

Capacidades dinámicas y éxito internacional. Empresas españolas en tiempos de crisis económica.

Director: Dr. D. Jorge Arenas Gaitán

Universidad de Sevilla | Departamento de Administración de Empresas y Marketing





## Índice

Introducción.....	13
Justificación de la investigación .....	13
Objetivos .....	18
Estructura.....	18
Capítulo 1. Crisis e internacionalización .....	20
Crisis económica.....	20
Consideraciones generales del entorno en crisis económica .....	21
El entorno español en la crisis 2008-2016 .....	24
Capítulo 2. Capacidades Dinámicas.....	29
Concepto de Capacidades Dinámicas.....	29
Enfoque teórico.....	35
El entorno y las Capacidades Dinámicas .....	46
El papel de los gestores en la creación de capacidades dinámicas.....	48
Capítulo 3. Capacidades Dinámicas de aprendizaje, innovación y marketing. ....	51
Capacidad dinámica de aprendizaje.....	51
El aprendizaje como concepto dinámico .....	51
Composición de la capacidad dinámica de aprendizaje.....	55
El aprendizaje organizativo dinámico .....	58
Capacidad dinámica de innovación.....	71
Concepto estratégico .....	71
Aspectos teóricos .....	72
Capacidad dinámica de innovación y entorno .....	82
Capacidad dinámica de marketing.....	86
La relevancia de las capacidades dinámicas de marketing .....	86
Capacidades dinámicas de marketing y entorno .....	94
Componentes de las capacidades dinámicas de marketing.....	95
La Orientación al Mercado como componente de la Capacidad Dinámica de Marketing	101
Capítulo 4. Hipótesis, metodología y análisis.....	109
Hipótesis.....	109
Metodología.....	115
Muestra .....	116
Herramientas estadísticas.....	123
Resultados .....	124
Capítulo 5. Discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	143
Discusión .....	143
Implicaciones.....	155

Académicas .....	155
Gerenciales.....	158
Sociales.....	159
Conclusión general.....	161
Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	163

### Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones de las Capacidades Dinámicas.....	30
Tabla 2. Definiciones de Capacidades Dinámicas.....	31
Tabla 3. Comparativa de enfoques teóricos y sus contribuciones.....	37
Tabla 4. Jerarquía de las Capacidades Dinámicas.....	45
Tabla 5. Algunos estudios sobre capacidades de aprendizaje analizados .....	60
Tabla 6. Variables moderadoras del aprendizaje organizativo .....	62
Tabla 7. Tipos de aprendizaje organizativo.....	63
Tabla 8. Acciones realizadas por empresas que desarrollan capacidades dinámicas de aprendizaje.....	65
Tabla 9. Beneficios derivados del desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje .....	66
Tabla 10. Componentes de la capacidad dinámica de innovación.....	72
Tabla 11. Componentes de la capacidad dinámica de innovación.....	78
Tabla 12. Algunos estudios sobre capacidades de innovación analizados.....	79
Tabla 13. Tipología de capacidades de marketing .....	88
Tabla 14. Algunos estudios sobre capacidades de marketing analizados.....	90
Tabla 15. Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta en estudios previos de las escalas utilizadas.....	115
Tabla 16. Loadings de los diferentes ítems .....	125
Tabla 17. Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE.....	126
Tabla 18. Cargas Cruzadas .....	126
Tabla 19. Test de Fornell y Larcker.....	127
Tabla 20. HTMT Ratio .....	127
Tabla 21. Intervalos de confianza para HTMT Ratio .....	128
Tabla 22. Resumen de los índices de ajuste .....	128
Tabla 23. Residuo de la media cuadrada estandarizada (SRMR) basado en bootstrap.....	129
Tabla 24. Test de ajuste exacto basado en bootstrap ( $d_{ULS}$ ).....	129
Tabla 25. Test de ajuste exacto basados en bootstrap ( $d_g$ ).....	129
Tabla 26. Valoración de la colinealidad del modelo estructural (Valores VIF) .....	129
Tabla 27. Estimación de las relaciones del modelo estructural.....	130
Tabla 28. Coeficientes path de los constructos .....	130
Tabla 29. Intervalos de confianza bootstrap para los coeficientes path .....	131
Tabla 30. Efectos indirectos totales .....	131

Tabla 31. Significatividad de los efectos indirectos totales .....	132
Tabla 32. Efectos indirectos específicos y p valores.....	132
Tabla 33. Índice VAF.....	133
Tabla 34. Efectos totales y significatividad .....	134
Tabla 35. Intervalos de confianza para los efectos totales .....	134
Tabla 36. Varianza explicada (Valor R <sup>2</sup> ) .....	134
Tabla 37. Tamaño del efecto f <sup>2</sup> .....	135
Tabla 38. Relevancia predictiva (Q <sup>2</sup> ).....	136
Tabla 39. Valores de Q <sup>2</sup> <sub>predict</sub> .....	140
Tabla 40. Elección del estadístico para Q <sup>2</sup> <sub>predict</sub> .....	140
Tabla 41. Diferencias entre el modelo PLS y el modelo de regresión lineal (LM).....	141
Tabla 42. Efectos sobre las variables endógenas.....	142
Tabla 43. Significatividad de los efectos indirectos .....	142
Tabla 44. Resumen de hipótesis y efectos indirectos .....	143

#### Índice de gráficos

Gráfico 1. Variación porcentual y total del PIB español. Periodo 1980-2020. ....	13
Gráfico 2. Porcentaje acumulado de empresas destruidas durante la crisis 2008-2016, por tamaño. ....	14
Gráfico 3. Relación entre el número de empresas exportadoras españolas entre 2007 y 2017 y demanda interna.....	25
Gráfico 4. Exportaciones españolas (En miles de Euros) .....	26
Gráfico 5. Número de empresas españolas exportadoras regulares.....	27
Gráfico 6. Distribución sectorial de la muestra .....	116
Gráfico 7. Porcentaje de empresas en función del número de empleados.....	118
Gráfico 8. Dedicación de personal a la exportación.....	118
Gráfico 9. Presencia de departamento de exportación .....	119
Gráfico 10. Actividad exportadora en función del número de años .....	119
Gráfico 11. Número de países a los que exporta .....	120
Gráfico 12. Modelo Propuesto .....	121

#### Índice de figuras

Figura 1. Esquema del trabajo .....	19
Figura 2. Componentes de la capacidad dinámica de aprendizaje .....	56
Figura 3. Capacidades dinámicas basadas en el conocimiento .....	57
Figura 4. Componentes de la capacidad dinámica de innovación .....	82
Figura 5. Modelo de capacidades dinámicas de marketing .....	96
Figura 6. Modelo ampliado de capacidades dinámicas de marketing .....	97
Figura 7. Modelo de capacidades dinámicas de marketing .....	98
Figura 8. Modelo de áreas funcionales .....	99
Figura 9. Escala de capacidades dinámicas.....	100
Figura 10. Tamaño muestral determinado por G*Power .....	122

Figura 11. Análisis confirmatorio de G*Power .....	123
Figura 12. Modelo propuesto .....	135





Para Gloria, Santiago y Alejandra.  
Ninguna noche merece la pena si no os veo dormir.

Y gracias totales, Papá y Mamá.



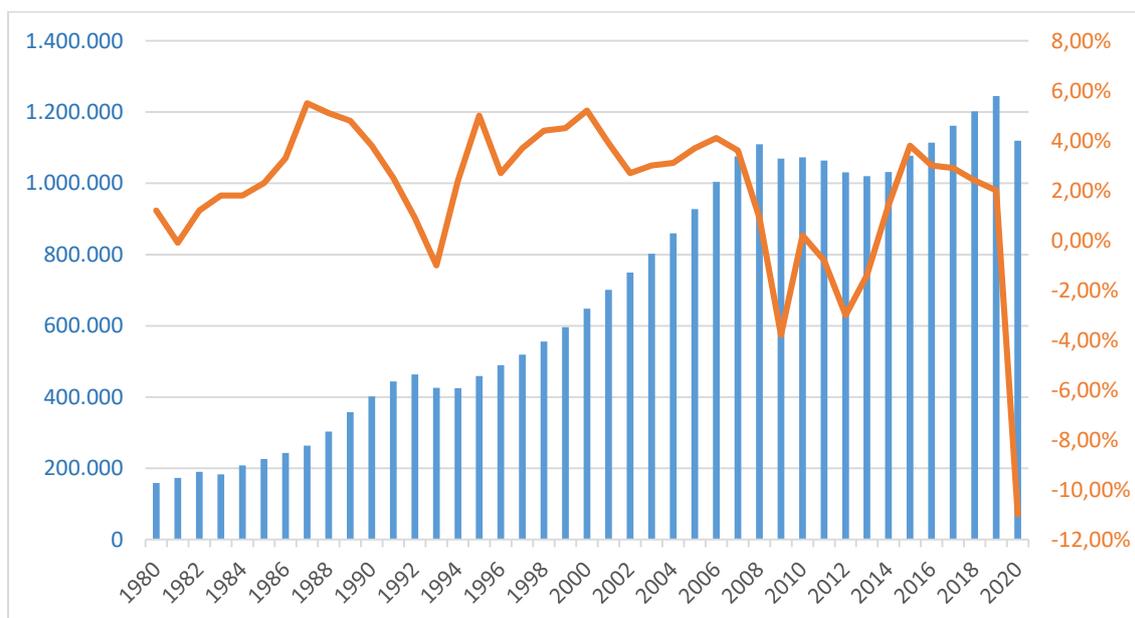


## Introducción

### Justificación de la investigación

Desde finales del siglo veinte, son numerosos los periodos recurrentes de recesiones y crisis económicas que han sucedido en diferentes partes del mundo: 1980-1982, 1990-1999, 2000-2002, 2008-2016, o la que estamos inmersos actualmente debido a la pandemia mundial del coronavirus en 2020. Se trata de eventos cíclicos, aunque no previstos con exactitud, y por diferentes motivos, estos intervalos de años modifican la percepción y el comportamiento tanto de los consumidores como de los gestores. Este cambio de comportamiento influye en cómo las empresas afrontan y toman sus decisiones, y sobre todo en cómo configuran y dan uso a sus recursos para solventar los problemas derivados de un descenso de demanda. Es importante destacar que, aunque se producen importantes procesos de destrucción de empresas, también se establece un proceso de creación, así como de supervivencia y crecimiento de aquellas que son capaces de adaptarse en mejor medida y mejorar sus resultados (Petzold et al., 2019).

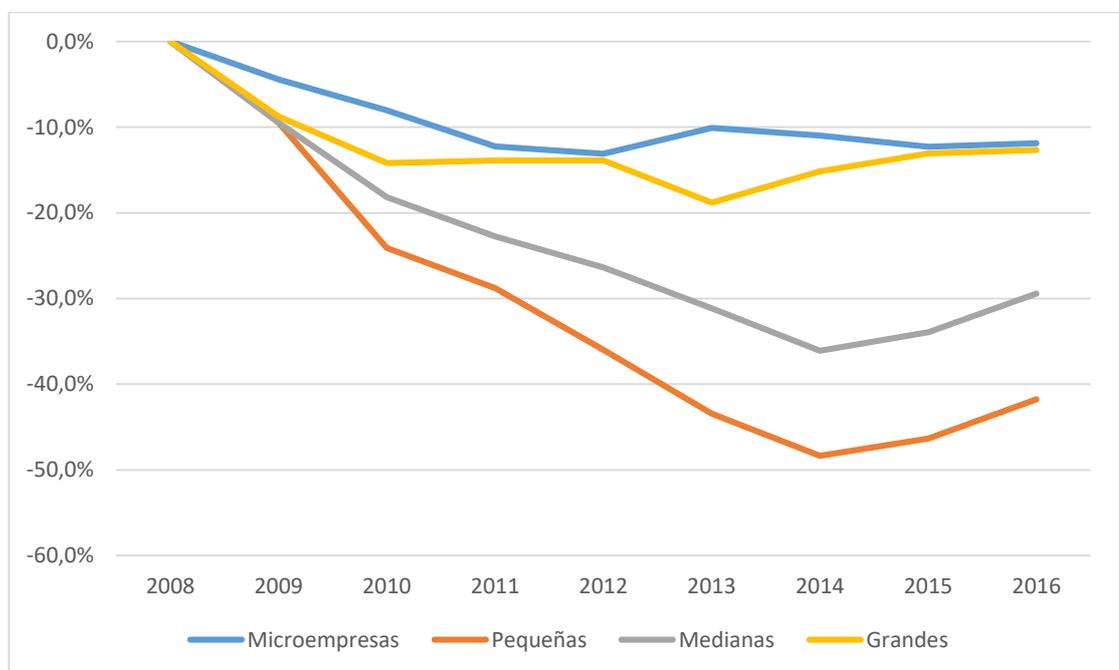
Gráfico 1. Variación porcentual y total del PIB español. Periodo 1980-2020.



Las empresas no pueden evitar estos periodos, y las más afectadas son las de pequeño y mediano tamaño (INE, 2018) (Véase Gráfico 2). Desde el punto de vista del marketing, la definición de "recesión" se establece como "proceso de disminución de la demanda para materias primas, productos y servicios" (Avraham Shama, 1978), o como "estado en que la demanda de un producto es menor que en su anterior nivel" (Kotler, 1973). Además, la actualidad ha provocado que estas definiciones deban ser revisadas, ya que recientemente nos hemos

enfrentado a recesiones provocadas por fenómenos antes nunca vistos, como la pandemia mundial que atravesamos en 2020, y que ocasionó incluso la restricción de derechos fundamentales, incluido el trabajo, provocando efectos hasta ahora desconocidos sobre los consumidores y sobre las empresas, y que obligan en mayor medida al replanteamiento de las teorías existentes, no previstas para situaciones de semejante calado y envergadura. Durante estos periodos, las empresas en el mundo real, y los marcos teóricos existentes en el mundo académico, se enfrentan a nuevos retos. Su limitado número de recursos no les permite mantener su ventaja competitiva, produciéndose grandes niveles de destrucción de tejido empresarial. Intentan mantener su nivel de actividad dado un número más limitado de mercados y clientes (Papaoikonomou et al., 2012).

Gráfico 2. Porcentaje acumulado de empresas destruidas durante la crisis 2008-2016, por tamaño.



Sin embargo, para todas las empresas no tiene esa connotación negativa la recesión económica, ni la afrontan de la misma manera. Algunas consiguen mantener su posición competitiva, e incluso aprovechar los periodos de recesión como un impulso que mejorarla, y prosperan en este periodo tan complejo (Petzold et al., 2019). Atendiendo a lo anterior y desde el punto de vista del marketing, un periodo de recesión económica debe considerarse un proceso de destrucción creativa (Wikström et al., 2016), de acuerdo con una visión Schumpeteriana.

El condicionamiento o línea más clásica del marketing marcaba que el incremento de la inversión de marketing durante las épocas de recesión económica era una vía para el mantenimiento de los niveles de demanda, e incluso el incremento. Estas estrategias, que se combinaban con otras de otro tipo como la segmentación, contribuían además a contrarrestar los

cambios significativos en la conducta y valores del cliente. La percepción que las empresas tienen de los periodos de recesión afecta a su comportamiento y su conducta y es necesario tenerlo en cuenta como condicionante y variable que afecta de manera directa y concreta a su entorno.

La visión actual de la internacionalización toma tintes, en general, de normalidad, entendida como un proceso al que la mayoría de empresas deberían llegar, o al menos, aspirar, ofreciendo una especie de respuesta natural al crecimiento en los mercados y al crecimiento de las empresas. Nos sentimos en cierta medida, por la universalidad de los gustos derivada de las acciones de marketing, cercanos a los entornos y mercados que nos rodean, e incluso lejanos, percibiendo que las barreras que en algún momento fueron insalvables, ahora no representan más que señales en un mapa. En esa percepción han colaborado los mercados unificados y conglomerados, así como la formación de las personas, que ahora son capaces de llevar a cabo los procesos, a veces complejos, de internacionalización sin problemas y con leves ayudas por parte de los organismos públicos.

La internacionalización de las empresas no es un capricho ni un proyecto puntual: es una necesidad derivada de una estrategia genérica de crecimiento y rentabilidad, viene obligada igualmente por la globalización de la oferta de bienes y servicios, incrementada por las cada vez más importantes nuevas tecnologías, y supone un hito empresarial que refuerza el papel emprendedor de los socios constituyentes de cada organización. Son indudables los beneficios que, desde la óptica macro y microeconómica, aporta la internacionalización: hace a las empresas más resistentes a los ciclos económicos y menos vulnerables a la crisis, les permite acceder a mercados más amplios; mejoran su eficiencia de costes, diversifican sus riesgos comerciales y obtienen mayores y mejores resultados. Todas las empresas deberían querer estar internacionalizadas, como referencia máxima de su éxito. Ahora bien, la internacionalización de las empresas no es fácil, ni rápida, ni constantemente exitosa, y por supuesto, no se produce siempre en las circunstancias más favorables para la empresa. En ocasiones, se trata de una reacción, una respuesta en cierta medida desesperada cuando nuestro entorno más cercano no responde como lo venía haciendo, y nos vemos obligados a buscar en el exterior aquello que no podemos mantener del mercado doméstico.

Motivos tales como la reducción, búsqueda o ampliación de la demanda, el “no hay mercado”, la propia supervivencia y similares, son ofrecidas como respuestas ante la pregunta de los motivos iniciales que las empresas tuvieron para internacionalizarse, si bien una vez que atravesaron por gestión, azar o suerte las circunstancias que las llevaron hasta hacerlo. Es precisamente esa visión de necesidad, y no de planificación, la que nos interesa. Durante la pasada gran crisis económica (2008-2016) se produjeron récords de empresas internacionalizadas españolas (Véase Gráfico 3), así como de volumen de mercancías exportadas. Aparte de los beneficios evidentes para la balanza comercial, así como para la economía del país en general, la pregunta que debemos realizarnos es por qué precisamente ante circunstancias

tan adversas se produjeron esas respuestas ante los mercados exteriores, y más importante aún, que tenían o debían tener esas empresas para que en esos entornos tan sumamente complejos, inciertos y competitivos pudieran permitirse el lujo de la rentabilidad, la supervivencia y el mantenimiento de la ventaja competitiva. La mayoría de ellas elaboraban de manera paralela planes de crisis, donde la reducción de personal o la reestructuración de la cartera de negocios eran elementos obligados. Además, una visión de necesidad ante la internacionalización está guiada por el desconocimiento (que no implica siempre una buena búsqueda de asesoramiento), potenciación de aspectos no esenciales o no necesarios para el proceso, la falta de preparación, y lo más importante para nuestro trabajo: La mala utilización o infrautilización de los recursos.

Las empresas españolas tienen cuatro motivos fundamentales para acudir a la internacionalización (Fanjul, 2010). En primer lugar, por crecimiento. La internacionalización supone ampliar los mercados de la empresa, y por tanto permite obtener una mayor cifra de negocios. Eso tiene una serie de efectos positivos derivados del crecimiento, tanto para la empresa como para la sociedad en general: mayor producción, más empleo, más inversión, más impuestos para la hacienda pública y, previsiblemente, si la empresa actúa de forma eficiente, mayores beneficios empresariales. En resumidas cuentas, la internacionalización permite aumentar el volumen de negocio de la empresa e, indirectamente, el nivel de renta del conjunto de la economía.

En segundo lugar, por competitividad. La internacionalización es una vía para aumentar la competitividad de la empresa. La empresa internacionalizada puede entrar así en un círculo virtuoso: la internacionalización le permite aumentar su competitividad (reducción de costes, aumento del volumen de producción, mejora de la eficiencia al someterse a la disciplina de múltiples mercados, aprendizaje de empresas de otros entornos, etc), y esta ganancia de competitividad le facilita aumentar las ventas e inversiones en los mercados internacionales, lo cual a su vez continúa favoreciendo el crecimiento de la competitividad.

En tercer lugar, la internacionalización permite diversificar mercados, y con ello riesgos. Las empresas que no están internacionalizadas dependen de su mercado doméstico. Si éste sufre una crisis, y ésta es prolongada, las empresas pueden sufrir graves consecuencias, e incluso el riesgo de desaparición. Y, en cuarto lugar, asegurarse el suministro de inputs para su producción. Para ciertas empresas, que necesitan para su proceso productivo inputs que no se producen en el mercado nacional, la internacionalización es la vía para asegurar el suministro de esos bienes. Todas estas características suponen ventajas de una internacionalización bien planteada desde un punto de vista estratégico y de crecimiento por parte de las empresas españolas, siempre que sea abordada de la manera correcta.

La Estrategia de Internacionalización 2017-2027 diseñada por el Gobierno español para la década abarca varios puntos importantes en los que el binomio administración-empresa debe trabajar de manera conjunta. Sin ánimo de ser exhaustivos, existe un enunciado en el que

queremos detenernos. Concretamente, habla de que las empresas cuenten con los recursos financieros necesarios para la internacionalización (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017). A la luz del mismo, parece que la actitud de la empresa de cara a los recursos es totalmente pasiva, encargándose únicamente de recibirlos. Pero, ¿qué ocurre si el entorno es demasiado complejo, imprevisible o sobrevenido? ¿No sería mejor plantear una estrategia orientada a los recursos que pudiera adaptarse a cualquier entorno? Una estrategia que precisamente pudieran desarrollar las empresas auspiciadas por la administración, dotándoles de recursos monetarios y no monetarios, consiguiendo una correcta gestión de sus capacidades sin necesidad de mirar siempre a los recursos financieros para saber si se tiene o no capacidad de competir en los mercados internacionales. La visión de la mayoría de empresas a la hora de afrontar periodos de incertidumbre económica es mirar hacia afuera, hacia el qué pueden hacer por mí, cuando la orientación a los recursos y el desarrollo de capacidades dinámicas nos demuestra que las compañías tienen en su mano mucho más poder del que piensan para revertir y mejorar situaciones siempre que sean correctamente gestionados. Tratándose de una situación de carácter estratégico, la gestión de los recursos y capacidades, y el desarrollo de capacidades dinámicas pueden aprenderse, y por tanto la administración tiene un papel importante que llevar a cabo. Y nuestras empresas no siempre demuestran un punto fuerte en este aspecto en el entorno español.

Porque es precisamente en esa utilización de los recursos, en su adaptación al entorno cambiante, en su dinamismo y en su evolución donde las empresas pueden encontrar la respuesta a cómo afrontar el desarrollo en los mercados internacionales con garantías a pesar de ser ya de por sí un complejo entorno, sino a tener que lidiar además con una crisis económica. Las preguntas que se plantean directivos y gestores de si sus empresas son competitivas o si tienen una estrategia bien definida representan en cierta medida orientaciones estratégicas que en su mayoría están condenadas al fracaso en los mercados internacionales ante el dinamismo del entorno. Sin embargo, una nueva visión orientada hacia los recursos y capacidades propios de la empresa, actuales y futuros gracias a su capacidad de desarrollo, se observa como una orientación más conveniente de cara a conseguir los objetivos, y más dentro de una situación de recesión económica. Es necesario desviar el punto de vista desde el producto hacia las capacidades, y convertir la estrategia de creación de capacidades dinámicas en una cuestión estructural para las empresas.

Por ello, nuestro trabajo quiere responder a un problema real dada la recurrencia de las recesiones y crisis económicas de diversas índoles y orígenes ante la posibilidad de que por parte de las empresas y por los argumentos expuestos sean vistas como una oportunidad. Esta oportunidad, vendría derivada de la respuesta positiva que las capacidades dinámicas ofrecen a aquellas empresas que desarrollan una estrategia basadas en ellas. Además, el entorno español es muy particular, así como su parque de empresas internacionalizadas, por lo que sería interesante determinar que capacidades dinámicas son más recomendables en sus circunstancias,

de cara a que las grandes inversiones y recursos dedicados a este aspecto por parte de las administraciones públicas cuando las crisis económicas sobrevienen sean administrados y distribuidos de la mejor y más eficiente manera.

## **Objetivos**

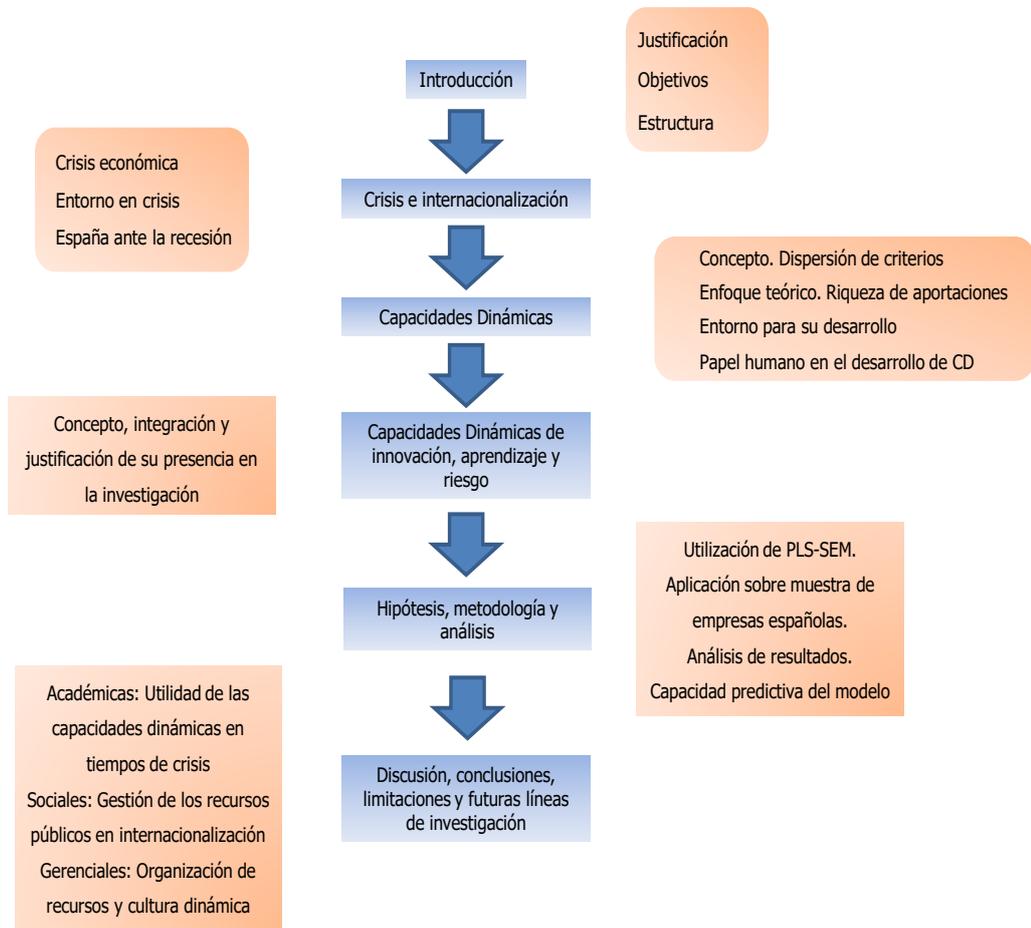
El objetivo general de este trabajo es determinar el grado de influencia y mediación de las capacidades dinámicas de marketing, de innovación y de aprendizaje sobre el desempeño internacional de aquellas empresas que en periodos de crisis económica optan por competir en los mercados internacionales. Este objetivo principal es desarrollado mediante los siguientes objetivos secundarios:

- Considerando el entorno de recesión económica estudiado, analizar la influencia de las capacidades dinámicas en el logro de la export performance.
- Comprender las diferentes relaciones que se establecen entre las capacidades dinámicas.
- Determinar el papel mediador de las capacidades dinámicas para alcanzar la export performance.
- Analizar la importancia relativa de cada una de las capacidades dinámicas consideradas, aprendizaje, innovación y marketing, en la consecución de la export performance.
- Determinar el grado de capacidad predictiva sobre la export performance en tiempos de crisis económica del modelo desarrollado.

## **Estructura**

El presente documento se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, realizaremos un análisis del concepto de crisis económica aplicada al mercado español, así como de las particularidades de la internacionalización de las empresas en su entorno. Posteriormente, analizaremos el concepto de capacidad dinámica, y concretamente, lo desarrollaremos para las capacidades dinámicas de aprendizaje, innovación y marketing. A continuación, analizamos un modelo de hipótesis mediante un contraste de hipótesis por medio de la utilización de PLS-SEM, tras lo cual analizamos los resultados. Por último, se ofrecen las conclusiones, limitaciones, y futuras líneas de investigación.

Figura 1. Esquema del trabajo



## Capítulo 1. Crisis e internacionalización

### Crisis económica

Definimos "recesión" o "crisis" como "*proceso de disminución de la demanda para materias primas, productos y servicios*" (Shama, 1978, p.44) o como "*estado en que la demanda de un producto es menor que en su anterior nivel*" (Kotler, 1973, p.43). Durante estos periodos, las empresas se enfrentan a nuevos retos, que difieren de los comportamientos en periodos de bonanza económica. Su limitado número de recursos no les permite mantener su ventaja competitiva, produciéndose grandes niveles de destrucción de tejido empresarial, y con ello empleo, aunque las empresas intentan mantener su nivel de actividad a pesar de contar con un número más limitado de mercados y clientes (Papaoikonomou et al., 2012). La actualidad ha provocado que estas definiciones deban ser replanteadas, ya que nos estamos enfrentando a periodos de recesión provocados por fenómenos no contemplados, como la pandemia mundial iniciada en 2020, y que ha provocado incluso la restricción de derechos fundamentales, entre ellos el trabajo, provocando efectos hasta ahora desconocidos sobre consumidores y empresas, que obligan en mayor medida a revisar cómo las teorías existentes ofrecen soluciones en estos periodos. Este estudio se enfoca en una muestra de empresas españolas durante la crisis global 2008-2016. Nuestra propuesta también considera que podemos obtener valiosos conocimientos de la crisis anterior para aplicarla a la actual crisis provocada por el COVID-19.

Desde finales del siglo veinte, son numerosos los periodos recurrentes de recesiones y crisis económicas que han sucedido en diferentes partes del mundo: 1980-1982, 1990-1999, 2000-2002, 2012-2018, o la que estamos inmersos actualmente debido a la pandemia mundial del coronavirus en 2020, que nos ha demostrado que no solo el entorno económico afecta al propio sistema, sino que factores ajenos a la realidad económica han tenido y tienen consecuencias catastróficas e impredecibles sobre el sistema económico, lo cual nos lleva a la necesidad de establecer mecanismos, protocolos y métodos para que los sucesivos impactos sobre los desempeños de las empresas sean menos intensos. Por diferentes motivos, estos intervalos de años modifican la percepción y el comportamiento tanto de los consumidores como de los gestores, lo cual desde el punto de vista de la teoría y aplicación del conocimiento científico en marketing supone un reto muy importante, ya que lo que elaboramos es a partir de unas percepciones del consumidor con cierta propensión a la estabilidad, cuando las circunstancias indican que no es así.

Este cambio de comportamiento influye en como las empresas afrontan y toman sus decisiones, y sobre todo en como configuran y dan uso a sus recursos para solventar los problemas derivados de un descenso de demanda ante un entorno incierto. Es importante

destacar que, aunque se producen importantes procesos de destrucción de empresas, también se establece un proceso de creación, así como de supervivencia y crecimiento de aquellas que son capaces de adaptarse en mejor medida y mejorar sus desempeños (Petzold et al., 2019).

Sin embargo, la realidad demuestra que para todas las empresas no tiene esa connotación negativa la recesión económica, ni la afrontan de la misma manera. Respecto al tipo de empresa más afectada, las pequeñas empresas han sido vistas siempre como las mayores víctimas de estos procesos, dada su limitación de recursos, la cual no le permite crear una ventaja competitiva suficiente, además de la dificultad para mantener su nivel de actividad dado el limitado número de mercados y clientes (Petzold et al., 2019). No obstante, es cierto que no todas las empresas se ven afectadas de la misma forma, y que ciertas empresas mantienen su nivel de actividad y su posición competitiva, o incluso se refuerzan y prosperan en semejantes circunstancias, mientras que otras quiebran o desaparecen. Ello permite observar un periodo de crisis económica como y periodo de destrucción creativa (Petzold et al., 2019; Wikström et al., 2016), siempre que tengamos comprensión y capacidad de conocer los mecanismos que puedan dar lugar a ese proceso.

Si observamos la visión teórica del campo que nos abarca, el condicionamiento o línea más clásica del marketing marcaba que el incremento de la inversión de marketing durante las épocas de recesión económica era una vía para el mantenimiento de los niveles de demanda, e incluso el aumento de esos niveles. Estas estrategias, que se veían combinadas con otros tipos como la segmentación, contribuían además a contrarrestar los cambios significativos en la conducta y valores del cliente. La percepción que las empresas tienen de los periodos de recesión afecta a su comportamiento y su conducta y es necesario tenerlo en cuenta como condicionante y variable que afecta de manera directa y concreta a su entorno.

### **Consideraciones generales del entorno en crisis económica**

El entorno es muy importante en la literatura sobre capacidades dinámicas. Estas capacidades permiten una visión reflexiva de lo que está cambiando alrededor de la empresa (Felin & Foss, 2011), consiguiendo una mejor adaptación y anticipación a los cambios. Las capacidades dinámicas y su influencia han sido analizadas en entornos turbulentos, con características similares a las que presentan aquellos donde existe una crisis económica, alcanzándose algunas conclusiones. Protogerou et al., (2012) identificaron, para los niveles de dinamismo ambiental más altos y más bajos, qué capacidades dinámicas influyen en las capacidades operativas, que a su vez tienen un efecto significativo en el rendimiento. Sin embargo, la pregunta general permanece abierta, para conocer qué tipos de capacidades dinámicas son de apoyo en entornos hostiles y dinámicos diferentes (Frank et al., 2005), sabiendo que las empresas necesitarán diferentes capacidades dinámicas en diferentes entornos

(Eisenhardt & Martin, 2000). No solo por motivo de la crisis económica, sino que la globalización económica ha convertido al cambio ambiental en un proceso de "incertidumbre" permanente (Teece et al., 2016). Ya no es posible predecir con una exactitud adecuada el entorno externo de la empresa, por lo que las estrategias se ven desafiadas por el dinamismo de los cambios (Roper & Hewitt-Dundas, 2017). Tratándose de un elemento aceptado en el mundo empresarial y académico, ¿cómo se ve afectada principalmente la empresa? El entorno externo puede influir en la implementación y desarrollo estratégico (Ivančić et al., 2017), lo que dará como resultado fases de adaptación y de transición de estrategias internas (Spyropoulou et al., 2018). Además, las variaciones en la empresa tendrán carácter idiosincrático, ya que la incertidumbre del entorno es multidimensional y puede afectar de manera diferente a cada empresa. Bajo la competitividad y los recursos de la empresa dada, es crucial adquirir ventajas competitivas dinámicas aprovechando las oportunidades de un entorno incierto y adoptando estrategias inmediatas de respuesta ambiental (Wang et al., 2019).

Cubriendo un importante gap en la literatura, esta investigación contempla la internacionalización en un entorno de inestabilidad económica. Se trata de una circunstancia especial poco estudiada en la investigación sobre gestión de empresas, y menos aún asociada con las capacidades dinámicas. La obtención de conclusiones en trabajos empíricos sobre entornos de estabilidad económica se ve alteradas cuando el contexto empresarial se vuelve más difícil y complejo ante las reducciones de demanda y sus problemas derivados. La supervivencia en entornos internacionales es por sí una demostración de la esencia de las capacidades dinámicas, las cuales expresan que no sólo es necesario la posesión de determinados activos específicos, sino que es necesaria su continua adaptación y redefinición de cara a dar respuesta a las nuevas oportunidades de mercado (Teece, 2007). De ahí, que no sobrevivan a la crisis internacional las empresas con más recursos, sino aquellas que mejor se hayan adaptado. Y no solo adaptarse, sino hacerlo de la manera más rápida (Teece, 2018; Zawislak et al., 2017). A pesar de las diferentes formas y funciones, las capacidades dinámicas proporcionan oportunidades de exploración y explotación del conocimiento, actualización continua de los procesos, interacción con el entorno y una base para el proceso de decisión estratégico (Easterby-Smith et al., 2009). Estas características suponen la base de respuesta a cambios dramáticos en el entorno, como una crisis económica, así como una base de innovación para la creación de nuevos procesos. La literatura indica la existencia de un efecto potenciador de las capacidades dinámicas sobre las propias estrategias de las empresas (Jeng & Pak, 2016), lo que nos llevaría a intuir una mejor respuesta de aquellas empresas que las desarrollaran sobre los efectos de la crisis económica. Se produciría una alineación de recursos respecto al entorno cambiante (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019; Salvato & Vassolo, 2018) siempre ante la pregunta de cuál es la fuente de esa adaptación sistemática. La importancia y necesidad de las capacidades dinámicas en entornos turbulentos ya es mencionada por Teece et al., (1997), indicando que la validez de las capacidades dinámicas debería ser demostradas en entornos que cambian

rápidamente y que presentan un alto nivel de incertidumbre. Los estudios han determinado que las capacidades dinámicas dependen del contexto (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Barreto, 2010; Helfat & Peteraf, 2003; Wilden et al., 2013) lo que explicaría la influencia de las necesidades ambientales, basada en dos factores fundamentales, como la estructura organizativa y la intensidad competitiva del mercado. El desempeño organizativo donde interviene la capacidad de innovación depende de las actividades desarrolladas mientras se crean las capacidades dinámicas (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017): innovaciones internas, gestión de recursos humanos, colaboraciones, adquisiciones y actividades de aprendizaje. La intensidad competitiva a su vez determina la efectividad del desempeño organizacional, ya que las capacidades dinámicas se convierten en la base de la adopción ante la presión competitiva y se esfuerzan por sobrevivir (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Wilden et al., 2013). Sin embargo, un entorno cambiante puede tener un efecto negativo en las capacidades operativas u ordinarias y, por el contrario, positivo en las capacidades dinámicas. Esto significa que los efectos del entorno son notables a nivel de empresa, pero no del proceso, lo que implica que las organizaciones pueden alcanzar un mejor rendimiento, lo que aumenta las capacidades ordinarias en entornos estables y dinámicas en entornos altamente dinámicos (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Drnevich & Kriauciunas, 2011). Se alcanzará entonces mejor desempeño incrementando y potenciando las capacidades dinámicas en los entornos dinámicos y turbulentos (Drnevich & Kriauciunas, 2011). De cara a los procesos de modificación o alteraciones del entorno, como las etapas de recesión económica, las capacidades dinámicas permiten a la empresa desarrollarse y cambiar, pero para ello deben primero absorber e internalizar el nuevo conocimiento derivado de la situación del entorno (Alves et al., 2017). Es decir, las capacidades dinámicas se convierten en un amortiguador ante cambios desfavorables ocurridos en entornos inmediatos de la empresa

Respecto al tipo de empresas afectadas, Simón-Moya et al. (2016) indican que la mayoría de la literatura sugiere que las crisis afectan de manera negativa a las empresas más nuevas, aunque otros autores identifican ese efecto como más positivo que negativo (Brünjes & Diez, 2013). Si atendemos al análisis empírico, demuestra que la probabilidad de supervivencia para las nuevas empresas es mayor durante los periodos de crisis económica (Simón-Moya et al., 2016). Este resultado puede llevarnos a pensar acerca de que las empresas pueden desarrollar ciertos mecanismos y capacidades que permitan el aprovechamiento de oportunidades durante esos complicados periodos y, por tanto, puedan ser analizadas y aplicadas, y que estos mecanismos habrán de ser diferentes de acuerdo a su experiencia o no en operaciones internacionales, situación que con posterioridad tendría que ser analizada en el entorno español que nos ocupa.

## **El entorno español en la crisis 2008-2016**

En muchas ocasiones, la literatura acerca de internacionalización se refiere a los periodos de crisis económica con la pregunta de si se trata de una salida necesaria para la supervivencia o una estrategia de crecimiento (Mets et al., 2018; Smallbone & Do, 2018), y por tanto, planificada por parte de la empresa. Sea de una manera u otra, las investigaciones demuestran que en los momentos de recesión existen, en algunos países, crecimientos muy importantes de las exportaciones y los sectores exteriores (Lucio Fernández et al., 2017), algo que podría contradecir la propia lógica del sistema empresarial. Las empresas españolas adoptaron una visión de la exportación con motivo de la crisis económica como un "revulsivo". Si su mercado doméstico cayó, entendieron rápidamente que su futuro, y su supervivencia, estaba fuera (Lucio et al., 2017), y los datos así lo demostraron (Banco de España, 2017). Aunque pueda parecer una postura relativamente natural, los modelos de comercio internacional no establecen un vínculo claro entre la situación del mercado doméstico y el nivel de compromiso exportador de la empresa (Melitz, 2003), o solo lo hacen de manera parcial, acudiendo a los costes marginales de producción (Blum et al., 2013).

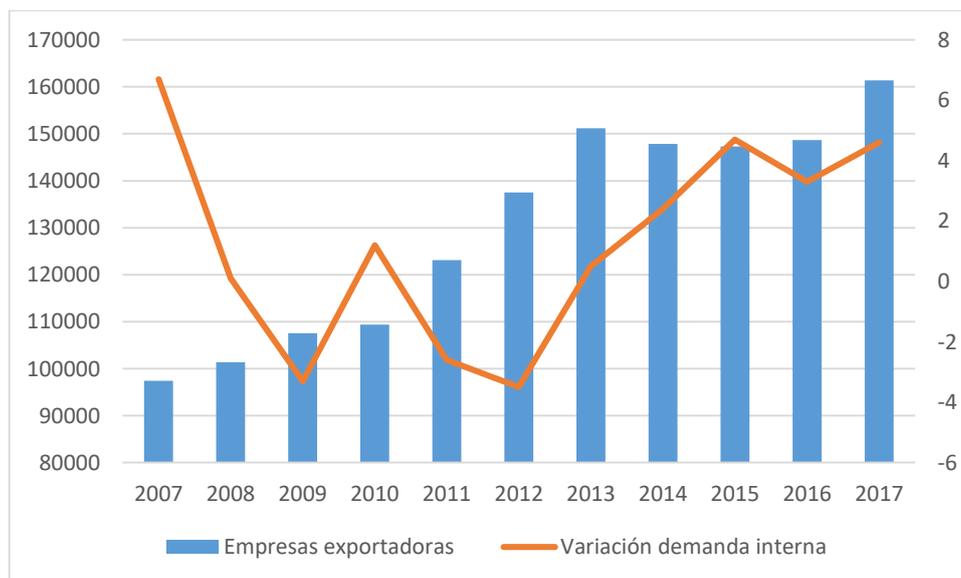
Durante los años más duros de la crisis 2008-2016 el sector exterior español comenzó a crecer a niveles superiores al 5% anual, algo desconocido hasta entonces, alcanzándose tasas de cobertura de las importaciones superiores al 90%, con saldo incluso positivo si descontamos el efecto de la energía y sus derivados (INE, 2018). Además, este impulso ha supuesto el record histórico de exportaciones alcanzado en 2017, así como del número de empresas exportadoras en España, colocando al mercado exterior español en una posición de la que nunca había gozado, impulsado por empresas muchas de las cuales no poseían experiencia previa en los mercados exteriores. Los estudios posteriores han demostrado una brecha en cuanto a las empresas exportadoras y no exportadoras. Las exportadoras han demostrado ser más resistentes a los desafíos económicos que se enfrentaban durante la crisis mundial y la posterior recesión. En España además, los exportadores representan ahora una mayor proporción de la producción y el empleo, y contribuyen en mayor medida a la productividad agregada que antes de la crisis (Eppinger et al., 2018).

Algunos estudios realizan una importante distinción cuando se habla de crecimiento exportador en periodos de crisis entre el incremento de volúmenes de exportación y el incremento de empresas que realizan actividades internacionales, ya que, desde el punto de vista del crecimiento económico futuro, las consecuencias y las estrategias a seguir son diferentes. Un economía con un alto número de empresas implicadas en operaciones internacionales se encuentra en mejor disposición para afrontar un periodo de crisis al aumentar el potencial de crecimiento económico futuro (Eppinger et al., 2018). El país mostró un desempeño exportador relativamente fuerte durante el período de crisis, respecto a otros países de su entorno y en situación similar. Los datos demuestran que la economía española mejoró su posición competitiva

en los mercados internacionales en comparación con otras economías de Europa, tradicionalmente más exportadoras. Por ejemplo, entre 2007 y 2013, las exportaciones de Italia y Francia disminuyeron un 10% y un 7%, respectivamente. Por el contrario, las exportaciones de España aumentaron un 13% durante el mismo período. Este desarrollo (celebrado por algunos como el "milagro de la exportación española") puso a España por delante no solo de otros países en situación de crisis económica, sino también de países que rápidamente volvieron al crecimiento económico después de 2008, como Alemania y el Reino Unido (Eppinger et al. 2018). Este ejemplo del mercado español, demostrable en otros países también (Ivlevs & Veliziotis, 2017), indica que las empresas afrontan las estrategias de internacionalización en periodos recesivos no solo como una salida inevitable sino también como una estrategia sólida y continuada en el tiempo que les permite, mediante el aprendizaje y la innovación, transformar sus estructuras productivas en otras más avanzadas y resistentes, así como aprovechar sus capacidades mediante la potenciación del sector exterior y las oportunidades que ofrece la internacionalización (Prashantham & Floyd, 2019). Nuestra investigación determina el importante papel que las capacidades dinámicas han ofrecido para que las empresas españolas respondieran de esa manera durante la pasada recesión económica.

El Gráfico 3 establece una asociación entre la demanda interna y el número de empresas exportadoras. Cuando la demanda interna cae, más empresas ingresan a los mercados extranjeros; sin embargo, el número de exportadores disminuye una vez que la demanda interna comienza a recuperarse. También observamos que, excepto en 2009, las exportaciones aumentan tanto cuando la demanda interna cae como cuando la demanda interna se recupera (Lucio et al., 2017).

