidades* EOMI*EORI*EOEI*CH*CR*CT*

La configuración en la que está presente la condición recursos*capacidades*EOMI*EORI*EOEI*CH*CR*CT conduce a que las empresas del sector oleícola sean Born Global. Dicha configuración se debe producir durante los tres primeros años desde su constitución.

Finalmente, según los resultados estas empresas no pueden ser Born Global sino combinan los recursos*capacidades*EOMI*EORI*EOEI*CH*CR*CT, lo que significa que no existen configuraciones alternativas al modelo propuesto con un alto grado de consistencia para que las empresas del sector oleícola sea Born Global.

- En segundo lugar, realizamos un *Superset Analysis* para conocer, según el grado de cobertura (mayor 0.9 umbral) y consistencia, si la combinación de condiciones conduce a que estas empresas sean Born Global. En la tabla VIII se recogen aquellas combinaciones que no superan el valor 1 de consistencia, lo que implica conocer con mayor profundidad la causa que origina tal circunstancia

Tabla VIII. Combinación de condiciones por debajo del umbral 0.9

Condiciones combinadas/individuales	Consistencia	Cobertura	Combinado
Recursos*Capacidades*EOEI	0,666667	1	0,591608
Recursos*Capacidades	0,5	1	0,222607
Capacidades*EOEI	0,666667	1	0,591608
Recursos*EOEI	0,666667	1	0,591608
Capacidades	0,50	1	0,223607
Recursos	0,50	1	0,223607
EOEI	0,666667	1	0,591608

Fuente: elaboración propia

Por tanto, de manera individual cada condición resulta ser necesarias para que estas empresas sean Born Global. De forma combinada existen 266 configuraciones que pueden conducir a conseguir el resultado, siendo una en la que se obtiene la máxima fiabilidad. A pesar de ello existen un conjunto de combinaciones que se sitúan por debajo del umbral de consistencia. Así, a continuación, incluimos los hallazgos más relevantes:

- La combinación que presenta mayor nivel de consistencia es recursos*capacidades*EOMI*EORI*EOEI*CH*CR*CT. El resto de combinaciones reducen el nivel de fiabilidad, aunque supera el umbral, lo que implica que también podrían conducir el resultado, excepto la combinación de recursos*capacidades*EOEI que es inferior a dicho umbral.
- Individualmente las condiciones propuestas en la combinación recursos*capacidades*EOMI*EORI*EOEI*CH*CR*CT son necesarias al igual que de forma conjunta y combinada. Así, para estas empresas ser Born Global deben combinar los recursos, capacidades y estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional y al capital humano, relacional y tecnológico.
- Entre las condiciones que se sitúan por debajo del umbral de consistencia, en todas se encuentra presente la condición recursos, capacidades y EOEI, lo que implica que no son suficientes para que las empresas del sector oleícola sean Born Global. Consecuentemente, será necesario incluir el resto de estrategias, así como el capital humano, relacional y tecnológico.

- Obtenemos 259 combinaciones posibles para que las empresas del sector oleícola sean Born Global. En todas ellas aparecen los recursos y las capacidades. Por el contrario, de forma individual no muestran consistencia para que dichas empresas sean Born Global. Asimismo, los recursos y capacidades de forma individual no son suficientes para que estas empresas del sector oleícola sean Born Global.
- La condición EOEI por sí misma tiene mayor consistencia que los recursos y capacidades. Por tanto, ofreciendo productos innovadores y que el fundador, gerente y/o responsable de internacionalización sea proactivo, proclive, autónomo e innovador a entrar en mercados internacionales no es suficiente para que estas empresas sean internacionales de forma acelerada.