Gráfico 3. Relación entre el número de empresas exportadoras españolas entre 2007 y 2017 y demanda interna

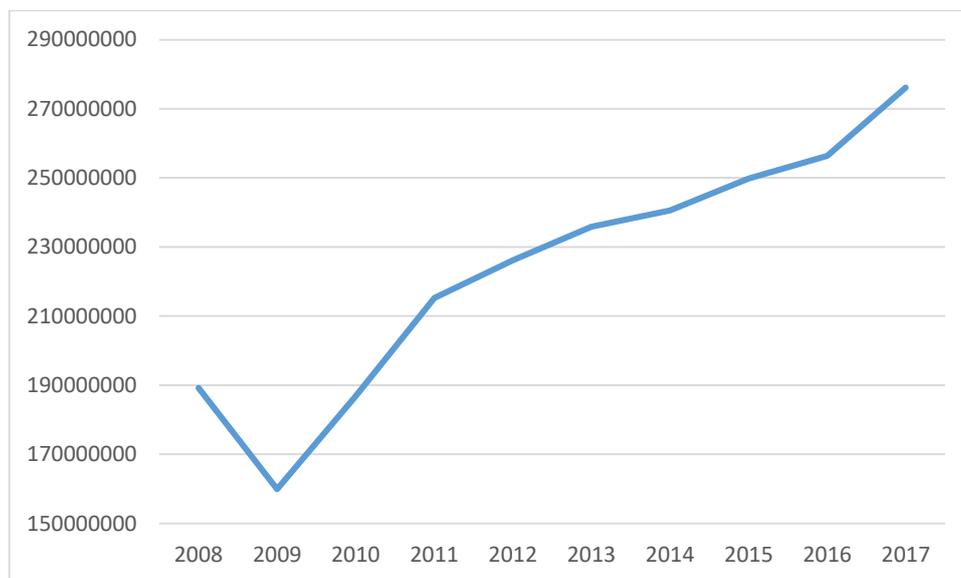


Fuente: Datos combinados del INE (DIRCE) e ICEX

Aunque el número de exportadores decrece cuando la demanda interna comienza a recuperarse, es cierto que al final del periodo de crisis el número de exportadores es superior al existente al inicio de la misma, además de que las exportaciones no dejaron de crecer de manera muy clara. Lucio et al., (2018) indican que empresas que ingresaron en los mercados exteriores durante la crisis se convirtieron en exportadores regulares, ya que una mayor experiencia exportadora provocada por la crisis económica facilita el descubrimiento de nuevos exportadores que pueden competir con éxito en los mercados extranjeros (Lucio et al., 2018).

También podemos observar como las exportaciones, en términos monetarios, trazan una línea creciente durante todo el periodo que dura la recesión económica. Si interpretamos este hecho a la luz de la gráfica anterior, el descenso de la demanda interna no solo no hace que disminuya el número de empresas, sino que las que permanecen exportan de manera más intensa (Gráfico 4)

Gráfico 4. Exportaciones españolas (En miles de Euros)

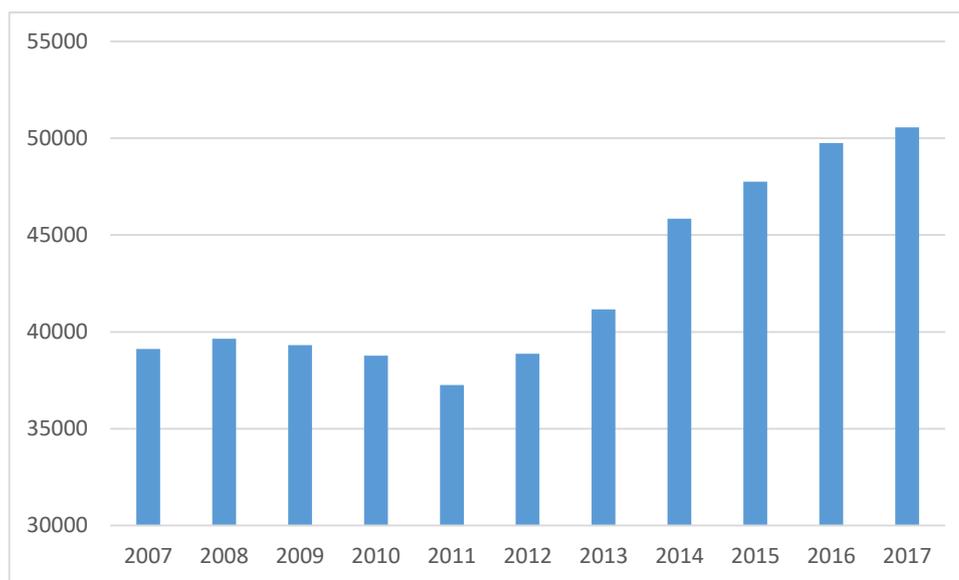


Fuente: Datos combinados del INE (DIRCE) e ICEX

El planteamiento respecto a que la exportación durante la crisis económica en el caso de España podría verse como una necesidad más que como una estrategia, se ve rebatido si comprobamos el número de empresas exportadoras regulares (aquellas que han realizado operaciones durante los tres años anteriores de manera consecutiva), donde observamos que continua creciendo, lo cual es interpretable bajo el prisma de que las empresas una vez que

comienzan el camino de la internacionalización y comprueban que están preparadas para ello, lo toman como una estrategia a largo plazo, a pesar de las dificultades económicas derivadas de los periodos de recesión. Nuestra investigación por tanto trata de fijar cuál es el papel de las capacidades dinámicas para que esta situación se haya producido, y qué aspectos de las mismas deben potenciar las empresas para verse menos afectadas por las fases de crisis económica.

Gráfico 5. Número de empresas españolas exportadoras regulares



Fuente: Datos combinados del INE (DIRCE) e ICEX

Lo que si queda demostrado empíricamente es que mientras mayor es el dinamismo del entorno, como pueda ser provocado por una crisis económica, mayor prevalencia e importancia adquieren las capacidades dinámicas (Frank et al., 2017). En este periodo de crisis, las empresas españolas demostraron tener unas capacidades especiales orientadas hacia la internacionalización que a pesar de las duras circunstancias hicieron que su rendimiento en los mercados exteriores fuera realmente bueno. En una gran medida, alcanzaron la congruencia entre su desempeño organizativo y los cambios en el entorno de negocio, creando respuestas innovadoras cuando el futuro competitivo y de los mercados era muy difícil de determinar (Teece et al., 1997). Eisenhardt & Martin (2000) proponen una relación causal entre las condiciones del entorno y las características de las capacidades dinámicas (Frank et al., 2017), aunque su estudio carece de una suficiente evidencia empírica para soportar tal afirmación. Nuestro análisis nos ha ofrecido una respuesta a tal pregunta, ya que, ante las condiciones cambiantes de un entorno caracterizado por la crisis económica, determinada combinación de capacidades dinámicas ha demostrado para nuestra muestra de empresas españolas una solución para obtener un mejor desempeño percibido en tan convulso entorno. El impacto del entorno sobre las capacidades

dinámicas y el desempeño no había sido analizado con anterioridad en empresas de pequeño tamaño, la mayoría del tejido empresarial español, ya que hasta ahora los estudios similares se habían centrado en empresas grandes (Girod & Whittington, 2017). Se trata de un importante gap en la literatura ya que ambos tipos de empresas afrontan hostilidades muy diversas en sus entornos, y la diversidad de capacidades dinámicas se convierte también en un importante elemento para afrontar las dificultades (Frank et al., 2017).

Existen estudios sectoriales sobre la adaptación de las empresas a los desastres y crisis, como el realizado por Jiang et al., (2019) sobre el sector turístico, aunque se encuentran más orientados hacia la resistencia respecto a las adversidades que a la propia búsqueda de oportunidades, definiendo a las capacidades dinámicas como mecanismos para alcanzar la resiliencia ante las turbulencias del entorno (Jiang et al., 2019). No obstante, las especiales características del entorno español, así como la evolución de sus empresas exportadoras durante la crisis nos lleva a considerar que la influencia de las capacidades dinámicas no sólo se restringe al hecho de frenar las variaciones del entorno, sino que sus mecanismos han permitido a las empresas españolas evolucionar dentro de tan compleja situación, y obtener rendimientos superiores a todos los niveles. A pesar de la existencia de opiniones sobre el carácter personal e idiosincrático de cada empresa para superar la crisis (Jiang & Ritchie, 2017), creemos posible encontrar un modelo o patrón común de características que puedan ser potenciadas.

Como veremos a continuación, y explorando de manera inicial las aportaciones de las capacidades dinámicas que desarrollaremos a continuación, este documento sostiene que las capacidades dinámicas de las organizaciones pueden mejorar el rendimiento de las en periodos de crisis mediante: (1) hacer un mejor uso de los recursos deficientes de las organizaciones, (2) incorporar e integrar en funciones y procesos organizacionales, y (3) cambiar las rutinas operativas de las organizaciones. El enfoque de capacidades dinámicas cambia una ontología estática basada en estrategia / acción a una ontología basada en procesos dinámicos, centrándose no solo en las capacidades dinámicas, sino también en su proceso activo en el cambio de comportamientos organizacionales en entornos turbulentos. (Jiang et al., 2019)

## Capítulo 2. Capacidades Dinámicas

### Concepto de Capacidades Dinámicas

La investigación sobre capacidades dinámicas se encuentra entre los enfoques más prometedores dentro de la agenda sobre investigación estratégica (Dias & Renato, 2017; Helfat & Martin, 2015; Krzakiewicz & Cyfert, 2017; Ledesma-Chaves et al., 2020; Pedron et al., 2018; Pezeshkan et al., 2016; Takahashi et al., 2017). De hecho, las capacidades dinámicas suponen una contribución en una doble vía. Por un lado, son la base para la introducción de novedades valiosas y únicas en la base de recursos, y por otra parte suponen una herramienta de continua promoción y reconfiguración de los recursos y capacidades existentes (Augier & Teece, 2009). Mediante la combinación de las lógicas evolutivas y basadas en recursos, la visión de capacidades dinámicas se enfoca en las capacidades que pueden conferir una ventaja competitiva agregando valor único a la empresa a través de cambios sistemáticos (Fainshmidt et al., 2016; Peteraf et al., 2013; Zeng et al., 2017), lo cual se convierte en fuente de ventaja competitiva y de mejora del rendimiento (Schilke, 2014). La proliferación de la competencia en entornos altamente variables y llenos de incertidumbre hace que las organizaciones estén obligadas a renovarse continuamente, adaptándose a las nuevas circunstancias o muriendo en el intento, reconfigurando por tanto sus recursos para alcanzar la combinación adecuada que les permita sobrevivir, e incluso progresar y crecer. (Barrales-Molina et al., 2014; Konwar et al., 2017), sobre todo a aquellas empresas que disponen de menos opciones. Dado el tiempo que lleva desarrollándose, podemos considerar a las capacidades dinámicas como un campo emergente, por lo que las investigaciones actuales comienzan a ofrecer conceptos, definiciones y modelos, así como a adelantar los diferentes caminos de investigación que habrán de seguirse (Fainshmidt et al., 2016). Esta necesidad en cuanto a la fijación de los conceptos básicos es un argumento que dota de más interés a nuestro estudio, donde es analizada una muestra significativa de empresas a lo largo del tiempo, pudiéndose observar los diferentes cambios en su comportamiento, acentuando el proceso de adaptación y cambio. Además, son escasos aun los trabajos que analizan el efecto de las capacidades dinámicas sobre el desempeño (Peng & Lin, 2017). Los trabajos empíricos sobre capacidades dinámicas han recibido poca atención, debido a la dificultad para el diseño de las investigaciones ante la falta de una conceptualización global (Pavlou & Sawy, 2011).

Precisamente por la novedad del campo de investigación, uno de los problemas que se produce en cuanto a la aplicación práctica de los conocimientos sobre capacidades dinámicas es la que los constructos teóricos derivados de esta visión son frecuentemente muy abiertos, con aportaciones permanentes que no permiten cerrar un marco teórico de generalización de conclusiones (Kraatz & Zajac, 2001; Warner & Wäger, 2019). Ante esto, investigaciones empíricas

como la nuestra dentro del campo de las capacidades dinámicas van a permitir superar en parte este hándicap, ayudando a la comprensión de los conceptos de una manera más adecuada. Como han indicado algunos autores, "una construcción teórica no tiene valor si no es reductible a observaciones específicas" (Yaniv, 2011). No podemos desarrollar un campo como el de las capacidades dinámicas si no observamos cómo se manifiestan en el mundo empresarial de manera real. Nuestra investigación quiere aportar un plus de realidad en un entorno tan complejo.

Acorde a realizar una estructura de las capacidades dinámicas, el análisis de Barreto (2010) ha renido una gran aceptación en la comunidad científica. Su estudio define las capacidades dinámicas como "*potencial de la empresa para resolver problemas sistemáticamente, formado por su propensión a detectar oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y a cambiar su base de recursos*" (Barreto, 2010, pág. 271), indicando que de acuerdo a esta definición, las capacidades dinámicas deben ser vistas como un constructo multidimensional, donde ninguna de ellas de manera independiente representa al constructo, indicando que se trata de un constructo agregado, y que todas las dimensiones deben ser tenidas en cuenta. Las cuatro fases serían, La propensión a detectar oportunidades y amenazas, a tomar decisiones oportunas, a tomar decisiones orientadas al mercado y a cambiar la base de recursos de la empresa. La visión de Barreto se aproxima al concepto desarrollado por Mertens y Palomares (2006), al indicar que la visión dinámica es reconocer que las capacidades dinámicas son la suma de un proceso a través del cual las organizaciones pueden escalar hacia productos y servicios mejorados (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a).

*Tabla 1. Dimensiones de las Capacidades Dinámicas*

<b>Dimensión</b>	<b>Interrelación del constucto</b>
Propensión a detectar oportunidades y amenazas	Es necesaria una orientación estrategia hacia el desarrollo de capacidades dinámicas
Toma a tiempo de decisiones	Relevante si la organización detecta en el momento adecuado las oportunidades y amenazas.
Tomar decisiones orientadas al mercado	Importante si la empresa es propensa a la reconfiguración de sus esquemas operativos y su base de recursos.
Cambiar la base de recursos de la empresa	Debe tener una propensión a tomar decisiones orientadas al mercad.

Fuente: Barreto (2010)

En su origen, las definiciones sobre capacidades dinámicas partieron de una división conceptual donde se establecía una diferencia entre la consideración como capacidad y como proceso. Sin embargo, las definiciones posteriores han adoptado un enfoque más integrador. Cuando los investigadores hablan de capacidades dinámicas, se refieren a un amplio espectro de recursos, procesos y capacidades, dando pie a confusiones en ciertos momentos en cuanto a la interpretación de esta terminología (Krzakiewicz & Cyfert, 2017). Estas conclusiones han sido

detectadas desde el inicio de las investigaciones (Peteraf et al., 2013), y de hecho aún no ha sido alcanzado un consenso generalizado, debido en parte a que los investigadores han prestado mucha atención a la implicación de las capacidades dinámicas en una amplia variedad de aspectos y áreas, lo que ha afectado a su definición (Albort-Morant et al., 2018). De manera más reciente, se pueden definir como procesos estratégicos de orden superior que integran, combinan y generan nuevos recursos tecnológicos y de marketing que a su vez dan forma al desempeño de la organización (Takahashi et al., 2017), y cuyo aprovechamiento se vuelve imprescindible para competir en los entornos internacionales (Peng & Lin, 2017; Yi et al., 2015). El término es denominado como dinámico debido a que la empresa debe continuamente construir, adaptar y reconfigurar las competencias internas y externas para poder, dentro de los entornos internacionales y turbulentos, alcanzar las exigencias de los mercados futuros (Fainshmidt et al., 2016; Yi et al., 2015). La clave de las capacidades dinámicas para alcanzar la ventaja competitiva es reconfigurar de manera permanente las capacidades como respuesta a los cambios en el entorno (Á. Dias & Renato, 2017; Y.-P. Peng & Lin, 2017). Las capacidades se pueden observar en diferentes niveles de la organización, muchas de las cuales abarcan diferentes áreas funcionales (Eisenhardt & Martin, 2000; Takahashi et al., 2017), y suponen una situación permanente de esfuerzo por el cambio y la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa (Y.-P. Peng & Lin, 2017).

Observando algunas definiciones, la consideración como capacidad de respuesta e integración, con una posterior referencia a la ventaja competitiva se ven reflejadas en las definiciones de Teece et al., (1994) y Teece et al., (1997). Eisenhardt & Martin (2000), en el otro polo conceptual que detallaremos más adelante, conciben la capacidad como un proceso de mejora y ajuste a los cambios del mercado. Teece (2000) incide en los conceptos de detección y aprovechamiento, y también en la necesidad de que sea con rapidez. La ventaja competitiva también es nombrada por Griffith y Harvey (2001), respecto a la dificultad de imitación de la combinación de recursos que suponen las capacidades dinámicas. La eficacia y la modificación de las rutinas operativas son la base de la definición de Zollo y Winter (2002), que indican la necesidad de estabilidad una vez determinadas las capacidades dinámicas. Lee et al., (2002) hablan de cambio rápido en entornos de destrucción creativa. No obstante, las investigaciones empíricas y teóricas han hecho que los intentos por encontrar una mejor definición del concepto traten de converger ambos puntos de vista (Oliver et al., 2018). Schoemaker et al., (2018) hablan de la dificultad para desarrollar y desplegar las capacidades dinámicas, y por lo tanto la enorme dificultad para los rivales de imitar una vez que tengan éxito.

*Tabla 2. Definiciones de Capacidades Dinámicas*

"Capacidad de respuesta adecuada e innovación de productos rápida y flexible, junto con la capacidad de gestión para coordinar y redistribuir con eficacia las competencias internas y externas"	(Teece & Pisano, 1994, p. 537)
--	--------------------------------

"Capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente en entornos que cambian rápidamente. Las capacidades dinámicas reflejan así la capacidad de una organización para lograr una ventaja competitiva de formas nuevas e innovadoras dadas su trayectoria y su posición competitiva."	(Teece et al., 1997, p. 516)
"Procesos de la empresa que utilizan recursos -específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos- para ajustarse a los cambios del mercado e incluso crear cambios en el mismo. Por lo tanto, las capacidades dinámicas son las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan y mueren."	(Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1006)
"Capacidad de detectar y posteriormente aprovechar las oportunidades de manera rápida y competente"	(Teece, 2000, p. 36)
"Las capacidades dinámicas son una combinación de recursos difíciles de imitar, incluida la coordinación efectiva de las relaciones interorganizacionales sobre una base global que puede proporcionar una ventaja competitiva firme"	(Griffith & Harvey, 2001, p.597)
"Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mayor eficacia"	(Zollo & Winter, 2002, p. 340)
"Las capacidades dinámicas se conciben como una fuente de ventaja sostenible en los regímenes schumpeterianos de cambio rápido"	(Lee, Lee, & Rho, 2002, p. 734)
"Las capacidades con las que los gerentes construyen, integran y reconfiguran los recursos y competencias de la organización"	(Adner & Helfat, 2003, p. 1012)
"Las capacidades dinámicas no afectan directamente al desempeño de la empresa que las posee, sino que contribuyen indirectamente al mismo a través de un impacto en las capacidades operativas."	(Constance E. Helfat & Peteraf, 2003, p. 999)
"Aquellas (capacidades) que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias"	(Winter, 2003, p. 991)
"Las capacidades para reconfigurar los recursos y las rutinas de una empresa de la manera prevista y considerada apropiada por sus principales tomadores de decisiones"	(Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006, p. 918)
"Capacidades de la organización para de manera consciente crear, ampliar, actualizar, proteger y mantener actualizada la base de activos únicos de la empresa."	(Teece, 2007, p. 1319)
"Habilidad de construir habilidades"	(Danneels, 2008, p. 519)
"Las capacidades dinámicas se han propuesto como un medio para abordar entornos turbulentos al ayudar a los gestores a ampliar, modificar y reconfigurar las capacidades operativas existentes en nuevos modelos que se adaptan mejor al entorno."	(Pavlou & Sawy, 2011, p. 239)
"Las capacidades con las que los gerentes crean, amplían y modifican las formas en que las empresas se ganan la vida, y que ayudan a explicar la relación entre la calidad de las decisiones gerenciales, el cambio estratégico y el desempeño organizacional."	(Constance E. Helfat & Martin, 2015, p.1)
"Procesos estratégicos de orden superior que integran, combinan y generan nuevos recursos tecnológicos y de marketing que a su vez dan forma al desempeño de la organización."	(Takahashi et al., 2017, p. 469)

Fuente: (Albort-Morant et al., 2018; Schilke et al., 2018)

Desde el inicio de las investigaciones en el campo, los académicos se han aproximado a dos visiones para abordar el fenómeno, ambas con una visión evolutiva. Los dos enfoques principales respecto a las capacidades dinámicas, el de Teece et al. (1997), y el del Eisenhardt y Martin (2000), proponen diferencias conceptuales en cuanto a la consideración de capacidad como algo capaz de ser desarrollado mediante las habilidades de la empresa o como algo idiosincrático, como queda reflejado en las definiciones de la tabla 2. Algunos autores, sin

embargo, no han querido ver tal dicotomía. Por ejemplo, para Arndt y Pierce (2018), la visión de capacidades dinámicas presentada por Eisenhardt y Martin (2000) es claramente un subconjunto del marco argumentado por Teece et al. (1997). Aunque a continuación lo veremos con detalle, como señalan Winter (2003) y otros autores (Peteraf et al., 2013), las rutinas de bajo nivel en Eisenhardt y Martin (2000) forman solo un subconjunto de las capacidades disponibles para las empresas, aquellas que son más fáciles de observar e investigar empíricamente (Arndt & Pierce, 2018). De hecho, Teece (2007) es explícito indicando que las mejores prácticas no son necesariamente capacidades dinámicas, tratando de esclarecer la situación respecto a la argumentación de Eisenhardt y Martin (2000). Las capacidades de Eisenhardt y Martin son más similares a los procedimientos operativos estándar que definen a las empresas en la teoría del comportamiento (Arndt & Pierce, 2018), aquellas que les permiten su desarrollo diario. Teece (2014) llama a estas capacidades ordinarias, y argumenta que son bastante distintas de las capacidades dinámicas (Arndt & Pierce, 2018). Pero tratemos de aclarar la distinción entre ambas posturas.

Si realizamos un resumen conceptual, aclaratorio, la visión de Teece et al. (1997) es que, en tiempos de cambios, la empresa es capaz de modificar su conjunto de capacidades mediante la innovación. Para modelar estas ideas, utilizan una combinación de innovación schumpeteriana, rutinas de orden superior y una aplicación progresiva de búsqueda problemática. La atención se centra en elementos estratégicos que permiten a las empresas estar constantemente un paso por delante de sus competidores (Arndt & Pierce, 2018). Observamos que hablan de elementos estratégicos, es decir, concebidos al más alto nivel e importancia dentro de la empresa, y por tanto cuya capacidad de cambio se establece a todos los niveles, asociando el proceso de creación o transformación de capacidades dinámicas como elemento de orden superior. El núcleo de este concepto es la idea de la existencia de empresas heterogéneas que están limitadas por sus sesgos cognitivos y su capacidad empresarial para cambiar recursos y capacidades, mientras intentan desafiar el status quo (Arndt & Pierce, 2018).

Por el contrario, Eisenhardt y Martin (2000) equiparan a las empresas de la misma industria con una cantidad razonable de homogeneidad competitiva expresada a través de elementos comunes importantes en las capacidades que llaman "mejores prácticas". Muchos de los supuestos subyacentes se centran en la imitación en lugar de la innovación, y las preocupaciones operativas en lugar de la diferenciación estratégica, concepto que lo separa diametralmente de la propuesta al más alto nivel realizada por Teece et al. (1997). El objetivo explícito es la identificación empírica (Eisenhardt y Martin, 2000, pág. 1106) en lugar del rigor formal. Como consecuencia, la idea de la evolución del sector sigue siendo poco desarrollada. En lugar de una respuesta estratégica al cambio ambiental, Eisenhardt y Martin (2000) sugieren que las capacidades dinámicas adoptan la forma de mejores prácticas y formas de hacer las cosas y reglas simples como heurística de toma de decisiones (Arndt & Pierce, 2018).

La diferencia básica y fundamental entre ambas visiones se basa en oponer elementos conductuales contra elementos evolutivos. Para Eisenhardt y Martin (2000), la evolución de los mercados en entornos que son muy cambiantes se desarrolla de una manera tan caótica, que la empresa se encuentra totalmente incapaz de dirigir o prever estos cambios. Por ello, a pesar de la dinámica del propio sector, las empresas ya existentes en el mercado no serán capaces de aprovechar la destrucción creativa que se produce, mientras que las nuevas empresas con sus prácticas o formas nuevas de hacer las cosas sí podrán hacerlo (Arndt & Pierce, 2018). Sin embargo, Teece y otros trabajos posteriores (Adner & Helfat, 2003; Augier & Teece, 2009; Helfat & Peteraf, 2015), hacen hincapié en la capacidad de gestión de la empresa para adaptarse, prever e influir en esos cambios.

En la influencia de ambas visiones, cabría establecer si las capacidades dinámicas son idiosincráticas o por otro lado aparecen de manera común en muchas empresas (Yeow et al., 2018). Teece et al. (1997) consideran que las capacidades dinámicas son idiosincráticas y conducen hacia la ventaja competitiva sostenible, dentro de un proceso basado en la rutina (Zollo & Winter, 2002). Sin embargo, Eisenhardt y Martin (2000) argumentan que las capacidades dinámicas aparecen con frecuencia en forma de las mejores prácticas, cambiando la forma en que pueden ser observadas en entornos moderados o de rápidos cambios, y sólo conducen a una ventaja competitiva temporal. En el caso de entornos con cambios moderados, el énfasis estaría en la variación, mientras que en los entornos donde los cambios son muy rápidos, el énfasis estaría en la selección (Eisenhardt & Martin, 2000).

Siguiendo el argumento idiosincrático, Teece et al., (1997) sugieren que las capacidades dinámicas son exclusivas de la empresa. Esto implica que, cuando las capacidades dinámicas están operativas, deben medirse por su tipo (por ejemplo, ¿qué tipo de capacidad dinámica de marketing tiene la empresa?), o su existencia (¿tiene la empresa un tipo particular de capacidad dinámica marketing?). Pero esa visión nos lleva a otra conclusión: Si las capacidades dinámicas son exclusivas de cada empresa, lógicamente no pueden estudiarse comparando su cantidad o cantidad entre empresas (Laaksonen & Peltoniemi, 2018), al tratarse de un elemento particular e interno desarrollado de manera independiente de acuerdo a la base de recursos de cada organización. Por el contrario, Eisenhardt & Martin (2000) afirman que las capacidades dinámicas son relativamente similares en todas las empresas (las denominadas "mejores prácticas") y las describen a través de varios ejemplos de rutinas particulares, como la comunicación o la gestión de I+D. Sin embargo, cuando se aplica a la cuestión de la medición empírica de las capacidades dinámicas, las implicaciones son las mismas que las del artículo de Teece et al. (1997). Además, la lógica de las mejores prácticas de Eisenhardt & Martin (2000) sugiere que las capacidades dinámicas no deben medirse por su cantidad, sino por su posesión a través de una variable binaria: una empresa tiene una mejor práctica, proceso o rutina que constituye una capacidad dinámica o por el contrario no la tiene (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Por lo tanto, si un investigador desea comparar las capacidades dinámicas en una muestra de empresas, primero

debe identificar un conjunto de mejores prácticas y luego observar qué empresas emplean cuáles. Esto permitiría construir un "perfil" de capacidad dinámica para cada empresa que luego podría usarse como base para la comparación o las pruebas empíricas. Dicho perfil de capacidad dinámica también permitiría a los investigadores estudiar capacidades dinámicas como construcciones multidimensionales (Barreto, 2010; Laaksonen & Peltoniemi, 2018). No obstante, este concepto ha sido sometido a revisión para tratar de acercar estas dos posturas divergentes. Se asume que las capacidades dinámicas existen en diferentes formas, y que también exhiben características comunes que observadas detalladamente pueden ser idiosincráticas (Barreto, 2010; Yeow et al., 2018).

### **Enfoque teórico**

El origen más completo de las capacidades dinámicas se encuentra en la teoría de recursos y capacidades, aunque encontramos ciertas limitaciones en su desarrollo que no permiten una explicación completa. En enfoque de recursos y capacidades habla de recursos idiosincráticos, únicos e insustituibles, que provocan situaciones de heterogeneidad de recursos entre las empresas, y que conducen a la ventaja competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000). La primera limitación respecto a la aplicación a las capacidades dinámicas estriba en el hecho de que la visión tradicional solo explica de manera parcial cómo la empresa puede desarrollar estrategias que le permitan explotar sus activos internos y los recursos a los que tiene acceso (Morgan et al., 2009). El argumento proviene de que la mera propiedad de los recursos particulares no produce por sí rentabilidad para la empresa, por lo que es una relación insuficiente para explicar el desarrollo de una ventaja competitiva.

La segunda limitación, no menos importante, es que el nexo entre la presencia de recursos y la ventaja competitiva no ha sido bien comprendido en mercados dinámicos, que requieren unas condiciones de adaptación de los recursos existentes mucho más flexibles para dar respuesta a las condiciones del entorno (Eisenhardt & Martin, 2000). Ello hace que sea necesario contextualizar la respuesta de la teoría de recursos y capacidades a los entornos particulares, y no pueda ser aplicada con generalidad en el caso de las capacidades dinámicas (Peng et al., 2008).

Las rutinas organizativas conceptualizadas por Nelson y Winter (1982) mediante el análisis de los comportamientos regulares y modelados de la empresa y su conocimiento almacenado constituyen otra de las raíces de las capacidades dinámicas. Este trabajo aportó un punto de partida fundamental, aunque supuso en sí una traducción de los procedimientos estándar de Baumol et al. (1964) sobre un entorno dinámico heredado de las ideas sobre destrucción creativa de Schumpeter. El desarrollo de estas aportaciones clave ha dado lugar a una valiosa literatura sobre capacidades dinámicas, a una semilla sobre la cual levantar el

argumentario teórico que nos ocupa, aunque sus ideas siguen siendo poco valoradas en este campo (Arndt & Pierce, 2018). La observación de estos fundamentos intelectuales originales puede ayudar a resolver las teorías primitivas sobre capacidades dinámicas, así como tratar de abordar cuestiones que en la actualidad preocupan a los investigadores (Arndt & Pierce, 2018). No obstante, el carácter de estas rutinas organizativas no permanecía muy claro, y más bien se hacía referencia a elementos estáticos, o que no tenían capacidad de desarrollo en la empresa, y que mantenían su actividad habitual.

Para Arndt & Pierce (2018), si bien las rutinas estáticas en Nelson y Winter (1982) se parecían a los procedimientos operativos estándar, las rutinas dinámicas se convirtieron en la base de la teoría de las capacidades dinámicas introducida por (Teece et al., 1997). La diferencia entre ambas es que las rutinas estáticas permiten a la empresa replicar ciertas tareas previamente realizadas, y aunque generalmente son estables, las mejoras y mutaciones siempre ocurrirán de manera repetitiva, sin existir un verdadero proceso de adaptación, una estrategia de previsión o una innovación en el verdadero sentido de la palabra. Las empresas efectivamente podrán cambiar, pero solo un poco, y son incapaces de abordar estratégicamente los cambios importantes en los mercados o la tecnología, aunque ello no signifique que no obtengan éxito. Y, por otro lado, las rutinas dinámicas son aquellas que buscan nuevas innovaciones de productos, procesos y modelos de negocio, suponiendo un proceso proactivo y buscado. Están fuertemente influenciados por la investigación y el desarrollo que realiza una empresa, junto con las actividades de adquisición de tecnología. Las inversiones en I + D y las distintas tecnologías que surgen dificultan la replicación o la imitación, lo que proporciona a los poseedores de tales rutinas una ventaja competitiva sostenible a través de capacidades dinámicas (Arndt & Pierce, 2018). La agrupación de rutinas, sea de un modo u otro, da lugar a capacidades.

Algunas limitaciones teóricas han tratado de resolverse mediante la aplicación de la teoría de las capacidades organizativas, según la cual, para responder a los cambios ambientales, los decisores y gerentes deben comprender como vincular las condiciones de los recursos con las nuevas rutas estratégicas surgidas (Malik, 2008). Para ello, las empresas tratarán de desplegar sus recursos para conseguir un desempeño fuera de lo normal, proporcionando nuevas opciones estratégicas a los decisores que produzcan resultados significativos (Winter, 2003). Las capacidades organizativas tienen dos dimensiones: básica y complementaria (Helfat & Raubitschek, 2000). Como capacidad central, la capacidad de innovación es el conocimiento técnico de las empresas basado en la innovación. Y por otro lado, la capacidad de marketing abarca conjuntos de actividades como la distribución, el servicio al cliente y la producción necesarios para beneficiarse de las capacidades centrales (Teece, 2007). La visión de las capacidades organizativas sugiere que la coherencia y el ajuste entre los recursos y las capacidades, las opciones estratégicas adecuadas y las habilidades dinámicas requeridas determinan los niveles de desempeño (Malik, 2008).

Los estudios que han contribuido al análisis de las capacidades organizativas (estáticas o dinámicas) y su influencia sobre el desempeño sugieren que es más importante la habilidad de la compañía para el desarrollo de los recursos mediante capacidades organizativas que la cantidad de recursos poseídos (Jeng & Pak, 2016; Morgan et al., 2009). Desde el inicio del análisis del campo, el propósito de la investigación sobre capacidades dinámicas ha sido explicar las fuentes de las mismas (Teece, 2007; Teece et al., 1997). Las rutinas dinámicas, aquellas que buscan nuevas innovaciones de productos, procesos y modelos de negocio, están fuertemente influenciadas por la investigación y el desarrollo que realiza una empresa, junto con las actividades de adquisición de tecnología extendida. Las inversiones en I + D y las distintas tecnologías que surgen dificultan la replicación o la imitación, lo que proporciona a los poseedores de tales rutinas una ventaja competitiva sostenible a través de capacidades dinámicas (Arndt & Pierce, 2018). Ello implica que el desempeño de la empresa es un componente clave de la teoría, y de hecho es visto como el último objetivo de las capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas, de acuerdo a lo observado, son capaces de modificar la base de recursos de la empresa, y es este cambio el que finalmente provoca la mejora en el desempeño. Observado de esta manera, las capacidades dinámicas no explicarían el desempeño, sino los cambios en el mismo (Schilke et al., 2018).

*Tabla 3. Comparativa de enfoques teóricos y sus contribuciones*

	<b>Visión de los recursos (RBV)</b>	<b>Teoría evolutiva de la empresa (ETF)</b>	<b>Enfoque de las capacidades dinámicas (DCs)</b>
<b>Nivel de análisis</b>	Organización	Principalmente sectorial	Tanto organizativo como sectorial
<b>Unidad de análisis</b>	Recursos	Rutinas	Capacidades
<b>Objeto principal de explicación</b>	Fuentes de ventaja competitiva, diversificación	Evolución tecnológica y competitiva	Ventaja competitiva y cambios en el entorno
<b>Fuente de ventaja competitiva</b>	Recursos internos de la empresa	Conocimiento e innovación heredados de la empresa (nueva rutina)	Habilidades de innovación sostenible
<b>Recursos principales</b>	Todos los recursos	Principalmente recursos intangibles	Principalmente recursos intangibles
<b>Naturaleza de los recursos y capacidades</b>	Únicos y heterogéneos	Únicos y heterogéneos	Únicos y heterogéneos
<b>Concepto estratégico</b>	Acumulación y despliegue de recursos no utilizados para lograr el crecimiento de la organización.	Articulación de rutinas para la búsqueda de beneficio	Integración y despliegue de capacidades para abordar el entorno cambiante.

Fuente: Jiang & Ritchie (2017)

Debemos entonces preguntarnos cuál es el origen de las rutinas dinámicas. El concepto de rutinas dinámicas se inspiró en las ideas de Schumpeter (1934), quien enfatizó que los mercados no solo se esfuerzan por alcanzar el equilibrio, sino que con frecuencia (de manera proactiva) se destruyen creativamente en el desequilibrio. En el mundo de Schumpeter, así como en la teoría del comportamiento de la empresa, no estaba claro cómo las empresas podrían usar rutinas o procedimientos operativos estándar para producir innovaciones para abordar esa destrucción creativa. Carecían de intencionalidad y persistencia estratégica y eran en su mayoría incapaces de adaptarse a los principales cambios ambientales. Nelson y Winter ampliaron los procedimientos operativos estándar en rutinas que podrían crear novedad mediante la combinación intencional, la recombinación y la imitación (imperfecta) de rutinas, y también mediante la mutación de rutinas algo aleatoria e imprevisible (Becker et al., 2006). Este potencial de cambio dinámico proporcionó la base para la organización de activos y la capacidad de gestión en la visión de Teece (Arndt & Pierce, 2018).

Para explicar por tanto lo anterior, al crear rutinas dinámicas, Nelson y Winter (1982) permiten a las empresas comprender las estructuras del mercado y sus posiciones dentro del mismo, desarrollar respuestas co-evolutivas a las estructuras de mercado existentes y en evolución y, por lo tanto, prever y producir cambios en el mercado (Arndt & Pierce, 2018). Estas ideas permitieron a Teece et al. (1997) construir su idea de capacidades dinámicas con las tres Ps (posición, trayectoria, procesos). Nelson y Winter (1982) equiparon a las empresas no solo con la capacidad de adaptarse a los cambios ambientales externos (innovación exógena), sino también de dar forma proactiva a sus entornos (innovaciones endógenas). Esta conceptualización de las rutinas dinámicas como (al menos en parte) intencionales y estratégicamente persistentes fue crítica para el desarrollo de la teoría de las capacidades dinámicas porque proporciona a las empresas información sobre los mercados. Sorprendentemente, la combinación de la teoría evolutiva y la innovación schumpeteriana ha atraído mucha atención (Winter, 2006) pero a pesar de ser una herramienta básica para la comprensión del funcionamiento teórico de las capacidades dinámicas, no ha recibido la atención suficiente (Arndt & Pierce, 2018).

La visión de los recursos y capacidades defiende sobre todo la base actual de recursos de la empresa. Esta base abarca los recursos de la empresa (tangibles e intangibles) así como las capacidades operativas. Sin embargo, la propuesta de las capacidades dinámicas se dirige hacia el propósito de modificación de esas capacidades dentro de determinadas circunstancias, es decir, a la habilidad para la adaptación de la base de recursos actual y la generación de nuevos recursos como respuesta a los cambios en el entorno de la empresa (Schilke et al., 2018). La perspectiva de las capacidades dinámicas se considera una extensión de la visión de recursos y capacidades. Sin embargo, el concepto de capacidades dinámicas desarrollado invita a realizar una distinción mucho más allá de la visión estática aportada por la teoría de recursos y capacidades (Teece et al., 1997). Mientras que un recurso se define como *un "input de producción (tangible o intangible) que una organización posee, controla o tiene acceso de forma*

*semipermanente*”, una capacidad se refiere a la *“capacidad de una organización para realizar un conjunto coordinado de tareas, utilizando recursos de la organización, con el fin de lograr un resultado final particular”* (Helfat & Peteraf, 2003, p.999). Las capacidades operativas u ordinarias permiten a una empresa llevar a cabo sus actividades cotidianas, como logística, marketing y fabricación, las cuales están enfocadas a mantener las actividades realizadas actualmente, por lo que, aun teniendo un potencial de cambio y modificación de la base de recursos de la empresa, se emplean únicamente para mantener el estado actual de las cosas: líneas de productos, segmentos de clientes, actividad de negocio, y similares (Helfat & Winter, 2011; Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

Las capacidades dinámicas se conceptualizan como capacidades de orden superior que no implican la producción de bienes o la prestación de servicios. En cambio, su función principal es permitir que una empresa modifique sus capacidades operativas en busca de una mayor efectividad (Helfat & Winter, 2011; Piening & Salge, 2015). Verreyne et al. (2016) indican que es aceptado que las capacidades dinámicas se centran en el cambio y, por lo tanto, actúan para crear nuevos recursos, rutinas o capacidades operativas. Están directamente orientadas hacia el cambio estratégico, y pueden considerarse como una parte de las capacidades organizativas de la empresa, y que pueden cambiar la base actual de recursos de la misma, así como el sistema de apoyo establecido y la estructura de gobierno. También pueden influir de manera directa sobre el entorno externo y el ecosistema, y sobre su estrategia (Yeow et al., 2018). Permiten detectar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (Teece, 2014). Las capacidades dinámicas crean oportunidades para nuevas estrategias de creación de valor mediante la modificación de las capacidades ordinarias (Eisenhardt & Martin, 2000). Para superar este riesgo, varios académicos han sugerido que las capacidades dinámicas deben observarse por los cambios que afectan en la base de recursos de una empresa (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Tales cambios pueden o no mejorar el desempeño de la empresa. Por lo tanto, la posesión de capacidades dinámicas no necesariamente conduce a un mayor rendimiento, pero los resultados del rendimiento dependen, en primer lugar, de la calidad de las capacidades ordinarias que alteran las capacidades dinámicas (Zahra et al., 2006) y, en segundo lugar, la aptitud evolutiva de tales capacidades (Helfat et al., 2007). Las capacidades dinámicas superiores pueden no conducir a un rendimiento superior si no conducen a una mejora real y significativa de las capacidades ordinarias (Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

Otra diferencia fundamental entre las capacidades dinámicas y las capacidades ordinarias es que las primeras no solamente tienen como objetivo la resolución de problemas, sino que proveen un medio sistemático para el cambio estratégico (Schilke et al., 2018). Las capacidades dinámicas proporcionan la posibilidad de la realización de una tarea de manera modelada, pero dirigida siempre hacia estrategias de cambio. Esta concepción difiere de las capacidades cuyo destino es la resolución de problemas completos. En el caso de las dinámicas, el objetivo último no es solo la resolución, sino establecer parámetros hacia una modificación o cambio que mejore

la base de recursos de la empresa y permita obtener ventaja competitiva (Helfat & Winter, 2011). Además, las capacidades dinámicas, por el hecho de ser específicas a cada contexto organizativo, deben ser construidas a lo largo del tiempo (Helfat & Martin, 2015), en un proceso que permita tanto el desarrollo de las capacidades actuales como proveer de las dinámicas de cambio necesarias. La adhesión y dependencia de la estructura organizativa hace que las capacidades dinámicas sean muy difíciles de comprar y vender, por lo que su desarrollo requiere de costes, y ello implicará que la promoción del cambio estratégico en las empresas requerirá de un sustancial esfuerzo en tiempo y fondos económicos (Schilke et al., 2018). Esta dura condición para la existencia de capacidades dinámicas ha llevado al planteamiento de varios autores de sí de verdad existen como tales.

El conjunto de capacidades dinámicas puede ser dividido en "microfundaciones" y capacidades de orden superior (Teece, 2007). Las microfundaciones implican el ajuste y la recombinación de las capacidades ordinarias existentes de una empresa, así como el desarrollo de otras nuevas. Mientras que capacidades dinámicas de segundo orden son las que incluyen decisiones gerenciales bajo condiciones de incertidumbre, mediante las cuales la administración, respaldada por procesos organizacionales, detecta posibles caminos para el futuro, diseña modelos de negocios para aprovechar oportunidades nuevas o cambios en las actuales, y determina la mejor configuración para la organización basada en su forma existentes, así como nuevos planes para el futuro (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Los estudios indican que las capacidades de orden superior son las más importantes relacionadas con la innovación y donde la alta dirección debía concentrar sus esfuerzos (Schilke et al., 2018).

Partiendo de este enfoque integrador (Barreto, 2010; Di Stefano et al., 2014; Peteraf et al., 2013) así como de las opiniones de Helfat et al. (2007) y Teece (2007) sobre las capacidades dinámicas, otros autores han propuesto una visión de las capacidades dinámicas basadas en un conjunto de capacidades organizacionales y en acciones específicas orientadas hacia el cambio dentro de la empresa (Yeow et al., 2018). Desde este punto de vista, las capacidades dinámicas incluyen tres factores de manera genérica: Detección (sensing), aprovechamiento (seizing) y transformación (transforming). A su vez, estas amplias capacidades operan a través de un grupo de acciones organizacionales específicas que trabajan juntas para lograr el cambio (Di Stefano et al., 2014; Eisenhardt & Martin, 2000). Los analizamos a continuación.

La detección (sensing), que implica identificación, desarrollo, codesarrollo conjunto y evaluación de oportunidades tecnológicas en relación con las necesidades del cliente (Teece, 2014), así como heterogeneidad en la pevisión, sesgos y otros procesos cognitivos, derivados de la teoría del comportamiento y de la teoría de la evolución (Arndt & Pierce, 2018), podría considerarse el primer grupo de características dinámico implementado por las organizaciones. Sin embargo, la evolución y análisis del concepto dinámico respecto a las capacidades ha determinado que la detección no se limita a las oportunidades tecnológicas, sino que abarca otros

cambios ambientales o decisiones internas (Yeow et al., 2018). Teece et al. (2009) argumentan que la detección es importante ya que aporta a las organizaciones formas de superar la incertidumbre y sobre todo de obtener información sobre nuevas oportunidades. La detección a su vez se llevaría a cabo a través de las siguientes acciones. Primero, la acción de escaneo, que se refiere a los esfuerzos organizacionales para explorar oportunidades y mercados, recopilar información de fuentes internas y externas, como, por ejemplo, clientes o proveedores, y extraer información relevante para detectar oportunidades potenciales. Posteriormente, hay un proceso de aprendizaje que se refiere a las acciones emprendidas por las organizaciones para aprender y evaluar oportunidades potenciales mediante el monitoreo del desempeño o para obtener más información y poder evaluar e identificar áreas específicas para acciones adicionales (Teece, 2014). En tercer lugar, se encontraría la calibración de la acción, donde la empresa toma conciencia de la importancia de la oportunidad descubierta, una vez que han explorado las implicaciones específicas, y tratan de refinar sus acciones anteriores para desarrollarlas (Weick & Sutcliffe, 2006).

El segundo componente es el aprovechamiento (seizing), proceso por el que se produce la movilización de recursos para abordar las necesidades y oportunidades detectadas en el paso anterior, para tratar de obtener todo el valor (Teece, 2014). Introduce procedimientos operativos estándar como reglas de decisión que ayudan a controlar cómo reaccionan las empresas ante las señales y oportunidades ambientales (Arndt & Pierce, 2018). Implica que la empresa toma conciencia no solo de que las oportunidades existen, sino de qué cambios específicos debe realizar en sus componentes organizacionales para capturar el valor y el beneficio de esas oportunidades (Teece, 2007). El aprovechamiento tiene tres acciones a realizar: diseño, selección de las diferentes opciones y compromiso. El diseño se refiere a la acción organizativa emprendida para planificar y diseñar sus nuevas estructuras y procesos. Teece (2007) analizó cómo estas estructuras incluyen límites organizacionales, diseños de productos, modelos de negocios y procesos internos que puedan respaldar estos diseños. La selección se refiere a la acción organizacional de seleccionar entre las diferentes opciones disponibles en términos de sus diseños y otras posibles soluciones para aprovechar las oportunidades. En este caso, las opciones pueden incluir la elección de proveedores y plataformas que pueden proporcionar servicios o productos complementarios, así como opciones entre nuevos productos, procesos o servicios e, incluso, modelos de negocio (Augier & Teece, 2009). Finalmente, la acción de compromiso se refiere a las decisiones tomadas por la organización sobre cómo implementar los diseños, así como a las decisiones sobre opciones específicas de socios, servicios, procesos o modelos de negocio (Teece et al., 2009; Yeow et al., 2018).

Finalmente, la tercera capacidad es la transformación, que implica efectivamente la modernización de las rutinas (Teece, 2007), y puede abarcar tareas como la reestructuración de los departamentos, la gestión de activos especializados y la creación de estructuras de gobierno y desarrollo del conocimiento; en otras palabras, implica la reconfiguración de los recursos base

de la organización. Supone efectivamente el paso adelante dinámico, el avance real hacia el aprovechamiento de las oportunidades detectadas, transformando los recursos y capacidades de la empresa a todos los niveles (Teece et al., 2009; Yeow et al., 2018). Incluiría la "alineación de activos, co-alineación, realineación y redistribución" (Teece, 2007, p. 1336). En el esfuerzo de alineación teórica, esta capacidad dinámica de transformación encaja perfectamente con las cuatro acciones de capacidad dinámica diferentes de Eisenhardt y Martin (2000): apalancamiento, creación, acceso y publicación (Danneels, 2011; Yeow et al., 2018). El aspecto transformador de la capacidad dinámica es importante porque ayuda a reconfigurar los recursos existentes para alinearlos con la nueva estrategia, así como para construir nuevos recursos o acceder a nuevos recursos para complementar las brechas actuales en la base de recursos de la organización. Al reconfigurar los recursos existentes, el apalancamiento explícito ayuda a alinear los recursos organizacionales existentes con la nueva estrategia. Luego, la fase de acción se refiere a la creación de nuevos recursos y procesos, que se combinan para formar una nueva competencia o habilidad (Danneels, 2011). El acceso supone el uso de recursos externos, por ejemplo, de proveedores o socios (Eisenhardt & Martin, 2000) que son complementarios a los recursos existentes en la organización (Danneels, 2011). Finalmente, liberar implica eliminar recursos existentes no necesarios, como reducir la fuerza laboral o eliminar combinaciones de recursos que pueden no ser óptimas para una nueva estrategia (Eisenhardt & Martin, 2000). Algunos de estos recursos pueden redistribuirse para otros usos o procesos dentro de las empresas (Danneels, 2011).

Los tres grupos de capacidades: detectar el cambio externo, aprovechar nuevas oportunidades y transformar las organizaciones, buscan mejorar la aptitud evolutiva a largo plazo de una empresa en lugar de simplemente permitir un buen desempeño en el período actual. Las empresas que dominen estos tres grupos verán tendencias emergentes y novedades antes que sus rivales, se posicionarán más favorablemente para escenarios futuros, y responderán más rápidamente a medida que se desarrolle ese futuro. Una empresa con fuertes capacidades dinámicas puede mantenerse a la vanguardia con una rápida innovación y modelos de negocios distintivos (Schoemaker et al., 2018). Esta posición es extensible también a las operaciones internacionales, donde las empresas se encuentran con un entorno desconocido que les exige lo máximo de sus posibilidades para aprovechar las escasas oportunidades que pueden generar (Teece, 2018). Estas capacidades permiten también la orientación de recursos de manera unidireccional no solo de la empresa, sino alinearlos con socios internacionales de cara a una mejor explotación de las operaciones internacionales, favoreciendo un modelo de negocio como es el de las empresas que toman el camino internacional de la mano de otras. Para que se produzca la correcta alineación de recursos, de manera individual y colectiva, la empresa debe estar de manera permanente abierta al proceso de detección y aprovechamiento, así como a transformar aspectos de la organización y su propia cultura de cara a orientarse de manera

positiva hacia las nuevas oportunidades que pudieran surgir (Teece, 2018), y afrontar las amenazas derivadas de la respuesta de otros competidores.

A la vista del razonamiento teórico anterior, la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño es evidente desde su origen, a pesar de las discusiones existentes en la literatura sobre la aplicación de esta relación en entornos con diferente grado de dinamismo (Fainshmidt et al., 2016). El objetivo último de cualquier desarrollo empresarial es la rentabilidad. Conocemos que el diseño y la operación de los modelos de negocio dependen de las capacidades de una empresa. La elaboración, el refinamiento, la implementación y la transformación de modelos de negocios son productos de capacidades de alto orden (dinámicas). La fortaleza de las capacidades dinámicas de una empresa es vital en muchos sentidos para su capacidad de mantener la rentabilidad a largo plazo, incluida la capacidad de diseñar y ajustar modelos de negocio. Esta fortaleza determina la velocidad y el grado (y el costo asociado) de alinear los recursos de la empresa, incluidos sus modelos de negocio con las necesidades y aspiraciones de los clientes. Para lograr esto, las organizaciones deben ser capaces de detectar y aprovechar continuamente las oportunidades, y de transformar periódicamente aspectos de la organización y la cultura para poder reposicionarse proactivamente para abordar amenazas y oportunidades aún más nuevas a medida que surjan. Las capacidades dinámicas son multifacéticas y las empresas no necesariamente serán fuertes en todos los tipos. Una empresa podría sobresalir al detectar nuevas oportunidades, pero ser relativamente débil al identificar nuevos modelos de negocios para explotarlos. O una empresa podría ser buena en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y, sin embargo, ser mediocre en su implementación y refinación. Cuando hablamos de "Capacidades dinámicas fuertes" generalmente significarán fuertes (en relación con los competidores) en todas las áreas relevantes de detección, captura y transformación. Es decir, nos estaremos refiriendo al aprovechamiento y explotación adecuada de cada una de áreas de las capacidades dinámicas (Teece, 2018), pero siempre orientado hacia el desempeño.

Referido a lo anterior, una empresa con fuertes capacidades dinámicas será rentable si consigue construir y renovar de manera rentable recursos, activos y capacidades ordinarias, y reconfigurarlas según sea necesario para innovar y responder (o provocar) cambios en el mercado. Los recursos de la empresa deben organizarse de manera inteligente y coordinarse con las actividades de las empresas asociadas en el caso que se trataran de propuestas de negocio conjuntas para entregar valor a los clientes. Las capacidades dinámicas se basan en parte en rutinas y procesos organizacionales, cuya evolución gradual es fijada por intervenciones gerenciales no rutinarias (Teece, 2018). Todas estas actuaciones permitirán también el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Como preámbulo de rentabilidad, el marco teórico aporta una explicación sobre el mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo (Arndt & Pierce, 2018), argumentando que el éxito dependerá de la habilidad de la empresa para alinear sus recursos con los cambios

permanentes del entorno y con el aprovechamiento de las oportunidades que pueda ofrecerle. Las capacidades dinámicas solucionan problemas de manera sistemática, permitiendo a la organización "tomar decisiones a tiempo y orientadas al mercado" (Barreto, 2010), e introducen cambios innovadores en la base de recursos (Teece, 2014). Las capacidades dinámicas mejoran de manera constante las capacidades ordinarias, lo cual provocará una eficiencia superior. También, implicarán la construcción de nuevos recursos y capacidades de resolver problemas para el futuro (Danneels, 2016), lo cual podría otorgar una ventaja competitiva al iniciar el cambio en el entorno competitivo (Teece, 2014). Queremos enfatizar que, si se supone que las capacidades dinámicas afectan el desempeño (ya sea a través de un rol moderador o directamente), sus medidas deberían ser independientes del desempeño (Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Las capacidades dinámicas ayudan a la empresa a vigilar su entorno externo para evaluar la continuidad del modelo comercial actual. Si el modelo es frágil, las empresas con capacidades dinámicas pueden crear, integrar y reconfigurar mejor las competencias internas y externas para hacer frente a las condiciones que de otro modo socavarían sus posiciones actuales en el mercado. Las capacidades dinámicas también rigen cómo se deben combinar y reorganizar las capacidades ordinarias dentro de la empresa, y qué capacidades deben agregarse o reducirse. En resumen, las capacidades dinámicas sirven como puente entre el presente y el futuro. Sin ellas, una organización está estancada y probablemente se verá profundamente afectada por el cambio (Schoemaker et al., 2018), o peor aún, no sabría afrontarlo ni entenderlo.

Uno de los aspectos importantes en cuanto al análisis actual es si existe una prevalencia u orden entre las capacidades a la hora de su desarrollo. Algunos estudios hablan de la necesidad de identificar y promover la combinación adecuada de capacidades dinámicas para incrementar el valor ofrecido al cliente (Landroguéz et al., 2011), aportando flexibilidad para la adaptación a los escenarios cambiantes (Albort-Morant et al., 2018; Singh et al., 2013). Algunos autores, como Hine et al. (2014), han avanzado en esta línea, realizando una conceptualización de la jerarquía de las capacidades dinámicas, en respuesta a la planteada por Barreto (2010), para explicar la estructura y función de las capacidades dinámicas. El marco de Hine contiene una jerarquía interdependiente de intención competitiva, rutinas y recursos que amplía el proceso de aprendizaje desde la explotación y la exploración (Verreynne et al., 2016). El contenido o elemento esencial es la presencia de la capacidad dinámica de aprendizaje, considerada como fundamental en la medida que le empresa avanza hacia el desarrollo de capacidades dinámicas de alto nivel.

Hay autores que consideran que el debate sobre la existencia de superioridad por parte de algunas características no debería ser tratado, sino establecer solo que el rendimiento de una capacidad puede ser superior si consigue un buen ajuste con el entorno (Yuan et al., 2016). Consideran que en mercados de alta velocidad o institucionalmente dinámicos, las capacidades dinámicas de innovación pueden ser más relevantes, de manera que puedan proporcionar soluciones para satisfacer los requisitos cambiantes de ese entorno, mientras que en mercados

con un flujo de información más estable y mejor administrada, la capacidad dinámica de marketing puede suponer una ventaja de cara a la organización e integración de las rutinas (Yuan et al., 2016). Sin embargo, todas estas conclusiones quedan circunscritas a los entornos particulares donde se han realizado los estudios, pudiendo solo extraerse conclusiones parciales dada la heterogeneidad de mercados existentes, así como las diferencias idiosincráticas referentes a las capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas.

*Tabla 4. Jerarquía de las Capacidades Dinámicas*

Capacidades operativas (ordinarias)	Capacidades que no provocan cambios importantes en la empresa y que no contribuyen de manera directa a la ventaja competitiva. Es el desempeño de las tareas necesarias para que le empresa pueda sobrevivir en el día a día.
Capacidades dinámicas funcionales	Capacidades tecnológicas o de marketing. Las capacidades de marketing se centran en el desarrollo de productos y servicios, los precios y la gestión de información de mercado, y las capacidades tecnológicas se centran en aumentar la eficiencia en los procesos de I + D y la fabricación.
Capacidades dinámicas de aprendizaje	Actúan como coordinación, aprendizaje y actividades estratégicas de respuesta competitiva. Permite a las empresas construir y renovar recursos para cambiar la forma en que responde a las demandas del mercado. Implica agregar nuevas rutinas y recursos a través de la creatividad y la innovación. También centrado en el cambio, pero directamente responsable de los resultados y el rendimiento de la empresa en entornos dinámicos.
Capacidades dinámicas	"Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en pos de una mayor efectividad". (Zollo & Winter, 2002, pág. 340) Las capacidades dinámicas "operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias". (Winter, 2003, pág 991) "La capacidad de una organización para crear, ampliar o modificar a propósito su base de recursos", donde los recursos incluyen activos y capacidades. (Helfat et al., 2007, pág. 4) Las capacidades dinámicas son "la capacidad (1) de detectar y dar forma a las oportunidades y amenazas, (2) aprovechar las oportunidades y (3) mantener la competitividad mediante la mejora, la combinación, la protección y, cuando sea necesario, la reconfiguración intangible y tangible de la empresa comercial bienes". (Teece, 2007, pág. 1319)

Fuente: Verreyne et al., (2016)

Sin embargo, es precisamente la falta de consenso respecto a las propias características de las capacidades dinámicas, así como la casuística de las investigaciones empíricas lo que ha

evitado hasta el momento el establecimiento de lo que podríamos llamar un orden, un sistema de prevalencia en el que ante determinadas situaciones la empresa tuviera claro hacia dónde le lleva el desarrollo de sus capacidades. O también, qué capacidades serían más necesarias para responder a determinadas situaciones. En el caso de las crisis y recesiones económicas, el conocer el sistema de capacidades que mejoraría nuestro rendimiento y nuestro desempeño podría proponer a las empresas un plan a largo plazo para establecer qué elementos son realmente importantes de desarrollar, y qué capacidades y tareas deben verse potenciadas o modificadas de cara a competir de la manera más adecuada.

### **El entorno y las Capacidades Dinámicas**

La habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus habilidades, creando un efecto de sinergia entre ellas (Jeng & Pak, 2016), será lo que le otorgue la ventaja competitiva, sobre todo cuando el entorno se vuelva inestable (Teece et al., 1997) como el caso del entorno de desarrollo de nuestro trabajo, donde se produce una variación total en el ambiente competitivo de las empresas debido a la crisis económica. Las capacidades dinámicas de innovación, aprendizaje y marketing consideramos que ofrecen una respuesta a las variaciones sustanciales del entorno que permiten a la empresa desarrollar sus estrategias internacionales de una manera más adecuada.

La dependencia del entorno en este campo se observa puesto que los antecedentes u orígenes de las capacidades dinámicas se encuentran dispersos, y los resultados incluyen numerosos niveles de análisis, incluyendo organizativos, individuales y del entorno. Todos tienen una influencia determinada en el desarrollo de las capacidades dinámicas, pero algunos son sustanciales a su desarrollo. La visión general en este caso se aproxima a la ofrecida por Teece et al. (1997), donde se indica que la riqueza de los recursos tiene una gran influencia sobre la opción de un cambio estratégico. A pesar de los intentos por parte de los diferentes enfoques de generar un modelo integrador, las capacidades dinámicas difieren en función del dominio funcional, la naturaleza de las propias capacidades, o la unidad de análisis, lo cual lleva a la conclusión de que las son totalmente dependientes del entorno donde la empresa desarrolle su actividad (Schilke et al., 2018). Este razonamiento con puede llevarnos a circunscribir exclusivamente las capacidades dinámicas a entornos turbulentos, sino que pueden ayudar a las empresas a ejercer en entornos tanto muy dinámicos como estables (Helfat & Winter, 2011b).

Esta dependencia del entorno ha aparecido como factor integrador de las diferentes teorías, es decir, que las capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas son específicas de acuerdo a las características no solo de la propia empresa como hemos dicho anteriormente, sino del entorno posea, por lo que la teoría se ha orientado hacia un enfoque contingente (Schilke, 2014; Schilke et al., 2018). Este elemento permite comprender también la reacción favorable y

positiva hacia determinados aspectos muy negativos del entorno que algunas empresas tienen, y que les permite sobrevivir, competir, y alcanzar ventaja competitiva. La proliferación de la competencia en entornos altamente variables y llenos de incertidumbre hace que las organizaciones estén obligadas a renovarse continuamente, adaptándose a las nuevas circunstancias o muriendo en el intento, reconfigurando por tanto sus recursos para alcanzar la combinación adecuada (Barrales-Molina et al. 2014; Konwar et al., 2017).

El concepto de ajuste estratégico se ha tenido poco en cuenta en cuanto a la alineación del entorno con las capacidades dinámicas, necesidad prevalente sobre todo en las empresas que tiene negocios internacionales en diferentes sociedades y grupos de empresas y personas, cada una de las cuales desarrolla comportamientos diferentes y puntos de partida dispersos unos de otros a la hora de afrontar las dificultades acaecidas en el entorno. El ajuste estratégico es uno de los conceptos más ampliamente aceptados en la literatura de estrategia y de capacidades (Zajac et al., 2000). Postula que el ajuste (o congruencia, consistencia, compatibilidad o coincidencia) entre factores estratégicos como el entorno, las capacidades, la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo y la cultura dan como resultado el desempeño organizacional (Yin & Zajac, 2004), pero no solo el desempeño, sino un desempeño superior (Yuan et al., 2016). Esta corriente de investigación sugiere que los diferentes niveles de variación ambiental exigen recursos y/o capacidades organizacionales compatibles para aprovechar las oportunidades y evitar amenazas en el entorno empresarial (Aragón-Correa & Sharma, 2003). El rendimiento superior de las empresas depende del ajuste estratégico con los entornos, que se logra mediante el desarrollo y la asignación de capacidades apropiadas (Zajac et al., 2000). Por ello, es de esperar que el entorno español necesite el desarrollo y la prevalencia de capacidades dinámicas acordes a su estructura, y que los resultados puedan hacerse extensible a otros entornos, pero en una magnitud limitada.

El ajuste estratégico y su necesidad de relación con el entorno, harán que las respuestas a las oportunidades sean muy diferentes aun perteneciendo a la misma empresa. Es cierto que existirán factores comunes, pero también diferenciadores que requerirán por parte de la empresa un esfuerzo extra de ajuste. Las empresas internacionales dirigen negocios en diferentes entornos que ejercen impactos distintos en sus actividades (Yuan et al., 2016). Para lograr un rendimiento superior, una empresa necesita buscar un ajuste entre varios factores, incluidos el entorno, las capacidades, la estrategia y la estructura (Venkatraman & Camillus, 1984). Las investigaciones previas parece que no tienen en cuenta la situación de la adaptación, haciendo ver que las capacidades serán igual de efectivas en todas las circunstancias, elemento que ponemos en duda. Recientemente, hemos visto que, ante crisis de magnitud global, las medidas tomadas por diferentes países pueden diferir en gran medida, siempre con la voluntad de adaptarlas a su entorno y, sin embargo, son muchas soluciones las que funcionan, aunque también muchas las que fracasan. Una visión institucional refuerza la perspectiva de ajuste estratégico en nuestra comprensión de la heterogeneidad en el desempeño de la empresa en diferentes culturas,

economías o comunidades (Peng et al., 2008). Bajo fuerzas y condiciones institucionales particulares, puede haber capacidades más necesarias o mejor adaptadas para obtener el rendimiento del negocio. La perspectiva de ajuste estratégico afirma una importante alineación entre el entorno y la capacidad. Por tanto, para que los rendimientos sean más efectivos, determinadas capacidades deberán ser desarrolladas dependiendo del entorno y su marco institucional particular (Yuan et al., 2016). Nuestra investigación trata, utilizando la lente de la perspectiva institucional y el paradigma de ajuste estratégico, establecer efectos comparativos de las diferentes capacidades dinámicas en el entorno español, y determinar si existe prevalencia e importancia en el desarrollo de cada una de ellas de acuerdo a las características especiales de nuestras empresas y su entorno internacional.

### **El papel de los gestores en la creación de capacidades dinámicas**

Algunos estudios restringen las capacidades dinámicas al ámbito de rutinas organizativas y reglas de gestión. Sin embargo, algunos procesos como la fundación de una empresa, su gestión en las fases tempranas o la salida internacional, tiene componentes basados en la intuición o la capacidad personal que se encuentran lejos de procesos estandarizados o regulados por la empresa (Teece, 2018). Determinadas decisiones que se toman no tienen en cuenta esos criterios establecidos y se basan en capacidades singulares que desarrolladas posteriormente pueden dar lugar al proceso dinámico.

Las habilidades de los gestores son también un elemento muy importante en el desarrollo de las capacidades dinámicas. De hecho, la detección está basada muchas veces en criterios personales adquiridos durante los procesos que conducen a la experiencia o a la intuición. Este hecho ha derivado que exista un sub-campo de análisis de las capacidades dinámicas llamado "capacidades dinámicas de gestión" (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015), interpretadas como "*las capacidades mediante las cuales los gestores crean, amplían y modifican el modo en que las empresas se desarrollan*" (Helfat & Martin, 2015, pág. 1281). La idea fundamental es que los gestores de la empresa, o al menos la alta dirección, tienen capacidades dinámicas que pueden conducir al cambio estratégico, y que además no sólo afectarían al ambiente de la empresa, sino que también modificarían su entorno externo. No se trata de un concepto restringido al ámbito individual, sino que las capacidades pueden ser desarrolladas en equipo (Helfat & Martin, 2015). Además, una de las defensas que tienen las capacidades dinámicas de gestión frente a los competidores es su dificultad de imitación, al estar derivadas de características idiosincráticas de los gestores (Teece, 2018), lo cual crea una barrera muy importante para ser imitadas, reforzando el sistema de capacidades dinámicas de la empresa.

Esta cuestión plantea el problema de si las capacidades dinámicas se encuentran basadas en ese nivel personal sobre la alta dirección o sin embargo podrían establecerse a una base

mayor, contando siempre con las decisiones individuales. Para Salvato & Vassolo (2018) un enfoque a nivel individual interpreta las capacidades dinámicas como actividades de toma de decisiones basadas en las habilidades de uno o unos pocos ejecutivos de alto nivel empresarial (Teece, 2007). Si bien las acciones gerenciales específicas pueden ser críticas para permitir el cambio cuando las empresas enfrentan choques ambientales inesperados, el énfasis a nivel micro en individuos clave excluye los patrones de acción colectiva que pueden funcionar independientemente de los actores que los promulgan (Felin et al., 2015). Por lo tanto, un énfasis en los altos directivos como fuente de capacidades dinámicas taparía cómo las empresas crean realmente procesos sistemáticos y confiables para la dinamización de recursos (Zollo & Winter, 2002) y socava la creatividad de los empleados de nivel inferior (Salvato & Vassolo, 2018). Las aportaciones de este trabajo se centran en la necesidad de que los recursos aportados para el desarrollo de capacidades dinámicas no descansen solo a nivel organizativo, sino que aumentar el nivel de implicación personal de los empleados y el fomento de su participación individual suponen un impulso importante en el desarrollo de una cultura de capacidades dinámicas (Salvato & Vassolo, 2018). Jiang et al. (2019) indican que uno de los elementos claves de la teoría de las capacidades dinámicas es que pone de manifiesto el papel fundamental de las decisiones y capacidades humanas para obtener el mejor uso de los recursos y alcanzar un crecimiento sostenible.

Esta afirmación del papel de los gestores en el desarrollo de las capacidades dinámicas se encuentra relacionada con los procesos de aprendizaje y con las dinámicas de creación de conocimiento. Felin y Foss (2011) sostienen que, si bien el tipo de capacidad que despliega una empresa depende del dinamismo del entorno, sus capacidades están influenciadas por la forma en que la empresa y sobre todo sus gestores desarrollan rutinas y recursos en respuesta a este dinamismo (Barreto, 2010). Estos autores sostienen que las suposiciones empiristas de una pizarra en blanco y la experiencia creada por la respuesta a estímulos externos (generalmente sociales y ambientales), que se construye de manera determinista hacia las capacidades, no logra capturar la esencia de las capacidades dinámicas: el dinamismo mismo (Felin y Foss, 2011, p. 7). Su preocupación es que todo el poder explicativo se otorga a la experiencia y la repetición como variables exógenas. Creen que, al menos en parte, las capacidades se basan en estímulos endógenos, en esa intención e intencionalidad y en menor medida un enfoque de aprendizaje, que motivan el desarrollo de capacidades. Este punto de vista es generalizado en la literatura, con Teece (2014), por ejemplo, argumentando que la capacidad de los gerentes para reconocer tendencias y guiar a la empresa a responder son características cruciales de las capacidades dinámicas, sobre todo las de aprendizaje, un punto sorprendentemente similar al de la heurística (Eisenhardt & Martin, 2000). Zhou et al. (2019) hablan incluso de tres funciones características de los gestores en el desarrollo de las capacidades dinámicas: integración, aprendizaje orientado y reconfiguración/transformación, denominadas en conjunto como "capacidad de integración",

otorgando relevancia al papel de los responsables de las empresas en el desarrollo del proceso dinámico.

## **Capítulo 3. Capacidades Dinámicas de aprendizaje, innovación y marketing.**

### **Capacidad dinámica de aprendizaje**

El aprendizaje como concepto dinámico

El aprendizaje como capacidad proporciona nuevo conocimiento que permite la creación o modificación de las capacidades y recursos existentes (Easterby-Smith & Prieto, 2008; David J. Teece, 2007; Zahra & George, 2002; Zollo & Winter, 2002). La capacidad de aprendizaje permite que los esfuerzos de la organización por adquirir conocimientos y convertirlos en prácticas se traduzcan en competitividad mediante la búsqueda de resultados diferentes de acuerdo con la dinámica del entorno. Estos resultados cambiantes llevan a que el aprendizaje se transforme en capacidad dinámica porque se constituye en una habilidad para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas respondiendo a los cambios del entorno (Eisenhardt & Martin, 2000; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Teece et al., 1997). El dinamismo de la capacidad de aprendizaje se observará cuando las intenciones y los resultados cambien (Mertens & Palomares, 2006). De esta manera, la capacidad de aprendizaje de una organización estará determinada por el potencial uso de su estructura de conocimiento, manteniéndola en un estado de continua evolución por medio de su renovación. La capacidad de aprendizaje depende, por tanto, de la base de conocimientos y de la intensidad del aprendizaje en la organización (Garzón Castrillon, 2018). Definir el aprendizaje organizacional como una capacidad dinámica no significa que todas las capacidades de aprendizaje cambien frecuentemente, haciendo referencia a la exploración y explotación del conocimiento (Kato, 2005). El aprendizaje visto como una capacidad dinámica implica la habilidad para desarrollar nuevas competencias y formas de explorar el conocimiento que permite que las empresas sobrevivan en su mercado buscando nuevas oportunidades (Dosi, Gambardella, Grazi, & Orsenigo, 2010; Garzón Castrillon, 2018; Nootboom, 2000). Esa habilidad de desarrollo de elementos nuevos vincula el aprendizaje y la gestión del conocimiento con la innovación y el desempeño innovador (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Li, Qian, & Qian, 2012), donde la teoría de las capacidades dinámicas es vista como un avance en la conceptualización de la innovación y el aprendizaje (Easterby-Smith et al., 2009). Este último aspecto resulta significativo en nuestro estudio por dos motivos. En primer lugar, dentro de la multitud de capacidades dinámicas existentes, observamos la vinculación existente entre las capacidades de innovación y aprendizaje, que resultaría significativa en la estrategia empresarial de internacionalización. La empresa debe organizar sus recursos de manera que ambas capacidades combinen hacia un

único objetivo, alcanzando un desempeño superior. En segundo lugar, cabría establecer para ese proceso de incremento de mercados, qué capacidad es más importante de las dos, es decir, si existe prevalencia entre ellas, y si los resultados se ven afectados porque el desarrollo de ambas sea asimétrico u orientado de manera consciente hacia los propósitos de la empresa.

Al hilo de lo anterior y desde un punto de vista teórico, la vinculación de la capacidad de aprendizaje y la capacidad de innovación es vista bajo dos perspectivas (Giniuniene & Jurksiene, 2015). La primera es considerar al aprendizaje como precursora de la innovación, es decir, como un paso previo antes de conseguir el desempeño innovador (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). La segunda opción es considerar el aprendizaje como una capacidad independiente, cuyo output sería el conocimiento organizativo (Sanz-Valle et al., 2011). Serán los resultados empíricos los que trasciendan esta importante cuestión, aunque nuestro análisis se orienta hacia la consideración de que es necesario aprender de manera previa a innovar, ya que determinadas capacidades son necesarias para llevar a cabo una estrategia o postura innovadora en la empresa.

Estos estudios centran la investigación del aprendizaje a nivel organizacional, mostrando la existencia de dos estilos de aprendizaje requeridos en el proceso de emprendimiento empresarial: aprendizaje exploratorio y aprendizaje de explotación (Peng & Lin, 2019). Cada tipo de aprendizaje requiere diferentes conjuntos de recursos. El aprendizaje exploratorio implica la asunción de riesgos, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento, mientras que el aprendizaje de explotación implica refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, ejecución (Peng & Lin, 2019). El objetivo de las empresas es encontrar un equilibrio entre la exploración y explotación con el fin de lograr un aprendizaje exitoso (Rossmannek & Rank, 2019). A pesar de que existe una amplia literatura acerca de las relaciones existentes entre aprendizaje, organización y resultados, son pocos los estudios que los analizan de manera conjunta (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), y más escasos aun aquellos que tratan de enfocarlo desde el punto de vista de las capacidades dinámicas.

El enfoque de aprendizaje dinámico requiere de una observación detenida del proceso de internacionalización y el entorno en el que se produce. Hsu y Fang (2009) proporcionan una definición conceptual de aprendizaje organizativo, asociándolo a la capacidad de respuesta a los cambios en el entorno. El conocimiento útil es almacenado en la organización por medio del aprendizaje individual y será correctamente aplicado para la realización de mejoras cuando sea necesario. Ello permite a la organización actuar con más eficiencia en la respuesta a los cambios no esperados del entorno turbulento. Relacionado también con el entorno, Ting (2012) sugiere que la capacidad de aprendizaje organizativo es la absorción e internalización del aprendizaje y los conocimientos obtenidos del entorno externo. Puede llegar a convertirse en una ventaja y aumentar los beneficios en su momento. Aproxima el concepto de aprendizaje al de ventaja competitiva, introduciendo la consideración necesaria de una monitorización y seguimiento del entorno, relacionando esta capacidad con la de marketing, imprescindible en ese aspecto.

La capacidad de aprendizaje se define como la combinación de prácticas que promueven el aprendizaje en el interior de la organización entre los empleados, acuerdos de colaboración con otras organizaciones que permitan extender el aprendizaje, y una cultura abierta dentro de la organización que promueva y mantenga la distribución de conocimiento (Lin et al., 2013). Tiene un impacto significativo sobre la efectividad y el desempeño de la organización, ya que abarca las prácticas de gestión, mecanismos y estructuras organizativas que pueden implementarse y, además, supone un cambio más o menos permanente de conducta, dirigido a alcanzar la efectividad organizativa (Ruokonen & Saarenketo, 2009), lo que exige un esfuerzo de adaptación permanente. Las capacidades dinámicas de aprendizaje implican actividades de coordinación, aprendizaje y respuesta competitiva estratégica que incluyen nuevas rutinas y recursos derivados de forma creativa e innovadora (Verreyne et al., 2016). Ese esfuerzo se observa en la visión de Garzón (2015), que define las capacidades dinámicas de aprendizaje como la potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, integración y reconstrucción de sus competencias básicas, que incluyen la habilidad de la empresa para conseguir o mantener las ventajas competitivas (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). Se habla también en ocasiones para definirla como un contexto de trabajo estimulante, donde las personas puedan desarrollar sus competencias y obtener satisfacción (Garzón Castrillon, 2018). De acuerdo con Mertens y Palomares (2006), las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales de interacción y reflexión, que se dan al compartir y explorar dentro y fuera de la organización. Esta postura se complementa con la definición de Prieto (2003), para quien esta capacidad comprende el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos que hacen posible la formación y evolución de los stocks de conocimiento que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimiento para actuar intencionadamente en entornos cambiantes (Garzón Castrillon, 2018). Zhang et al. (2009) definen capacidad dinámica de aprendizaje como la habilidad de la empresa para de forma activa adquirir, compartir y utilizar su ventaja en inteligencia para planificar y diseminar la información de cara a asumir y orientar los diferentes cambios del entorno internacional. Como capacidad dinámica integra, construye y reconfigura para orientar los cambios en el entorno, y es una habilidad de la organización para seguir aprendiendo y desarrollar sus capacidades a través de un patrón ordenado, estructurado y consistente, que se manifiesta por una serie de actividades rutinarias sistemáticas internas que persiguen la efectividad del trabajo (Zollo & Winter, 2002).

La importancia del aprendizaje se refleja en lo que algunos autores han llamado la esencia misma de las capacidades dinámicas, el dinamismo (Felin & Foss, 2011), ya que si bien el tipo de capacidad que despliega una empresa depende del dinamismo del entorno, sus capacidades están influenciadas por la forma en que la empresa desarrolla rutinas y recursos en respuesta a este dinamismo (Barreto, 2010). Estos autores sostienen que las suposiciones empiristas de una

pizarra en blanco y la experiencia creada por la respuesta a estímulos externos (generalmente sociales ambientales), no captan la esencia dinámica del desarrollo de capacidades. Su preocupación es que todo el poder explicativo se otorga a la experiencia y la repetición como variables exógenas. Creen que, al menos en parte, las capacidades se basan en estímulos endógenos, en esa intención e intencionalidad y, en otra parte, un enfoque de aprendizaje, que motivan el desarrollo de capacidades (Felin & Foss, 2011; Verreyne et al., 2016). Este importante papel de los gerentes en el desarrollo de las capacidades de aprendizaje también es reconocido por Teece (2014).

La capacidad dinámica de aprendizaje representa el origen de su base estratégica (Verreyne et al., 2016), y permite el desarrollo del resto de elementos, así como dotarla de la comprensión del entorno que le rodea, su interpretación y la cohesión en la toma de decisiones continua en el proceso dinámico que afronta ante los turbulentos mercados internacionales. Las empresas que aprenden de manera más efectiva tienen un desempeño mejor que el de sus competidores a largo plazo (Ar & Baki, 2011). Y los estudios demuestran que el aprendizaje está asociado con niveles altos de crecimiento en pequeñas empresas, a pesar de que la mayoría de estudios se orientaban hacia grandes corporaciones (Ruokonen & Saarenketo, 2009). Zollo y Winter (2002) defendieron la importancia de desarrollar esta capacidad en situaciones donde la diversidad de experiencia en una empresa es grande, la frecuencia de coordinación es alta y la ambigüedad causal en el desempeño de las rutinas también es alta (García, Gardó, & García, 2018), como es el caso de un entorno caracterizado por una recesión económica. Sin embargo, la capacidad dinámica de aprendizaje no debe considerarse igual a lo largo de toda la evolución de la empresa, ya que la reconfiguración y la orientación al conocimiento pueden variar dentro de las condiciones organizacionales de cada momento (Garzón Castrillon, 2018), por lo que es una capacidad evolutiva de acuerdo al nivel de conocimiento de la empresa. Además, Zollo & Winter (2002) aportan tres elementos fundamentales para que esta capacidad se concrete en las organizaciones:

- Experiencia acumulada o Acumulación: Es una suma de experiencia de eventos cotidianos en una organización.
- Articulación del conocimiento: Es un proceso en que el conocimiento implícito se articula a través de discusiones colectivas, sesiones de información y procesos de evaluación del desempeño.
- Codificación del conocimiento: Es una comprensión de la codificación obtenida a partir de actividades operativas rutinarias, así como de cosas nuevas.

El origen teórico de las capacidades dinámicas de aprendizaje se encuentra en la teoría del aprendizaje organizativo, que parte de la premisa de que el recurso básico de una empresa es el conocimiento, el cual consiste en la información y en la habilidad de utilizarlo (Assaf et al.,

2012). La capacidad dinámica de aprendizaje pretende que los esfuerzos de aprendizaje se vuelquen en la competitividad (Garzón Castrillon, 2018). La habilidad para utilizar el conocimiento es crítica, y requieren métodos que extiendan el conocimiento entre un gran número de personas, permitiendo que lo puedan utilizar. La habilidad de hacer esto de forma adecuada es el determinante crucial del desempeño organizativo, sobre todo en empresas de reciente internacionalización, o que se embarcan en procesos de internacionalización hasta ahora desconocidos para ellas. El recurso del conocimiento es mejorado por el aprendizaje organizativo, el cual puede obtenerse de manera efectiva de fuera de la empresa, o por medio de la experiencia en el desarrollo de nuevos procesos. Garzón Castrillon (2018) habla de experiencias de aprendizaje relacionadas cuando hablamos del desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, donde se utilizan diferentes esquemas de aprendizaje para adaptar las capacidades existentes a las intenciones estratégicas actuales y futuras

#### Composición de la capacidad dinámica de aprendizaje

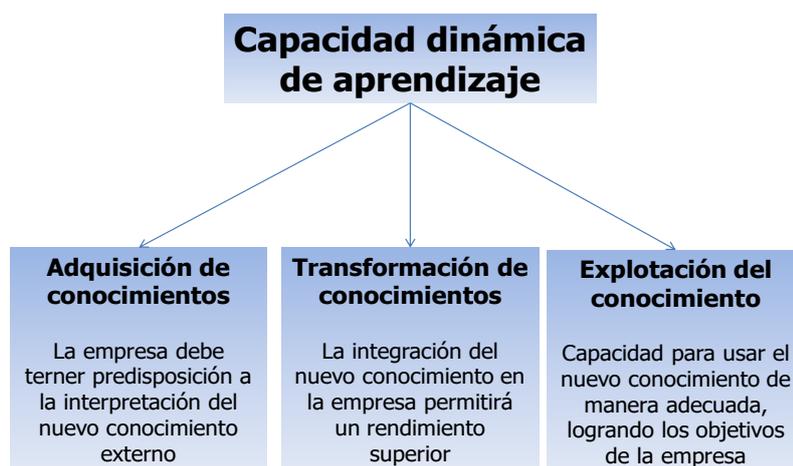
La capacidad dinámica del aprendizaje está compuesta por tres habilidades: adquisición de conocimiento, transformación del conocimiento y explotación del conocimiento desde el entorno empresarial (García et al., 2018; Zahra & George, 2002). Estas habilidades podrían ajustarse a un entorno donde la necesidad de aprendizaje es imprescindible, como es el caso de una recesión económica, o entornos de rápidos cambios, como el provocado por la pandemia mundial del COVID-19, en el cual las empresas han tenido la necesidad de procesar enormes cantidades de información nueva en muy poco tiempo. Las habilidades serían:

- Adquisición de conocimientos: La adquisición de conocimiento se refiere a la necesidad dentro de la empresa de tener rutinas y procesos internos que permitan la comprensión, el análisis y la interpretación del conocimiento externo (Zahra & George, 2002). Con respecto al alcance internacional en periodos de incertidumbre, ingresar a un nuevo mercado bajo la presión añadida del descenso de demanda requiere investigación y conocimiento del mercado extranjero, especialmente cuando la distancia, ya sea física o psicológica, es significativa en comparación con el mercado nacional (García et al., 2018).
- Transformación de conocimientos: Implica la posesión de las habilidades que permiten el desarrollo de rutinas, lo que permite combinar el conocimiento recién adquirido con el conocimiento ya existente en la empresa y su posterior asimilación (Zahra & George, 2002). Knight & Cavusgil (2004) enfatizaron la importancia del intercambio y la eficiencia en la adquisición de conocimiento e integración como factores determinantes para lograr un rendimiento superior, que destacan también García et al. (2018) en su estudio. Esta actividad podría considerarse esencial en las empresas que se

embarcan en actividades internacionales bajo recesiones económicas, sobre todo por la necesidad de velocidad para el aprendizaje.

- **Explotación del conocimiento:** Es una comprensión de cómo usar el conocimiento recientemente incorporado y asimilado para lograr los objetivos de la empresa (Lane & Lubatkin, 1998). La capacidad de explotar información y transformarla en conocimiento adquiere especial relevancia en los mercados internacionales de acuerdo con Prange y Verdier (2011). La explotación adecuada del conocimiento parece ser una capacidad muy importante en una situación tan compleja como la gestión de una crisis económica, ya que las empresas pueden percibir que las barreras son peores de lo que realmente son (García et al., 2018), y no actuar con el enfoque adecuado.

Figura 2. Componentes de la capacidad dinámica de aprendizaje



Fuente: García et al. (2018)

Otra propuesta a considerar es la de Zheng et al. (2011), analizando los mecanismos de las capacidades dinámicas desde el punto de vista del rendimiento, realizando una propuesta de un constructo llamado capacidad dinámica basada en el conocimiento, que validaron empíricamente y que consta de tres conceptos:

- **Adquisición de Capacidades de Conocimiento (KAC):** La adquisición de capacidades de conocimiento se implementa con la habilidad de la organización para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo

dentro de sus propios límites. Es una búsqueda activa con un sentido estratégico (S. Zheng et al., 2011).

- **Capacidades de Generación de Conocimiento (KGC):** Son las habilidades de la organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación / generación de nuevos conocimientos, dado que cada organización es un repositorio de conocimiento (Garzón Castrillon, 2018; S. Zheng et al., 2011). Abarca actividades como I+D, gestión del conocimiento y procesos de internacionalización. Garzón (2018) indica que las organizaciones con poca capacidad de generación de conocimiento, tenderán a imitar, sin ser capaces de llevar la iniciativa en la creación de nuevos conocimientos.
- **Capacidades de Combinación de Conocimiento (KCC):** Es la habilidad de integrar y combinar el conocimiento interno y externo (S. Zheng et al., 2011), que generará nuevo conocimiento.

Figura 3. Capacidades dinámicas basadas en el conocimiento



Fuente: Elaboración propia partir de Garzón (2018) y Zheng et al. (2011)

## El aprendizaje organizativo dinámico

La justificación del aprendizaje como proceso dinámico aportada por Rhodes et al.,(2008) se orienta hacia que el aprendizaje organizativo es un proceso que ocurre a través del tiempo y entre diferentes niveles, y crea un importante nivel de tensión entre la asimilación del nuevo conocimiento y la explotación o uso del ya aprendido. Las capacidades dinámicas permiten a la empresa reconfigurar su conjunto de recursos con la función de adaptarlos a los cambios en el entorno. El aprendizaje organizativo juega un papel fundamental en esa reconfiguración de recursos (Fernández-Mesa et al., 2013). La capacidad de aprender es considerada por la teoría del aprendizaje organizativo como un indicador clave de cómo la organización desarrolla su potencial de innovación y crecimiento.

Para Alegre y Chiva (2008), el aprendizaje organizativo es el proceso por el cual las organizaciones aprenden. Aprendizaje es cualquier cambio en el modelo organizativo que mantenga o mejore el desempeño. Basado en esto, definen capacidad de aprendizaje organizativo como el conjunto de recursos o habilidades tangibles e intangibles que la empresa utiliza para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva. Estas habilidades permiten el proceso de aprendizaje organizativo. El análisis de la literatura indica que el aprendizaje puede promoverse y guiarse cuando ciertas condiciones y características ocurren. La capacidad de aprender se considera un índice de la efectividad y potencial de innovación de la empresa. La capacidad de aprendizaje organizativo es definida como el conjunto de procesos y estructuras formales e informales para la adquisición, compartición y utilización del conocimiento y las habilidades en la organización. Visto como una capacidad desde el punto de vista que permite escanear el entorno y diseminar y compartir la información para actuar de acuerdo a la misma, y como enfoque dinámico desde el punto de vista que integra, construye y reconfigura las competencias para redirigir rápidamente los cambios en el entorno. Ruokonen y Saarenketo (2009) describen la orientación al aprendizaje como el grado en que las empresas se cuestionan de manera proactiva si sus prácticas y creencias básicas actuales maximizan el desempeño organizativo, una visión que se aproxima a la reconfiguración exigida por las capacidades dinámicas. Las organizaciones orientadas al aprendizaje desarrollan o adquieren nuevos conocimientos en aras de responder a los estímulos internos y externos que las llevan de manera más o menos permanente a cambios en la conducta, aumentando la efectividad organizativa. Una cultura de aprendizaje organizativa se manifiesta mediante unas habilidades orientadas al mercado y hacia el aprendizaje que contribuyen a la ventaja competitiva. Además, la orientación al aprendizaje favorece la innovación, por lo que contemplamos una vinculación entre la capacidad de aprendizaje y la capacidad de innovación, además con cierto sentido de prevalencia del aprendizaje sobre la innovación, siendo la primera precursora de la segunda. Desde una perspectiva de los recursos y capacidades, estas empresas se encuentran con más disposición al desarrollo de recursos eficientes.

Para conocer como la capacidad dinámica de aprendizaje afecta al desempeño, es necesario conocer como aprenden las empresas, y como consiguen adaptarse a las nuevas normas organizativas y requerimientos del mercado. Por tanto, no es necesario sólo la adquisición de la información, sino el establecimiento de un sistema que permita convertir esa información en elementos útiles para el desempeño organizativo, convirtiéndola en un recurso. La capacidad dinámica de aprendizaje debe convertir la información en utilidad de manera permanente y rápida.