5. DISCUSIONES

Las empresas Born Global desempeñan un papel fundamental en los sistemas económicos (Zander *et al.*, 2015). Por esta razón, comprender su dinámica estratégica y comportamiento puede fomentar su competitividad, cuya producción depende de los recursos y capacidades y actores del territorio y, de este modo, desencadena el desarrollo económico. Los actores económicos, sociales e institucionales no han resultado ser representativos para el análisis. Así, ha sido el propio software el que lo ha excluido. Que los actores no se incluyan en el análisis alimenta la brecha entre las iniciativas locales y globales, puesto que dichos actores forman parte del entorno donde se desarrolla la actividad productiva (Quispe-Fernández and Ayaviri-Nina, 2013) y pueden incentivar a las empresas de este territorio a iniciar procesos de internacionalización. Por ejemplo, ampliando información del mercado exterior, llevando a cabo iniciativas de promoción internacional, entre otros. En la actualidad, los actores más destacados que realizan estas actuaciones es Diputación de Jaén. Asimismo, tras el estudio hemos podido comprobar que las empresas estudiadas demandan mayor colaboración de los diferentes actores económicos, sociales e institucionales para reducir barreras entre lo local y lo global y facilitar el acceso logístico, administrativo, etc. al mercado exterior.

Para que el capital intelectual de la empresa y, por tanto, del territorio contribuya a su desarrollo, una de las fuerzas que debe estar en activo es la evolución de las instituciones (Vázquez-Barquero, 2002) junto con el resto de actores económicos y sociales. De este modo, se produce una brecha entre los efectos positivos que podría generar el uso de los actores económicos, sociales e institucionales y los que, realmente, está generando. Así, tal y como indican varios autores (Aznar *et al.*, 2015 y Rodríguez-Cohard and Muñoz-Guarasa, 2006) en la región donde pertenece el territorio de estudio (Andalucía), la mayoría de las herramientas de desarrollo endógeno se activa a través de iniciativas locales para cambiar el sistema productivo local. Consecuentemente, unir lazos entre la perspectiva local y la global añade valor, así como conlleva importantes beneficios tanto para las empresas como al territorio.

Este estudio nos ha llevado a responder a las cuestiones planteadas:

- En relación a RQ1 encontramos que cada una de las condiciones propuestas: recursos, capacidades, EOMI, EORI, EOEI, CH, CR y CT son necesarias de forma individual, pero no suficientes para que las empresas del sector olivarero sean Born Global. Para ello deben presentarse de forma combinada. Asimismo, en tal combinación de condiciones debe aparecer: recursos*capacidades*EOEI junto al resto de condiciones, ya que no presenta consistencia para que sólo con las tres variables la empresa pueda ser Born Global. Uniendo el conocimiento de los casos con los resultados comprobamos que,



efectivamente, una empresa no puede ser Born Global usando los recursos y capacidades del territorio y cumpliendo, el fundador, con las características de innovación, proactividad, proclividad y agresividad competitiva, puesto que falta conocimiento del mercado que combinado con las redes relacionales resultan ser pilares fundamentales para el desarrollo de estrategias, así como las capacidades competitivas desarrolladas por el capital humano, relacional y tecnológico.

- La respuesta de RQ2, en relación a cómo se combinan los recursos y capacidades con las estrategias y el capital intelectual, podemos decir que sólo existe una combinación posible con la máxima fiabilidad. Así, para que las empresas del sector sean Born Global deben combinar los recursos*capacidades*EOMI*EORI*EOEI y desarrollar capacidades competitivas por parte del CH*CR*CT (durante los tres primeros años de su constitución).

Para que las empresas se internacionalicen, pero no sean Born Global deberán combinar las mismas condiciones, aunque las estrategias se llevan a cabo después de los tres años desde su constitución. Por tanto, en las empresas que se han internacionalizado de forma gradual como las que lo han hecho de forma acelerada ha sido necesario la combinación de las condiciones propuesta para que sean internacionales.

Uno de los aspectos fundamentales ha sido combinar el conocimiento tanto objetivo como experiencial del mercado exterior con la creación de redes (EXTENDA, ICEX, chefs, distribuidores, etc.), puesto que ambas están unidas y se retroalimentan. De este modo, las redes añaden conocimiento que no se ha conseguido mediante estudios de mercado, así como el conocimiento adquirido en los estudios de mercado o hacer que se identifique con mayor precisión las redes de igual forma que ocurre con el conocimiento internacional del fundador. Inexorablemente, las capacidades competitivas las alcanza el capital humano, relacional y tecnológico de la empresa, lo que implica que para ganar en competitividad es necesario seguir estrategias de orientación internacional. Así, dichas capacidades competitivas las alcanzan el personal de la empresa y, por tanto, del territorio.