Dentro de una visión de recursos, la orientación al aprendizaje es fundamental para obtener el conocimiento de otras fuentes. Por ello, la empresa obtendrá la ventaja de su capacidad dinámica de aprendizaje si un aprendizaje efectivo tiene lugar. Farrell et al. (2008) ahondan en el concepto de ventaja competitiva del aprendizaje, indicando precisamente que puede representar una ventaja competitiva para las empresas que adoptan una estrategia de incrementos de mercados internacionales servidos debido a que satisface los cuatro atributos desarrollados por Barney (2011) de los que deben estar dotados los recursos, y que podemos aplicar a la capacidad dinámica de aprendizaje:

- En primer lugar, la capacidad dinámica de aprendizaje es valorable, debido a que permite a la empresa explotar oportunidades, así como neutralizar amenazas en el entorno de la empresa.
- En segundo lugar, la capacidad dinámica de aprendizaje es escasa. Escasa en el sentido de que mientras que la mayoría de organizaciones parece mantenerse en un "aprendizaje adaptativo", pocas son las que de verdad se encaminan hacia un "aprendizaje generativo", el cual ocurre cuando la organización se pregunta a sí misma de una manera estructurada y constante sus fundamentos acerca de su misión, capacidades y estrategia (Farrell et al. 2011), incorporando ese componente dinámico y distintivo que las capacidades aportan a las empresas. Este aprendizaje permite a la organización cuestionarse sus antiguas afirmaciones sobre el mercado y sobre cómo la empresa se organiza y hacia dónde se dirige.
- En tercer lugar, la capacidad dinámica de aprendizaje es difícil de imitar, basándose en la premisa de que un proceso de aprendizaje organizativo es socialmente complejo, por lo cual constituirá una enorme dificultad para los competidores imitarlo.
- Finalmente, la capacidad dinámica de aprendizaje es una fuente de ventaja competitiva sostenible, debido a que es insustituible. La naturaleza compleja de la estructura social del aprendizaje hace que sea muy compleja estratégicamente la creación de recursos similares que puedan ser valorados.

La internacionalización de por sí no implica una correcta gestión del conocimiento y el aprendizaje, ni el aprovechamiento de sus beneficios. Es necesario el desarrollo de modelos que

permitan estudiar cómo las empresas toman ventaja en el contexto proporcionado por la internacionalización y cómo mediante el aprendizaje dinámico actualizan sus recursos para una correcta expansión y desempeño. La interrelación entre capacidades es imprescindible para el aprovechamiento de las mismas (Zhou et al. 2010). Consideramos que un factor de supervivencia fundamental para las empresas en periodos de crisis económica y ante los mercados internacionales es su capacidad de interrelación de capacidades, que permite superar la insuficiencia de activos, así como la coordinación entre las mismas, favorecidas por la actitud del equipo de dirección. Por ello, el análisis de la capacidad dinámica de aprendizaje aporta a los gestores una información muy valiosa acerca del desarrollo del sistema en la empresa (Tohidi et al., 2012).

Debe considerarse dentro de las capacidades dinámicas de aprendizaje la diferencia entre aquellas empresas que afrontan este enfoque de manera temprana y aquellas que lo realizan de manera más tardía, y su relación con la estrategia de incrementos de mercados internacionales. Esta hipótesis asociada entre aprendizaje y juventud indica que una internacionalización temprana induce y promueve el proceso de adquisición de conocimiento, y asimila este proceso a un activo en la base de conocimiento de la empresa, la cual es considerada una ventaja competitiva. Esta hipótesis supone un fuerte elemento de diferenciación en cuanto al desempeño de las empresas que adoptan un enfoque de capacidades dinámicas de aprendizaje de manera temprana. Las ventajas asociadas al aprendizaje en las fases tempranas de la empresa son en primer lugar estructurales, debido a la ausencia de rutinas de las empresas jóvenes, lo que las hace más propensas a la identificación y exploración de los mercados internacionales. En segundo lugar, cognitivas, ya que no se encuentran aisladas a cierto tipo de conocimientos, sino abiertas a cualquiera y con una alta velocidad de aprendizaje. Y finalmente posicionales, ya que la ausencia de relaciones establecidas y consolidadas en los mercados domésticos facilita el desarrollo en mercados internacionales. Es importante destacar que la hipótesis de un mejor aprendizaje en las fases tempranas de la empresa ocurre bajo ciertas condiciones organizativas y sociales relacionadas con la posición estratégica, los recursos, la estructura organizativa y la posición relativa dentro de sus redes de contactos (Zhou et al., 2010). Podremos por tanto encontrar determinadas diferencias en el desempeño de las empresas que desarrollen capacidades dinámicas donde una de las explicaciones pueda ser precisamente el momento de adopción de este enfoque.

*Tabla 5. Algunos estudios sobre capacidades de aprendizaje analizados*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Núcleo análisis</b>	<b>Observaciones</b>
Gloet, M., & Samson	2020	Análisis entre la relación de la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación sistemática.	Sin conocimiento no es posible la innovación. El papel de su gestión sobre el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación es fundamental para su aprovechamiento.

Al-kalouti et al.	2020	Influencia de la capacidad de innovación sobre los resultados financieros y no financieros	Los resultados financieros y no financieros se encuentran relacionados con la capacidad de innovación, a través de la cultura organizativa, el conocimiento compartido, la capacidad de gestión y la implicación de los clientes
Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez	2018	Relación del aprendizaje organizativo y el desempeño mediante un enfoque de capacidades dinámicas	La organización orientada al desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, es una organización abierta al cambio, busca nuevas oportunidades y cuenta con buenas capacidades en otros ámbitos
García et al.	2018	Análisis de las capacidades dinámicas de aprendizaje que permitirían a las empresas superar las barreras de los mercados internacionales de adquisiciones públicas	Las empresas formalizan sistemas para recopilar y difundir información dentro de la empresa e integran la experiencia de adquisiciones anteriores, lo que les permite superar radicalmente las barreras internas
Maldonado-Niño et al.	2018	Identifica los diferentes niveles de aprendizaje que llega a desarrollar una organización en entornos cambiantes y cómo incide en la misma	Evaluación de factores de competitividad, y determinación de su importancia en el desarrollo de una capacidad dinámica de aprendizaje que permita el desarrollo efectivo de la empresa
Araújo et al.	2018	Identificar los instrumentos de medida para las capacidades dinámicas de aprendizaje	Los trabajos de investigación sobre capacidades dinámicas se han centrado sobre todo en innovación, desempeño, gestión del conocimiento y capacidad de absorción.
Garzón	2018	Aproximación al concepto y dimensión de las capacidades dinámicas de aprendizaje.	Establecimiento e identificación de tres categorías de capacidades dinámicas de aprendizaje: Adquisición de conocimientos, generación de conocimiento y combinación de conocimiento.

Fuente: elaboración propia

El concepto de actualización de capacidades aporta una visión dinámica a este enfoque. Mediante el proceso de actualización, las empresas pueden transformar el aprendizaje dinámico en conjunto de recursos distintivos que minimiza su vulnerabilidad ante la entrada en mercados internacionales en un entorno complejo como el de una recesión económica. Las empresas actualizan sus capacidades por medio del aprovechamiento de sus redes, la adquisición de conocimiento de mercado, y la actualización de su base de recursos, que le permitan ajustarse al entorno externo y generar beneficios derivados del aprendizaje (Zhou et al., 2010).

Como hemos indicado con anterioridad, los estudios determinan el aprendizaje organizativo como precursor de las capacidades dinámicas de aprendizaje, siempre que se produzca el proceso de actualización permanente. Para Alcantara y Hoshino (2012), el aprendizaje organizativo ocurre, fundamentalmente, cuando las empresas se involucran en varias ocasiones en una actividad y sacan conclusiones que se registran y se recuperan para futuros compromisos en dicha actividad. Mediante este proceso de aprendizaje, la empresa se ejercita y puede habilitarse para incorporar aquellos procesos de mejora que descubra. Es decir, es un

proceso orientado a la mejora del desempeño, a su vez, relacionado con la innovación, ya que el aprendizaje puede posteriormente procesarse y canalizarse a través de la capacidad dinámica de innovación, para desarrollar mejoras efectivas. Pero, no obstante, la empresa no sólo aprende, sino que evoluciona su aprendizaje conforme desarrolla su actividad y su conocimiento del entorno. La pregunta estaría también por tanto en cuándo ocurre el aprendizaje dinámico. Para contestar a ello, Alcantara y Hoshino (2012) continúan el razonamiento hablando de la rutina. Por medio de la implicación de la empresa en una serie de tareas altamente relacionadas, las organizaciones desarrollan un enfoque lógico similar hacia los problemas, desarrollando estrategias, y acercándose a la eficiencia. Consecuentemente, la empresa crea rutinas estandarizadas que mejoran la eficiencia y que sirven como guía para sus futuras acciones. No obstante, el permanecer de manera continua anclado en rutinas establecidas puede desembocar en inercia que impida a la empresa reaccionar con celeridad a los cambios. Nuestra visión defiende que las empresas, mediante el proceso dinámico de desarrollo de capacidades, se encuentran en un estado de examen continuo que impide el establecimiento de rutinas como aspectos invariables que pudieran obstaculizar su desarrollo en el turbulento entorno internacional. Este argumento se encuentra reforzado también por la aportación de Assaf et al. (2012) en cuanto a la relación entre el desarrollo del aprendizaje organizativo y la edad de la empresa, como hemos indicado anteriormente. Las empresas que desarrollan la capacidad dinámica de aprendizaje a edades más tempranas, tendrán una predisposición superior al proceso superando las rutinas organizativas, esperando por tanto que se obtengan mejores resultados derivados del aprendizaje y de sus capacidades dinámicas complementarias. El momento de la primera operación internacional se encuentra ligado al proceso de aprendizaje en la medida en que aquellas empresas que penetran en mercados internacionales a una edad más temprana tienen una predisposición superior al aprendizaje. Otros aspectos que han demostrado tener influencia en el proceso de aprendizaje han sido la diferencia entre el país de origen y el mercado internacional de destino, si eran muy acusadas en cuanto a las diferencias en el tamaño. Además, el mercado del consumidor final es más receptivo a las estrategias de aprendizaje organizativo desarrolladas por la empresa, más que el mercado entre proveedores, debido que este último se encuentra más estandarizado y con criterios más objetivos. El proceso de aprendizaje dinámico ha contribuido a que las empresas sean menos vulnerables a estas diferencias.

*Tabla 6. Variables moderadoras del aprendizaje organizativo*

Fusiones y adquisiciones	El conocimiento sobre el mercado puede ser tomado mediante estas dos vías, que lo incrementan de manera considerable. No obstante, estaría el problema de la integración del mismo.
--------------------------	---

Edad de entrada en los mercados internacionales	Las empresas que entran de manera más temprana tienen un mayor potencial de aprendizaje a pesar de que el esfuerzo es mayor, debido a la ausencia de rutinas organizativas que lastran la entrada de nuevos conocimientos.
Congruencia en los niveles económicos de los mercados doméstico e internacional	El proceso de aprendizaje es más accesible si existe similitudes entre mercados.
Tamaño del mercado doméstico	Las empresas procedentes de economías pequeñas muestran más propensión a la internacionalización y al aprendizaje.

Fuente: Assaf et al. (2012)

El proceso de aprendizaje necesita de predisposición y coordinación de la base de recursos de la empresa, que la orienten hacia este proceso (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). Roudini y Osman (2012) definen las capacidades de aprendizaje internacionales como la habilidad de la empresa para obtener, participar y utilizar en su beneficio la información y dispersarla de manera adecuada. Las empresas versátiles se nutren de su capacidad de aprendizaje para fortalecer su capacidad de expansión en los mercados internacionales. La versatilidad les aporta predisposición al aprendizaje. Para Assaf et al., (2012), la forma y la fortaleza de la relación entre internacionalización y desempeño está principalmente determinada por los procesos de aprendizaje organizativo, sobre todo cuando la empresa avanza en su expansión internacional, proceso que nuestro trabajo considera complementado con el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje.

Roudini y Osman (2012) argumentan que el desarrollo de la capacidad de aprendizaje se ve reforzado en las empresas mediante el énfasis en el efecto del aprendizaje acumulativo. El aprendizaje organizativo, así como el conocimiento experimental se han desatacado como los principales elementos estratégicos que diferencian el desempeño de la empresa (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). Cada empresa debe desarrollar cierta mezcla de capacidades generales y capacidades dinámicas, así como tener un conjunto de capacidades de aprendizaje organizativas. Posteriormente, serán las habilidades dinámicas las que establezcan las diferencias marcadas (Ledema-Chaves et al., 2020).

*Tabla 7. Tipos de aprendizaje organizativo*

Aprendizaje individual	Fortalece la estabilidad y permanencia de los procedimientos y rutinas estandarizadas, y persigue la liberación del individuo de manera que potencie su capacidad para crear valor. Se fundamenta en los saberes previos que el individuo posea como repositorio de conocimientos que, mediante asociaciones con su entorno y rutinas organizacionales, amplía y profundiza proporcionando a las organizaciones nuevos saberes que correctamente dirigidos permiten la sostenibilidad y permanencia de las empresas en mercados dinámicos y competitivos.
Aprendizaje colectivo	Se fundamenta en el desarrollo de estándares, los procedimientos, las rutinas de trabajo, el establecimiento de lo que es correcto o incorrecto para lograr resultados superiores, y da significado a todo aquello que la organización explora o hace. No existe sin el aprendizaje individual, y desarrolla las capacidades de los individuos.

Fuente: Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez (2018)

Para Ting (2012), el aprendizaje es un complejo e importante recurso de la empresa. Las ventajas competitivas pueden crearse mediante el aprendizaje organizativo, y posteriormente, capacidad dinámica. Además, es un elemento valorado por los clientes. La empresa puede a través de su conocimiento entender y satisfacer las potenciales necesidades de sus clientes y mejorar el desarrollo de los productos y los procesos. El aprendizaje organizativo ha sido considerado como elemento fundamental utilizado por las organizaciones para su supervivencia en entornos competitivos dinámicos y turbulentos (Weldy & Gillis, 2010), aunque los procesos de cambio actuales han hecho que no sea suficiente, descansando ahora en los procesos dinámicos. Algunos investigadores han argumentado que la única ventaja competitiva sostenible en este ámbito procede de la capacidad de transmisión de conocimiento más veloz que los competidores (Ni & Sun, 2009), algo que supondría un adelanto al proceso dinámico.

A través del aprendizaje, las organizaciones pueden adaptarse a los movimientos del entorno, evitando la repetición de errores pasados y preservando el conocimiento crucial que de otra forma podría perderse. La capacidad de aprendizaje organizativo es un concepto multidisciplinar, por lo que es necesario aportar puntos de vista muy diferentes como psicológico, sociológico, organizativos, estratégicos, etc., ya que es necesario un enfoque que vaya desde el nivel individual hasta el colectivo (Tohidi et al., 2012). Es un constructo multidimensional orientado a convertirse en un potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, así como para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional (Garzón Castrillon, 2018). Joo & Ready (2012) enumeran una serie de acciones que se desarrollan en una organización orientada al aprendizaje, y que podríamos adaptar a organizaciones que desarrollan capacidades dinámicas de aprendizaje.

*Tabla 8. Acciones realizadas por empresas que desarrollan capacidades dinámicas de aprendizaje*

Creación de oportunidades de aprendizaje continuas
Promoción del cuestionamiento y el diálogo
Favorecimiento de la colaboración y el aprendizaje en equipo
Establecimiento de sistemas que capturen y compartan el aprendizaje
Potenciar a las personas hacia una visión conjunta
Conectar a la organización con el entorno
Presencia de líderes cuyo comportamiento sea modelo de apoyo al aprendizaje a nivel individual, de equipo y organizativo

Fuente: Elaboración propia a partir de Joo y Ready (2012)

Por todo lo anterior, la creación de una organización orientada hacia el desarrollo de una capacidad dinámica de aprendizaje implica la presencia de un entorno en el cual el aprendizaje organizativo se encuentre estructurado en procesos de trabajo en equipo, colaboración, creatividad y conocimientos que posean un valor y significado colectivo.

Para el desarrollo del aprendizaje organizativo y por tanto de la capacidad dinámica de aprendizaje, es necesario un componente individual, como ocurre con el resto de capacidades dinámicas, una aportación de los miembros de la organización, y su aprendizaje se encuentra sostenido por los sistemas cognitivos, memorias, redes y la cultura de aprendizaje creada por la organización para promover la transferencia de conocimiento. Este hecho sugiere que el aprendizaje individual y la absorción de conocimiento desde la persona hacia el grupo organizativo tiene una influencia significativa en la transferencia de conocimiento organizativo (Rhodes et al., 2008). Por otro lado, el aprendizaje organizativo puede ser tanto interno como externo. Las empresas deben alcanzar un equilibrio adecuado entre aprendizaje interno y externo que mejor se ajuste a su configuración y recursos estratégicos. El aprendizaje interno ocurre cuando los miembros de la organización generan y distribuyen nuevo conocimiento dentro de la empresa. Depende principalmente de factores culturales organizativos y del estilo de gestión. El aprendizaje externo ocurre cuando el conocimiento proviene de fuera de la empresa y es transferido a través de la organización. Es un resultado directo de la capacidad de absorción y la habilidad para identificar, asimilar y explotar el conocimiento proveniente del exterior (Alegre & Chiva, 2008). La capacidad de aprendizaje organizativa se explica a través de la importancia de las interacciones: Entre los actores principales (Individuales y grupos), artefactos (cosas, valores, procesos, etc.) y sus interacciones sobre los actores. Los primeros incluyen la experimentación y la asunción de riesgos y los últimos se refieren a la interacción con el entorno externo, diálogo y

proceso de decisión participativo. Este aspecto se vincular a la necesaria interrelación de la que antes hablamos. Sin embargo, la capacidad dinámica de aprendizaje debe construirse a lo largo del tiempo, y su beneficio derivará de la capacidad de mantenimiento que la empresa tenga de la misma. Es un proceso complejo y continuo. El desempeño empresarial está directamente relacionado con el aprendizaje organizacional y este a su vez con el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje que toda organización dentro de sus estrategias debe aplicar y fortalecer, de esta forma se puede ubicar la influencia motivacional de la cultura organizacional en el desempeño de quienes integran la organización, estos a su vez son los ejecutores claves de los cambios que generan la competitividad y sostenibilidad deseados; la apropiación del aprendizaje es la principal responsable para lograr las metas sobre la base de nuevos saberes adquiridos. Por tanto, se deduce la importancia que tiene el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, y en especial lo vinculado con el desempeño empresarial (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). Por consiguiente, la visión dinámica va más allá de la reconfiguración de las capacidades de aprendizaje desde una perspectiva estratégica de la organización: Es reconocer que las capacidades son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización (Garzón Castrillon, 2018; Mertens, & Palomares, 2006).

A partir del trabajo de Kocak y Abimbola (2009) podemos enumerar los beneficios derivados de un desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje. Primero, juega un papel principal en la renovación estratégica. Segundo, sirve como nexo de unión entre las empresas y sus entornos, lo que se convierte en un elemento de especial importancia para las empresas en ambientes internacionales desconocidos. En tercer lugar, reduce el impacto de las sacudidas del entorno. En cuarto lugar, las organizaciones que desarrollan una capacidad dinámica de aprendizaje mantienen un estrecho contacto con todos los agentes de su entorno, aumentando su habilidad para reaccionar de manera correcta ante cambios en el entorno inesperados. Finalmente, la capacidad dinámica de aprendizaje juega un papel principal en el reconocimiento de oportunidades. La estructura ideal de la capacidad de aprendizaje también ha sido objeto de numerosos debates, y si bien se trata de idiosincrática a cada empresa, es necesario el establecimiento el menos de un marco conceptual que nos ayude a comprender el fenómeno en su estructura interna.

*Tabla 9. Beneficios derivados del desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje*

Renovación estratégica
Nexo entre empresa y entorno
Reducción impacto del entorno
Reconocimiento de oportunidades

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kocak & Abimbola, 2009)

También, el análisis de Chiva y Alegre (2009) proponen cinco dimensiones para la capacidad de aprendizaje organizativo, que podríamos aplicarlas a la capacidad dinámica de aprendizaje:

- Experimentación, definido como el grado en que las nuevas ideas y sugerencias son atendidas y tratadas sistemáticamente. Es una pregunta continua sobre el modo de funcionamiento de las cosas y la posible aplicación de nuevos métodos y procedimientos.
- Riesgo, entendido como la tolerancia a la ambigüedad, incertidumbre y errores. Es importante destacar la presencia en las empresas que se internacionalizan, y sobre todo en periodo de crisis económica, de entornos donde asumen el riesgo y aceptan los errores ya que tales errores favorecen el aprendizaje organizativo.
- Interacción con el entorno externo, como el grado de relación que la empresa mantiene con su entorno inmediato.
- Diálogo, como la investigación colectiva sostenida de los procesos, asunciones y certidumbres que componen la experiencia diaria.
- Proceso de decisión participativo, referido al nivel de influencia que los empleados tienen en los procesos de decisión. La literatura sostiene que el proceso de decisión participativo es uno de los componentes que facilita el aprendizaje, por su efecto motivador sobre la implicación de los empleados.

Recientemente, ante los entornos altamente cambiantes a los que se enfrentan las empresas, sobre todo en periodos de recesión económica, se ha considerado también el aprendizaje interorganizativo, basado en las relaciones y colaboraciones que tienen diferentes organizaciones y con las que se crea un nuevo conocimiento necesario para estas. La obtención de dicho conocimiento se dificulta por el acelerado ritmo en el que suceden los cambios, pero con el aprendizaje interorganizativo se facilita la creación de conocimiento a través del establecimiento de acuerdos de cooperación y apoyo entre organizaciones, en los que aprenden unas de otras, creando alianzas estratégicas que permiten acceder a los recursos y a las capacidades complementarias que tienen otras empresas. Se considera que estos vínculos inteorganizacionales pueden ser altamente beneficiosos para el desempeño de las empresas en entornos altamente dinámicos y convulsos (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). Los autores indican que las capacidades dinámicas de aprendizaje en la organización muestran características comunes para varias organizaciones, lo cual implica que sus resultados finales serán similares, es decir, esas capacidades tendrán una determinada creación y evolución a través de distintas trayectorias, pero llegarán a un estado en el que presentan los mismos atributos

claves (Garzón, 2015). En este orden de ideas, se requiere determinar la existencia de atributos claves comunes, lo cual implica que esas rutinas son fácilmente sustituibles por otras (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). La estructura de esta cuestión plantearía si ante las situaciones de crisis sobrevenidas actuales, sobre todo las provocadas por la pandemia mundial del COVID-19, las empresas que desarrollen capacidades dinámicas de aprendizaje a través de acuerdos colaborativos están en mejor situación que otras que no los mantengan para asumir y amortiguar los efectos adversos.

Esa capacidad de aprendizaje inteorganizacional, tiene un elemento precedente, las llamadas capacidades dinámicas relacionales, que son el resultado de diferentes dimensiones (técnicas, tecnológicas, humanas, entre otras), que permiten materializar objetivos conjuntos e interfuncionales; donde la capacidad relacional humana refuerza la gestión de las relaciones de cooperación, siendo un precursor del aprendizaje interactivo. Las capacidades dinámicas relacionales entran en juego en el desempeño de las organizaciones, con el establecimiento de estructuras y estrategias distintivas que fomentan la creación y apropiación del conocimiento (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018; Weissenberger y Schwenk, 2009). Los procesos de aprendizaje entre organizaciones que activan las capacidades dinámicas relacionales contribuyen al logro de mejores desempeños, siempre en conjunción con objetivos comunes y estrategias distintivas que permitan destrezas y conocimientos especializados para lograr mayores beneficios (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a). Los resultados indican que las organizaciones aprenden y generan conocimiento primero a partir del desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje, y en segundo lugar, mediante la activación del proceso de aprendizaje entre ellas a través de las capacidades dinámicas relacionales.

Dentro de la literatura de marketing, se han introducido también cuatro capacidades de marketing relacionadas con la capacidad de aprendizaje de la empresa, como mentalidad abierta, distribución sinérgica de la información, interpretaciones mutuas de la información y memoria accesible, como base del aprendizaje organizativo, que pueden ser relacionadas con la capacidad dinámica de marketing. No obstante, si bien el aprendizaje es la base del resto de desarrollo, se encuentra fuertemente vinculada a otras capacidades dinámicas, como las de marketing, mediante la orientación al mercado, y las de innovación, donde se producen sinergias que conducen a la mejora del desempeño organizativo.

La capacidad dinámica de aprendizaje y la capacidad dinámica de marketing han sido estudiados de manera conjunta. La mayoría de estudios desembocan en la consecución de dos elementos distintivos que tienen efectos sinérgicos e independientes sobre el desempeño de la empresa (Jeng & Pak, 2016). No existe consenso acerca de qué capacidad es dominante. Algunos autores como Nasution y Mavondo (2008) parten de que la orientación al aprendizaje implica aspectos más amplios que la orientación al mercado. No obstante, otros como Wang y Ahmed (2007) opinan que sin una inteligencia del mercado adecuada la empresa no será capaz de

distinguir qué información es relevante para la contribución al desempeño. Por tanto, las opiniones son diversas, haciendo que el resultado final sea una necesidad en cierta medida un equilibrio entre ambas capacidades dinámicas. Goh et al. (2012) sugieren en su análisis metanalítico que la combinación entre la capacidad de aprendizaje y la orientación al mercado puede mejorar el rendimiento y el desempeño general de las empresas, así como otros indicadores no financieros como la cuota de mercado, innovación o crecimiento de las ventas. Indican que la orientación al mercado facilita el aprendizaje adaptativo, mientras que la orientación al aprendizaje genera información de mercado y capacidad para procesarla.

Siguiendo nuestra investigación respecto a la posible prevalencia de alguna capacidades analizadas sobre otras, la relación con la capacidad de innovación ha tenido varias vías de análisis, considerándose que empresas más innovadoras tienen los mejores sistemas de aprendizaje (Ar y Baki, 2011), sin especificar de todos modos qué camino deberían seguir las empresas, y menos en unas circunstancias tan específicas como una recesión económica. De acuerdo con esta afirmación, para Fernández-Mesa et al. (2013) la relación entre capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño parece bastante clara. El aprendizaje mejora la innovación por mediación de la capacidad de diseño del equipo gestor. La capacidad de gestión, como elemento dinámico, emerge del aprendizaje, y permite que la empresa se adapte a los cambios en el entorno. Se aprecia la profunda relación entre las capacidades dinámicas de aprendizaje e innovación. Al-kalouti et al. (2020) indican que la orientación al aprendizaje es crítica para la innovación y el desempeño de la empresa. La orientación de aprendizaje guía la estrategia para la generación de recursos y los requisitos de habilidades para la innovación y el desempeño de la empresa. La orientación de aprendizaje de una empresa debe estar fuertemente vinculada con la cultura de la organización (Al-kalouti et al, 2020).

La relación de la capacidad dinámica de aprendizaje y su huella en el desempeño se produce desde las fases primigenias de la empresa. Para las empresas más jóvenes, el papel de la capacidad de aprendizaje es evolutivo, ligada a su desarrollo. En esta fase, el conocimiento requerido es más complejo, dada la necesidad de ajustar las elecciones estratégicas a las condiciones de los mercados internacionales. Pero la capacidad de aprendizaje no sólo proviene de personas individuales, sino que también puede desarrollarse a nivel grupal cuando es facilitada por un clima organizativo que proporciona las condiciones y motivaciones adecuadas para el aprendizaje (Tohidi et al., 2012). Esta es la perspectiva desarrollada en el proceso evolutivo de las empresas, avanzando desde un aprendizaje individual hasta un depósito de conocimiento colectivo, estableciéndose siempre las condiciones más adecuadas para que se de este comportamiento.

La capacidad de aprendizaje organizativo permite que la empresa pueda combinar diferentes orientaciones con éxito. El argumento aportado por Goh et al. (2012) es que las organizaciones con una alta capacidad de aprendizaje tienen la habilidad de ver su organización

y el entorno que les rodea con una amplia lente. Ésta capacidad les aporta una visión holística de su entorno, y les habilita para crear una cultura organizativa que cuida las diferencias entre los miembros de la organización y acepta las diferentes líneas de pensamiento en las áreas de la empresa. El estudio revela que la creación de este ambiente holístico, tolerante e innovador permite el aprovechamiento de la riqueza derivada de los diferentes enfoques y orientaciones, aportando efectos sinérgicos sobre el desempeño general. La promoción de las diferentes visiones y tendencias de pensamiento dentro de la organización sería otro factor de éxito de las empresas que desarrollan un enfoque dinámico. Sin embargo, para alcanzar ese status es necesaria una capacidad de procesamiento del aprendizaje superior, que transforme el conjunto de recursos en un resultado más elevado, es decir, un avance y un compromiso superior ante el desarrollo dinámico de las capacidades.

Referente a las capacidades dinámicas, indicamos que una de sus partes era el sensing. Existen estudios análogos respecto a características asociadas a la capacidad dinámica de aprendizaje. Concretamente, Kim et al. (2011) introducen el concepto de capacidad de absorción para designar al mecanismo que de manera efectiva convierte el conjunto de recursos en un desempeño superior. Para Ar y Baki (2011), la capacidad de absorción es la habilidad de la empresa de reconocer el valor de la nueva información proveniente del exterior, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, concepto que se asemeja al sensing y seizing desarrollado por las capacidades dinámicas. A nivel organizativo, el aprendizaje es algo más que la adquisición de recursos e incluye la construcción de capacidades para la empresa. El concepto de aprendizaje debe extenderse a la construcción de capacidades aplicable a las empresas cuando los recursos adquiridos deban transformarse en capacidades que afecten a su desempeño. Un concepto amplio de capacidad de absorción sería la habilidad de la empresa de evaluar, asimilar y utilizar el nuevo conocimiento exterior. El efecto de la capacidad de absorción se extiende también al contexto de las alianzas y las redes. Kim et al. (2011) analizan las tres dimensiones de la capacidad de absorción (habilidad de comprensión, asimilación y aplicación del conocimiento externo), y vinculan las dos primeras a la adquisición del conocimiento, y la última al desempeño. La capacidad de absorción otorga la capacidad a la empresa de integrar el conocimiento externo en la base de su conocimiento (Zahra & Hayton, 2008). La capacidad de absorción también debe tener componentes dinámicos si quiere representar un valor real para las empresas en entornos altamente variables como los de una recesión económica.

Incluso el concepto de transforming es analizado en el ámbito de la capacidad de aprendizaje. Ting (2012) indica que la organización no sólo posee la capacidad de absorción, sino que es necesario considerar una capacidad de transformación, teniendo en cuenta que la empresa tiene la capacidad de incrementar el valor del conocimiento absorbido y transformarlo en otro formato más beneficioso para la empresa. La empresa dotada de capacidad dinámica de aprendizaje debe tener la motivación de aprender y la habilidad de absorber y almacenar el conocimiento externo y la información de cara a transformarlo en conocimiento e información útil

en todo momento. La correcta transformación de ese conocimiento es lo que aportará la respuesta correcta a los cambios en el entorno. El modelo de Ting (2012) representa la hipótesis de que la absorción y la transformación del conocimiento componen la capacidad de aprendizaje organizativo que influye de manera directa en el desempeño organizativo.

El verdadero reto de la organización para perfeccionar su capacidad dinámica de aprendizaje consiste en dirigir los esfuerzos hacia el desarrollo de estos flujos y hacia su alineación con los stocks de conocimiento sostenidos por los individuos, los grupos y por la propia organización, con el propósito de sostenerlos, aprovecharlos y generar los mejor y más rápido que sus competidores. Se trata de maximizar el aprendizaje como capacidad dinámica de aprendizaje en todas sus dimensiones. De cara a afrontar escenarios complejos como los caracterizados por recesiones económicas, es importante conocer qué áreas de conocimiento necesitan ser cultivadas y buscar la integración efectiva de los diferentes stocks de conocimiento. Solo así se sostendrá la idoneidad del conocimiento en la organización y, en definitiva, la competencia para realizar acciones más efectivas que la conduzcan a la mejora continua en su contexto de actividad (Garzón Castrillon, 2018).

### **Capacidad dinámica de innovación**

#### Concepto estratégico

Hasta ahora hemos comentado que las capacidades dinámicas permiten a la empresa operar, extender, modificar y crear habilidades ordinarias. Pueden cambiar la base de recursos de la empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat et al., 2007), y en caso de incertidumbre en el entorno permiten absorber el nuevo conocimiento y aplicarlo en respuestas positivas que permitan la continuidad de la actividad (Breznik & Hisrich, 2014). La innovación en este sentido parece originarse como un resultado lógico positivo de la posesión de capacidades dinámicas, bajo la visión de hacer las cosas de una nueva manera. Desde este punto de vista, las capacidades dinámicas deben percibirse como impulsadas por una postura innovadora de empresa, por un empeño de hacer las cosas de mejor y diferente manera. Sin embargo, este vínculo conceptual no es explícito, ya que otra perspectiva define las capacidades dinámicas como el potencial de la empresa para resolver sistemáticamente los problemas en función de su propensión a detectar oportunidades y tomar decisiones oportunas orientadas al mercado (Barreto, 2010). Por tanto, esta última perspectiva situaría a la capacidad de innovación como una capacidad independiente que la empresa puede o no poseer, de acuerdo su estructura única de recursos. Para Yang et al., (2006), la innovación puede verse como una capacidad organizativa, ya que es el acto de desplegar recursos con una nueva capacidad para crear valor. Bajo nuestro análisis, consideramos que la segunda perspectiva refleja mejor la orientación de nuestro trabajo, ya que aun existiendo empresas que poseen

determinadas capacidades dinámicas importantes y creadoras de ventaja competitiva, no son innovadoras (Ledesma-Chaves et al., 2020). La capacidad dinámica de innovación es un concepto estratégico, que requiere voluntad empresarial para su desarrollo y, por tanto, es susceptible de desarrollarse de manera independiente. No consideramos que sea consecuencia de otras capacidades.

La visión de capacidades dinámicas tiene un enfoque explícito en cómo las empresas realizan actividades de innovación y reconfiguran sus procesos y rutinas organizacionales y gerenciales en busca de la aptitud evolutiva (Helfat & Peteraf, 2009). Sin embargo, nuestra comprensión de los antecedentes, contingencias y efectos de la innovación de procesos sigue siendo limitada. Una brecha particularmente crítica en la literatura se refiere a la falta de conocimiento de las actividades organizativas y gerenciales a través de las cuales las empresas realmente introducen innovaciones de proceso, u otro tipo (Piening & Salge, 2015). La comprensión del proceso de las capacidades dinámicas de innovación se trata de algo novedoso para lo cual no existe un cuerpo de literatura formado al efecto.

#### Aspectos teóricos

La innovación se puede definir como el proceso de usar una nueva idea o concepto para un producto, servicio, modelo de negocio o proceso que creará o agregará valor, y que hará que el cliente pague por él (Foroudi et al., 2016). La innovación implica la correcta implementación de nuevas ideas (Amabile et al., 1996). Esta noción incluye dos condiciones indispensables para la innovación, como son la novedad y la capacidad de uso. En este sentido, la innovación requiere nuevas vías para la solución de problemas y que estas soluciones lleven al éxito comercial (Fernández-Mesa & Alegre, 2015). Las capacidades de innovación abarcan aspectos dentro de la empresa relacionados con la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de marketing, la innovación de servicios y la innovación administrativa (Pedron et al., 2018). No se encuentra enfocada únicamente en la capacidad de general cambios técnicos (Zawislak et al., 2017). La innovación está considerada como una fuente crítica de ventaja competitiva a todos los niveles (Hult et al. 2004), y definida como la aplicación de conocimiento para producir nuevo conocimiento. La literatura ha tratado en todo momento de categorizar los resultados y la naturaleza de la innovación (Tidd & Bessant, 2013).

*Tabla 10. Componentes de la capacidad dinámica de innovación*

Innovación de producto
Innovación de proceso
Innovación administrativa
Innovación de marketing
Innovación de servicio

Fuente: (Pedron et al., 2018)

La capacidad de innovación es la habilidad de una organización para presentar y desarrollar nuevas ideas para el mercado, lo que conlleva ventajas competitivas y mejoras del beneficio a corto o largo plazo (Nisula & Kianto, 2013). Con el objetivo de ser innovadoras y alcanzar ventajas competitivas sostenibles, las empresas deben desarrollar capacidades de innovación (Jeng & Pak, 2016; Pedron et al., 2018; Smith et al., 2017). Se trata de una capacidad interna, de un "potencial para producir innovaciones", por lo que requiere continuas mejoras de cara a que produzca el valor necesario (Saunila, 2017), y que las nuevas creaciones sean más eficaces que las de nuestros competidores (Jeng & Pak, 2016). Consideramos que esa cultura de innovación y orientación hacia los nuevos métodos de realización de las actividades empresariales resulta muy útil a las empresas cuando se producen variaciones sustanciales del entorno, como en el caso de los periodos de recesión económica. En esos casos, las capacidades de innovación se utilizarían como herramientas de gestión (Foroudi et al., 2016). La posición de los investigadores respecto a la capacidad de innovación abarca varios aspectos. Los puntos de vista varían desde indicar que no existe una relación clara entre innovación y capacidades dinámicas (Breznik & Hisrich, 2014), ya que no es posible establecer un camino determinado entre ambas, hasta que son vistas como complementarias. Para Wang and Ahmed (2007), se trata sin embargo de un componente crítico de las capacidades dinámicas, llegando a ser identificado como una forma concreta de capacidad dinámica por parte de Dixon et al. (2014). O más allá, considerando a las capacidades dinámicas como precursoras de las capacidades de innovación (Alves et al., 2017). Como visión intermedia, otros autores han propuesto la capacidad de innovación como una capacidad integrada de alto orden, capaz de gestionar múltiples capacidades (Lawson and Samson 2001). No obstante, la impresión general es que no se considera la importancia de la innovación dentro de las capacidades dinámicas (Babelyè-Labanauské & Nedzinskas, 2017), y el vínculo entre ambas permanece aún sin explorar de manera adecuada (Alves et al., 2017).

Las diferentes capacidades de innovación son críticas para una empresa y necesita desplegar, movilizar e integrar constantemente sus recursos y capacidades y alinearlos dinámicamente para innovar y crear su propia ventaja competitiva (Liao et al., 2009; Zhou et al., 2019). Ese proceso, que en sí es una nueva y mejor forma de hacer las cosas, convierte a la innovación en una consecuencia lógica de la posesión de las capacidades dinámicas. Es decir, las capacidades dinámicas serían un conductor de la innovación (Barreto, 2010). De hecho, la promoción del proceso de innovación bajo condiciones de alto riesgo e incertidumbre en el entorno de las capacidades dinámicas fue definido como "major innovation dynamic capability" (Eisenhardt & Martin, 2000; O'Connor, 2008). Su análisis bajo situaciones de incertidumbre como las crisis económicas se hace necesario para valorar realmente su potencial de creación de ventaja competitiva (Kodama, 2017; Teece et al., 1997).

Para Adler y Shenbar (1990) existen dos categorías de capacidades de innovación, el desarrollo de nuevos productos y la aplicación de procesos o tecnologías de adaptación para producir esos productos. Christensen (1995) propone cuatro categorías genéricas de activos innovadores: activos de investigación científica, activos innovadores de procesos, activos innovadores de productos y activos de diseño estético. De manera más reciente, Knight & Cavusgil (2004) indican que una de las fuentes más importantes de innovación es la I+D interna basada en el conocimiento acumulado de la empresa, y Zhou et al. (2019) distinguen en su trabajo sobre capacidades dinámicas dos tipos de innovación, la innovación tecnológica referida al uso de avanzada tecnología en beneficio de los clientes y la innovación de mercado referida a la búsqueda de nuevos segmentos. La noción, por lo tanto, de capacidad de innovación se aplica a las nuevas tecnologías de procesos, tecnologías de productos, I + D y, además, cómo se elige, organiza y gestiona una técnica o instalación de producción particular (Yuan et al., 2016). Esta aplicación sobre todo a los procesos, nos inicia sobre el proceso dinámico de transformación de base de recursos, hacia una concepción innovadora de la empresa, en todas sus facetas y ámbitos. Consideraríamos por tanto a la capacidad de innovación como una capacidad independiente de todas, que puede ser gestionada de manera estratégica por parte de la empresa.

Para Yuan et al. (2016), la capacidad de innovación queda definida como la capacidad de la empresa para detectar, adquirir y utilizar nuevas tecnologías, ideas y enfoques no solo para desarrollar nuevas soluciones, sino también para mejorar el proceso organizacional en toda la empresa. Es decir, existe un concepto de mejora organizativa, interna, no solo de mejora del producto. La capacidad de innovación es fuente de ventaja competitiva, mediante la detección de los cambios ambientales, la introducción rápida de nuevos productos y la adopción de nuevos procesos. Como Leonard (1997) afirma, la capacidad de innovación consiste en crear conocimiento nuevo y útil basado en el conocimiento previo, y es tácito y no modificable, por lo tanto, un activo especial de una empresa, difícil de imitar. La importancia de la capacidad de innovación deriva del hecho de que se supone que contribuye a la ventaja competitiva dinámica de las empresas, ya que mejora su capacidad para mantenerse al día, responder e iniciar los cambios tecnológicos de forma continua. Por lo tanto, la capacidad de innovación es una de las capacidades dinámicas decisivas, ya que no es solo la propensión o inclinación de una empresa a adoptar ideas, sino también una disposición a renunciar a los viejos hábitos y una actividad implicada en la ejecución experimental de ideas no probadas (Yuan et al., 2016). La reafirmación de que se trata de una disposición de la empresa, de una actitud proactiva en la búsqueda de la innovación y sus ventajas, sitúa a la capacidad dinámica de innovación como una importante referencia de cara a la mejora de los resultados en el campo internacional, que exige el conocimiento, adaptación y estudio del entorno en todo momento. La explotación de las oportunidades va a requerir que las empresas tengan fuertes capacidades dinámicas y así como innovación continua (Zhou et al., 2019).

Dentro de los grupos de características dinámicas desarrollados por las organizaciones, la capacidad de innovación puede manifestarse en varios aspectos. En el caso del "sensing", la nueva información y nuevo conocimiento examinado puede crear oportunidades para la innovación, siempre también que la empresa tenga una predisposición hacia estos cambios (Zhou et al., 2019). El sensing implica inversión y prueba en actividades, que pueden suponer posibilidades de innovación, y que se verán afectados por la información y los recursos disponibles, ya que las actividades innovadoras que se encuentren fuera de la zona de búsqueda y conocimiento relacionado de la empresa, es probable que sean rechazadas. Por lo tanto, cuando se vislumbran por primera vez las oportunidades, la capacidad de detección no solo puede ayudar a las empresas a comprender qué innovaciones deben ser desarrolladas, sino a qué segmentos de mercado dirigirse, pudiendo tener una mejor comprensión de lo que los clientes quieren y hacer eco de sus necesidades a través de innovaciones de marketing (Zhou et al., 2019).

Existe una opinión generalizada orientada a que sin conocimiento, no puede haber innovación (Gloet & Samson, 2020), y es significativo porque destaca el papel del conocimiento y su gestión en el proceso de innovación (Tidd & Bessant, 2014). La gestión del conocimiento puede ser la clave para aumentar la capacidad de innovación sistemática en contextos organizacionales, lo cual debería orientarnos de cara al desarrollo de capacidades dinámicas también a través del conocimiento de los gestores. El proceso de innovación está influenciado por el conocimiento, el pensamiento y el comportamiento de las personas de muchas maneras diferentes, y aportado a todos los niveles de la empresa. Dado que las organizaciones están cada vez más interesadas en comprender cómo lograr la capacidad de innovación que conduzca al rendimiento empresarial, una exploración de las formas en que se gestiona el conocimiento para la innovación sería necesaria para explicar también el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación.

Asociado al conocimiento, otro aspecto importante para la capacidad dinámica de innovación es la capacidad de reconfiguración organizativa, que facilita la evolución continua, y se convierte en un mecanismo para que la empresa pueda obtener nuevos recursos y atrapar los beneficios derivados de la innovación (Zhou et al., 2019). Para estos autores, la capacidad de reconfiguración organizativa promueve tanto la innovación tecnológica como la innovación de mercados. En términos de innovación tecnológica, el intercambio de conocimiento intraorganizacional podría estimularse y el conocimiento tácito existente podría externalizarse y distribuirse en la empresa mediante la redistribución de recursos humanos y la reestructuración de unidades de negocios. En cuanto a la innovación de mercados, la capacidad de reconfiguración podría ayudar a la empresa a adaptarse a diferentes entornos de mercado y descubrir una estrategia de marketing innovadora (Zhou et al., 2019). Los resultados muestran una alta influencia mediadora de la capacidad dinámica de innovación sobre el desempeño de la empresa (Ledesma-Chaves et al., 2020).

Para el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación y considerando los recursos internos, los empleados son un importante activo, debido a su contribución al desarrollo de nuevos productos y procesos (dado su conocimiento específico), y otras actividades innovadoras, las cuales no están asignadas en sus tareas laborales, pero que descansan en su creatividad (Smith et al., 2017). Los empleados tienen información interna sobre productos, recursos y procesos que pueden ser convertidas en nuevas ideas, nuevos productos y nuevos procesos de negocio, si están implicados en actividades innovadoras (Smith et al., 2017). Otras fuentes de innovación son externas, provenientes del conocimiento asociado a los competidores, clientes y mercados, indicadores todos de posibles oportunidades de negocio (Pedron et al., 2018).

Hay muchas compañías que ante la creciente importancia de la innovación, tratan de construir las capacidades necesarias para que ocurra (Smith et al., 2017; Weigel & Goffin, 2015). En su estudio sobre innovación para la sostenibilidad, Mousavi et al. (2018) por ejemplo, indican que las empresas deben añadir elementos ecológicos y sociales a sus estructuras, aunque ello añada complejidad a sus estructuras de innovación, afectando a las diferentes competencias de la empresa, suponiendo un reto para el propio desarrollo de procesos dinámicos.

La capacidad dinámica de innovación, aunque puede asociarse a diferentes aspectos de la empresa, se establece sobre todo como innovación de proceso. Si bien la innovación de productos se refiere a nuevos productos finales o servicios introducidos por una empresa, la innovación de procesos refleja los cambios en la forma en que las empresas crean y entregan dichos productos y servicios, es decir, como complementan el proceso desde la creación hasta la administración del servicio o producto. Con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos tecnológicos y administrativos de las empresas, las innovaciones de procesos generalmente se caracterizan por un enfoque organizacional interno (Damanpour et al., 2009). Los beneficios potenciales de las innovaciones de procesos incluyen mejoras de calidad, ahorro de costos y tiempo, ganancias de productividad y crecimiento de la rotación (He & Wong, 2004). Además, la evidencia sugiere que las innovaciones de proceso engendran innovaciones de producto y viceversa; es decir, los dos tipos de innovaciones se apoyan mutuamente y su introducción simultánea tiene efectos positivos en el desempeño de la empresa (Reichstein & Salter, 2006). Podemos esperar por tanto que el establecimiento en nuevos mercados nos lleve a que una vez que las capacidades dinámicas nos permitan conservar y mantener nuestra ventaja competitiva, o incluso desarrollarla, se produzcan nuevos productos o servicios adaptados a las nuevas necesidades, pero siempre en una segunda fase. Como hemos indicado, la decisión estratégica de incrementar el número de mercados servidos en el exterior o el propio hecho de salir al exterior es una innovación de procesos, ya que la empresa en principio no realiza ninguna modificación ni actualización de sus productos más allá de alguna adaptación necesaria de cara a la introducción en un entorno o mercado nuevo. Además, requiere de una orientación estratégica hacia la innovación.

Las investigaciones indican que las empresas tienen dificultades en ciertas ocasiones para aprovecharse de los beneficios desarrollados por las capacidades de innovación, de los procesos recientemente introducidos. Es decir, que la posesión de una capacidad de innovación adecuada no implica un correcto desempeño posterior, o que estas nuevas características se conviertan en ventajas para la empresa. Estos problemas pueden atribuirse a la ineficacia de una innovación en sí misma o a la incapacidad de una empresa para utilizar la innovación de manera consistente y efectiva (Piening & Salge, 2015). Algunos factores que pueden determinar en un contexto internacional de crisis económica el aprovechamiento o no de la capacidad dinámica de innovación pueden ser la disponibilidad de recursos financieros, las habilidades, motivación y compromiso de los empleados, las estructuras organizativas o las inversiones en I+D.

La influencia de esos factores variará en función de que la capacidad dinámica de innovación se desarrolle de manera interna o externa. Si es interna, estaríamos hablando de un desarrollo de nuevos procesos, es decir una actividad dirigida a generar nuevas ideas creativas que funcionen (Damanpour & Wischnevsky, 2006; Piening & Salge, 2015). Mientras, en el caso de una adopción de un proceso, la empresa debe tomar conciencia de que la actividad es beneficiosa e incorporarla a sus rutinas operativas. La visión de internacionalización puede tener componentes de ambas innovaciones, tanto internas como de adopción. Ya que, desde la empresa, la creatividad puede surgir en cuanto a la forma propia del proceso de internacionalización, en una nueva manera de hacer las cosas no incluida aun en el rutinario de la empresa. Sin embargo, el proceso puede tomar posteriormente muchos caminos, entre ellos, la imitación de fases completadas con éxito anteriormente por otras empresas.

A la vista de lo anterior, la pregunta clave sería, ¿por qué la implementación de innovaciones debe ser calificada como una capacidad dinámica? Como hemos expuesto con anterioridad, las innovaciones se encuentran en la base misma de las capacidades dinámicas, dado su carácter de renovación y modificación de procesos, aunque algunos autores han mantenido un debate sobre si considerarlas como tal (Barreto, 2010; Breznik & Hisrich, 2014; Yang et al., 2006). En este sentido, Piening & Salge (2015) indican que las innovaciones de proceso representan cambios en la forma en que se hacen las cosas en la empresa (Zollo & Winter, 2002). El incremento de mercados internacionales supone una nueva manera de hacer las cosas, afrontar el proceso de descenso de demanda o crisis económica de una manera diferente a como se venía haciendo, ya que, por lógica, la empresa no subsistirá si no realiza esos cambios. En este sentido, la teoría de las capacidades dinámicas destaca la importancia de las actividades dirigidas a generar, adquirir, integrar y difundir conocimiento para reconfigurar los procesos organizacionales (Eisenhardt & Martin, 2000; Pavlou & Sawy, 2011), por lo que podría considerarse una capacidad dinámica de pleno derecho, incluso con determinadas actividades incluidas dentro de la misma, con una amplia gama de actividades relacionadas con la innovación, como detectar las necesidades de los clientes, desarrollos de mercado (Ej. Investigación de mercado) y oportunidades tecnológicas (Ej. Control y análisis de bases de datos

de patentes) (Teece, 2007), inversión en I + D interna y creación de prototipos (Pisano, 1994), adquisición de conocimiento externo (Ej. outsourcing de I + D) (Grimpe & Kaiser, 2010) y formación y capacitación de empleados (Edmondson et al., 2001), con las que las empresas aumentan la probabilidad de lograr el éxito de la innovación de procesos, y desarrollan su capacidad dinámica de innovación (Piening & Salge, 2015).

*Tabla 11. Componentes de la capacidad dinámica de innovación*

Desarrollo e investigación de mercados
Aprovechamiento de oportunidades tecnológicas
Inversión en I+D interna
Creación de prototipos
Adquisición de conocimiento externo
Formación y capacitación de empleados

Fuente: Elaborado a partir de Piening & Salge (2015)

Las diferentes actividades combinadas son consistentes con la noción de innovación (Schumpeter, 1934), de acuerdo al cual un base de conocimiento previo extensa aumenta el potencial de la empresa para combinarla de manera que constituyan modos creativos y nuevos de hacer las cosas. La visión de adquisición de conocimiento externo contribuye también a la renovación de la base de conocimiento de la empresa, además de constituir una sistema para superar la posible barrera que la empresa pudiera tener a la renovación o innovación dentro de sus procesos internos (Cassiman & Veugelers, 2006).

A la vista de las diferentes actividades que la empresa puede realizar para el desarrollo de su capacidad dinámica de innovación, sería conveniente establecer si todas son convenientes en todo momento, o sin embargo deben estar adaptadas al proceso que se esté realizando. Queremos poner de relieve en este caso que, en nuestra investigación, el incremento mercados internacionales servidos, o la estrategia de internacionalización, pueden requerir para cada empresa adopción de procesos innovadores específicos en función de sus necesidades particulares, y en el punto en el que se encuentren de su desarrollo respecto a la salida al exterior. Si observamos la teoría, desde una perspectiva de capacidades dinámicas, la capacidad de una empresa para desarrollar e implementar innovaciones de procesos está integrada en diversas actividades interrelacionadas dirigidas a generar, adquirir, integrar y difundir conocimiento (Zollo & Winter, 2002). La existencia de sinergias hace necesaria una perspectiva integradora de los paquetes de actividades (Teece et al., 1997) más que una visión aislada de cada una de las actividades. La visión que podríamos suponer de que mientras más capacidad dinámica de innovación, mejor, carece de apoyo empírico, y además algunos autores lo cuestionan conceptualmente (Piening & Salge, 2015), ya que los resultados parecen indicar que la relación no es lineal entre desarrollo de innovación y rendimiento, sino más bien curvilínea. En consecuencia, el éxito de la innovación de procesos podría aumentar con el número de actividades

de innovación que se realizan simultáneamente hasta cierto punto, después de lo cual los costos marginales superan los beneficios marginales. Por tanto, el proceso de incremento de mercados internacionales lleva implícitos determinadas actividades innovadoras para la empresa, desarrolladas a través de su capacidad dinámica de innovación, pero la argumentación anterior nos lleva a pensar que serán solo algunos los que de manera sinérgica más favorezcan el proceso.

Parece que existe un consenso en considerar las actividades derivadas de la capacidad dinámica de innovación como un intermediario para alcanzar un rendimiento de alto nivel más que un objetivo en sí mismo (Bontis et al., 2002; Piening & Salge, 2015). Las capacidades dinámicas de innovación pueden contribuir a las reducciones de costes, mejoras de calidad, ganancias de productividad, mejora de la percepción de inversores, etc, que afectarán al final sobre el rendimiento de la empresa (Piening & Salge, 2015). Los sectores donde las ideas y modelos de negocios son más difíciles de mantener las ventajas competitivas, es necesaria una generación de capacidades de innovación a través del conocimiento (Pongsathornwiwat et al., 2019).

*Tabla 12. Algunos estudios sobre capacidades de innovación analizados*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Núcleo análisis</b>	<b>Observaciones</b>
Gloet, M., & Samson	2020	Análisis entre la relación de la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación sistemática.	Sin conocimiento no es posible la innovación. El papel de su gestión sobre el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación es fundamental para su aprovechamiento.
Al-kalouti et al.	2020	Influencia de la capacidad de innovación sobre los resultados financieros y no financieros	Los resultados financieros y no financieros se encuentran relacionados con la capacidad de innovación, a través de la cultura organizativa, el conocimiento compartido, la capacidad de gestión y la implicación de los clientes
Pongsathornwiwat et al.	2019	Relación entre búsqueda de conocimiento y capacidad dinámica de innovación	El desarrollo de capacidades dinámicas de innovación mejora el desempeño de empresas turísticas, donde el mantenimiento de la ventaja competitiva se vuelve más complejo
Wang et al.	2019	Influencia de un entorno incierto, la capacidad dinámica de innovación y la estrategia innovadora de la empresa	La capacidad dinámica de innovación es el soporte que mantiene la competitividad de la empresa.
Schoemaker et al.	2018	Las innovaciones del modelo de negocios, las capacidades dinámicas y el liderazgo estratégico permiten a las empresas competir en entornos inciertos.	Las compañías que dominen el sensing, seizing y transforming, se posicionarán más favorablemente para escenarios futuros y responderán más rápidamente a los cambios
Mousavi et al.	2018	Efecto de las capacidades dinámicas sobre la innovación hacia un mayor grado de sostenibilidad	Existe una relación positiva entre las capacidades innovadoras y de reconfiguración de las empresas y las rutinas organizativas subyacentes y su innovación hacia un mayor grado de sostenibilidad.

Pedron et al.	2018	Creación de capacidades dinámicas a través de CRM	El CRM impulsa la innovación a través de capacidades dinámicas. Al detectar, aprovechar y reconfigurar las oportunidades y amenazas del mercado, CRM permite a las organizaciones generar innovación.
Naala et al.	2017	Influencia de la capacidad dinámica de innovación sobre el desempeño.	Es necesario un correcto desarrollo de la capacidad dinámica de innovación para que tenga un efecto positivo sobre el desempeño.
Zhou et al.	2017	Papel mediador de la innovación entre las capacidades dinámicas y el desempeño.	Las capacidades dinámicas facilitan diferentes tipos de innovación que a su vez mejoran el rendimiento de la empresa
Yuan et al.	2016	Análisis de los efectos de la capacidad dinámica de innovación y de marketing sobre el desempeño	La prevalencia de una capacidad dinámica u otra a la hora de su influencia sobre el desempeño dependerá del entorno y sus características.
Piening & Salge	2015	Capacidad de la empresa para introducir innovaciones de proceso desde una perspectiva dinámica	Al desarrollar una amplia gama de actividades de innovación, las empresas pueden aumentar la probabilidad de lograr el éxito de la innovación de procesos, lo que a su vez se relaciona positivamente con el desempeño financiero de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Existen dos importantes elementos para el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación. En primer lugar, el conocimiento basado en los recursos iniciales más importantes (Teece et al., 1997), como el stock de conocimiento y la búsqueda de conocimiento en redes externas (Pongsathornwiwat et al., 2019). En segundo lugar, estaría la capacidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento en usos adecuados que lleven a una verdadera innovación (Weidenfeld et al., 2010). Pongsathornwiwat et al., (2019) analizan la relación de las redes de colaboración y el conocimiento interno para mejorar la capacidad dinámica de innovación. Orfila-Sintes & Mattsson (2009) indicaron que el conocimiento interno, incluidos los servicios adicionales y el capital humano, son factores positivos para el comportamiento de innovación. Nieves et al. (2014) también sugirieron que el activo humano tiene un impacto positivo en las innovaciones de producto y organización. Nieves & Segarra-Ciprés (2015) más tarde descubrieron que los efectos positivos de los recursos humanos y la capacidad de integrar el conocimiento y la creación de redes son los factores clave en las innovaciones. Tang et al. (2013) revelaron además que el capital social, incluidos los lazos de red, la cultura de confianza y la visión compartida, tiene un impacto positivo en la capacidad de innovación del servicio al mediar el efecto del intercambio de conocimientos. En resumen, el stock de conocimiento y la búsqueda de conocimiento de redes colaborativas tienen un signo directo sobre innovaciones y actuaciones.

La capacidad dinámica de innovación se discute también en la literatura reciente como resultado de los procesos fundamentales de aprendizaje de la empresa (Lane et al., 2006; Pongsathornwiwat et al., 2019). Los enfoques teóricos de los mismos están estrechamente

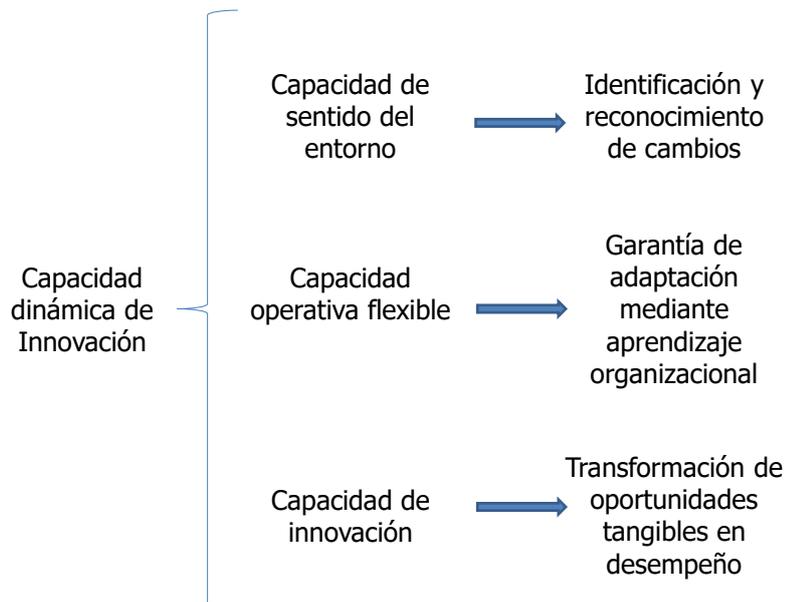
relacionados con la capacidad dinámica (Teece et al., 1997) y la capacidad de absorción (Zahra & George, 2002). Los procesos fundamentales de aprendizaje están formados, como indicamos en el punto anterior, por un conjunto de rutinas y actividades organizacionales que ayudan a transformar el conocimiento adquirido en usos adecuados (Pongsathornwiwat et al., 2019; Zahra & George, 2002). Siguiendo este concepto, la capacidad de innovación se define como la capacidad de desarrollar productos y servicios comerciales mediante la transformación efectiva del stock de conocimiento (Zahra & George, 2002), o también, se definiría como el potencial para crear productos o conocimientos nuevos y valorables (Saunila, 2019; Zheng et al., 2010). Una excelente capacidad de innovación puede ayudar a mantener ventajas a largo plazo sobre los competidores (Hjalager, 2010), y desarrollada de manera dinámica, dotaría a la empresa de una capacidad de anticipación a los cambios del entorno aun mayor, y por tanto, a prever y adelantar las futuras innovaciones que podrían extenderse en breves espacios de tiempo, bien sean de producto o de proceso, y a interpretar y seleccionar aquellas mejores prácticas que bajo la base inicial de recursos de la empresa pudieran convertirse en innovaciones propias.

La necesidad de que la capacidad de innovación tenga el componente dinámico estriba en otro problema, y es que una mejora de las operaciones o de los productos no siempre es exitosa. Además, la existencia de capacidad de innovación puede conducir a una tasa de éxito de las actuaciones de diferentes maneras (Camisón & Villar-López, 2014). Una de las posibles soluciones es desarrollar continuamente la capacidad de innovación, es decir, una integración en la cultura organizativa. Este mecanismo requiere la capacidad de desarrollar un conocimiento dinámico que se distribuya en actividades rutinarias y comportamientos de trabajo dentro de la organización, y luego se transfiera adecuadamente para generar las actuaciones (Pongsathornwiwat et al., 2019; Thomas & Wood, 2014). Otra de las soluciones para el éxito en el desarrollo de la innovación es la defendida en este trabajo respecto a la combinación de capacidades dinámicas. La consideración de la que la estrategia de desarrollo de mercados internacionales requiera combinaciones de capacidades dinámicas diferentes para ser potenciada de manera plena aparece como algo más que una hipótesis en nuestros resultados. Por ello, determinadas innovaciones que pueden resultar provechosas en esta área, pueden serlo aún más si reciben la mediación de otras capacidades dinámicas.

Con el fin de abordar con éxito las amenazas de las incertidumbres ambientales y convertir estas amenazas en oportunidades, las empresas deben otorgar gran importancia al apoyo de las capacidades dinámicas de innovación para el desarrollo de una estrategia innovadora. Bajo la competitividad y los recursos de la empresa, es crucial adquirir ventajas competitivas dinámicas aprovechando las oportunidades de un entorno incierto y adoptando estrategias inmediatas de respuesta ambiental (Wang et al., 2019). Nuestro propio entorno y realidad ha hecho que debamos tener esto en cuenta acortando los plazos, ya que la realidad ha demostrado de un día para otro pueden variar las circunstancias empresariales de una manera diametralmente opuesta.

Wang et al. (2019) realizan una interesante distinción de la capacidad dinámica de innovación en tres capacidades: la capacidad de sentido del entorno, la capacidad operativa flexible de la organización, así como la capacidad de innovación. La capacidad de detección del entorno es la capacidad mediante la cual la empresa identifica y reconoce los cambios en el entorno externo, las oportunidades de mercado y el comportamiento de los competidores (Teece, 2007); la capacidad operativa flexible de la organización es la garantía para que la empresa se adapte rápidamente a los cambios en el entorno externo a través del aprendizaje organizacional y la transformación del conocimiento y los recursos de innovación, para adaptar y perfeccionar la estructura organizativa y la capacidad operativa flexible (Cheng & Chen, 2013); finalmente, la capacidad de innovación es la implementación de decisiones y la transformación de oportunidades intangibles a desempeño tangible. Estos autores consideran que la capacidad dinámica de innovación es un arma muy potente para el mantenimiento de una competitividad sostenible, por lo que la división en esas tres capacidades puede resultar muy útil para su desarrollo (Wang et al., 2019).

*Figura 4. Componentes de la capacidad dinámica de innovación*



Fuente: Wang et al. (2019)

#### Capacidad dinámica de innovación y entorno

Las capacidades dinámicas no solo adaptan los recursos de la organización a los cambios del entorno si se produce una modificación sustancial, sino que también potencian su capacidad de adaptarse a los cambios a través de la innovación (Mousavi et al., 2018). La vinculación con

el entorno de las capacidades dinámicas es vista por Schoemaker et al. (2018) como una necesidad de cara afrontar los nuevos entornos de negocio, calificados como volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, acrónimo en inglés), a través de las capacidades dinámicas y la innovación, destacando que es necesario el desarrollo de capacidades dinámicas de innovación en los procesos, mucho más difíciles de imitar que los productos, y por tanto otorgan una ventaja competitiva más duradera (Schoemaker et al., 2018).

Referente al entorno, Wang et al. (2019) indican que para hacer frente a las crecientes incertidumbres del entorno externo, las empresas deben mejorar su competencia e innovar constantemente (Pantano & Gandini, 2017), y abordar grandes desafíos derivados de un entorno complicado y cambios dinámicos mediante ajustes inmediatos en sus estrategias de innovación. (Zhou et al., 2017). El entorno ya de por sí constituye una fuente continua de cambios, aportando una incertidumbre permanente en el seno de las empresas (Teece et al., 2016). Las empresas no se encuentran en principio con la capacidad de prever los cambios que se puedan producir a su alrededor, por lo que necesitan mecanismos para amortiguar en cierta medida esos cambios. Las estrategias y los gestores ven sus procedimientos seriamente comprometidos por estas variaciones (Wang et al., 2019). Pero, además, los últimos tiempos han añadido aún más circunstancias complejas, que han superado cualquier previsión y estrategia posible, y ha hecho que solo aquellas empresas dinámicas e innovadoras hayan podido, al menos, adaptarse parcialmente ante las circunstancias variables de un día para otro, por lo que ha tomado especial importancia la consideración y análisis del entorno empresarial y la manera de tratar de controlarlo. La influencia del entorno dentro de las capacidades dinámicas se ha analizado desde varios puntos de vista. Algunos creen que el entorno, el cual es un factor influyente, es una importante fuerza externa que potencialmente influye en el desempeño de una organización (Srivastava et al., 2018). También puede influir en la implementación y desarrollo estratégico (Ivančić et al., 2017). El cambio en el entorno externo provocarán transiciones de estrategias internas (Spyropoulou et al., 2018). Además el entorno empresarial incluye el entorno institucional, el entorno técnico y el entorno de mercado (Lin et al., 2016).

Las circunstancias dinámicas ambientales del sector generan desafíos para las empresas, además sin distinción, bien sea en entornos tradicionales o tecnológicos (Ivančić et al., 2017). La consecuencia es que muchas empresas pierden oportunidades de negocio ante su incapacidad de prestar atención a las variaciones reales del entorno. Cuando se encuentra con un entorno externo incierto, es probable que las "capacidades centrales" originales de una empresa entren en conflicto con las tecnologías y recursos existentes y, en este caso, dicha empresa se enfrentará a un dilema sobre si admitir e integrar ese cambio tecnológico e innovador o descartarlo (Wang et al., 2019). Si es capaz de cambiar e innovar, gracias a la capacidad dinámica de innovación, estará en disposición de alcanzar una ventaja competitiva en un entorno incierto (Hao, 2011). Bajo esta circunstancia, una empresa puede emplear capacidades de innovación dinámica para desarrollar, integrar y reconfigurar recursos y capacidades operativas bajo un cambio ambiental

rápido y hacer frente a tareas altamente complicadas de manera efectiva (Cheng & Chen, 2013). Esto proporciona a una empresa una perspectiva analítica factible sobre su existencia y desarrollo sostenible en un entorno incierto (Wang et al., 2019).

Mousavi et al., (2018) analizan un poco más a fondo el entorno y realizan un estudio sobre innovación en un ámbito de sostenibilidad, donde afirman que las capacidades dinámicas influyen en el desempeño de la innovación sostenible mediante la reconfiguración de las actividades de aprendizaje relacional (Albort-Morant et al., 2016), lo que supone una relación entre aprendizaje e innovación. El aprendizaje relacional consiste en realizar actividades conjuntas entre una organización y sus clientes, con el objetivo de compartir información, dar sentido a la información e integrar la información adquirida para mejorar el éxito de la relación (Mousavi et al., 2018). En un proceso de desarrollo de capacidades innovadoras en el ámbito energético, Pace (2016) argumenta que el proceso de adopción de innovación ambiental ocurre a través de una serie de etapas diferentes en las que las empresas deben desplegar una cartera de capacidades dinámicas. En la etapa de iniciación de la adopción, las empresas deben identificar el problema y recopilar información y conocimiento para tomar una decisión sobre la adopción de tecnología de eficiencia energética. Esto podría implicar capacidades dinámicas para reconocer los requisitos de una tecnología y explorar opciones tecnológicas, es decir, "sensing". Entonces, las empresas necesitan actividades en la etapa de implementación que faciliten el uso de la tecnología. La etapa de implementación requiere capacidades dinámicas para seleccionar la opción de tecnología más apropiada y hacer que la tecnología sea operativa a través de un proceso de aprendizaje; es decir, "seizing". En la etapa de implementación, las compañías también pueden reinventar o modificar la tecnología de acuerdo con las necesidades del adoptante; es decir, "reconfiguring" (Pace, 2016). El estudio de Mousavi et al., (2018) es un intento por determinar cuál de las tres capacidades interviene en mayor medida en el desarrollo de una capacidad dinámica innovadora, en este caso hacia un mayor grado de sostenibilidad y adaptación al entorno, encontrando un alto soporte de sus hipótesis.

El trabajo determina también la importancia de las fuentes de conocimiento externas a la hora del desarrollo de capacidades de innovación. Información que puede proceder de diferentes ámbitos, ya sea gobierno, proveedores o mercados, y las empresas necesitan desarrollar conocimiento apropiado de acuerdo a su base de recursos para que pueda producirse el desarrollo de las capacidades innovadoras. Se argumenta que la teoría de las capacidades dinámicas resalta la importancia de las actividades dirigidas a desarrollar y movilizar conocimiento y recursos para aprovechar las oportunidades del desarrollo innovador (Piening & Salge, 2015). La evidencia de pymes y grandes empresas confirma que la innovación exitosa no es solo el resultado de avances tecnológicos. También depende en gran medida de cómo las empresas pueden renovar los recursos y habilidades de la organización en respuesta a las diversas demandas de los entornos cambiantes (Adner & Helfat, 2003; Mousavi et al., 2018).

Existe una relación entre la turbulencia del mercado y el desarrollo de las innovaciones. Es importante su consideración, ya que cabría distinguir por ejemplo en el caso de las empresas españolas hacia los mercados donde se dirigen, ya que el entorno puede variar y por tanto el grado de innovación necesaria puede ser distinto. Si bien es cierto que establecemos un entorno ya de por sí complejo, como es el de una crisis económica, es cierto que ello será independiente de las propias particularidades del sector donde al que pertenezca la empresa, así como de las características intrínsecas del mercado donde nos dirijamos. Algunos análisis indican que la ganancia potencial de las capacidades dinámicas en términos de resultados de rendimiento, como la renovación de las capacidades operativas, o específicamente la introducción de innovaciones de procesos, es más alta en los mercados de alta velocidad (Helfat & Winter, 2011; Zahra et al., 2006). No significa esta afirmación que el rendimiento obtenido de las capacidades dinámicas de innovación se refleje solo en mercados con una alta velocidad o turbulencia. Lo que tratamos de indicar es que la turbulencia ambiental modere positivamente la relación entre la innovación de procesos y el desempeño de la empresa. Entre otras cosas, los entornos turbulentos pueden aumentar la ambigüedad causal, disminuyendo así la capacidad de los competidores para identificar e imitar las capacidades de innovación de una empresa (Piening & Salge, 2015). Esta incapacidad para imitar aumenta la probabilidad de que una empresa pueda mantener una ventaja competitiva derivada de los resultados de su capacidad dinámica de innovación (Helfat et al., 2007). El entorno internacional español, por ejemplo, está caracterizado por un fuerte peso de las empresas turísticas que exportan sus servicios al resto del mundo, un sector que ha resistido muy bien la crisis económica. Recientes estudios demuestran que la mejora de la capacidad de innovación en empresas turísticas tiene un impacto positivo sobre el desempeño de estas compañías (Mattsson & Orfila-Sintes, 2014), remarcando además, que mayores niveles de innovación crean diferentes tipos de innovación en la empresa, lo que ofrece mayores oportunidades de alcanzar resultados superiores (Damanpour & Aravind, 2012).

Al hilo de lo anterior, Piening y Salge (2015) realizan una relación entre el coste del desarrollo de la capacidad dinámica de innovación y la turbulencia del entorno, al afirmar que participar en actividades relacionadas con la innovación, como la I + D, implica costes cognitivos, administrativos y operativos sustanciales que pueden superar sus beneficios esperados en contextos menos turbulentos. Además indican, que de estos costes directos, deben considerarse los costos indirectos de reconfigurar los procesos organizacionales a través de innovaciones tecnológicas o administrativas (Bunduchi & Smart, 2010). Estos costes indirectos incluyen los costos sociales de cambiar las rutinas de trabajo, como los conflictos o la resistencia de los empleados (Nelson & Winter, 1982) y las disminuciones iniciales en la productividad después de la implementación de las innovaciones del proceso (por ejemplo, debido a la falta de experiencia en el uso de una innovación) (Edmondson et al., 2001; Piening & Salge, 2015).

La determinación de la importancia de la capacidad dinámica de innovación en el entorno español necesitaría un análisis contextual. Nuestra intención de establecer un orden de

importancia de las capacidades está siempre sometida a las características especiales del entorno, por lo que podremos encontrarnos que, en función de las características particulares del entorno empresarial, así como del internacional, las capacidades dinámicas a desarrollar de acuerdo a su importancia sean diferentes. Existen análisis que determinan la importancia de la capacidad dinámica de innovación en entornos muy tecnológicos, aplicados al desarrollo de productos, como el caso del estudio de Corea del Sur realizado por Yuan et al. (2016). Sin embargo, en entornos como el español, donde las empresas tienen más déficit en la inversión en I+D, es posible que la innovación cayera sobre todo en procesos, o mejora de habilidades necesarias y previas.

### **Capacidad dinámica de marketing**

La relevancia de las capacidades dinámicas de marketing

La inclusión de las capacidades dinámicas de marketing en nuestro modelo tiene un amplio respaldo investigador desde numerosos puntos de vista, ya que se trata de un elemento tratado con amplitud en la literatura de investigación sobre mercados internacionales, bajo la visión de los resultados y de la distribución de los recursos. Ya desde los trabajos sobre internacionalización gradual de Johanson y Vahlne (1977), se considera que las capacidades de marketing pueden ayudar a las empresas a adoptar un alto nivel de compromiso con los mercados internacionales y que ese compromiso internacional influencia el desempeño. Entendemos por ello, que la capacidad dinámica de marketing es considerada desde los inicios del análisis del marketing como fundamental en los entornos internacionales. No obstante, y debido precisamente a la especial interrelación y dependencia que han tenido con el entorno, esas capacidades de marketing consideradas entonces han evolucionado sobremanera, aunque hay autores que una vez observado que las capacidades dinámicas se desarrollan tanto en entornos cambiantes como estables (Zollo & Winter, 2002), consideran que el tipo de entorno es irrelevante, aunque siempre juega un papel (Schilke, 2014).

Leonidou et al. (2002) indicaron que las sucesivas investigaciones deben ir dirigidas hacia los diferentes antecedentes que influyen las estrategias de marketing, y como estas afectan al desempeño internacional. Las capacidades de marketing también facilitan el conocimiento de los clientes, el desarrollo de productos y la adaptación, así como una meticulosa manipulación de las estrategias claves de marketing para llegar a los clientes internacionales de una manera correcta. Pese a ello, son poco los estudios que han analizado cómo las capacidades de marketing influyen el compromiso internacional y el desempeño (Blesa & Ripollés, 2008). Para Knight y Kim (2009) es necesaria la integración del conocimiento de la empresa a través de su proceso de internacionalización, ya que el proceso de negocio internacional implica un aprendizaje continuo. Ese aprendizaje permitirá con posterioridad el desarrollo de la capacidad de marketing. Las adquisiciones y la reconfiguración de los activos relacionados con el marketing conducen a la

evolución del conjunto de recursos que sustentan las funciones de marketing que tienen rutinas y prácticas que son difíciles de replicar para los competidores, lo que permite que surjan ventajas competitivas sostenibles (Konwar et al., 2017; Morgan, 2012). Podemos indicar que la capacidad dinámica de marketing es una capacidad estratégica importante que las empresas deben desarrollar porque está estrechamente asociada a varios aspectos, como la capacidad de suministrar productos de manera efectiva (Tan & Sousa, 2015), satisfacer las necesidades de los clientes, y respaldar el aprovechamiento de otras ventajas a través de la detección del mercado y la vinculación de los clientes (Konwar et al., 2017; Krasnikov & Jayachandran, 2008a). Desde un punto de vista del mercado exterior, la capacidad dinámica de marketing también puede desempeñar un papel fundamental en la mejora del rendimiento de las empresas multinacionales que buscan modos de entrada colaborativos, como empresas conjuntas internacionales, alianzas y adquisiciones (Konwar et al., 2017).

Como indica la teoría de las capacidades dinámicas, las empresas se inhiben en un proceso de reconfiguración de recursos para responder de manera adecuada a los cambios del entorno. Observado desde ese punto de vista, las capacidades dinámicas de marketing son un medio importante para que las empresas obtengan una ventaja competitiva posicional en un sector (Konwar et al., 2017; Stadler et al., 2013). Las investigaciones en ese sentido indican cómo las empresas que desarrollan tales capacidades logran una mayor eficiencia de las actividades de marketing en diferentes productos y/o mercados geográficos (Wang et al., 2015); crear y mantener una ventaja competitiva (Fang & Zou, 2009); y utilizar más efectivamente los recursos para aprovechar la ventaja competitiva en un mercado (Konwar et al., 2017; Liu et al., 2015). Las capacidades de marketing tienen un foco externo, y reflexionan sobre el conocimiento colectivo, las habilidades y los recursos relacionados con las necesidades de la compañía (Protogerou et al., 2012). Respecto a esas necesidades y a las relaciones con los clientes, las capacidades de marketing reflejan la capacidad organizativa para conectarse y servir a los grupos de clientes. Dichas capacidades permiten a las empresas crear relaciones rentables con ellos y mantener la base de clientes ya alcanzada, lo que a su vez impacta en el desempeño de la organización (Wilden & Gudergan, 2014). Las capacidades de marketing afectan a los resultados de la empresa al crear satisfacción y lealtad por parte de los clientes, y un desempeño superior al del mercado en cuanto a la gestión de su relación con ellos (Hooley et al., 2005; Takahashi et al., 2017)

Como capacidades de marketing, la habilidad para crear y compartir un valor superior para el cliente a través de una respuesta eficiente y rápida de los procesos de marketing, ha sido ampliamente sugerida como uno de los factores críticos que contribuyen al desempeño de la empresa y al sostenimiento de la ventaja competitiva. Aunque la teoría de las capacidades dinámicas ha sido citada en diversos estudios de marketing (Griffith et al., 2006) pocos han tratado de conceptualizar el efecto directo de las capacidades dinámicas de marketing sobre el

desempeño (Knight & Kim, 2009). Lo que sí sabemos es que el papel de las capacidades dinámicas de marketing se vuelve precisamente esencial en entornos complejos altamente competitivos, puesto que existen empresas que desarrollan un desempeño superior (Kamboj & Rahman, 2015). Además, comparado con otras capacidades, la capacidad de marketing afecta de manera muy fuerte y directa el desempeño de la empresa (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Nath et al., 2010), y ha sido investigado en diferentes entornos y mercados (Blesa & Ripollés, 2008; Feng et al., 2015; Ledesma-Chaves et al., 2020).

A nuestro juicio, para las empresas las capacidades dinámicas de marketing formarían parte de ese conjunto de capacidades determinantes que les permiten sobrevivir en los mercados internacionales convulsos, y que mientras mayor sea su nivel de esas capacidades así como su desarrollo, su desempeño internacional será superior (Ledesma-Chaves et al., 2020). Varios estudios han identificado la influencia de las capacidades sobre el desempeño y su papel en la explicación de la diferencia entre los resultados de las empresas (Kamboj & Rahman, 2015; Morgan et al., 2009; Vorhies & Morgan, 2005). No obstante, consideramos que esas capacidades deben estar dotadas de dinamismo, necesario para la supervivencia en los entornos internacionales actuales, cargados de incertidumbre, y sobre más aun, en entornos de recesión económica. Precisamente, la incertidumbre sobre la demanda y las acciones de los competidores asociada a los cambios en el mercado supone un reto para la empresa a la hora de contener los costes y mantener unos márgenes adecuados (Ebben & Johnson, 2005). Por ello, las acciones orientadas a la creación de valor mediante los procesos funcionales de la empresa es un importante reflejo de las capacidades dinámicas de la organización de cara a alcanzar un desempeño superior, entre ellas las capacidades de marketing, que entre otros factores, aporta capacidad de mejora sobre las estrategias trazadas, permite el incremento en la creación de valor, mejora la conexión y la gestión de las relaciones con el cliente, aporta herramientas para que los procesos de decisión sobre oportunidades de negocio internacionales minimicen los errores y se convierte en una eficaz herramienta de respuesta para la transformación y análisis de la información procedente de unos consumidores cada vez más formados e informados (Zhang et al., 2009). Ripollés y Blesa (2012) van más allá en cuanto a las capacidades de marketing e indican que el desarrollo de la mismas juega un papel fundamental en la comprensión de como las empresas, sobre todo las más jóvenes, incrementan sus recursos en los mercados exteriores, estableciendo una relación entre incremento de compromisos e incremento de conocimiento sobre esos mercados (Weerawardena et al. 2007).

*Tabla 13. Tipología de capacidades de marketing*

Gestión estratégica	(Huselid, Jackson, & Schuler, 1997)
Implementación de marketing	(Vorhies & Morgan, 2005)

Investigación y desarrollo	(Silverman, 1999)
Previsión	(Makadok & Walker, 2000)
Aprendizaje y desarrollo	(Luo, 2002)
Proyectos específicos y clientes	(Ethiraj, Kale, Krishnan, & Singh, 2005)
Gestión de precios	(Murray, Gao, & Kotabe, 2011; Vorhies & Morgan, 2005)
Desarrollo de nuevos productos	(Zou, Fang, & Zhao, 2003)
Comunicaciones de marketing	(Murray et al., 2011; Vorhies & Morgan, 2005)
Distribución	(Tan & Sousa, 2015)
Ventas	(Vorhies & Morgan, 2005)
Gestión de la información del mercado	(Vorhies & Morgan, 2005)
Planificación de marketing	(Vorhies & Morgan, 2005)

Fuente: Elaboración propia

La relación de las capacidades dinámicas de marketing sobre el desempeño han tenido tanto una perspectiva de influencia directa (Ledesma-Chaves et al., 2020), como una visión indirecta (Dias & Renato, 2017), considerándolo como una cadena de causalidades que implican un nexo indirecto entre capacidad dinámica y desempeño organizativo (Zott, 2003). No obstante, todos los estudios destacan su importancia y la necesidad de su presencia en los procesos de incremento del desempeño a través de las capacidades dinámicas. La relación directa y efectiva de las capacidades dinámicas de marketing sobre el desempeño de la empresa se basa en que se trata de un proceso de exploración sistemática de los mercados internacionales (sensibilidad hacia el mercado), que es un poderoso discriminante para las empresas de éxito y en crecimiento indicando que el deseo de búsqueda de los mercados internacionales es el principal determinante del éxito internacional. Ripollés y Blesa (2012) plantean un modelo de influencia de las capacidades de marketing sobre el desempeño basado en las variables desarrolladas anteriormente. Una sensibilidad superior hacia el mercado permite a la empresa identificar segmentos no atendidos del mercado, así como aquellos donde la competencia no está cubriendo las necesidades de los clientes de manera correcta (Slater & Narver, 2000). Esos segmentos insatisfechos proporcionan buenos objetivos para que los esfuerzos de la empresa en aumentas ventas y crecer los beneficios den resultado, atrayendo a nuevos clientes. El análisis del cliente dentro de la sensibilidad al mercado podría proporcionar a los gestores oportunidades relacionadas con la base actual de clientes de manera que puedan ampliar esa explotación (Morgan et al., 2005). Además, las empresas con una fuerte capacidad de sensibilidad hacia el mercado se encuentran también mejor posicionadas para conocer la sensibilidad al precio de los clientes, así como establecer investigaciones que permitan aumentar éstos. Además, estas

capacidades permiten desarrollar nuevas ideas sobre cómo aumentar el valor percibido por los clientes, de manera independiente al factor precio (Ripollés & Blesa, 2012). Las capacidades de marketing son determinantes críticos de la ventaja competitiva y el rendimiento de una empresa (Fang & Zou, 2009). La razón es que las capacidades de marketing dinámico permiten a una empresa satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y responder a la presión competitiva en los mercados extranjeros, adaptando, integrando y (re) configurando adecuadamente las habilidades, recursos y competencias funcionales de la organización interna y externa, incluido el desarrollo de productos, precios, distribución y comunicación (Tan & Sousa, 2015).

Las investigaciones de Morgan et al. (2009) indican que las capacidades de marketing pueden explicar de manera significativa las variaciones en el desempeño en las empresas visto desde el punto de vista del crecimiento de los beneficios. Por ejemplo, dentro de las capacidades de marketing, una fuerte capacidad de gestión de las relaciones con el cliente orienta la atención de la empresa en los beneficios de la búsqueda de nuevos clientes, así como en la retención de los ya existentes (Reinartz et al. 2005). Unas sólidas capacidades en ese campo permitirían orientar los recursos hacia los clientes más rentables, así como aquellos con un alto potencial futuro de beneficios (Bolton et al., 2004). Estas empresas aumentan continuamente el conocimiento sobre sus clientes disminuyendo por tanto el coste de atender sus necesidades a lo largo del tiempo (Reinartz et al., 2004), lo que debería acompañarse de unos niveles superiores de retención entre sus compradores (Ryals, 2005). Además, debido a una continua orientación hacia clientes cuyo único objetivo no es el precio, se encuentran habilitadas para aumentar sus márgenes de precios basándose en otras variables (Cao & Gruca, 2005). Además, Ripollés y Blesa (2012) sostienen que las capacidades de marketing permiten a las empresas más jóvenes y orientadas hacia los mercados internacionales penetrar en múltiples mercados de manera efectiva y rápida con sus productos innovadores debido a que son únicas a cada empresa, valoradas por los clientes, no pueden ser sustituidas, son difíciles de imitar y fácilmente transferibles entre mercados (Peteraf & Bergen, 2003). En definitiva, la posesión de las capacidades de marketing aumentan el desempeño potencial de las empresas (Ripollés & Blesa, 2012).

*Tabla 14. Algunos estudios sobre capacidades de marketing analizados*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Núcleo análisis</b>	<b>Observaciones</b>
Murray et al.	2011	Proceso mediante el cual la orientación al mercado afecta al desempeño desarrollando las capacidades de marketing	La orientación al mercado tiene un valor "potencial" sobre el desempeño, ya que el verdadero efecto se produce a través del desarrollo de capacidades dinámicas.
Nguyen	2012	Influencia de la capacidad de marketing sobre el éxito exportador	El papel del marketing y las capacidades asociadas al mismo se muestra determinante para el éxito internacional de empresas en mercados emergentes
Ripollés & Blesa	2012	Examinar como las capacidades de marketing ayudan a las empresas a	Las capacidades de marketing contribuyen a la decisión de elección del modo de

		utilizar modos de entrada con alto compromiso de recursos	entrada implicando un alto nivel de compromiso de recursos en los mercados exteriores.
Rodenbach & Brettel	2012	Determinación empírica de la influencia a nivel experiencial de los CEOs sobre las capacidades dinámicas de la organización.	La experiencia del gestor mejora de manera significativa las capacidades dinámicas de marketing en entornos turbulentos.
Sørensen & Madsen	2012	Examen de la asociación entre la orientación internacional y la orientación al mercado y sus efectos conjuntos sobre el desempeño internacional	La orientación internacional se encuentra relacionada de manera directa con los resultados positivos en los mercados internacionales
Kamboj & Rahman	2015	Revisión de la literatura sobre capacidades de marketing desde 1987 hasta 2014	La relación entre la capacidad de marketing y el desempeño ha ido adquiriendo cada vez más importancia entre los investigadores, como explicación a la adaptación al entorno.
Tan & Sousa	2015	Desarrollo de un marco conceptual para conocer la influencia de las capacidades de marketing sobre el desempeño	Las ventajas competitivas de costes y de diferenciación tienen un importante papel mediador en la relación entre las capacidades de marketing y el desempeño exportador.
Yuan et al.	2016	Efecto de las capacidades d innovación y de marketing sobre el desempeño de la empresa	El entorno institucional es determinante para conocer qué capacidad es más adecuada para el desarrollo de las empresas
Konwar et al.	2017	Análisis del papel de las capacidades dinámicas de marketing en el desempeño de las filiales exteriores	Determinación de la importancia de las capacidades dinámicas de marketing para mejorar las ventas en las filiales de las empresas en los países en vías de desarrollo.
Takahashi et al.	2017	Análisis del papel mediador de las capacidades de marketing sobre el desempeño	La influencia de las capacidades dinámicas sobre el desempeño organizativo ocurre cuando son mediadas por la capacidad de marketing.
Dias & Renato	2017	Análisis de la relación entre las capacidades dinámicas y las capacidades de marketing	Las capacidades dinámicas juegan un papel determinante en el desarrollo de las capacidades de marketing y en el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia

Dos mecanismos causales distintos contribuyen al desarrollo de las capacidades dinámicas de marketing: La selección de recursos y la construcción de capacidades (Makadok, 2001). Mediante el mecanismo de selección de recursos, los gestores acumulan información y realizan el análisis sobre el mercado de recursos para elegir qué y qué cantidad de ellos colocar en la empresa, mientras, con la construcción de capacidades, los gestores diseñan y construyen un contexto organizativo, tal como la estructura y culturas organizativas, para alcanzar la eficiencia y la responsabilidad de la integración, combinación y despliegue de recursos. Los recursos acumulados mediante la selección de recursos funcionan como los ladrillos de un edificio donde el mecanismo de construcción de capacidades hace la función de arquitecto que modera el efecto de los recursos acumulados y complementarios en el desarrollo de las capacidades dinámicas (Nguyen, 2012; Zott, 2003).

Las capacidades de marketing pueden considerarse como las habilidades y competencias que la empresa posee y que le ayudan a comprender los cambios que tienen lugar en los mercados, junto con aquellos que le permiten operar de manera más eficiente en ese escenario. Son capacidades donde la palabra marketing es interpretada como verbo, más que como un adjetivo (Gibbert et al., 2006). Estas capacidades incluyen las capacidades de análisis de mercado, tales como la investigación; las capacidades vinculantes al mercado, tales como la gestión de las relaciones con el cliente y las capacidades cruzadas. Las capacidades cruzadas hacen referencia a la capacidad de compartir y diseminar la información a lo largo de la organización, coordinando mecanismos para integrar el conocimiento de mercado en los mecanismos internos, así como actividades para generar nuevo conocimiento de mercado.