- En relación a RQ3 encontramos que la combinación entre los recursos y capacidades con las estrategias EOMI, EORI, EOEI y el capital CH, CR y CT, en el que se alcanza las capacidades competitivas implica que las empresas del sector olivarero sean internacionales bien durante los tres primeros años desde su fundación (Born Global) o, bien, posteriormente. El estudio demuestra que los recursos y capacidades del territorio no son suficientes para que la empresa se internacionalice. Asimismo, los actores del territorio de los que dispone un territorio (asociaciones, organizaciones, instituciones, centros tecnológicos, etc.) no han sido necesarios para que las empresas del sector inicien su proceso de internacionalización.

5.1. Implicaciones para la teoría

Este estudio ilustra a las empresas innovadoras y emprendedoras como son las empresas del sector oleícola de AOVE en su éxito internacional. En él se examinan los antecedentes para que sean internacionales bien durante los tres primeros años desde su constitución como posteriormente. Asimismo, responde a las peticiones de algunos investigadores de usar múltiples marcos teóricos y de utilizar fs/QCA en estudios de internacionalización temprana (Ciravegna *et al.*, 2018). Por ejemplo, Crilly (2011) combinan el estudio de casos con el análisis de conjuntos difusos para construir una teoría sobre las condiciones que conforman las orientaciones de las filiales hacia las partes

interesadas. Scheider and Rohlfing (2013) ofrecen la primera elaboración integral de principios para la integración QCA y estudios de casos con un enfoque especial en la selección de los casos, puesto que hay pocas directrices sobre cómo combinar estudios de casos cualitativos y el QCA. Ho *et al.* (2016) examinan la complementariedad de cuatro orientaciones estratégicas (mercado, empresa, redes y tecnología) con fs/QCA. Ciravegna *et al.* (2018) usaron fs/QCA para conocer los antecedentes de pequeñas empresas que conducían a internacionalizarse temprano. Berné-Martínez *et al.* (2021) estudian si son las condiciones internas (capital humano) y externas (cooperación y financiación) son necesarias y/o suficientes mediante el uso de fs/QCA.

Especialmente, esta investigación complementa el trabajo de Martos-Martínez y Muñoz-Guarasa (2021), en el que proponen en futuras investigaciones combinar el análisis de casos con el QCA. De este modo, una de las aportaciones ha sido la de complementar y añadir nuevos conocimientos a la literatura existente, debido al enfoque metodológico utilizado de combinar métodos. Así, el uso del estudio de casos con el método comparativo cualitativo (QCA) añade validez a la investigación, puesto que mejora la comprensión del método QCA, tanto en la fase pre-QCA como en la post-QCA con la interpretación y análisis de los resultados.

5.2. Implicaciones para la práctica

Nuestros resultados son relevantes para fundadores y gerentes porque arrojan luz a las empresas del sector oleícola para ser internacionales en el menor tiempo posible. Así, el territorio donde se localiza estas empresas dispone de recursos, capacidades y actores económicos, sociales e institucionales derivados del olivar, los cuales podrían convertir en competitivas para ser internacionales. Entre los factores más débiles de estas empresas se han encontrado: la falta de información del mercado exterior, las reducidas redes, la poca cualificación del personal, el idioma, la cultura y la desconexión entre las exigencias del mundo exterior y las prácticas que, tradicionalmente, se estaban empleando en la recolección, producción y comercialización, lo que todo ello ha conllevado que las empresas se adapten a exigencias del cliente internacional a través de la investigación, innovación y el uso de prácticas más sostenibles con el medioambiente, es decir, dirigiéndose hacia un desarrollo económico y social más sostenible.

5.3. Limitaciones y futuras investigaciones

Esta investigación presenta algunas limitaciones. Por ejemplo, el estudio se realiza con empresas del sector oleícola de la región de Jaén, por lo que los factores de localización en esta región podrían afectar de forma distinta a otras empresas del mismo sector situadas en otras zonas, es por ello que en una futura investigación se podría estudiar empresas localizadas en otras regiones de distintos países e introducir variables de carácter cuantitativo al método fs/QCA, ya que admite la combinación entre ambas.

6. CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado concluimos que las empresas del sector oleícola de la provincia de Jaén disponen de ventajas comparativas derivadas del olivar como son: recursos (MP, infraestructuras, tradición, cultura, conocimiento, etc.), capacidades formadas por el talento y las aptitudes de las personas que viven en el territorio y por actores económicos, sociales e institucionales (Diputación provincial de Jaén, fundaciones y organizaciones del olivar de Jaén, centro tecnológico del olivar y del aceite, ayuntamientos, etc.), las cuales se pueden convertir en ventajas competitivas



para ser internacionales. Para ello deben seguir estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional de forma combinada, puesto que sólo emplear estrategias de emprendimiento internacional, por ejemplo, no sería suficiente para conseguir que las empresas se internacionalicen y sean Born Global. Asimismo, las anteriores estrategias se deben combinar con las capacidades competitivas que las alcanza el capital intelectual de la empresa y, por tanto, del territorio, el cual está formado por: capital humano, relacional y tecnológico. Por tanto, para que las empresas del sector oleícola se internacionalicen de forma acelerada y sean Born Global se debe combinar los recursos, capacidades, estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional y el capital humano, relacional y tecnológico.

Los actores económicos, sociales e institucionales derivados del olivar actúan como motores para el desarrollo del territorio. Sin embargo, no resultan ser elementos esenciales para que las empresas del sector se internacionalicen y sean Born Global. Aunque, sí podrían actuar como elementos dinamizadores mediante aumento de información del mundo exterior, ampliación de redes y contactos internacionales, promoción y mejorar de confianza de la marca, etc. Por todo ello las empresas demandan más apoyo de dichos actores en la salida al mercado exterior.

Finalmente, si las empresas productoras de AOVEs *premium* desean ser internacionales dentro de los tres primeros años desde su constitución deberán: tener conocimiento objetivo del mercado internacional, que el fundador y/o gerente tenga experiencia de haber participado en anteriores procesos de internacionalización, establecer una red con clientes, distribuidores, importadores, chefs, medios de prensa, etc., así como el fundador o gerente desee ser internacional desde los inicios de la empresa y ofrecer productos innovadores, como es el caso de los AOVEs *premium*. Además, el capital humano de la empresa tendrá que alcanzar valores aptitudes y actitudes favorables a iniciar procesos de internacionalización, así como tener cultura y aprendizaje organizativo para ser flexibles ante cambios de producción, ser capaces de mantener la red de relaciones en el tiempo y de ampliarla. A todo lo anterior se le añade tener cultura innovadora y alcanzar capacidades y habilidades tecnológicas. De este modo, aquellas empresas que no sean capaces de cambiar y llevar a cabo las anteriores condiciones no es fiable que pueden internacionalizarse a los tres años desde su constitución y ser Born Global, por lo que podrán hacerlo en años posteriores. Por último, añadir que combinando sólo recursos, capacidades y estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional (excluyendo CH, CR y CT) las empresas no podrán seguir un proceso de internacionalización rápido, por lo que el proceso será gradual, el cual se caracteriza por mayor desconocimiento e incertidumbre.

Agradecimientos: Muchas gracias a las empresas del sector oleícola exportadoras de la provincia de Jaén: *Aires de Jaén*, *Castillo de Canena*, *Galgón99* y *El Trujal de la Loma* por su participación y colaboración.