Las capacidades de marketing son definidas por Day (1994) como conjuntos complejos de habilidades y conocimientos acumulados, ejercidos a través de procesos organizativos, que permiten a las empresas coordinar actividades y utilizar sus activos. Esta conceptualización es el resultado de un proceso de integración diseñado para la aplicación del conocimiento colectivo, la estrategia de negocio y la estructura organizativa hacia las necesidades del negocio relacionadas con el mercado (Ripollés & Blesa, 2012). Otra definición indica que la capacidad de marketing se refiere a un paquete de rutinas interrelacionadas que facilitan la capacidad de participar en actividades de marketing específicas y responder a los cambios en las condiciones de mercado (Morgan et al., 2003; Murray et al., 2011; Ngo & O’Cass, 2012). Otra aportación a su definición viene dada por expresarlos como procesos especializados, arquitectónicos, interfuncionales y dinámicos a través de los cuales los recursos de marketing se adquieren, combinan y transforman en ofertas de valor para el mercado objetivo (Morgan, 2012; Takahashi et al., 2017). Aunque existen algunas otras definiciones parciales (Roudini & Osman, 2012) que incluyen factores y elementos concretos, nuestro análisis prefiere definir las capacidades dinámicas de marketing como el conjunto de habilidades de la empresa para desarrollar y ejecutar las estrategias de marketing, utilizando el conocimiento sobre el entorno competitivo para generar un valor percibido superior, por medio de los elementos claves del marketing (Zhang et al. 2009), ya que esta definición aporta un espectro más amplio de características dentro de un marco conceptual por desarrollar, sin establecer limitaciones teóricas a determinados aspectos solamente.

La consideración de las capacidades dinámicas de marketing en los modelos sobre mejora del desempeño como variable positiva obtiene dos respuestas en el modelo de Nguyen (2012) acerca del porqué de su inclusión. En primer lugar, las capacidades de marketing difieren de los activos en que no pueden ser evaluadas monetariamente con exactitud y están frecuentemente asociados con las prácticas y operaciones rutinarias de la organización, vinculadas a procesos internos de acumulación de conocimiento y aportación de experiencia. En segundo lugar, distinto a los activos físicos, las capacidades no pueden ser fácilmente imitadas y comercializadas desde

el momento que incorporan conocimiento tácito que sólo puede estar disponible tras un largo periodo de estudio y acumulación (Nguyen, 2012), convirtiéndose por tanto en una base para la ventaja competitiva. Ambas características esbozan la necesidad de la presencia de estas capacidades en los estudios sobre mejoras del desempeño que estén bajo el amparo de la teoría de las capacidades dinámicas.

Las empresas que con su vocación exterior y su configuración de capacidades se orientan hacia el máximo compromiso internacional de recursos y la búsqueda de oportunidades internacionales (seizing, como lo describiría la teoría de las capacidades dinámicas), se encuentran en una posición de ventaja a la hora de ofrecer valor añadido a los consumidores, y de afrontar el coste derivado de esa inversión (Blesa & Ripollés, 2008). Relacionado con el rastreo de información asociado a las capacidades de marketing, (Moini, 1995) considera que la búsqueda sistemática de oportunidades en mercados exteriores como un determinante del éxito internacional, características asociada a las capacidades dinámicas de marketing. Esta búsqueda sistemática de mercados exteriores está compuesta de dos variables, la exploración sistemática de las posibilidades de exportación y la frecuencia de visitas a los mercados exteriores. El resultado de su estudio empírico indica que los exportadores de éxito hacen visitas con más frecuencia a los mercados y sistemáticamente exploran las posibilidades de salir al exterior, características que son extrapolables a las empresas derivadas del compromiso con los mercados internacionales mostrado desde el principio por sus emprendedores, que le lleva a la búsqueda sistemática de las oportunidades en los mercados internacionales, instalando esa mentalidad en los procesos rutinarios de la empresa y sus componentes. Al hilo de esta afirmación, dentro de las capacidades dinámicas de marketing, el componente personal también desempeña un papel importante (Ruokonen & Saarenketo, 2009). Esta afirmación sugiere que el conocimiento del emprendedor en su experiencia previa internacional contribuye de manera muy positiva al desempeño y al desarrollo de una orientación al mercado efectiva.

Las empresas que comprometen recursos en actividades internacionales alcanzan posiciones de ventaja debido a la superioridad relativa del valor ofrecido a los clientes en el mercado objetivo y el coste de entrega que da lugar a ese valor. En ese compromiso establecen su influencia decisiva las capacidades dinámicas de marketing, como corrobora el estudio de Blesa y Ripollés (2008), indicando que tienen una influencia positiva sobre el desempeño, y sus resultados arrojan que las habilidades y herramientas de marketing contribuyen directamente a mejorar el desempeño económico internacional. Además, este resultado también sugiere que las capacidades de marketing alcanzadas en los mercados domésticos contribuyen a obtener un mejor desempeño internacional, existiendo una relación donde las capacidades dinámicas domésticas se proyectan posteriormente sobre el entorno internacional.

De acuerdo con la perspectiva de capacidades dinámicas que adoptamos, la expectativa es que las capacidades de marketing mejoren el resultado de la empresa, ya que están basadas en una comprensión profunda del entorno, aprendizaje y en la capacidad de la empresa de gestionar la información procedente del mercado. Por otra parte, estas capacidades son dependientes del entorno, y están basadas en la gestión de la información y aprendizaje derivado de los mercados internacionales (Fernhaber & McDougall, 2005; Takahashi et al., 2017). Las capacidades dinámicas de marketing apoyan una situación en la que las empresas se mueven desde un proceso estacionario hacia otro evolutivo (Bruni & Verona, 2009). La interacción continua con los mercados conduce hacia nuevas capacidades, en línea con sus mercados. Por ello, la empresa y sus mercados coevolucionan (Augier & Teece, 2009; Lin et al., 2010). Las empresas con capacidades de marketing dinámicas están habilitadas para detectar los cambios en el mercado y proporcionar valor a sus clientes, sobre todo en entornos turbulentos (Erwin, 2008).

#### Capacidades dinámicas de marketing y entorno

Es visible la contingencia de las capacidades de marketing con el entorno, y más aun la que se produce cuando ese entorno tiene componentes especiales tratándose de una crisis económica. Varios autores han tratado la relación de las capacidades de marketing con el entorno. Como determinantes contextuales de la capacidad dinámica de marketing, Kamboj y Rahman (2015) encuentran el sector, las características del mercado, la turbulencia del entorno y la incertidumbre como los más importantes. El entorno, en el ámbito de los negocios internacionales, suele agruparse en tres grupos de elementos: Asociados al área de actividad, asociados el mercado de destino, y asociados al mercado de origen de la empresa. Las empresas de éxito son aquellas que, aplicando su propia estrategia de marketing, son capaces de adaptarse al entorno y alcanzar el desempeño óptimo que permite superarse unas a otras. Este argumento refuerza la relación de las empresas que se mueven en un entorno complejo como el de una crisis económica donde tienen la necesidad de revisión permanente de las capacidades en su adaptación al mismo, como condición necesaria para el éxito, y donde las capacidades de marketing juegan un papel fundamental. Estas empresas hacen frente a un entorno muy turbulento en términos de incertidumbre tanto tecnológica como de mercado. En esas condiciones supone un reto de gran magnitud el alcanzar un equilibrio correcto y estable en la orientación estratégica (Ruokonen & Saarenketo, 2009). Además, la literatura sobre la orientación estratégica en estos entornos sobre empresas pequeñas es limitada (Mostafa et al., 2005), y no existe un marco conceptual establecido (Ruokonen & Saarenketo, 2009), lo que dificulta nuestro análisis.

Cuando hemos hecho referencia a la orientación estratégica en el entorno, nos referimos a las direcciones de gestión establecidas por la empresa en su camino hacia un desempeño superior (Gao et al., 2007). Existe una relación entre orientación estratégica, factor humano y

entorno. La literatura sugiere que los recursos intangibles tales como la orientación estratégica del equipo de gestión es vital para las empresas pequeñas en entornos altamente dinámicos, las cuales con frecuencia carecen de recursos financieros y físicos en grandes cantidades como otros competidores de mayor tamaño, por lo que deben apoyarse en el conocimiento y en el factor humano. Las capacidades de marketing de cada empresa están en gran parte depositadas en las capacidades y conocimientos de sus empleados (Nguyen, 2012). Esta afirmación previene, o al menos dificulta en gran medida, a los rivales de la imitación y la adquisición de esas capacidades. Para las empresas que incrementan el número de mercados servidos en tiempos de crisis económica, la orientación estratégica desprendida del conjunto de sus capacidades dinámicas puede representar la supervivencia o no en el entorno internacional turbulento en el que se desarrollan, ya que son los recursos intangibles la base de su desarrollo.

En el entorno planteado, con altos niveles de incertidumbre y competencia, otro recurso fundamental para el desarrollo de una estrategia de capacidades dinámicas es el conocimiento. Nguyen (2012) indica que para competir en las condiciones de los nuevos mercados, donde los competidores son muy fuertes en términos de recursos y capacidad financiera, las empresas deben estar equipadas con el conocimiento necesario. Las capacidades de marketing facilitan el conocimiento de los clientes, el desarrollo y adaptación de productos, así como una excelente gestión de los elementos clave del marketing táctico y la gestión de calidad de los clientes exteriores. Para Song et al., (2008), las capacidades de marketing, tales como el conocimiento competitivo y del cliente, habilidades en segmentación, fijación de objetivos y un efectivo diseño del programa de marketing, deberían estar relacionadas con un desempeño superior de la organización. Esta afirmación la relacionan con el pionero estudio de Conant et al. (1990), donde en su modelo de los cuatro tipos de estrategias vinculan unas capacidades de marketing superiores al "prospector". La literatura sobre marketing indica que la obtención de información competitiva y de mercado y su difusión a través de la organización lleva a una mejor orientación al mercado, desempeño y sostenimiento de la ventaja competitiva (Day, 1994).

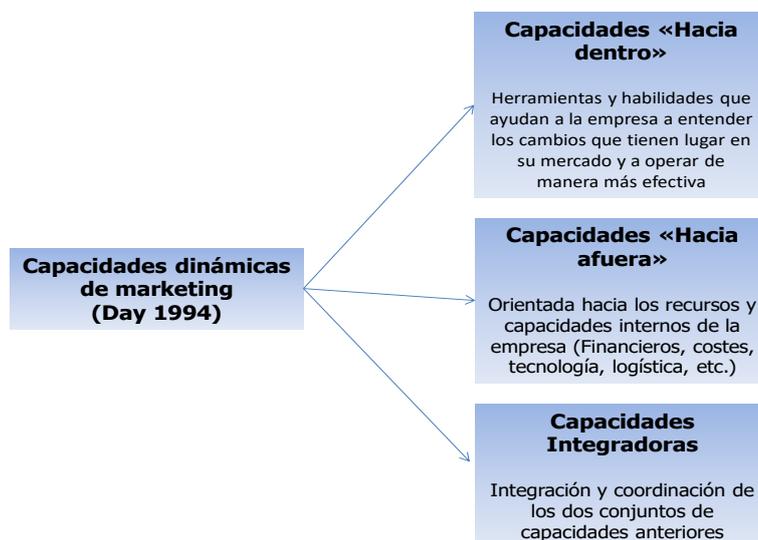
#### Componentes de las capacidades dinámicas de marketing

Las capacidades de marketing están basadas en como las empresas gestionan su conocimiento de mercado para desarrollar capacidades de negocio (Ripollés & Blesa, 2012). Tienen un alto componente tácito, son específicas de cada empresa, percibidas de alto valor por los clientes y no pueden ser fácilmente imitadas o articuladas. Del mismo modo, el proceso por el cual se adquiere el conocimiento sobre marketing es complejo e único para cada empresa. Algunos autores consideran que la transmisión de las capacidades dinámicas a través de los diferentes mercados puede engendrar dificultades, de acuerdo a los sistemas de entrada adoptados para cada uno (Luo, 2001). La pérdida de control en su transmisión llevaría a importantes pérdidas de valor y ventaja competitiva de las empresas.

Para tratar de analizar los diferentes componentes de las capacidades dinámicas de marketing, hemos analizado las principales aportaciones al campo realizadas hasta la fecha, partiendo del modelo de Day (1994), que establece las bases sobre los factores contenidos en esta capacidad. Para nuestro análisis, la comprensión de los diferentes componentes de las capacidades dinámicas de marketing aporta valor en cuanto a la orientación de la investigación empírica, y para analizar el potencial de esta área en el desarrollo de las capacidades dinámicas y en su determinación posterior de los resultados de la investigación.

Como hemos indicado, el modelo de Day (1994) identifica tres tipos de capacidades de marketing. Capacidades "hacia adentro", siendo aquellas herramientas y habilidades que ayudan a la empresa a entender los cambios que tienen lugar en su mercado y le permite operar de manera más efectiva en el mismo. Esta clase de capacidad de marketing incluye sensibilidad hacia el mercado, tal como investigación del mercado y capacidades de mercado vinculantes, y la gestión de las relaciones con el cliente. Capacidades "hacia fuera", orientadas hacia los recursos y capacidades internos de la empresa tales como la gestión financiera, control de costes, desarrollo tecnológico e integración logística. Y capacidades integradoras, que son las herramientas y habilidades que integran ambos conjuntos de capacidades anteriores.

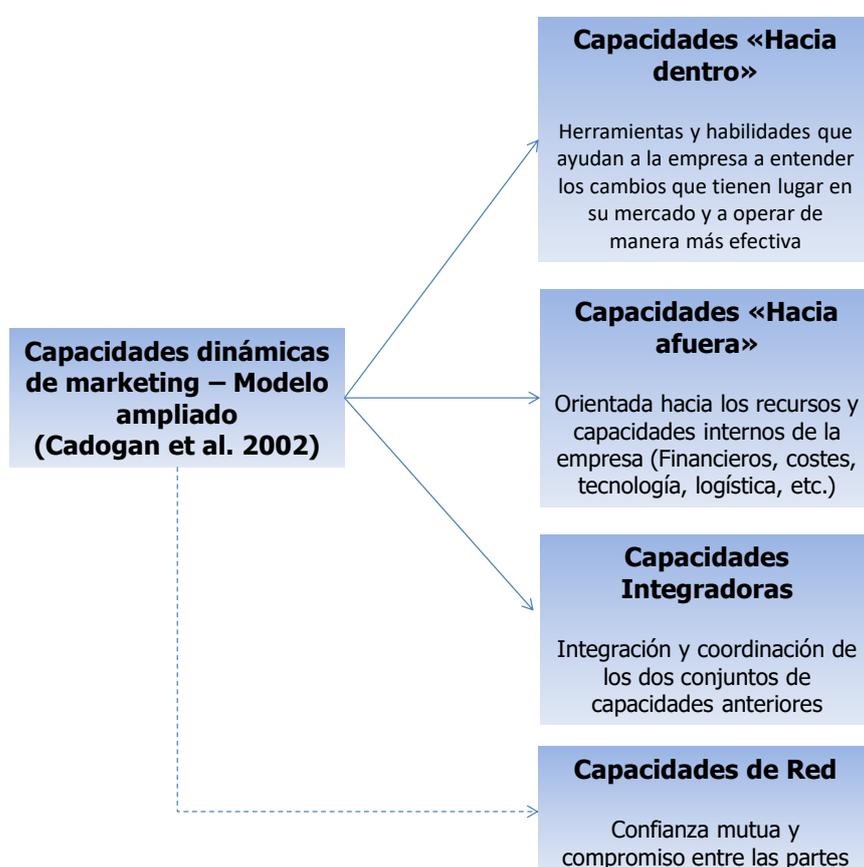
Figura 5. Modelo de capacidades dinámicas de marketing



Fuente: Day (1994)

Requieren tanto el conocimiento de los requerimientos del mercado como las habilidades internas para realizarlas. Estas capacidades integradoras incluyen la diseminación y reparto de la información a través de la organización, la coordinación de mecanismos para la integración del conocimiento del mercado hacia los procesos internos y actividades como el desarrollo de nuevos productos, que requieren información del mercado, así como habilidades técnicas internas. El modelo de Day (1994) se ha visto actualizado por Cadogan et al. (2002) añadiendo una capacidad más: Las capacidades de red (Cravens y Piercy, 1994). Estas habilidades incluyen la creación de confianza mutua y compromiso entre las partes, así como compartir experiencia y activos tangibles.

Figura 6. Modelo ampliado de capacidades dinámicas de marketing

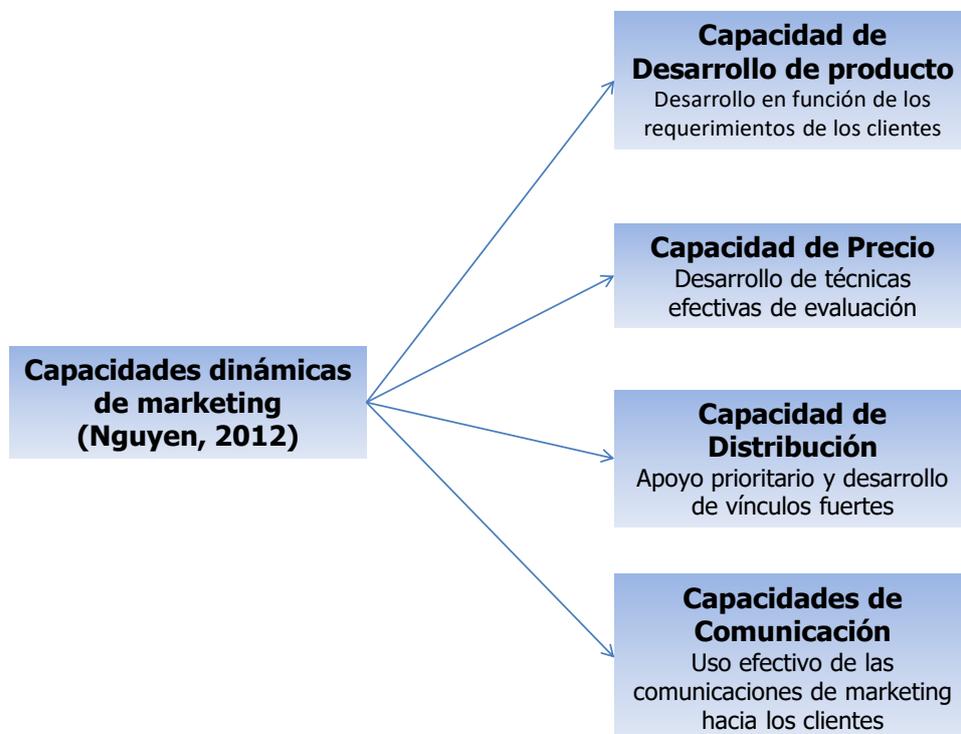


Fuente: Cadogan et al. (2002)

El modelo de Nguyen (2012), realizado en un entorno más actual, establece varios conjuntos de capacidades de marketing para entornos internacionales más cercanas a los modelos de factores desarrollados en los últimos años. Entre ellas se encuentran la capacidad de desarrollo de producto, sirviendo ésta para dar salida a los productos en el mercado internacional

teniendo en cuenta las especificaciones de los clientes, creando una ventaja diferencial con los competidores., la capacidad de fijación de precios abarcando una gestión efectiva de evaluación y gestión de la estrategia de precios para adaptarla a las fluctuaciones con la competencia y los clientes, la capacidad de distribución, para proveer a los distribuidores de apoyo para el establecimiento de vínculos con ellos así como con los clientes en los mercados de exportación y la capacidad de comunicación, para una gestión de efectiva de los medios de comunicación hacia los clientes.

Figura 7. Modelo de capacidades dinámicas de marketing



Fuente: Nguyen (2012)

La investigación de Knight y Kim (2009), por otra parte, contiene tres áreas funcionales clave en los procesos de negocio dentro de las capacidades de marketing: El desarrollo del producto, la gestión de las relaciones con el cliente y la gestión de la cadena de suministros. El desarrollo del producto abarca el proceso interfuncional de diseño, desarrollo y comercialización de nuevos productos para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. La gestión de

las relaciones con el cliente se define como el proceso interfuncional de gestión de las relaciones tanto con clientes como con los miembros de la cadena para poder aprender sus necesidades de cara a satisfacerlas. Por último, la gestión de la cadena de suministros es el proceso interfuncional de diseño, gestión e integración de la relación de aprovisionamiento con clientes y proveedores. La razón por la que Knight y Kim (2009) se centran en estos tres elementos son: (1) comprenden funciones específicas que sirven como mecanismos de combinación de recursos, integración y desarrollo; (2) son críticos en la creación y entrega de valor al cliente; y (3) están interrelacionados en la medida que de manera conjunta afectan a la ventaja competitiva y el desempeño financiero de las empresas en entornos internacionales (Knight & Kim, 2009).

Figura 8. Modelo de áreas funcionales

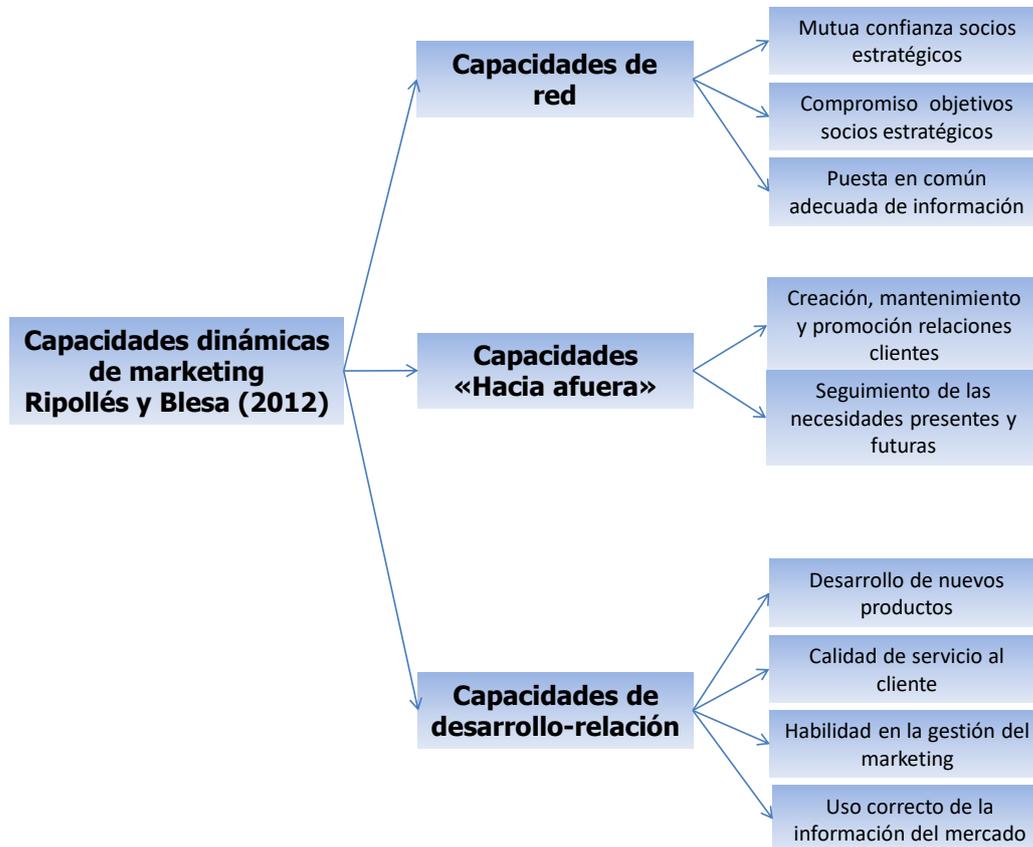


Fuente: Knight y Kim (2009)

Ripollés y Blesa (2012) en su estudio, limitan esta escala a tres variables, contando con las capacidades de red, capacidades hacia fuera y capacidades de desarrollo-relación. Las capacidades de red incluyen la mutua confianza con los socios estratégicos, el compromiso con los objetivos con los socios estratégicos y la puesta en conocimiento adecuada de los conocimientos con los socios estratégicos. Dentro de las capacidades hacia fuera se encuentran la creación, mantenimiento y promoción de las relaciones con los clientes y la evaluación y seguimiento de las necesidades presentes y futuras de los clientes. En cuanto a las capacidades de relación, se encuentran la capacidad de desarrollo de nuevos productos, la calidad del servicio

al cliente, la habilidad en la gestión del marketing y el uso correcto de la información procedente del mercado.

Figura 9. Escala de capacidades dinámicas



Fuente: Ripollés y Blesa (2012)

De acuerdo con el desarrollo teórico planteado, el éxito de las empresas que tratan de desarrollar capacidades dinámicas de marketing en entornos de crisis económica dependerá de su capacidad para identificar y adaptarse a las oportunidades de mercado una vez que la actividad se esté desarrollando (Fernhaber & McDougall, 2005). Este modelo por tanto coincide con el planteamiento de un seguimiento y adaptación permanente con el entorno, defendido desde la base teórica de las capacidades dinámicas. El que afrontan las empresas de cara a generar un desempeño superior es identificar un conjunto de capacidades de marketing que le aúpen a un mejor rendimiento y capacidad de adaptación (Ramaswami et al., 2009; Ripollés & Blesa, 2012). Llegados a este punto, podría existir una diferencia de comportamiento respecto al desarrollo de capacidades dinámicas dependiendo de la edad de la empresa, y del momento de implantar la estrategia de incremento de mercados internacionales. Las empresas jóvenes, al contrario que las maduras, tienen un menor conocimiento sobre mercados y clientes, por lo que se ven

embarcados en prácticas ineficientes hasta que aprenden. Por ello, necesitan tiempo hasta forjar relaciones estables con socios externos, incluidos clientes y miembros de su canal, y por tanto desconocerían en muchos casos de qué manera proceder, por lo que la distribución de recursos a utilizar no es la correcta y eficiente (Ripollés & Blesa, 2012), y por ello, es posible que puedan tardar más en alcanzar la combinación ideal de capacidades dinámicas de marketing.

Como hemos indicado, el correcto desempeño y éxito futuro la empresa dependerá de su habilidad para identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocios en los mercados internacionales (Fernhaber & McDougall, 2005). Con este enfoque, el desarrollo de las capacidades de marketing se considera como una importante fuente de ventaja competitiva (Ripollés & Blesa, 2012), y de hecho han sido demostradas en otras investigaciones algunas relaciones positivas entre estas capacidades y el desempeño (Fahy et al., 2000). Las capacidades de marketing pueden utilizarse para crear y diseminar el conocimiento útil (Bharadwaj et al., 2005), y poseen las características de valor, inimitabilidad, inmovilidad y dificultad de sustitución (Vorhies & Morgan, 2005). Las empresas que poseen fuertes capacidades de marketing se encuentran mejor posicionadas para estimular el crecimiento de la demanda y apropiarse de los beneficios derivados de ese crecimiento, así como realizar mejores evaluaciones acerca de la viabilidad de las oportunidades de negocio analizadas (Fernhaber & McDougall, 2005). El desarrollo de capacidades de marketing también fomenta el desarrollo de una conducta proactiva que hace posible explotar esas oportunidades de negocio de manera más rápida y exitosa que sus competidores (Weerawardena, 2003). Estudios como el de Takahashi et al. (2017) se encuentran acorde con nuestros resultados en tanto que el camino que potencia los resultados de la empresa por medio de las capacidades dinámicas es el de las capacidades dinámicas de marketing. De hecho, la evidencia es que las capacidades dinámicas tienen influencia sobre el desempeño organizativo cuando se encuentran mediadas por la capacidad de marketing (Ledesma-Chaves et al., 2020).

#### La Orientación al Mercado como componente de la Capacidad Dinámica de Marketing

Como indicamos con anterioridad, por sus especiales características y relevancia para la explicación del desarrollo y éxito del desarrollo de las capacidades dinámicas, la orientación al mercado merece un análisis aparte dentro de las capacidades dinámicas de marketing, ya que creemos en su capacidad de influencia independiente sobre la ventaja competitiva y los resultados de estas empresas. La orientación al mercado es un proceso a nivel de empresa que se refiere a la práctica, principio y modelo de decisión (Jantunen et al., 2008), que son vistos como una fuente principal de ventaja competitiva, aunque su relación con el entorno y el desempeño así como la proactividad en cuanto a su desarrollo no se encuentra analizado en profundidad (Petzold et al., 2019). El concepto teórico de orientación al mercado tiene dos categorías, el enfoque de conducta y el enfoque cultural. Los defensores del enfoque de la conducta (Kohli & Jaworski, 1990) indican

que la orientación al mercado es un grupo de actividades en curso orientadas a la mejora de la satisfacción del cliente. Mientras por otro lado, los postulantes del enfoque cultural (Narver & Slater, 1990) enfatizan los valores y creencias compartidos de la compañía que colocan los intereses del cliente por encima de todo. Ambas visiones no se encuentran muy lejanas una de la otra (Petzold et al., 2019), y a efectos de desarrollo de las capacidades dinámicas, no es especialmente relevante la distinción, partiendo del hecho de que durante los periodos de crisis económica, la orientación al mercado tiene una influencia positiva sobre el desempeño de las empresas, como ha quedado demostrado empíricamente (Petzold et al., 2019).

El valor de la orientación al mercado como elemento procesador de la información podemos encontrarlo en el trabajo de Hult et al. (2005). Definen la orientación al mercado como el grado en que la empresa organiza la generación, diseminación, y responde a la información del mercado en relación a las necesidades actuales y futuras de clientes, acciones y estrategias de competidores, requerimientos y habilidades de los canales de distribución y el amplio entorno de los negocios. Esta visión convierte a la orientación al mercado en un elemento fundamental de las capacidades dinámicas de marketing. El valor de la función de marketing para la orientación al mercado y el desempeño de la empresa se encuentra reconocido por medio de facilitar el nexo entre el consumidor y varios procesos claves de la empresa, incluyendo el desempeño financiero y el desempeño en la relación con el cliente, y por tanto alcanzando la ventaja competitiva a través de la interrelación entre varios recursos de la empresa y las acciones específicas de marketing, de complejas formas (Dias & Renato, 2017). Este mecanismo crea activos idiosincráticos en la empresa, que se convierten en ventajas competitivas dentro del sector (Desarbo et al., 2005).

La orientación al mercado hace referencia al acopio e interpretación de información sobre clientes y competidores que las empresas utilizan en sus procesos de decisión orientados hacia la creación de valor (Ruokonen & Saarenketo, 2009), y por ello es fundamental para alinear la base de recursos de la empresa de manera más exacta que los competidores (Morgan, Vorhies, et al., 2009). Como indican Yenyurt et al. (2005), que las empresas tengan una orientación global no es una opción, sino una necesidad para la supervivencia económica en un creciente número de sectores, y en un creciente número de entornos cada vez más complejos. La orientación al mercado internacional es una cuestión de mentalidad, por lo que requiere del esfuerzo y capacidad de los gestores, por lo que es imprescindible que tengan un compromiso claro de recursos y desarrollo de una cultura organizativa que motive la conducta de los empleados en la dirección de las actividades internacionales (Sørensen y Madsen, 2012). De acuerdo con los resultados obtenidos por Knight y Kim (2009), Sørensen y Madsen (2012) proponen una asociación directa entre la orientación internacional y el desempeño internacional con un componente personal indicando que la mentalidad de los gestores deberían reflejar la estrategia internacional de la empresa, implicando que estos promuevan y animen a que los empleados

exploren de manera activa las posibilidades de los mercados internacionales, y hagan hincapié en que la capacidad de rapidez y agilidad en el desarrollo de oportunidades internacionales es fundamental para obtener el éxito en esos mercados (Sørensen & Madsen, 2012). Supone una parte de la estrategia de desarrollo de capacidades dinámicas. Las capacidades de marketing se basan en el conocimiento del mercado sobre las necesidades del cliente y la experiencia pasada en pronosticar y responder a estas necesidades utilizando la orientación del mercado (Day, 1994). Como tal, las capacidades de marketing se desarrollan en base al conocimiento que se mantiene tácitamente y difícil de copiar por los rivales acerca del mercado, (Krasnikov & Jayachandran, 2008b), lo cual las convierte en una ventaja competitiva, y a la orientación al mercado una parte fundamental del proceso.

La orientación al mercado, centrada en una vertiente internacional, consiste en la generación, difusión y capacidad de respuesta de la inteligencia del mercado de exportación, que se centra en clientes de exportación, competidores o cambios ambientales (Cadogan et al., 1999; Murray et al., 2011). Knight y Kim (2009) definen la orientación al mercado internacional en las pequeñas y medianas empresas como el grado en que las actividades en los negocios internacionales son orientadas hacia los clientes y competidores, y el grado en el cual esas actividades son coordinadas a lo largo de las áreas funcionales de la empresa. La función crítica de la orientación al mercado respecto a la internacionalización es obtener información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes de los mercados internacionales, la competencia en esos mercados y los factores externos, incluidas las políticas regulatorias y los cambios en la tecnología. Las empresas orientadas al mercado recopilan constantemente información relevante de los mercados internacionales, comparten la información entre el personal especializado y los encargados de tomar las decisiones en toda la organización y responden rápidamente a los cambios en los mercados internacionales (Murray et al., 2011). La orientación al mercado tiene solo un valor potencial respecto a su relación sobre el desempeño, ya que, si no se canaliza de manera adecuada en la creación de capacidades dinámicas de marketing, no podrá crear la ventaja competitiva.

La conceptualización y medida de la orientación al mercado puede hacerse desde dos perspectivas que han evolucionado a lo largo de los diferentes estudios, como hemos indicado de manera breve anteriormente. La primera, desarrollada por Narver y Slater (1990) indica que la orientación al mercado es la cultura organizativa que de manera más eficiente y efectiva crea las conductas necesarias para la creación de un valor percibido como superior por los compradores y, por tanto, desarrolla un desempeño superior para el negocio. Desde esta perspectiva, tres elementos constituyen la orientación al mercado: Orientación al cliente, orientación hacia los competidores y coordinación entre funciones. La segunda perspectiva es la propuesta por Kohli y Jaworski (1990), cuando definen la orientación al mercado como la generación de inteligencia a lo largo de la empresa sobre las necesidades presentes y futuras de

los clientes, su diseminación entre departamentos y la respuesta de la empresa hacia ésta. La adhesión a una u otra corriente refuerza el valor de la consideración de esta capacidad como determinante en los resultados de las empresas.

La orientación al mercado, así como las capacidades de marketing son elementos imprescindibles que permiten alcanzar y utilizar recursos de manera adecuada en función de los avatares del entorno (Teece, 2007). Tanto la orientación al mercado como las capacidades de marketing serían condiciones necesarias para la obtención de capacidades dinámicas de marketing en la empresa. Respecto a la relación entre orientación al mercado, desempeño y capacidades dinámicas, la función de la orientación al mercado en las operaciones internacionales es permitir a la empresa desarrollar y comercializar los bienes y servicios adecuados y que son valorados por los clientes. Sin embargo, el proceso mediante el cual la orientación al mercado afecta al desempeño no se encuentra bien estudiado (Murray et al., 2011). De acuerdo a la visión de los recursos, la orientación al mercado como recurso tiene solo un valor potencial, ya que lo verdaderamente valioso es la habilidad para desarrollar recursos a través de las capacidades organizativas, elemento que es más crítico y que ayuda en mejor medida al desarrollo de los objetivos de la empresa. Observado bajo ese punto de vista, la orientación al mercado y el desempeño no se encuentran relacionados de manera directa, sino que sólo si la empresa, a través de la orientación al mercado, capitaliza de manera adecuada la información para desarrollar capacidades tendrá opción de desarrollar su ventaja competitiva y por tanto afectar de manera positiva al desempeño (Murray et al., 2011).

Las capacidades de marketing y la orientación al mercado deben reflejar la orientación estratégica de la empresa, como componente dinámico en evolución continua. La influencia de la orientación al mercado sobre las capacidades dinámicas en nuestro modelo puede verse respaldada desde varios enfoques teóricos, y podemos denominarla "orientación al mercado dinámica", como proceso evolutivo, que recoge información internacional y realiza un proceso de adaptación permanente con el entorno y con el resto de capacidades dinámicas de la empresa. Relacionado con la teoría de recursos y capacidades, la literatura existente relaciona y afirma que las empresas que tienen una orientación al mercado superior alcanzan mejores resultados ya que tienen un mejor conocimiento de las expectativas presentes y latentes de los consumidores, capacidades y estrategias de competidores, requerimientos de los canales de distribución y del amplio entorno del mercado (Hult & Ketchen, 2001). Esto representa el "Know-what", la ventaja de adelantarse, que permite a la empresa ser tanto más efectiva como eficiente en la elección de las mejores combinaciones de recursos para alinearlas con las condiciones del mercado, y desarrollar por tanto capacidades dinámicas que permitan ofrecer una mejor respuesta. Pero es necesaria la alineación, adaptación y reconfiguración permanente de la orientación al mercado y las capacidades dinámicas en el caso para poder alcanzar un desempeño superior en un entorno hipercompetitivo y complejo como el mercado por una recesión económica. El trabajo de Song et

al., (2008), realiza una distinción entre orientación al mercado, capacidades de marketing e interacción entre ambas, para ver cómo influyen de manera individual sobre el desempeño de la empresa tanto en aspectos subjetivos como objetivos. Para ellos, la orientación al mercado y las capacidades de marketing son activos interconectados, interdependientes.

Para Farrell et al., (2008) las empresas orientadas al mercado tienen éxito por su habilidad para detectar, entender y dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esa respuesta debe ser, además de continua, rápida y dinámica (complementada con las capacidades dinámicas), ya que es una de las formas de alcanzar la ventaja competitiva. Las empresas con esas habilidades complementarias demuestran un alto nivel de capacidad y aprendizaje sobre los clientes, la mecánica del mercado y la identificación de oportunidades, tanto en los mercados presentes como emergentes. La fuente de capacidades está siempre en el interior de la empresa. Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado es una cultura organizativa y no sólo una función de determinados procesos y actividades. La dificultad de copiar ese comportamiento se demuestra en que son pocas las empresas que proporcionalmente se encuentran orientadas al mercado de una manera real y constante. La orientación al mercado permite a la empresa superar a sus rivales basándose en el concepto de ambigüedad causal, término que hace referencia a las acciones que son difíciles de copiar por parte de los competidores.

La relación de marketing y orientación al mercado como capacidad y su reflejo en el desempeño tienen una visión bajo el concepto de "Habilidad para los negocios internacionales" desarrollado por Knight y Kim (2009). Se trata de un recurso intangible de la empresa que supone un desempeño superior en los mercados internacionales. Las dimensiones de este concepto son la orientación internacional, las habilidades para el marketing internacional, la innovación y la orientación al mercado internacional, las cuales resultan como elementos instrumentales en el desempeño internacional de la empresa, y para el desarrollo de capacidades dinámicas. Para Knight y Kim (2009), la empresa con capacidades de marketing tiene una habilidad para crear valor para los clientes internacionales a través de la segmentación efectiva y la fijación de objetivos, así como a través de la integración internacional de las actividades relacionadas por medio de la planificación, control y evaluación de cara a ofrecer propuestas diferenciadas de los competidores (Knight & Cavusgil, 2004). Las actividades dentro del campo del marketing son concebidas para aportar un desempeño superior. Dentro de sus mercados, las empresas con habilidades de marketing intentan ofrecer productos cuyo valor percibido por los clientes supere al del valor percibido por los de la competencia, lo que lleva a la empresa a crear y mantener una cultura de negocio que requiere las conductas adecuadas. Estas habilidades proporcionan la base mediante la empresa interactúa con los diversos mercados internacionales (Knight & Cavusgil, 2004), permitiéndoles crear las estrategias de marketing óptimas y la adaptación de las mismas al entorno, convirtiéndolas en capacidades dinámicas. En resumen, las habilidades internacionales de marketing ayudan a las empresas a alcanzar y servir a los clientes internacionales de manera

más efectiva (G. A. Knight & Kim, 2009), por medio del desarrollo del proceso dinámico. El efecto directo y positivo de la orientación al mercado sobre el desempeño de la empresa se encuentra muy bien documentado tanto en entornos domésticos como internacionales, donde la naturaleza de los clientes y competidores tienden a ser muy diferentes (Knight & Kim, 2009). Cadogan et al. (2002) encuentran que las empresas con una orientación al mercado exterior tienden a alcanzar un desempeño internacional superior. Parece por ello crítico para las pequeñas y medianas empresas entender a los clientes, competidores y otras fuerzas del mercado, y diseminar el aprendizaje acerca de esas entidades a lo largo de la organización (Racela et al., 2007). En este proceso, la inteligencia de mercado juega un rol crucial, y por tanto las capacidades de marketing que lo desarrollan.

Esta relación entre la orientación al mercado y el desempeño es el componente operativo interno que diferencia la capacidad de las empresas de capitalizar y sacar partido a su estrategia de orientación al mercado, lo que da como resultado capacidades de marketing que contribuyen al desempeño deseable (Murray et al., 2011). En lugar del conocimiento generado por la orientación del mercado en sí, la fuente de ventaja competitiva a través del desarrollo de capacidades es cómo se coordina e integra el conocimiento entre las unidades funcionales (Grant, 1996), como hemos indicado antes, convirtiendo a la orientación al mercado en un instrumento para la creación de capacidades, sobre todo de marketing. Es decir, la fuente de ventaja competitiva no es la orientación al mercado en sí, sino el conocimiento generado por esa orientación que se transforma en capacidades dinámicas de marketing, que contribuyen al desempeño.

El desarrollo de la orientación al mercado es contingente con las diferentes condiciones del entorno en los mercados globales. Por ello, las capacidades de marketing generadas a partir de esa orientación, deben ser contingentes con las condiciones de la demanda así como el nivel competitivo del mercado correspondiente (Murray et al., 2011). A partir de ello, podemos indicar que las condiciones especiales de un entorno sometido a las restricciones de una crisis económica, debe condicionar la estrategia de orientación al mercado de la empresa, adaptándola a las circunstancias, y creando por ello capacidades de marketing distintivas y especiales que serán diferentes a aquellas planteadas en entornos más estables desde el punto de vista de la demanda (Tan & Sousa, 2015), reforzando nuestra visión sobre la existencia de un conjunto de capacidades dinámicas más importantes o más determinantes.

La investigación de Song et al. (2008) respecto a la orientación al mercado revela dos importantes contribuciones. La primera, que mientras se reconoce que la orientación al mercado es un factor de crucial importancia para comprender el desempeño de la empresa (Dobni & Luffman, 2003), los investigadores no han analizado el papel complementario de los recursos y capacidades organizativos. Como indican Ketchen et al., (2007) las investigaciones sobre la teoría

de recursos y capacidades dejan a las claras que los recursos solo tienen un valor potencial, y que la realización de ese valor requiere la alineación con otros importantes elementos organizativos. Este argumento apoya nuestra convicción de la existencia de un grupo de capacidades dinámicas que interactúan entre sí y provocan el desempeño óptimo, actuando de una manera complementaria, y sirviéndose unas capacidades de otras para alcanzar el objetivo final. Es decir, de la existencia de un orden de importancia dependiendo de las características de la empresa y del entorno, como indicamos con anterioridad.

Debido a las especiales características del parque empresarial español, mayoritariamente compuesto por empresas de pequeño tamaño, existe una relación entre orientación al mercado, capacidades dinámicas y desempeño en función del tamaño de la empresa. El impacto de la orientación al mercado desde la perspectiva de la pequeña empresa sobre su desempeño ha sido confirmado por varios estudios (Kropp et al., 2006). El establecimiento de una ventaja competitiva basada en la orientación al mercado resulta más sencillo para empresas pequeñas debido a su mayor flexibilidad frente a las grandes. Sin embargo, los recursos que pueden destinar a la inteligencia de mercado y por tanto al desarrollo de capacidades de marketing son menores (Verhees & Meulenbergh, 2004), y sus sistemas de información son simples. Por ello, las pequeñas empresas están advertidas hacia el refuerzo de la formalización en su proceso de toma de decisiones y en la diseminación de la inteligencia de mercado (Ruokonen & Saarenketo, 2009). Lejos de ser alejadas por la estructura del entorno, las investigaciones sugieren que las pequeñas empresas orientadas al mercado pueden competir contra rivales de mayor tamaño en entornos turbulentos (Pelham, 2000), aunque en esos casos sólo pueden responder a las necesidades del cliente de manera incremental, evitando un cambio radical constante, y enfatizando la innovación, la calidad del producto y el uso de tecnologías sofisticadas de acuerdo con su orientación al mercado (Appiah-Adu & Singh, 1998). Este argumento confirma la capacidad de las pequeñas empresas de poner en aprietos a grandes compañías, compitiendo en su mismo entorno y aprovechando las capacidades dinámicas para hacer frente a recursos físicos más poderosos.

La orientación al mercado cumple las dos características de habilidad descritas por Reed y DeFillippi (1990), y que han venido utilizándose hasta el momento. En primer lugar, las empresas orientadas al mercado tienen un conocimiento tácito, propio e intrínseco. En segundo lugar, alcanzar un estado de orientación al mercado es un proceso complejo, ya que implica cambios a nivel individual, grupal y organizativo, que llevan un tiempo considerable (Gebhardt et al., 2006), dificultando la imitación por parte de los competidores, provocada también por la especificidad de los activos, lo que otorga una barrera poderosa ante el resto de empresas. Estas características son también similares a las poseídas por las capacidades dinámicas, por lo que una combinación de ambas constituye una barrera aun compleja de superar por parte de los competidores en el mercado. Además, cada empresa desarrollará para hacer frente al complejo entorno de recesión una combinación única de orientación al mercado y capacidades dinámicas.

Desde una visión de relación de las diferentes capacidades dinámicas, la orientación al mercado debería aunar a la organización hacia la innovación y el desarrollo de nuevos productos, dado su foco en las necesidades del cliente y el uso de la información (Han et al., 1998). En la misma línea y basado en un exhaustivo metanálisis, Kirca et al., (2005) encuentran que la orientación al mercado afecta a la capacidad de innovación de la empresa, y que también existe una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de la misma. La relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional también encuentra en la investigación de Farrell y Oczkowski (2002) una evidencia, al indicar que en general, la orientación al mercado tiene una fuerte relación con el desempeño organizativo que da lugar a la orientación al aprendizaje. Santo-Vijande et al. (2005) hallan una relación directa entre la orientación al mercado y el desempeño organizativo, pero sin efecto sobre la orientación hacia el aprendizaje. Observamos la interrelación que encontramos posteriormente en nuestro estudio entre las capacidades de aprendizaje, innovación y marketing, reflejadas en el proceso de orientación al mercado. En función también de su relación con otras capacidades, Hult y Ketchen (2001) advierten que, como componente de las ventajas posicionales, la orientación al mercado afecta de manera directa y positiva al desempeño de la empresa, pero el valor potencial de la orientación al mercado debe ser considerado de manera conjunta con otras capacidades importantes de la empresa, tales como el aprendizaje organizativo, incidiendo sobre la importancia de la relación entre las capacidades dinámicas y su relación con la orientación al mercado. Además, esa consideración y efecto alcanza su máximo cuando las capacidades se encuentran alineadas (Bhuiyan et al. 2005). Este argumento refuerza nuestra tesis de la actuación de las capacidades dinámicas de manera conjunta, tratando de encontrar un conjunto adecuado de las mismas que permita el desarrollo de la ventaja competitiva y la mejora de los resultados internacionales de las empresas sometidas a entornos de crisis económica. En el escenario internacional, la orientación al mercado realza la evaluación futura realizada por la empresa proporcionándole su adecuación al entorno internacional (Kropp et al., 2006). Las empresas han alcanzado el éxito por medio de la concentración sobre las necesidades latentes y los mercados insatisfechos. En este sentido, la orientación al mercado ayuda a la empresa tratar de descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes de los consumidores (Kocak & Abimbola, 2009), a adaptarse a las mismas, y a construir las herramientas en forma de capacidades dinámicas para darles respuesta

## Capítulo 4. Hipótesis, metodología y análisis

### Hipótesis

El establecimiento de hipótesis sobre capacidades dinámicas es complejo, ya que como han reflejado varios autores, el desarrollo de la disciplina se ha centrado en aspectos teóricos, dejando a un lado la parte empírica y la demostración de afirmaciones (Danneels, 2016; Zhou et al., 2019), y más aún cuando tratamos un entorno tan complejo como el de una crisis económica. En un entorno marcado por la incertidumbre económica, la intensidad competitiva determina la efectividad del desempeño organizacional, ya que las capacidades dinámicas se convierten en la base para mantener la presión competitiva de aquellas empresas que se esfuerzan por sobrevivir (Babelyè-Labanauskè & Nedzinskas, 2017; Wilden et al., 2013). Nuestro trabajo propone una relación directa entre la capacidad dinámica de aprendizaje y los resultados internacionales. La literatura considera que el aprendizaje por sí mismo se convierte en un elemento imprescindible para la mejora de la competitividad (Brockman & Morgan, 2003; Gayawali et al., 1997; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), y que transforma la conducta reflejando el nuevo conocimiento e ideas (Herrmann et al., 2007).

Las empresas con mayor capacidad de aprendizaje suelen ser más flexibles y con una velocidad de respuesta mayor que los competidores a los cambios en el mercado (Slater & Narver, 2000), y poseen mayor sensibilidad y capacidad de anticipación ante los mismos (Tippins & Sohi, 2003), ya que la capacidad dinámica de aprendizaje posibilita la creación de un nuevo, útil y válido conocimiento para la toma de decisiones empresariales, que le permita adaptarse mejor al entorno y acertar con más precisión en la toma de decisiones (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Kim & Kim, 1993). Existen además evidencias de estudios empíricos que relacionan la capacidad de aprendizaje con los resultados empresariales positivos de manera directa (Bontis et al., 2002; Eriksson et al., 1997; Johanson & Vahlne, 2009a; Tippins & Sohi, 2003; Villar et al., 2014). Por todo ello, proponemos la hipótesis:

**H1: Las mejoras en la capacidad dinámica de aprendizaje llevan a mejores resultados internacionales de las empresas exportadoras en periodos de crisis económicas.**

Las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje se encuentran más aptas para la asimilación de nuevas ideas (Hurley & Hult, 1998). La capacidad dinámica de aprendizaje es un proceso complejo con varias fases que se encuentra estrechamente relacionado con el desempeño innovador (Lemon & Sahota, 2004), y un factor clave en las organizaciones que desean crecer e innovar (Jerez-Gómez et al., 2005), teniendo además un efecto positivo sobre la

capacidad de innovación de las empresas (Alegre & Chiva, 2013; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). La unión entre las capacidades dinámicas y el desempeño, así como con la capacidad de innovación, se realiza mediante la gestión del conocimiento y el aprendizaje (Babelyè-Labanauské & Nedzinskas, 2017; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Yang, 2010; Zheng et al., 2010). Para medir a capacidad de absorción para nuevas innovaciones de conocimiento y de productos, así como para el rendimiento, es fundamental también el aprendizaje organizativo (Kostopoulos et al., 2011). La capacidad de aprendizaje refleja en mayor medida el desempeño innovador y el desempeño general de la organización, por encima de la intensidad en I+D. Existen además indicios de que la capacidad de aprendizaje es uno de los principales determinantes de la innovación (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Sørensen & Stuart, 2000). El surgimiento de la innovación se encuentra determinado por la capacidad de la empresa de adquirir nuevo conocimiento, por lo que se considera que el proceso o capacidad de aprendizaje permitirá generar o crear nuevo conocimiento en la empresa, y que podrá ser utilizado para el desarrollo de las innovaciones (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Aun siendo escasa la literatura empírica, existen algunos trabajos que encuentran una relación directa entre innovación y aprendizaje (Forrester, 2000; Hurley & Hult, 1998; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Katila, 2002), así como la existencia de estudios que determinan que las capacidades dinámicas afectan de manera positiva al desempeño (Zhou et al., 2019). Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis:

**H2: Las mejoras en la capacidad dinámica de aprendizaje llevan a mejoras en la capacidad dinámica de innovación en las empresas exportadoras en periodos de crisis económica.**

La importancia del proceso de aprendizaje en el desarrollo de las capacidades dinámicas de marketing ha sido demostrada empíricamente (Checchinato et al., 2017; Takahashi et al., 2017; Vorhies & Harker, 2000). Las capacidades de marketing son desarrolladas mediante procesos de aprendizaje cuando los trabajadores de la empresa aplican de manera repetida su conocimiento a la resolución de problemas de marketing (Day, 1994; Weerawardena, 2003). Las organizaciones que mediante el proceso dinámico de aprendizaje reconfiguran sus capacidades operativas de marketing de manera más eficaz y eficiente, alcanzan un desempeño superior (Takahashi et al., 2017). La visión de las capacidades dinámicas de aprendizaje como generadores de ventaja competitiva se refleja posteriormente en el desarrollo de capacidades dinámicas de marketing, donde se aporta valor a los clientes (Barney, 1991). Las capacidades de aprendizaje expanden el conocimiento y las base de actividades (Spicer & Sadler-Smith, 2006). Se convierten en un desarrollador de recursos y capacidades, que posteriormente se transformarán en capacidades operativas, como las capacidades dinámicas de marketing (Sanzo et al., 2012). Esto

es consecuencia de que el aprendizaje por sí mismo no es suficiente, sino que se articula en otras características y atributos (Cavaleri, 2008).

En un entorno de crisis económica, la incertidumbre requiere una gestión del aprendizaje y sus consecuencias adecuada, así como de los procesos de cambio (Sanzo et al., 2012), que se refleje en la adaptación de sus procesos de relación con el mercado. Esta adaptación desde el punto de vista de las capacidades de marketing, contendrá elementos idiosincráticos, ya que las propias capacidades de marketing serán propias de cada empresa dependiendo de las características competitivas de cada mercado, así como de las circunstancias de cada momento. Por ello, las capacidades dinámicas de aprendizaje vehiculan la preparación de las capacidades de marketing en su adaptación a entornos de incertidumbre, mediante la gestión de conocimiento. La influencia dependerá de la conversión del conocimiento en capacidades operativas de marketing.

La capacidad de aprendizaje ha sido tratada como un índice de competitividad (Jerez-Gómez et al., 2005). Puede promover la habilidad de la empresa para identificar y responder a las señales del mercado de una manera más adecuada, más rápida y más económica, así como desarrollar la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos (Sok et al., 2013), elementos desarrollados a través de la capacidad dinámica de marketing. Por tanto, la capacidad de aprendizaje proporciona, mediante la capacidad de marketing, una oportunidad para alcanzar un desempeño superior.

Para Tsai y Shih (2004), las diferencias en cuanto a desempeño y ventaja competitiva desarrolladas a través del marketing provienen del aprendizaje (conocimiento), como principal recurso de la empresa. Las capacidades dinámicas de marketing se conciben como combinaciones de conocimiento, desarrolladoras de procesos de aprendizaje. Estos procesos son integrados, y mediante los cuales, los recursos basados en el conocimiento y los recursos tangibles se combinan para crear un valor superior al cliente (Tsai & Shih, 2004). Por ello, las capacidades de marketing se vuelven procesos integrados diseñados para aplicar al conocimiento colectivo. Las capacidades dinámicas de marketing únicas se desarrollan cuando la empresa combina su conocimiento particular (Day, 1994).

La aplicación de aprendizaje y conocimiento sobre problemas de marketing ya aparece en los trabajos de Slater y Narver (2000). Celuch et al., (2002) analizan la influencia de la orientación hacia el aprendizaje sobre las capacidades de marketing de la empresa. Chaston et al. (2000) desarrollan 14 habilidades de marketing que se ven aumentadas por procesos de aprendizaje previo. O'Cass y Weerawardena (2010) comprueban de manera positiva la hipótesis de que el aprendizaje orientado al mercado tiene un efecto positivo y significativo sobre las capacidades de marketing de la empresa. Aseguran que las capacidades de marketing no pueden ser construidas desde el vacío en la empresa, sino que es necesario un armazón de conocimiento previo desarrollado mediante las capacidades de aprendizaje (O'Cass & Weerawardena, 2010).

Otros estudios más recientes también confirman la relación entre la capacidad de aprendizaje y la capacidad de marketing (Lee & Falahat, 2019; Liang & Frösén, 2020; Medase & Barasa, 2019). Las empresas con una fuerte capacidad de aprendizaje orientadas al mercado recopilan información sobre los cambios que se producen en él, y este conocimiento facilita el uso efectivo de las estrategias de marketing. En el caso de recesión económica, la información obtenida del mercado a través de los procesos de aprendizaje es crucial para la empresa, y que se traduzcan en estrategias efectivas de mercado mediante la capacidad dinámica de marketing. Por todo ello, consideramos que:

**H3: Las mejoras en la capacidad dinámica de aprendizaje llevan a mejores resultados en la capacidad dinámica de marketing de las empresas exportadoras en periodos de crisis económica.**

La teoría sobre capacidades dinámicas determina que la búsqueda de ventaja competitiva por parte de las empresas las motivará para utilizar sus recursos de manera más eficiente, así como para crear y obtener nuevos recursos. La búsqueda y creación de esos recursos corresponde a la capacidad dinámica de innovación, que desarrollará contenidos superiores a los de los competidores (Jeng & Pak, 2016). La habilidad en su desarrollo diferenciará a unas empresas de otras, otorgando un rendimiento superior. La innovación puede ser concebida como una herramienta principal para la adaptación de la empresa a los entornos dinámicos, como un entorno con una importante crisis económica. Esto es debido a que permiten a las empresas cambiar sus productos, procesos o sistemas de gestión más rápidamente que la competencia, logrando así una situación de ventaja competitiva (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011)

La presencia de la innovación como capacidad dinámica dentro de la empresa muestra la existencia de habilidades y herramientas así como formas de actuar que otorgan ventaja competitiva en forma de posiciones en el mercado aventajadas sobre nuestros competidores (Vladova, 2018). La innovación se convierte en uno de los factores claves en la mejora de los resultados internacionales de las empresas (Lachenmaier & Wößmann, 2006; Nassimbeni, 2001; Pla-Barber & Alegre, 2007; Roper & Love, 2002). Otra característica que la innovación otorga es el poder de mercado, y por tanto, facilita las actividades exportadoras (Quintás et al., 2009). La adopción de capacidades dinámicas de innovación influencia de manera positiva la estrategia exportadora (Golovko & Valentini, 2011). Las empresas innovadoras están más preparadas para trabajar en un entorno inestable como el de una crisis económica (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). En términos generales, la capacidad dinámica de innovación es un determinante crítico del desempeño, ya que permite alcanzar el tope competitivo de las empresas y responder de manera rápida a los cambios en el mercado, sobre todo en los entornos turbulentos (Jeng & Pak, 2016; Teece, 2007; Zhang & Liu, 2010). Una empresa con alta capacidad para aprender mejora

su desempeño exportador (Fernández-Mesa & Alegre, 2015; Johanson & Vahlne, 2009; Villar et al., 2014). Por ello establecemos:

**H4: Las mejoras en la capacidad dinámica de innovación llevan a mejores resultados internacionales de las empresas exportadoras en periodos de crisis económica.**

El proceso de desarrollo de las capacidades dinámicas de innovación se encuentra relacionado con la ventaja competitiva. La innovación permite la mejora de la realización de las actividades de la empresa a través de la cadena de valor. La innovación ocurre en cualquier campo, y conduce a la ventaja competitiva. En el proceso de adaptación a la crisis económica de la empresa, los recursos son limitados, por lo que se produce una innovación fundamentalmente en procesos a través de las actividades orientadas al mercado, esto es, mediante el desarrollo de las innovaciones a través de la capacidad dinámica de marketing. En nuestro estudio, la innovación organizativa a través de su capacidad dinámica es definida como la aplicación de ideas que son nuevas para la empresa, en el proceso de adaptación a la crisis económica, para crear valor añadido directamente para la empresa o de manera indirecta para sus consumidores, estando las innovaciones asociadas a procesos, servicios, gestión o sistemas de marketing (Weerawardena, 2003).

Respecto a la relación entre innovación y marketing, existen estudios que vinculan el tamaño de la empresa a su desarrollo, indicando que las pequeñas empresas tienen más capacidad para materializar esa relación (Jeng & Pak, 2016). Teniendo en cuenta la limitación de recursos de estas empresas, los esfuerzos deben centrarse en la investigación de marketing e innovación. No obstante, ambas capacidades de manera independiente no tienen un impacto positivo sobre el desempeño (Jeng & Pak, 2016). Por ello, nuestra investigación sugiere que, dadas las circunstancias respecto al entorno de crisis económica, la capacidad dinámica de innovación debe convertirse en el precursor de la capacidad de marketing, produciéndose un efecto de sinergia, ya que si la empresa durante ese periodo de dificultad se centra solo en una, provocará un efecto de rigidez (Jeng & Pak, 2016). La capacidad dinámica de innovación puede fortalecer la capacidad de marketing por medio del incremento de calor de los servicios y productos ofrecidos, así como por la introducción de estos en el mercado de manera más efectiva. La capacidad dinámica de marketing contribuirá al éxito comercial de los nuevos productos, servicios y procesos, algo que la innovación no puede hacer por sí misma. La capacidad de innovación se utilizaría para un mejor aprovechamiento de los recursos internos, orientados a hacer frente a la crisis económica, y la capacidad dinámica de marketing, para tomar ventaja en las oportunidades de mercado aprovechando la mejor gestión de los recursos internos (Jeng & Pak, 2016). La existencia de una complementariedad entre las capacidades es posible, aunque nosotros consideramos que la dirección va desde la capacidad dinámica de innovación hacia la

capacidad dinámica de marketing, sobre todo en el entorno de crisis económica en el que se sitúa el estudio.

La capacidad dinámica de marketing juega un papel fundamental en el desarrollo de la capacidad de innovación, y en el propio desarrollo de la empresa, ya que introducen las innovaciones en el lugar y momento correcto para lograr la ventaja competitiva (Mariadoss et al., 2011). Son necesarias suficientes habilidades de marketing y recursos para el desarrollo de las innovaciones (Hamsioglu, 2016). La complementariedad de marketing e innovación es fundamental para el desempeño de la empresa. La generación de conocimiento sobre el mercado supone un esfuerzo colectivo entre todas las áreas de la empresa, sobre todo en innovación (Ngo & O'Casey, 2012), y la capacidad de marketing es capaz de transformarla, en momentos de tensión en el entorno, en conocimiento del mercado, ventaja competitiva, y resultados positivos para la empresa. Por ello:

**H5: Las mejoras en la capacidad dinámica de innovación llevan a mejores resultados en la capacidad dinámica de marketing de las empresas exportadoras en periodos de crisis económica.**

La capacidad dinámica de marketing está basada en el conocimiento del mercado, que puede distinguir a empresas con éxito o no en los entornos internacionales (Fan & Phan, 2007; Tan & Sousa, 2015; Zhou et al., 2010). El conocimiento del mercado derivado de la capacidad dinámica de marketing se convierte en un rasgo o característica inimitable de la empresa (Martin et al. 2016), cuya presencia se manifiesta en todos los niveles de la misma (Takahashi et al., 2017), lo que le permite el desarrollo de una ventaja competitiva que se transforma en rendimientos superiores (Krasnikov y Jayachandran, 2008). Las capacidades dinámicas de marketing permiten a las empresas crear relaciones rentables con los clientes y mantener la base de clientes ya lograda, lo que a su vez repercute en el rendimiento de la organización (Wilden & Gudergan, 2017). Las capacidades dinámicas de marketing afectan el desempeño al generar satisfacción y lealtad y un desempeño superior del mercado (Hooley et al., 2005), y las empresas pueden utilizarlas para estar mejor posicionadas, lanzar mejores productos, adecuar su sistema de precios, distribuir de manera más eficaz y estrechar su relación con el cliente (Day, 2011; Martin et al. 2016), mejorando su rendimiento (Krasnikov y Jayachandran, 2008; Vorhies y Morgan, 2005), y adaptándose de manera veloz a los cambios (Kamboj & Rahman, 2015; Konwar et al., 2017). En algunas investigaciones, la relación de la capacidad dinámica de marketing con el desempeño dependerá de la efectividad de los recursos resultantes de la nueva configuración, es decir, no tendrá un efecto directo (Dias & Renato, 2017). Es decir, el incremento de la capacidad dinámica de marketing puede llevar a mejorar la performance nacional e internacional de la empresa. En este sentido formulamos la siguiente hipótesis:

**H6: Las mejoras en la capacidad dinámica de marketing llevan a mejores resultados internacionales de las empresas exportadoras en periodos de crisis económica.**

**Metodología**

En la revisión de la literatura se identificaron diversas escalas de medida para cada uno de los constructos analizados. Siguiendo a Slavec et al. (2012), la elección de cada escala ha estado en función de su adecuación a la definición del concepto propuesto en este trabajo, el número de ítems necesarios para medir el concepto, y la fiabilidad reportada en indicadores como el Alfa de Cronbach o la fiabilidad compuesta (Tabla 15). Los valores de las variables se encuentran muy por encima del 0,7 recomendado en la literatura (Hair et al., 2015). Las variables capacidad dinámica de innovación y capacidad dinámica de marketing son evaluadas por medio de la escala de Rodenbach y Brettel (2012), y la capacidad dinámica de aprendizaje a través de la escala de Ar y Baki (2011). Igualmente se opera con la variable "International performance", la cual se mide bajo la escala de Farrell et al., (2011). Esta medida del rendimiento empresarial consta de cinco dimensiones, y se encuentra adaptada especialmente para negocios internacionales y ha sido de igual manera ampliamente utilizada (Baker & Sinkula, 1999; Lane et al., 2001; Lyles & Salk, 2007; Slater & Narver, 2000). Las respuestas de los encuestados en todas las variables debían estar basadas en su propia percepción de la situación respecto a los principales competidores, sistema de medición que se encuentra ampliamente respaldado por la literatura de investigación (Denrell et al., 2004; Desarbo et al., 2005). Se ha empleado una escala Likert de 7 puntos para medir las variables.

*Tabla 15. Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta en estudios previos de las escalas utilizadas*

	<b>Estudio</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>
<b>CD Aprendizaje</b>	Herrmann et al., 2007	<b>0,90</b>	<b>0,94</b>
<b>CD Innovación</b>	Danneels, 2008	<b>0,89</b>	<b>0,95</b>
<b>CD Marketing</b>	Danneels, 2008	<b>0,88</b>	<b>0,95</b>
<b>Resultados internacionales</b>	Baker y Sinkula 1999	<b>0,83</b>	<b>0,95</b>

El cuestionario poseía una primera parte sobre información general de la empresa, así como sobre su proceso de internacionalización, tratando de distinguir qué clase de procesos ha adoptado y a qué mercados se ha dirigido. Posteriormente, se establecía el grado de turbulencia de mercado e intensidad competitiva que consideraban los encuestados, para evaluar su entorno competitivo. Tras ello, cada una de las capacidades dinámicas era evaluada de acuerdo con las escalas establecidas, contando con seis ítems para la capacidad dinámica de aprendizaje y para

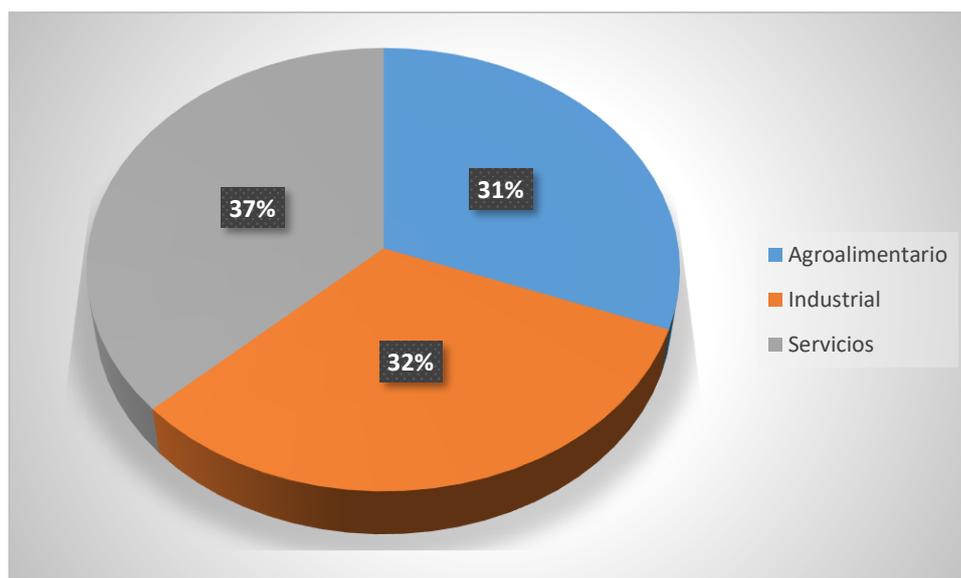
la capacidad dinámica de innovación, y ocho para la capacidad dinámica de marketing. Finalmente, se cuestionaba sobre la percepción del rendimiento a través de la cuota de mercado, propensión exportadora, rentabilidad y ventas.

Una de las principales aportaciones del trabajo está en la forma de abordar el carácter evolutivo de las variables, algo especialmente importante para las capacidades dinámicas. Hemos realizado un análisis retrospectivo para superar los problemas de tiempo y disponibilidad de los encuestados (Leonard-Barton, 1990). Nuestro estudio plantea a los encuestados una pregunta que deben responder ubicándose en dos momentos temporales distintos, estableciendo la reciente crisis económica como un momento o hito diferencial de la respuesta. Es decir, deben responder la misma pregunta desde la perspectiva de "antes de la crisis" y "después de la crisis". Esta forma de analizar crea una variable diferencial entre las dos respuestas. La idea se ha tomado de análisis como el de Kutschker et al. (1997) y lo hemos aplicado al periodo de crisis económica (Lee & Makhija, 2009), y siguiendo a Grewal & Tansuhaj (2001) quienes preguntaron sobre el desempeño de las exportaciones antes y después de la crisis. En resumen, para todos los constructos, preguntamos sobre su percepción acerca de la situación antes y después de la crisis. Hemos trabajado con las diferencias entre ambos valores con el objetivo de recoger el carácter dinámico de los conceptos.

## Muestra

La base de este estudio son empresas exportadoras españolas, pertenecientes a varios sectores, cuya muestra nos parece adecuada por varias razones. En primer lugar, España ha sufrido una importante crisis económica, profunda y duradera en el tiempo (Cruz-Castro & Sanz-Menéndez, 2016; Eppinger et al., 2018). Este hecho facilita el estudio de la adaptación de sus empresas al nuevo escenario. En segundo lugar, una muestra multisectorial amplía la varianza observada, y enfatiza la generalización de los resultados obtenidos (Morgan et al., 2004). Los sectores considerados dentro del estudio son agroalimentario (30,82%), industrial (32,19%) y servicios (36,99%).

*Gráfico 6. Distribución sectorial de la muestra*



Y en tercer lugar, el tamaño muestral resulta adecuado para este tipo de estudios y es totalmente comparable con los publicados en la literatura (Chen et al., 2016; Schwens et al., 2017). Concretamente, la muestra de empresas proviene tanto de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) como del Catálogo Industrial y de Empresas Exportadoras del País Vasco (CIVEX), donde tras entrevistarnos con sus responsables nos aconsejaron la realización del estudio sobre las empresas tomadas. Así mismo, se recabó el apoyo del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), dando su visto bueno a la realización del estudio. Tanto EXTENDA como ICEX apoyaron de forma activa la investigación en su fondo y forma, aportando sendas cartas animando a la participación de las empresas y permitiendo la utilización de sus logotipos en la presentación del cuestionario, lo que respaldó definitivamente su envío permitiendo una ratio de respuesta mayor. Posteriormente, se realizó un pretest con varios expertos para asegurar la correcta interpretación de los ítems. El cuestionario fue realizado en español. Manteniendo la proporcionalidad sectorial, 700 cuestionarios vía e-mail fueron enviados a los CEOs y responsables de los departamentos de internacionalización, retornando un total de 128 válidos, lo que representa una ratio de respuesta del 18,3%. Este resultado se encuentra dentro del aceptable rango del 15 al 20% (Menon et al., 1996). Por conveniencia, se realiza un muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo implica que todos los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, y queda sometido a juicio del investigador el porqué. Su uso se encuentra muy extendido en las ciencias sociales y empresariales, ya que la heterogeneidad en cuanto a las posibles características de las empresas y consumidores hace que sea necesario establecer pautas de investigación (Liao et al., 2019). En nuestro caso, la conveniencia por el método no probabilístico está basada en la necesidad de acudir a determinadas empresas operantes en entornos internacionales en tiempos de crisis económica,

que hayan sobrevivido a la misma, así como equilibrar la participación sectorial, de manera que los resultados puedan tener una generalización más adecuada.

Gráfico 7. Porcentaje de empresas en función del número de empleados

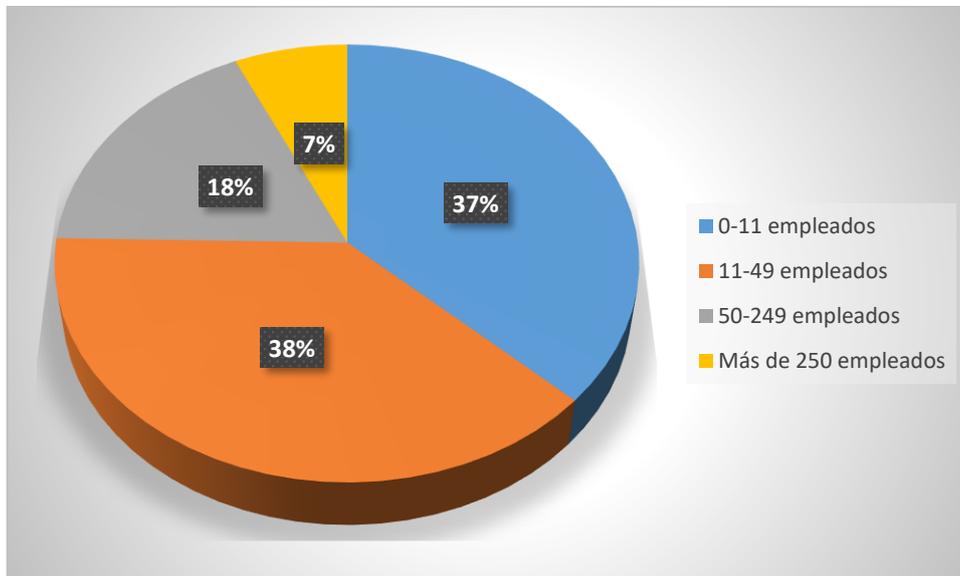


Gráfico 8. Dedicación de personal a la exportación

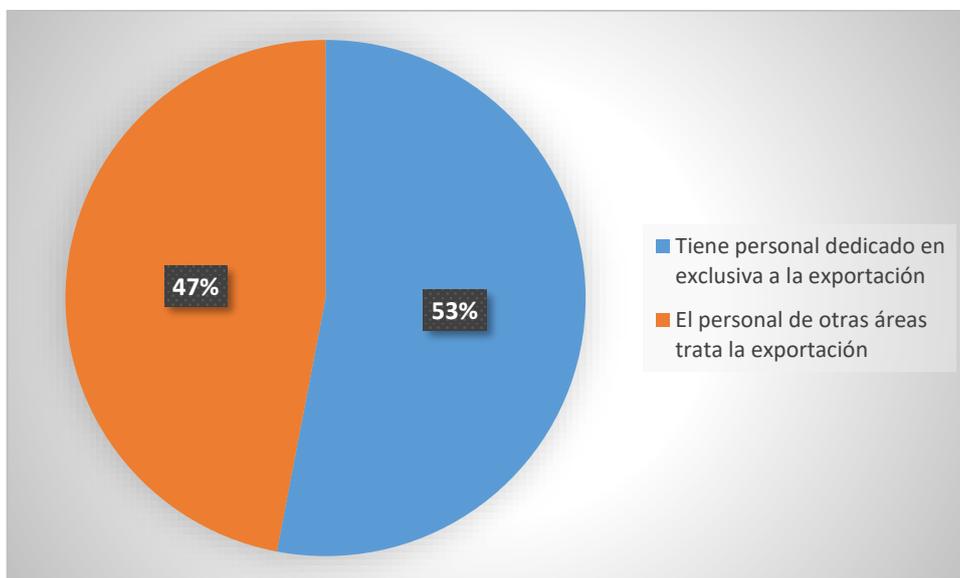


Gráfico 9. Presencia de departamento de exportación

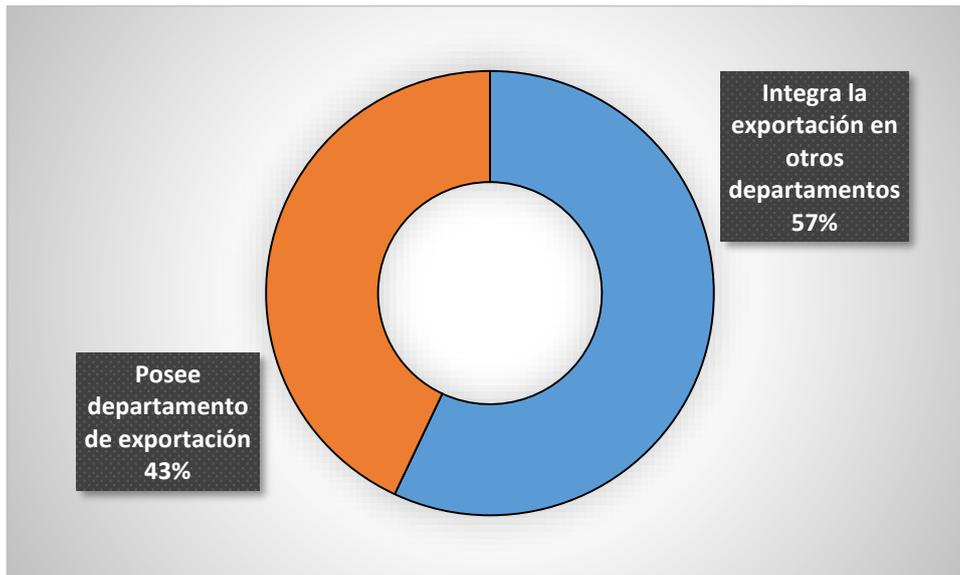


Gráfico 10. Actividad exportadora en función del número de años

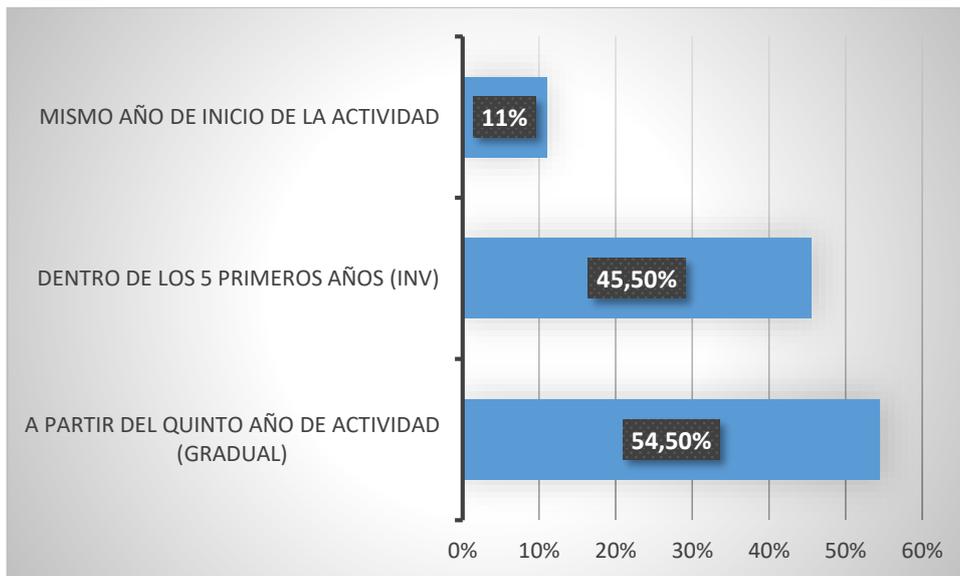
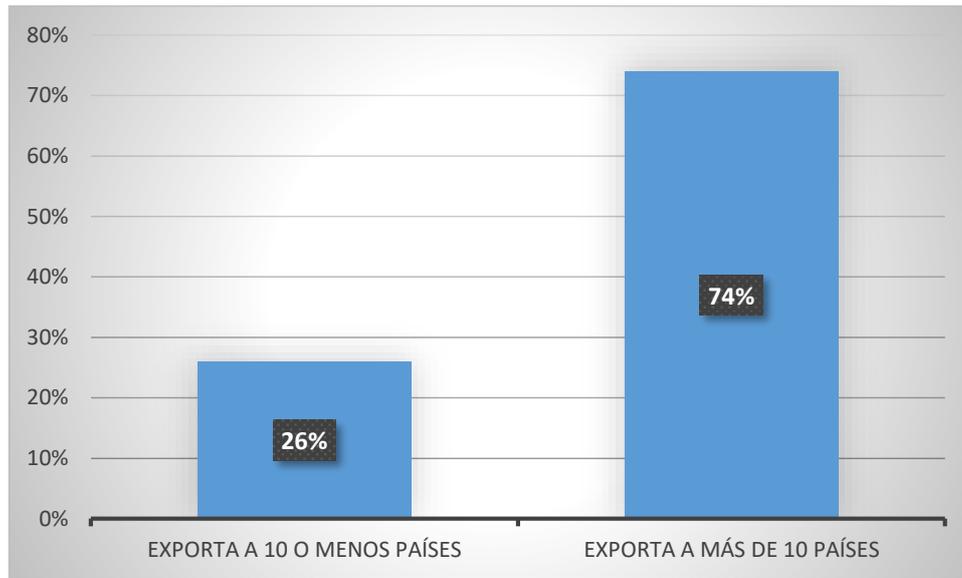
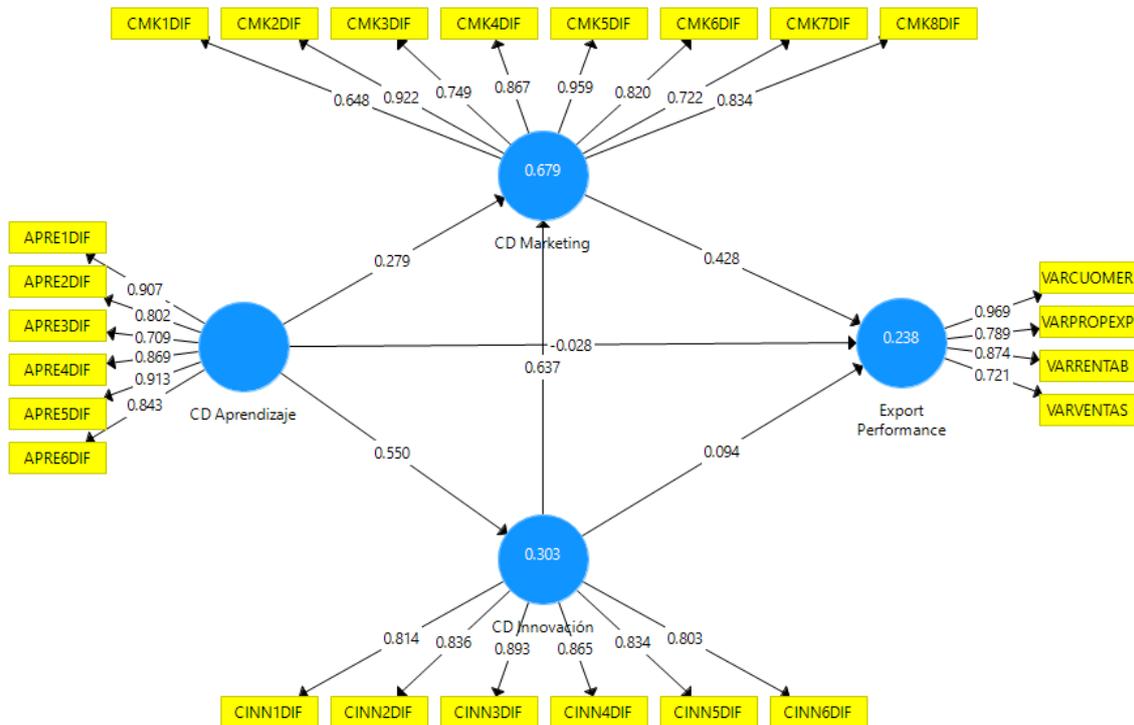


Gráfico 11. Número de países a los que exporta



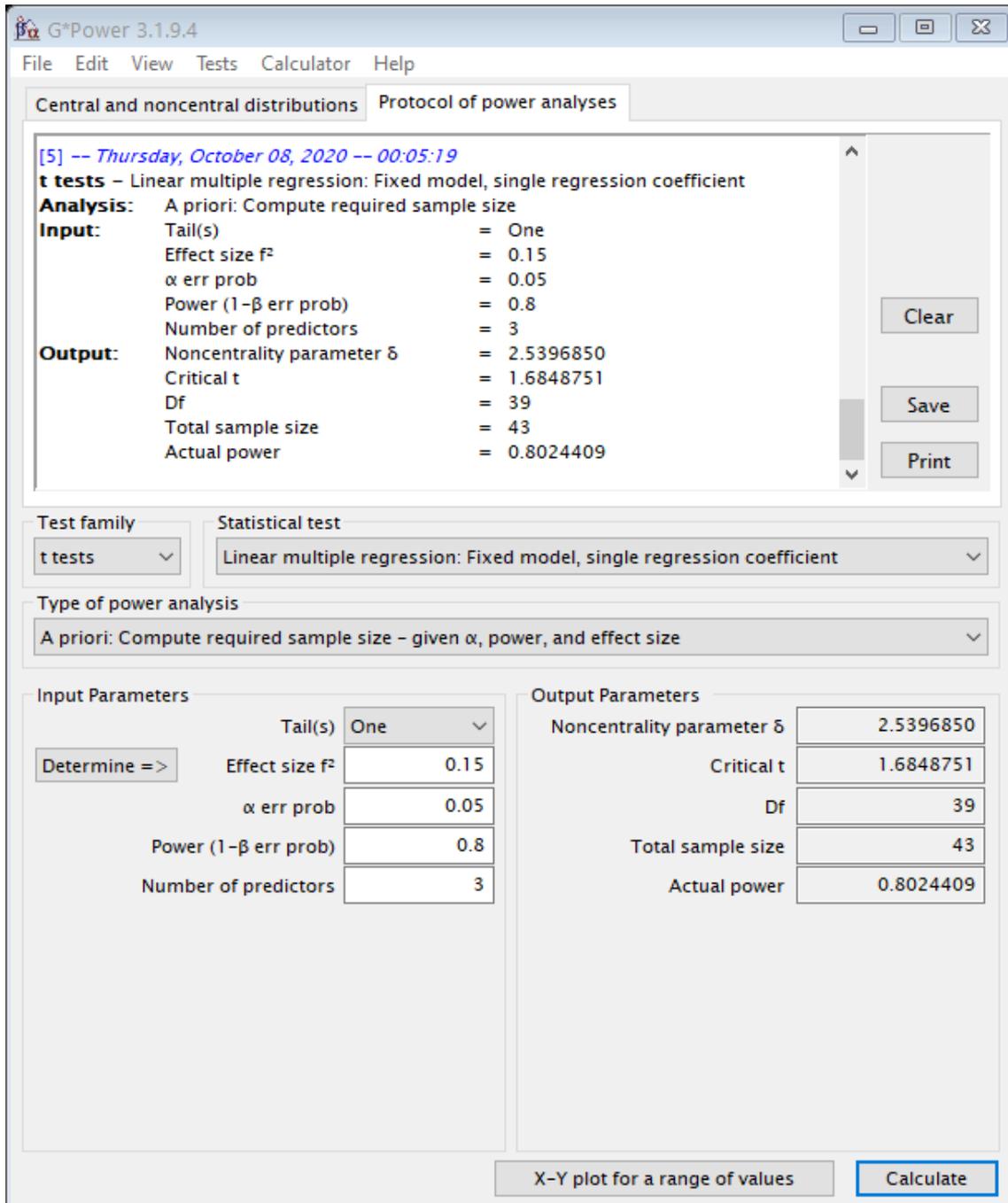
Respecto al tamaño de la muestra, 128 casos, se encuentra en línea con investigaciones ya realizadas. Sin embargo, de manera previa realizamos un análisis de acuerdo a las recomendaciones de Chin y Wynne (1999), donde se especifica que el tamaño muestral para alcanzar niveles de potencia estadística aceptable debe fijarse de acuerdo al tamaño del efecto ( $f^2$ ), la potencia o probabilidad de detectar un efecto en la muestra que existe en realidad en la población; y el Alfa, como probabilidad de que existan falsos positivos, apareciendo significación estadística en la muestra cuando en realidad no está presente. Todo ello contando además con el número de predictores, o número mayor de caminos estructurales dirigidos a una variable latente dependiente, siendo en nuestro caso, 3, los que llegan a la Export Performance (Puede observarse en la Figura 10).

Gráfico 12. Modelo Propuesto



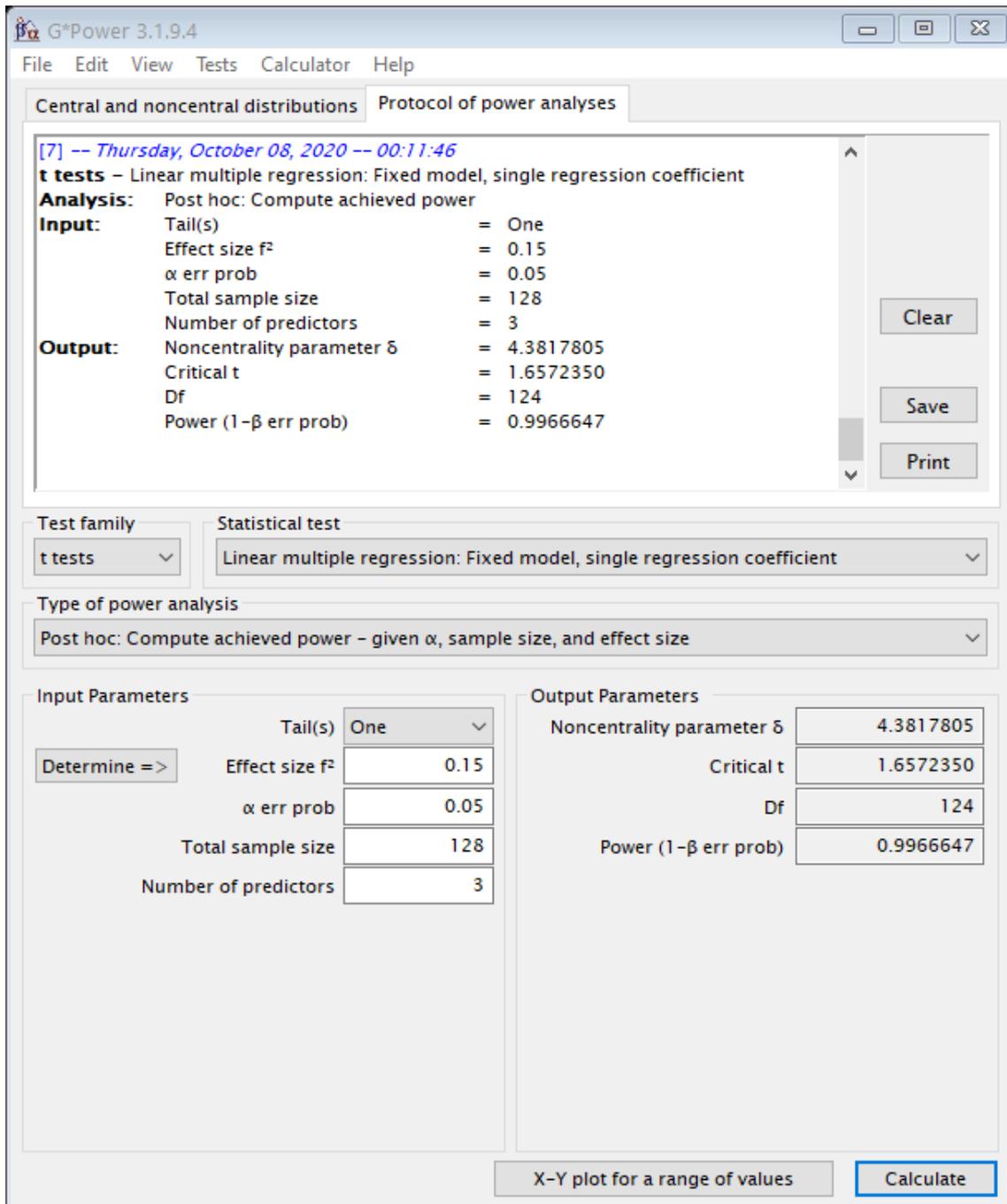
Consultando las tablas realizadas por Green (1991) para una potencia avanzada de 0,8; un tamaño del efecto ( $f^2$ ) medio (0,15) y un Alfa del 5%, como medidas generalmente aceptadas (Green, 1991, p. 503) para investigaciones sociales, arrojaría un tamaño muestral de 43. Comprobamos que introduciendo los datos en el programa G\*Power (Figura 11). G\*Power es un programa de software libre utilizado para calcular la potencia estadística, que incluye la mayoría de test estadísticos y tiene un amplio respaldo de utilización en todo tipos de ramas científicas, así como en las ciencias sociales (Erdfelder et al., 2009). Este tamaño muestral se encuentra muy por debajo del obtenido por nuestra parte, 128, por lo que consideramos que se trata de un tamaño muestral adecuado y representativo de la población total, y cuyas conclusiones son generalizables con un alto nivel de probabilidad estadística.