6.REFERENCIAS

- Aznar-Sánchez, J.A.; Gómez-Carretero, A. and Muñoz-Velasco, J.F.(2015). An industrial district around a mining resource: the case of marble of Macael in Almería. *Journal of Regional Research*, Vol. 32, pp. 133-148.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management* 36(1). <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Basurto, X. and Speer, J. (2012). “Structuring the calibration of qualitative data a sets for Qualitative Comparative Analysis (QCA)”. *Field Methods*, 24 (2), 155-174.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B. and Ragin, C. (2009). *Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach*, Ed. Rihoux, B. and Ragin, C. Researchmethods. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452226569.n1>
- Berné-Martínez, J., Arnal-Pastor, M. and Llopis-Amorós, M. (2021). Reacting to the paradigm shift: QCA study of the factors shaping innovation in publishing, information services, advertising and market research activities in the European Union. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120340.
- Brannen, M.Y. and Peterson, M.F. (2009). Merging without alienating: interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations, *Journal of International Business Studies*, 40, 468-489. Doi:10.1057/jibs.2008.80
- Brenes,E., Ciravegna, L. and Acuña, J. (2020). Differentiation strategies in agribusiness-A configurational approach. *Journal of Business Research*, 119, 522-539.
- Bueno, E.; Salmador, M.P. and Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo intellectus y sus aplicaciones. *Estud. Econ. Apl.* 2008, 26, 43–63.
- Ciravegna, L., Kuivalainen, O., Kundu, S.K. and Lopez, L.E. (2018). The antecedents of early internationalization: a configurational perspective. *International Business Review*, 27 (6), 1200-1212.
- Crick, D. (2009). The internationalization of born global and international new venture SMEs”. *International Marketing Review*, 26 (4/5), 453-476.
- Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies* 42, 694–717. doi:10.1057/jibs.2010.57
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L. and Galende, J. (2018). Antecedentes to innovation performance in SMEs: a mixed methods approach. *Journal of Business Research* (89), 206-215.
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 2, (10-11), 1105-1121.
- Ertl, J., Soto-Setzke, D., Böhm, M. and Krcmar, H. (2020). The role of dynamic capabilities in overcoming socio-cognitive inertia during digital transformation-a configuration perspective, in 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik. Potsdam, Germany.
- Etemad, H. (2019). Revisiting interactions of entrepreneurial, marketing and other orientations with internationalization strategies. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 1-18.
- Fainshmidt, S., Witt, M.A., Aguilera, R.V. and Verbeke, A. (2020). The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research, *Journal of International Business Studies*, 51, 455-466. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00313-1>

- Fiss, P. (2011). Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54 (2), <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. and Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: the smaller born-global firm, *International Business Review*, 19(1), 70-84.
- Furió, E. (1994). El desarrollo económico endógeno y local: Reflexiones sobre su enfoque interpretativo. *Estud. Reg.*, 40, 97-112.
- Furlan, A. (2010). Actuar en la crisis: El sistema eléctrico en la perspectiva del desarrollo endógeno. Análisis de caso de la costa atlántica bonaerense, Argentina, Equipo. In Proceedings of the "Grand Ouest" days of Territorial Intelligence IT-GO, ENTI, Nantes-Rennes, France, 24-26 March.
- Gulati, R.; Sytch, M. and Tatarynowicz, A. (2010). The rise and fall of small worlds: Exploring the dynamics of social structure. *Organ. Sci.*, 23, 299-596.
- Ho, J., Plewa, C. and Lu, V.N. (2016). Examining strategic orientation complementarity using multiple regression analysis and fuzzy set QCA, *Journal of Business Research*, 69 (6), 2199-2205.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. and Kyläheiko, (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance, *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223-243.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal International Business Studies*, 8, 23-32.
- Knight, G. and Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141.
- Knight, G. and Liesch, P. (2016). Internationalization: from incremental to born global, *Journal of World Business*, 51(1), 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.11>
- Knight, G. Madsen T.K. and Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665. <https://doi.org/10.1108/02651330440568060>
- Kraus, S., Ribeiro-Soriano, D. and Schüssler, M. (2018). Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research-the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 15-33.
- Lam, W.F. and Ostrom, E. (2010). Analyzing the dynamic complexity of development interventions: lessons from an irrigation experiment in Nepal. *Policy Sciences*, 43, 1-25.
- López, L.E., Kundu, S.K. and Ciravegna, L. (2009). Born Global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry, 40 (1) 228-1238. Doi:10.1057/jibs.2008.69
- Martos-Martínez, C. and Muñoz-Guarasa, M. (2020). Importancia de las capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización: el caso de los KIS, *Revista de Economía Mundial*, 54, 65-86. <https://dx.doi.org/10.33776/rem.v0i54.3849>

- Martos-Martínez, C. and Muñoz-Guarasa, M. (2021). The importance of endogenous resources for internationalization: competitive advantages in the olive groves of southern Spain, *Sustainability*, 13(17), 9614. <https://doi.org/10.3390/su13179614>
- Medina, I., Castillo-Ortiz, P.J., Álamos-Concha, P. and Rihoux, B. (2017). *Análisis Cualitativo Comparado (QCA)*, Cuadernos Metodológicos 56, Centro de Investigaciones Sociológicas CIS.
- Menguc, B. and Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal Academy Marketing Science*, 34, 63–73.
- Meyer, C., Chen, C. and Matzdorf, B. (2018). Qualitative comparative institutional analysis of environmental governance: implications from research of payments for ecosystem services. *Ecosystem Services*, 34, part. B, 169-180.
- Ortiz-Ruiz, F. (2021). Cómo usar QCA y SNA desde los métodos mixtos: una ilustración usando las redes de soporte en jubilados, *Las redes de habla hispana*, 32(2). <https://doi.org/10.5565/rev/redes.907>
- Paul, J. and Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs Born-Global/international new venture models: A review and research agenda, *International Marketing Review*, 36 (6), 830-858.
- Pratt, M.G. (2009). For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Quispe-Fernández, G. and Ayaviri-Nina, V. (2013). Políticas de desarrollo de los procesos de desarrollo endógeno. *Revista Líder*, 22, 151-187.
- Ragin, C. C. (2000). Fuzzy set social science, *Chicago: University of Chicago Press*.
- Ragin, C.C. (2008). Measurement Versus calibration: A set-theoretic approach. In J-M- Box-Steffensmier, H.E. Brady, & D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (174-198). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rihoux, B. and Lobe, B.(2009). *The case for qualitative comparative analysis (QCA): adding leverage for thick cross-case comparison*, edit. In Byne, D. and Ragin, C. The sage handbook of case-based methods.
- Rivard, S. and Lapointe, L. (2012). Information technology implementers' responses to user resistance: nature and effects, *MIS Quartely*, 36(3), 897-920. <https://doi.org/10.2307/41703485>
- Rodríguez-Cohard, J.C. and Muñoz-Guarasa, M. (2006). Empresa multinacional y desarrollo local: El caso Valeo, *Boletín del Instituto de Estudios Giennenses*, 194, pp. 245-259.
- Rohlfing, I. (2012). *Case studies and causal inference. An integrative framework*, Palgrave, Mcmillan.
- Romero-Marqués, H. (2009). Desarrollo local a escala humana, *Revista Latinoamericana Polis*, 22.
- Rosati, G. and Chazarreta, A. (2017). El Qualitative Comparative Analysis (QCA) como herramienta analítica . Dos aplicaciones para el análisis de entrevistas. *Relmeccs*, 7 (1), 1-19.
- Schneider, C. and Rohlfing, I. (2013). Combining QCA and process tracing in set-theoretic multi-method research, *Sociological Methods and Research*, 42(4). <https://doi.org/10.1177/0049124113481341>

- Schneider, C. and Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets, *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418. <https://doi.org/10.1163/156913210X12493538729793>
- Soto-Setzke, D., Kavili, M.C. and Böhm, M. (2020). On the use of qualitative comparative analysis in information systems research-a critical review, *Twenty-Eighth European Conference on Information Systems (ECIS2020)*, Marrakesh, Morocco.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thiem, A. (2014). Membership function sensitivity of descriptive statistics in fuzzy-set relations. *International Journal of Social Research Methodology*, 17 (6), 625-642.
- Vázquez-Barquero, A. (2002). *Desarrollo endógeno. Redes, innovación, instituciones y ciudades*. Abingdo: Routledge.
- Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Revista Apuntes del CENES*, XXVIII (47), 117-132.
- Vázquez-Barquero, A. and Rodríguez-Cohard, J.C. (2016). Desarrollo endógeno e instituciones: Desafíos para las iniciativas de desarrollo local. *Environ. Plan. C Gov.*, 34, 1135–1153.
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W. and Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42 (3), 294-306.
- Wilkinson, F. and Young, C. (2005). Toward a normative theory of normative marketing theory. *Mark. Theory*, 5, 363–396.
- Yan, A. and Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy Management Journal*, 37, 1478–1517.
- Zander, I., McDougall-Covin, P. and Rose, E.L. (2015). Born Globals and international business: Evolution of a field of research, *Journal of International Business Studies*, 46, 27-32. Doi:10.1057/jibs.2014.