Figura 10. Tamaño muestral determinado por G\*Power



Añadiendo los datos en G\*Power de manera inversa, para realizar un estudio confirmatorio (Figura 11), nuestro estudio poseería una potencia de 0,996, muy por encima de lo utilizado para las investigaciones sociales.

Figura 11. Análisis confirmatorio de G\*Power



## Herramientas estadísticas

Los sistemas de ecuaciones estructurales (SEM), dentro del análisis multivariante, se han mostrado como la opción más aceptada debido al aumento en la complejidad de las relaciones de los modelos. Cuando la investigación es de carácter exploratorio, y no tenemos conocimiento previo de la relación entre las variables, se muestra como la mejor vía para hallar relaciones sostenibles y generalizables. Además, corrige problemas que los estudios en ciencias sociales

habían planteado de manera previa, como la incorporación de variables no observables por medio de indicadores, así como facilitar la explicación del error de medida. El análisis SEM implica la generalización y extensión de los procedimientos de primera generación (Chin, 1998). Fundamentalmente existen dos tipos de SEM. El SEM-CB, basado en el análisis de la covarianza y utilizado sobre todo para la confirmación o rechazo de teorías existentes; y el PLS-SEM, tomado como hemos indicado para el desarrollo de teorías y relaciones poco conocidas o en proceso de investigación.

Nuestro trabajo utiliza para el desarrollo de las ecuaciones estructurales el algoritmo PLS (PLS-SEM). El modelo de análisis PLS es un tipo de modelo de ecuación estructural que hemos utilizado para probar el modelo de investigación propuesto (Chin, 1998; Tenenhaus et al., 2005). El enfoque PLS es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza que se aplica ampliamente en las investigaciones empresariales y las ciencias sociales (Henseler et al., 2017). PLS estima los parámetros de un conjunto de ecuaciones en un modelo de ecuaciones estructurales combinando el análisis de componentes principales con el análisis basado en la regresión (Mateos-Aparicio, 2011; Sarstedt et al., 2017).

No obstante, el PLS-SEM ha mostrado inconsistencias en la estimación de los coeficientes path en el caso de medidas reflectivas, lo cual tiene consecuencias adversas para la comprobación de hipótesis (Dijkstra & Henseler, 2015). Por ello, hemos optado por utilizar en este trabajo PLS consistente (PLSc), el cual proporciona frente al PLS tradicional mejores resultados en cuanto a la estimación de la validez convergente y los coeficientes path, así como una mejor producción de potencia estadística respecto al coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y el tamaño del efecto ( $f^2$ ), además de obtener mejores resultados consistentes que PLS tradicional (Cheah et al., 2018).

## **Resultados**

El análisis del modelo de ecuaciones estructurales, en este caso a través de PLSc, ya que como hemos indicado con anterioridad, lo escogemos como opción más recomendable dado que todas nuestras variables son reflectivas (Cheah et al., 2018), consta de dos pasos: en primer lugar, se aborda el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida, en segundo lugar, se valora el modelo estructural propuesto. Para analizar la fiabilidad y validez del modelo de medida, se han seguido las recomendaciones aparecidas en la literatura (Fornell & Larcker, 1981; J. Henseler et al., 2017). En el caso de las variables reflectivas, en primer lugar, se asegura la fiabilidad individual del ítem. Para ello, se examinan las cargas factoriales (loadings), sobre sus propias variables latentes. Dichas cargas deben ser superiores al 0.7 propuesto desde la literatura. Todas las cargas de nuestros constructos reflectivos se encuentran muy por encima de

esa indicación, lo que sugiere valores suficientes de fiabilidad del indicador. Dichos resultados se exponen en la Tabla 16.

Tabla 16. Loadings de los diferentes ítems

<b>Capacidad dinámica de Innovación</b>		
APRE1DIF	Mi empresa es buena creando nuevos tipos de instalaciones de fabricación y operaciones	0.814
APRE2DIF	Mi empresa es buena aprendiendo sobre tecnología no utilizada con anterioridad	0.836
APRE3DIF	Mi empresa es buena reclutando personal especializado en áreas técnicas con las cuales no se encuentra familiarizada.	0.893
APRE4DIF	Mi empresa es buena evaluando la viabilidad de las nuevas tecnologías	0.865
APRE5DIF	Mi empresa es buena identificando tecnologías emergentes	0.834
APRE6DIF	Mi empresa es buena implementando nuevos tipos de procesos de producción.	0.803
<b>Capacidad dinámica de marketing</b>		
CMK1DIF	Mi empresa es buena evaluando el potencial de los nuevos mercados	0.648
CMK2DIF	Mi empresa es buena construyendo relaciones en los nuevos mercados	0.922
CMK3DIF	Mi empresa es buena estableciendo nuevos canales de distribución	0.749
CMK4DIF	Mi empresa es buena estableciendo nuevas fuerzas de ventas	0.867
CMK5DIF	Mi empresa es buena utilizando la reputación de su marca o imagen corporativa en los nuevos mercados	0.959
CMK6DIF	Mi empresa es buena estudiando a los nuevos competidores y a los nuevos clientes	0.820
CMK7DIF	Mi empresa es buena desarrollando nuevas estrategias de promoción	0.722
CMK8DIF	Mi empresa es buena desarrollando nuevas estrategias de precios	0.834
<b>Capacidad dinámica de aprendizaje</b>		
APRE1DIF	Tenemos un programa muy completo para la formación de los empleados	0.907
APRE2DIF	Tenemos un amplio proceso organizativo de formación y desarrollo, incluyendo planificación de carrera, para nuestros empleados	0.802
APRE3DIF	El aprendizaje de los empleados es un asunto que la alta dirección discute y trata con frecuencia	0.709
APRE4DIF	La actitud que prevalece aquí es que la formación de los empleados es una inversión, no un gasto	0.869
APRE5DIF	Actualizamos en todo momento los conocimientos y habilidades de nuestros empleados	0.913
APRE6DIF	Los directivos están de acuerdo en que la capacidad de aprendizaje y formación de la organización es la clave de nuestra ventaja competitiva	0.843
<b>Desempeño internacional</b>		
VARCUOMER	Cuota de mercado	0.969
VARPROEXP	Propensión exportadora	0.789
VARRENTAB	Rentabilidad	0.874
VARVENTAS	Ventas	0.721

En segundo lugar, se analiza la fiabilidad de los constructos para lo que se emplea los indicadores de Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta (Tabla 17). Este segundo se utiliza debido a las limitaciones del Alfa de Cronbach, que tiene en cuenta los diferentes valores de las cargas externas de las variables indicador (Hair et al., 2017). En todos los casos, nuestros indicadores son superiores a 0.9, muy superiores al 0.7. Además, se ha asegurado la validez convergente analizando la Varianza Media Extraída (AVE). En nuestro caso, del mismo modo, todos los indicadores ofrecen niveles muy por encima del nivel mínimo fijado de 0,5, lo cual indica altos niveles de validez convergente para los tres constructos.

Tabla 17. Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Aprendizaje	<b>0,936</b>	<b>0,940</b>	<b>0,936</b>	<b>0,711</b>
Export Performance	<b>0,909</b>	<b>0,918</b>	<b>0,907</b>	<b>0,712</b>
Innovación	<b>0,936</b>	<b>0,936</b>	<b>0,936</b>	<b>0,708</b>
Marketing	<b>0,942</b>	<b>0,949</b>	<b>0,942</b>	<b>0,674</b>

Por otra parte, la validez discriminante se evaluó de tres formas: en primer lugar, mediante las cargas cruzadas, donde la carga externa de un indicador sobre su constructo debería ser superior que cualquiera de sus cargas cruzadas sobre los otros constructos (Ringle et al., 2015). A la vista de la Tabla 18, el modelo sugiere la existencia de validez discriminante.

Tabla 18. Cargas Cruzadas

	Aprendizaje	Innovación	Marketing	Export Performance
APRE1DIF	<b>0,907</b>	0,503	0,540	0,326
APRE2DIF	<b>0,802</b>	0,494	0,475	0,201
APRE3DIF	<b>0,709</b>	0,356	0,442	0,283
APRE4DIF	<b>0,869</b>	0,440	0,586	0,241
APRE5DIF	<b>0,913</b>	0,522	0,573	0,232
APRE6DIF	<b>0,843</b>	0,456	0,556	0,204
CINN1DIF	0,360	<b>0,814</b>	0,693	0,358
CINN2DIF	0,384	<b>0,836</b>	0,698	0,377
CINN3DIF	0,508	<b>0,893</b>	0,679	0,403
CINN4DIF	0,528	<b>0,865</b>	0,654	0,347
CINN5DIF	0,495	<b>0,834</b>	0,653	0,310
CINN6DIF	0,496	<b>0,803</b>	0,612	0,306
CMK1DIF	0,434	0,531	<b>0,648</b>	0,273
CMK2DIF	0,632	0,704	<b>0,922</b>	0,446
CMK3DIF	0,495	0,574	<b>0,749</b>	0,373
CMK4DIF	0,538	0,694	<b>0,867</b>	0,413
CMK5DIF	0,601	0,742	<b>0,959</b>	0,487
CMK6DIF	0,493	0,655	<b>0,820</b>	0,402
CMK7DIF	0,421	0,568	<b>0,722</b>	0,375
CMK8DIF	0,487	0,692	<b>0,834</b>	0,385

<b>VARCUOMER</b>	0,379	0,433	0,463	<b>0,969</b>
<b>VARPROPEXP</b>	0,214	0,285	0,395	<b>0,789</b>
<b>VARRENTAB</b>	0,231	0,349	0,428	<b>0,874</b>
<b>VARVENTAS</b>	0,132	0,328	0,340	<b>0,721</b>

En segundo lugar, aseguramos la validez discriminante usando el test de Fornell y Larcker (*Tabla 19*) donde se compara la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente con las correlaciones de dicha variable con el resto. La lógica de este método se basa en la idea de que un constructo comparte más varianza con sus indicadores que con los otros constructos (Hair et al., 2017).

*Tabla 19. Test de Fornell y Larcker*

	<b>Aprendizaje</b>	<b>Export Performance</b>	<b>Innovación</b>	<b>Marketing</b>
<b>Aprendizaje</b>	<b>0,843</b>			
<b>Export Performance</b>	0,293	<b>0,844</b>		
<b>Innovación</b>	0,550	0,417	<b>0,841</b>	
<b>Marketing</b>	0,629	0,485	0,790	<b>0,821</b>

Y por último, mediante Heterotrait-Monotrait (HTMT), que supone una estimación de la correlación real entre dos constructos, si fuesen perfectamente fiables (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015), y que en todos los casos ofrecían niveles inferiores a 0,9; en incluso por debajo del nivel 0,85 fijado por algunos autores como más recomendable y conservador (Henseler et al., 2015). Sin embargo, es importante comprobar si los valores de HTMT son significativamente diferentes a 1. Para ello, calculamos los intervalos de confianza a través de un proceso de bootstrapping completo, observando que ninguno de los intervalos incluye el valor 1. Los resultados de ambos test (*Tabla 20* y *Tabla 21*), nos permiten asegurar la validez discriminante de las variables latentes empleadas (Hair et al., 2019). Como resultado del proceso de asegurar la fiabilidad y validez de las escalas de medida, no fue necesario eliminar ningún ítem.

*Tabla 20. HTMT Ratio*

	<b>Aprendizaje</b>	<b>Export Performance</b>	<b>Innovación</b>	<b>Marketing</b>
<b>Aprendizaje</b>				
<b>Export Performance</b>	<b>0,284</b>			
<b>Innovación</b>	<b>0,547</b>	<b>0,412</b>		
<b>Marketing</b>	<b>0,623</b>	<b>0,477</b>	<b>0,787</b>	

Tabla 21. Intervalos de confianza para HTMT Ratio

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5%	97.5%
<b>Export Performance -&gt; Aprendizaje</b>	0,284	0,296	0,140	0,475
<b>Innovación -&gt; Aprendizaje</b>	0,547	0,547	0,324	0,748
<b>Innovación -&gt; Export Performance</b>	0,412	0,418	0,258	0,573
<b>Marketing -&gt; Aprendizaje</b>	0,623	0,622	0,393	0,831
<b>Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,477	0,489	0,322	0,662
<b>Marketing -&gt; Innovación</b>	0,787	0,788	0,657	0,888

A continuación, vamos a valorar los resultados del modelo estructural. PLS-SEM evalúa a través criterios heurísticos determinados por la capacidad predictiva del modelo (Hair et al., 2017), en vez de a través de la bondad de ajuste. Los criterios clave que utilizaremos para valorar el modelo estructural son la significación de coeficientes path, el nivel de los valores  $R^2$ , el tamaño del efecto  $f^2$  y la relevancia predictiva  $Q^2$ .

Sin embargo, de manera reciente, los investigadores han propuesto medidas de ajuste del modelo estructural para PLS-SEM, las cuales se encuentran en las primeras fases de desarrollo (Hair et al., 2019; Hair et al., 2017). Ello nos permite juzgar en qué medida la estructura de un modelo hipotetizado se ajusta a los datos empíricos y, por tanto, permite identificar especificaciones erróneas en los modelos.

El primero de ellos sería el residuo de la media cuadrada estandarizada (SRMR), que se analiza tanto de manera puntual como por intervalos. Esta medida, proveniente del entorno de CB-SEM, es una medida absoluta de ajuste, donde un valor 0 implica un ajuste perfecto. Valores inferiores a 0,08 se consideran como un buen ajuste, por lo que nuestro valor de 0,054 se muestra como bastante bueno (Tabla 23).

Tabla 22. Resumen de los índices de ajuste

<b>SRMR</b>	0,054
<b>d_ULS</b>	0,873
<b>d_G</b>	1,198

Tabla 23. Residuo de la media cuadrada estandarizada (SRMR) basado en bootstrap

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	95%	99%
<b>Modelo saturado</b>	<b>0,054</b>	0,049	0,066	0,078
<b>Modelo estimado</b>	<b>0,054</b>	0,049	0,067	0,079

Esta medida se somete a test de ajustes exactos basados en bootstrap,  $d_{ULS}$  y  $d_G$ , donde los valores aceptados son  $d_{ULS} \leq HI_{95} \leq HI_{99}$  y  $d_G \leq HI_{95} \leq HI_{99}$ , encontrándose el primero en esos parámetros (Tabla 24), y mostrándose el segundo como no analizable (Tabla 25).

Tabla 24. Test de ajuste exacto basado en bootstrap ( $d_{ULS}$ )

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	95%	99%
<b>Modelo saturado</b>	<b>0,873</b>	0,760	1,323	1,821
<b>Modelo estimado</b>	<b>0,873</b>	0,757	1,332	1,862

Tabla 25. Test de ajuste exacto basados en bootstrap ( $d_G$ )

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	95%	99%
<b>Modelo saturado</b>	1,198	n/a	n/a	n/a
<b>Modelo estimado</b>	1,198	n/a	n/a	n/a

Para evaluar la colinealidad, necesitamos examinar cada conjunto de constructos predictores por separado para cada una de las subpartes del modelo estructural. Los valores por encima de 5 pueden resultar indicativos de colinealidad, aunque requieren un análisis posterior para evaluar las diferentes relaciones del modelo estructural y abordar mejor la forma de llegada al constructo. No obstante, respecto a esta variable existen varios estudios con diferentes niveles de exigencia (Kalnins, 2018). Ninguno de nuestros valores supera el 5.

Tabla 26. Valoración de la colinealidad del modelo estructural (Valores VIF)

	Aprendizaje	Export Performance	Innovación	Marketing
<b>Aprendizaje</b>		1,676	1,000	1,434
<b>Innovación</b>		2,696		1,434
<b>Marketing</b>		3,112		

Buscamos ahora las estimaciones para las relaciones del modelo estructural (*Tabla 27*), que representan las relaciones hipotetizadas entre los constructos. Estas relaciones oscilan entre -1 y 1, indicando el signo la dirección de la relación, y mientras más próximas a 0 se encuentren, más débil es la relación entre constructos.

*Tabla 27. Estimación de las relaciones del modelo estructural*

	Aprendizaje	Export Performance	Innovación	Marketing
Aprendizaje		0,293	0,550	0,629
Innovación		0,367		0,637
Marketing		0,428		

A la vista de las relaciones del modelo estructural, destaca la incidencia de la capacidad dinámica de marketing sobre los resultados finales, así como de manera previa el peso que para su desarrollo tienen las capacidades dinámicas de aprendizaje e innovación. Las relaciones aprendizaje-innovación (0,55) e innovación-marketing (0,637) poseen un alto valor de acuerdo a la composición del modelo.

*Tabla 28. Coeficientes path de los constructos*

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (  O/STDEV  )	P Valores
Aprendizaje -> Export Performance	-0,028	-0,023	0,098	0,289	<b>0,773</b>
Aprendizaje -> Innovación	0,550	0,554	0,110	5,023	<b>0,000</b>
Aprendizaje -> Marketing	0,279	0,290	0,116	2,408	<b>0,016</b>
Innovación -> Export Performance	0,094	0,094	0,148	0,636	<b>0,525</b>
Innovación -> Marketing	0,637	0,628	0,105	6,045	<b>0,000</b>
Marketing -> Export Performance	0,428	0,437	0,167	2,571	<b>0,010</b>

Aunque lo veremos posteriormente en el análisis de resultados, la *Tabla 28* de coeficientes path nos adelanta algunos detalles interesantes, como la importancia en todo el proceso de la capacidad de marketing y de aprendizaje, cada una en una posición diferente del modelo. El estudio nos muestra determinadas orientaciones en cuanto a la relación de las Capacidades Dinámicas, siempre encuadradas en el complejo entorno analizado, y cómo esas capacidades se relacionan entre ellas.

Tabla 29. Intervalos de confianza bootstrap para los coeficientes path

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5%	97.5%
<b>Aprendizaje -&gt; Export Performance</b>	-0,028	-0,023	-0,210	0,181
<b>Aprendizaje -&gt; Innovación</b>	0,550	0,554	0,329	0,756
<b>Aprendizaje -&gt; Marketing</b>	0,279	0,290	0,092	0,550
<b>Innovación -&gt; Export Performance</b>	0,094	0,094	-0,184	0,398
<b>Innovación -&gt; Marketing</b>	0,637	0,628	0,383	0,808
<b>Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,428	0,437	0,070	0,739

Para valorar los niveles de significación de los path, las investigaciones utilizan los valores  $p$ . El valor  $p$  es la probabilidad de rechazar erróneamente una hipótesis nula verdadera, es decir, asumir un coeficiente path significativo cuando en realidad no es significativo. Asumimos un nivel de significación del 5%, por lo que el valor  $p$  tiene que ser menor que 0,05 para concluir que la relación considerada es significativa a un nivel del 5%, y nos permite además testar que los coeficientes path son significativamente diferentes a cero, aportando estabilidad al coeficiente (Tabla 29). La aportación de los intervalos de confianza bootstrapping no es aún muy habitual en el reporte de resultados de PLS-SEM, aunque los investigadores están convencidos de que su uso aumentará debido a la interesante información que aportan (Hair et al., 2017). El cuadro nos muestra por tanto una consideración interesante, y es que la influencia directa de la capacidad dinámica de aprendizaje y de la innovación sobre el desempeño exportador no es significativo. La relación directa de la tercera capacidad dinámica, la de marketing, sí resulta significativa.

De cara a un mejor conocimiento acerca de las relaciones dentro del modelo, sobre todo de la posible mediación de algunas variables, analizamos los efectos indirectos y los efectos totales. Observamos como algunas relaciones, como la existente entre la capacidad dinámica de aprendizaje y la capacidad dinámica de marketing se ve muy potenciada por los efectos indirectos.

Tabla 30. Efectos indirectos totales

	Aprendizaje	Export Performance	Innovación	Marketing
<b>Aprendizaje</b>		0,321		0,350
<b>Export Performance</b>				
<b>Innovación</b>		0,273		
<b>Marketing</b>				

Comprobamos la significatividad de los efectos indirectos totales mediante el procedimiento de bootstrapping, donde analizamos los intervalos correspondientes, siendo todos ellos significativos

Tabla 31. Significatividad de los efectos indirectos totales

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (  O/STDEV  )	P Valores
<b>Aprendizaje -&gt; Export Performance</b>	0,321	0,325	0,089	3,623	<b>0,000</b>
<b>Aprendizaje -&gt; Marketing</b>	0,350	0,343	0,073	4,801	<b>0,000</b>
<b>Innovación -&gt; Export Performance</b>	0,273	0,276	0,120	2,277	<b>0,023</b>

Como habíamos indicado, es sustancial el incremento que se produce en la intensidad de las relaciones cuando las capacidades dinámicas actúan como mediadoras unas de otras, así como sobre el desempeño final. Concretamente, si observamos la Tabla 32 correspondiente a los efectos indirectos específicos, analizando la relación de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre el desempeño, vemos que se trata de una relación apenas significativa de manera directa, mientras que cuándo interviene el marketing se sitúa en 0,119, y añadiendo la capacidad dinámica de innovación aumenta hasta 0,15, haciéndola significativa, poniendo en evidencia la potenciación que las capacidades dinámicas producen cuando actúan de manera conjunta. Así mismo, la Tabla 28 sobre los efectos directos, analizamos algunas relaciones que también se ven potenciadas. El efecto de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre la capacidad dinámica de marketing directo, que ya alcanzaba un nivel aceptable (0,279), cuando se encuentra mediada por la capacidad dinámica de innovación se eleva hasta 0,35. E igualmente la relación entre la capacidad dinámica de innovación y el desempeño, también con un bajo nivel de manera directa, aumenta de manera considerable cuando interviene la capacidad dinámica de marketing (0,272). Estos efectos indirectos, que permiten ver el grado de relación e intervención de las variables del modelo unas sobre otras, nos muestran que existen importantes efectos sinérgicos entre las capacidades dinámicas analizadas.

Tabla 32. Efectos indirectos específicos y p valores

	Efectos indirectos específicos	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t (  O/STDEV  )	P Valores
<b>Aprendizaje -&gt; Innovación -&gt; Export Performance</b>	0,052	0,053	0,087	0,597	<b>0,551</b>
<b>Aprendizaje -&gt; Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,119	0,123	0,067	1,782	<b>0,075</b>
<b>Innovación -&gt; Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,273	0,276	0,120	2,277	<b>0,023</b>
<b>Aprendizaje -&gt; Innovación -&gt; Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,150	0,150	0,068	2,205	<b>0,027</b>
<b>Aprendizaje -&gt; Innovación -&gt; Marketing</b>	0,350	0,343	0,073	4,801	<b>0,000</b>

Para comprobar la mediación de las diferentes capacidades, hemos aplicado el enfoque analítico propuesto por (Nitzl et al., 2016). Desarrollamos el método de bootstrapping para testar los efectos indirectos utilizando los intervalos de confianza para los percentiles (Roldán et al., 2017). Si comenzamos observando al capacidad dinámica de aprendizaje, tiene un efecto total significativo sobre el desempeño exportador. No obstante cuando analizamos los mediadores, la capacidad dinámica de aprendizaje no tiene efecto significativo sobre el desempeño (H1) de manera directa. De hecho, H1 es rechazada. Sin embargo, los efectos indirectos tienen un comportamiento diferente. Como elementos mediadores entre la capacidad dinámica de aprendizaje hemos introducido la capacidad dinámica de marketing, la de innovación y el efecto de ambas a la vez. Mientras que la capacidad dinámica de innovación (H2-H4) no se muestra significativa en su efecto indirecto, observamos como la intervención de la capacidad dinámica de marketing hace significativo el efecto indirecto, y media tanto cuando actúa de manera independiente (H3-H6), como cuando lo hace de manera combinada junto a la capacidad dinámica de innovación (H2-H5-H6), lo que nos aporta una idea de la importancia del marketing en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Para establecer el tamaño del efecto indirecto respecto al efecto total, utilizamos el índice VAF (Hair et al., 2017). Cuando el VAF se sitúa en el entorno del 80%, podemos asumir mediación total, al que ocurre al analizar el efecto indirecto total de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre el desempeño (VAF 80%).

Tabla 33. Índice VAF

	Efecto total		Efecto directo			Efecto indirecto					
	Coficiente	p-valor		Coficiente	p-valor			Punto estimado	2.5%	97.5%	VAF
<b>Aprendizaje</b>	0,399	0,000	H1	-0,017	0,899	H3-H6	AP>MK>EP	0,119	0,014	0,271	0,30
						H2-H4	AP>IN>EP	0,052	-0,104	0,244	n.s.
						H2-H5-H6	AP>IN>MK>EP	0,150	0,025	0,296	0,38
						<b>TOTAL</b>		<b>0,321</b>	<b>0,643</b>	<b>0,180</b>	<b>0,80</b>
<b>Innovación</b>	0,392	0,005	H4	0,124	0,438	H5-H6	IN>MK>EP	0,273	0,041	0,519	0,68

La interpretación de los efectos totales es particularmente útil en estudios que tratan de explorar los diferentes impactos que diversos constructos tienen en otro constructo vía una o más variables mediadoras (Hair et al., 2017). Es muy destacable el efecto producido tanto por la capacidad dinámica de aprendizaje como por la de innovación sobre la capacidad dinámica de marketing (0,629 y 0,37 respectivamente), estableciendo una importancia considerable en el desarrollo de las capacidades en tiempos de crisis económica, o al menos el modo de iniciarlas. La relación directa de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre la de innovación (0,55) es destacable, así como el efecto de la capacidad dinámica de marketing sobre el desempeño final, siendo la capacidad de las tres que mayor efecto tiene sobre el desempeño exportador. La interpretación de los efectos directos parece indicar que en tiempos de recesión económica, las capacidades dinámicas actúan en mejor manera mediante un efecto combinativo. Es

precisamente el efecto sinérgico observado entre las capacidades dinámicas analizadas lo que provoca que los efectos totales sean todos significativos, reforzando nuestro argumento.

Tabla 34. Efectos totales y significatividad

	Efectos totales	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ( O/STDEV )	P Valores
<b>Aprendizaje -&gt; Export Performance</b>	0,293	0,302	0,095	3,091	<b>0,002</b>
<b>Aprendizaje -&gt; Innovación</b>	0,550	0,554	0,110	5,023	<b>0,000</b>
<b>Aprendizaje -&gt; Marketing</b>	0,629	0,633	0,111	5,692	<b>0,000</b>
<b>Innovación -&gt; Export Performance</b>	0,367	0,370	0,107	3,437	<b>0,001</b>
<b>Innovación -&gt; Marketing</b>	0,637	0,628	0,105	6,045	<b>0,000</b>
<b>Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,428	0,437	0,167	2,571	<b>0,010</b>

Tabla 35. Intervalos de confianza para los efectos totales

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	2.5%	97.5%
<b>Aprendizaje -&gt; Export Performance</b>	0,293	0,302	0,114	0,483
<b>Aprendizaje -&gt; Innovación</b>	0,550	0,554	0,329	0,756
<b>Aprendizaje -&gt; Marketing</b>	0,629	0,633	0,406	0,837
<b>Innovación -&gt; Export Performance</b>	0,367	0,370	0,151	0,568
<b>Innovación -&gt; Marketing</b>	0,637	0,628	0,383	0,808
<b>Marketing -&gt; Export Performance</b>	0,428	0,437	0,070	0,739

La medida más representativa del poder predictivo del modelo (Sarstedt et al., 2017) es la cantidad de varianza explicada por las variables antecedentes sobre los constructos dependientes, indicada como valor  $R^2$  (Tabla 36). Su representatividad radica en que incluye todos los datos utilizados para la estimación del modelo. Su valor oscila entre 0 y 1.

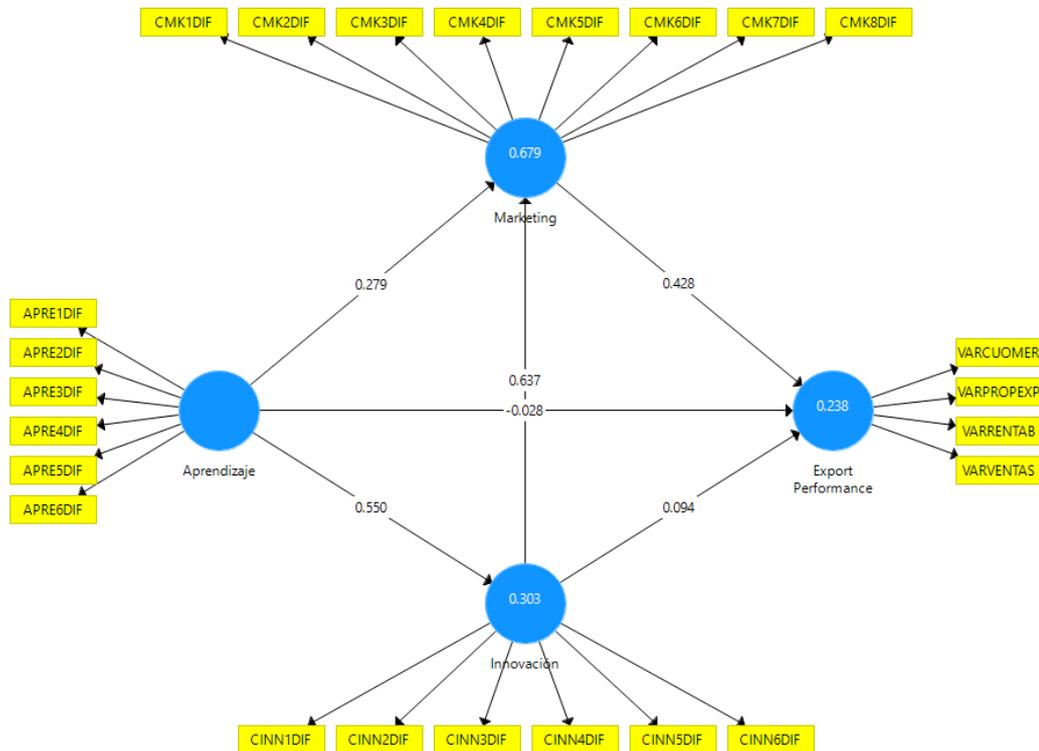
Tabla 36. Varianza explicada (Valor  $R^2$ )

	R cuadrado
<b>Export Performance</b>	0,238
<b>Innovación</b>	0,303
<b>Marketing</b>	0,679

El valor  $R^2$  depende de la complejidad del fenómeno y del modelo. Nuestros resultados muestran un valor de varianza explicada respecto a los resultados internacionales de casi el 24%, siendo un valor considerable en este tipo de investigaciones (Hair et al., 2011). El valor además es representativo ya que nuestro modelo posee pocos constructos exógenos, que con un alto valor de  $R^2$  hace que el modelo sea parsimonioso. La baja complejidad del modelo hace que no sea necesario recurrir al coeficiente de determinación ajustado. Es importante destacar también

la cantidad de varianza explicada acerca del constructo capacidad dinámica de marketing, que viendo los resultados y la interpretación se convierte en clave del modelo.

Figura 12. Modelo propuesto



Para evaluar los valores de R<sup>2</sup> de todos los constructos endógenos, realizamos un análisis omitiendo las R<sup>2</sup> de los diferentes constructos endógenos para conocer si tienen un impacto sustancial. Para ello, analizamos el tamaño del efecto f<sup>2</sup>.

Tabla 37. Tamaño del efecto f<sup>2</sup>

	Aprendizaje	Export Performance	Innovación	Marketing
Aprendizaje		0,001	0,434	0,169
Export Performance				
Innovación		0,004		0,880
Marketing		0,077		

Destacamos la fortaleza del tamaño del efecto de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre la innovación y en menor medida sobre marketing, así como de la capacidad dinámica de innovación sobre la capacidad dinámica de marketing, como efectos fuertes. Los efectos de las

capacidades dinámicas de aprendizaje y de innovación sobre la Export performance se encuentran por debajo de 0,15, por lo que podemos calificarlos como pequeños. La interpretación de este hecho nos lleva a pensar la existencia de un orden en el desarrollo de las capacidades dinámicas de cara a su influencia sobre el desempeño, que pasa por el efecto potenciador que se produce cuando se combinan.

Una medida para examinar la relevancia predictiva del modelo es por medio del cálculo del valor de  $Q^2$ . Esta métrica está basada en el procedimiento de blindfolding, que elimina valores determinados en la matriz de datos. Como indican Hair et al. (2019), no se trata exactamente de una medida predictiva para elementos fuera de la muestra, sin más bien combina aspectos de predicción para elementos no muestrales y poder explicatorio de la muestra utilizada. La intención de esta investigación es la aportación real de conocimiento útil, por lo que uno de los elementos claves sería testar el comportamiento del modelo de manera predictiva, es decir, evaluar su capacidad para que los resultados no difieran estadísticamente de manera significativa si sometiéramos el modelo a otra muestra de individuos diferentes. Para ello, los nuevos desarrollo dentro del ámbito del PLS-SEM establecen el valor  $Q^2$  (*Cross-validated redundancy*). Hemos de indicar que esta herramienta no está disponible en PLS<sub>c</sub>, por lo que hemos sometido nuestro modelo a PLS para obtenerla.

Tabla 38. Relevancia predictiva ( $Q^2$ )

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<b>CD Aprendizaje</b>	768.000	768.000	
<b>Export Performance</b>	512.000	432.575	0.155
<b>CD Innovación</b>	768.000	619.379	0.194
<b>CD Marketing</b>	1.024.000	591.044	0.423

Observando las métricas de análisis sugeridas por Hair et al. (2019), los valores de  $Q^2$  para todos los constructos endógenos se encuentran por encima de 0. Destaca especialmente el caso de la Capacidad Dinámica de Marketing, con un valor de 0,423. Estos resultados aportan un claro soporte a la relevancia predictiva del modelo en lo que a variables endógenas se refiere.

En línea con los estadísticos anteriores, PLS ha introducido un enfoque predictivo-causal, tratando de cubrir la diferencia entre los enfoques explicatorios y predictivos. Las investigaciones actuales no tienen en consideración el enfoque predictivo del modelo, sino que los análisis quedan exclusivamente en lo que hemos hecho hasta ahora, permaneciendo solo en las métricas para evaluar el poder explicatorio del modelo. Por ello, la investigaciones recientes proponen PLSpredict como procedimiento para la evaluación del poder predictivo del modelo (Shmueli et al., 2019).

La capacidad predictiva del modelo es un elemento crucial para cualquier estudio, sobre todo para la evaluación de teorías y para la relevancia práctica. Nuestro caso, cobra más importancia aun, tratándose de una estructura teórica en construcción como la de las capacidades dinámicas, y evaluada en un entorno tan complejo como el de una crisis económica, además de establecerlo como un objetivo específico de este trabajo. La probabilidad inequívoca de que se volverá a repetir una recesión hace que el apoyo que podamos prestar en ese momento a las empresas deba obtener un alto grado de seguridad estadístico y teórico, puesto que es más que posible que la empresa no vuelva a tener otra oportunidad. Las investigaciones en el campo del marketing han enfatizado los modelos explicatorios más que los predictivos (Shmueli et al., 2019), limitando por ello la capacidad para generalizar los resultados desde la muestra a la población objetivo (Shmueli et al., 2015)

Como indican Shmueli et al. (2019), la interpretación del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) que en muchos casos se vuelve como un valor absoluto a ojos de la comunidad investigadora, solo evalúa el poder explicatorio del modelo, sin indicar capacidad de predicción sobre elementos no presentes en el estudio. Para tratar de mejorar esta situación, se utiliza  $Q^2$ , como hemos realizado con anterioridad, cuyo proceso consiste en la omisión y estimación de datos simples mediante blindfolding, aunque no de casos completos, lo que técnicamente consistiría en una combinación entre datos muestrales y no muestrales, sin indicar claramente si el modelo poseería entonces un buen poder explicatorio o predictivo (Sarstedt et al., 2017).

Hasta ahora, un modelo bien ajustado en un contexto explicativo podría tener una muy baja capacidad predictiva (Shmueli, 2010). En el campo del marketing, que un modelo pueda predecir con una exactitud razonable juega un papel fundamental, aportando relevancia práctica, por lo que las investigaciones deben incluir la capacidad de predicción como evaluación dentro del entorno PLS-SEM (Shmueli et al., 2019). Por ello, Shmueli et al. (2015) desarrollan PLSpredict, donde contrario a los modelos de evaluación estructural del modelo basados en  $R^2$  y  $Q^2$ , ofrecen una vía para evaluar el poder predictivo fuera de la muestra. No obstante, algunos autores manifiestan que, hasta el momento, no se han desarrollado marcos conceptuales claros para el uso de PLSpredict (Rasoolimanesh y Ali, 2018).

El funcionamiento de PLSpredict está basado en la utilización de muestras de entrenamiento (training sample). Una muestra de entrenamiento es una parte del conjunto de datos general que se utiliza para estimar los parámetros del modelo (por ejemplo, los coeficientes path, los pesos de los indicadores y las cargas). La parte restante del conjunto de datos que no se utiliza para la estimación del modelo se denomina muestra reservada (holdout sample) (Danks et al., 2017). Para predecir el valor de los indicadores de un constructo dependiente seleccionado, PLSpredict usa los valores de los indicadores de los constructos independientes de los casos en la muestra reservada y aplica las estimaciones del modelo de la muestra de entrenamiento para generar la predicción de los indicadores de los constructos dependientes (Shmueli et al., 2015).

Al calcular dichos valores predichos para casos de muestra de entrenamiento, se trata de predicciones dentro de la muestra. Por el contrario, cuando se calculan los valores predichos para los casos de la muestra reservada, se trata de predicciones fuera de la muestra. Una pequeña divergencia entre los valores de casos reales y previstos fuera de la muestra sugiere que el modelo tiene un alto poder predictivo. Por el contrario, una divergencia pronunciada entre los valores de casos reales y previstos fuera de la muestra indica un poder predictivo bajo. Además, los investigadores pueden esperar que las predicciones dentro de la muestra estén más cerca de los valores reales que las predicciones fuera de la muestra, porque el modelo se estimó utilizando esos casos de entrenamiento dentro de la muestra (Shmueli et al., 2019).

De manera previa a la utilización de PLSpredict, hemos de asegurarnos que las medidas del modelo cumplen los estándares de calidad y relevancia, es decir, que posee los suficientes niveles de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante. Tras ello, hemos de realizar tres elecciones relevantes: el número de dobleces, el número de repeticiones y la selección de un estadístico de predicción adecuado para cuantificar el grado de error de predicción (Shmueli et al., 2019).

El número  $k$  (dobleces), indica la cantidad de subconjuntos iguales en los que va a dividirse la muestra. PLSpredict luego combina  $k-1$  subconjuntos (es decir, 4) en una sola muestra de entrenamiento para predecir el subconjunto restante, que representa la muestra reservada para la primera ejecución de validación cruzada. Luego, el proceso de validación cruzada se repite  $k$  veces (los pliegues), y cada uno de los  $k$  subconjuntos se usa exactamente una vez como muestra reservada (Shmueli et al., 2019). Hemos de asegurarnos que la muestra de entrenamiento (cantidad de observaciones dentro de los  $k-1$  grupos) cumplan los requisitos mínimos de tamaño de la muestra (Kock & Hadaya, 2018). En nuestro caso, disponemos de 128 observaciones, por lo que un  $k=10$  otorgaría una muestra de entrenamiento de 116 observaciones, por encima del tamaño muestral requerido para nuestro modelo de 43 observaciones.

El número de repeticiones ( $r$ ) hace referencia a que los investigadores tienen la opción de iterar el algoritmo sucesivas veces. Este enfoque es el óptimo si lo que pretendemos es predecir una nueva observación utilizando la medio de las predicciones otorgadas por múltiples modelos estimados (Shmueli et al., 2019). Un número de repeticiones  $r=10$  ofrece un buen balance entre precisión y tiempo de cálculo (Witten et al., 2011).

La última elección es el estadístico de predicción para validar el poder predictivo del modelo, existiendo tres opciones, el error absoluto medio (MEA), el error porcentual absoluto medio (MAPE) y la raíz del error cuadrático medio (RMSE) (Shmueli et al., 2019). El MAPE presenta limitaciones importantes, ya que no puede estar definido a nivel compuesto al estar esos niveles cercanos a cero, quedando por tanto un cociente dividido por cero. Cuando la distribución de los errores es no simétrica, el RMSE puede ofrecer una imagen más pesimista del

poder de predicción del modelo, algo que no ocurre con el MAE, que además es menos sensible a los valores extremos, siendo más fácil de interpretar (Pontius et al., 2008; Shmueli et al., 2019).

$$MAE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |y_i - \hat{y}_i|$$

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left| \frac{y_i - \hat{y}_i}{y_i} \right|$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{n}}$$

Recientemente, Sharma et al. (2019) han evaluado que el MAE y el RMSE aportan los mejores balances para la medición del poder predictivo, así como que el MAPE no aportaba los resultados necesarios.

El MAE, MAPE y RMSE se escalan de modo que los valores más pequeños indiquen un mayor poder predictivo. Sin embargo, sus niveles absolutos son difíciles de interpretar en un solo modelo, ya que sus valores dependen de la escala de los indicadores de la construcción dependiente que hacen que cualquier umbral sea arbitrario. Shmueli et al, (2015) sugieren la utilización de la media de un indicador simple como punto de referencia de la muestra de entrenamiento. Este procedimiento es similar a la evaluación mediante blinfolding del estadístico  $Q^2$  en PLS-SEM (Geisser, 1974), refiriéndose a ese punto de referencia como  $Q^2_{\text{predict}}$ , el cual utiliza el valor medio de las variables en una muestra de entrenamiento como predicción de las variables en la muestra reservada. Un valor  $Q^2_{\text{predict}}$  positivo indica que el error de predicción del modelo PLS es menor que el error de predicción dado por el punto de referencia (Shmueli et al., 2019). Posteriormente, se crea un modelo de regresión lineal, que hace una regresión de los indicadores exógenos, y se compara la estimación con los resultados del modelo PLS (sostenido). Los resultados de este último deberían tener mejores errores (más bajos, en términos RMSE o MAE) que el modelo de regresión.

Aplicamos entonces PLSpredict a nuestro modelo, comenzando con el cálculo de los valores  $Q^2_{\text{predict}}$  para todos los indicadores del modelo de medida (Tabla 39). Hemos determinado cuatro secciones ( $k=5$ ), quedando una muestra de entrenamiento de 102 observaciones, y un número recomendado de repeticiones de 10 ( $r=10$ ) (Witten et al., 2011).

Tabla 39. Valores de  $Q^2_{predict}$

	RMSE	MAE	$Q^2_{predict}$
<b>VARCUOMER</b>	1.918	1.443	0.108
<b>VARVENTAS</b>	2.142	1.608	0.020
<b>VARRENTAB</b>	2.114	1.542	0.030
<b>VARPROPEXP</b>	2.180	1.695	0.022
<b>CINN1DIF</b>	1.143	0.789	0.069
<b>CINN2DIF</b>	1.371	0.926	0.089
<b>CINN3DIF</b>	1.112	0.785	0.200
<b>CINN4DIF</b>	1.190	0.835	0.229
<b>CINN5DIF</b>	1.024	0.743	0.190
<b>CINN6DIF</b>	1.097	0.797	0.191
<b>CMK1DIF</b>	1.264	0.742	0.111
<b>CMK2DIF</b>	1.057	0.731	0.305
<b>CMK3DIF</b>	1.327	0.811	0.169
<b>CMK4DIF</b>	1.217	0.786	0.207
<b>CMK5DIF</b>	1.162	0.808	0.274
<b>CMK6DIF</b>	1.177	0.722	0.162
<b>CMK7DIF</b>	1.250	0.806	0.093
<b>CMK8DIF</b>	1.243	0.839	0.153

Para las variables dependientes de interés, todos los  $Q^2_{predict} > 0$ , por lo que cumplimos el primer paso. A continuación, para saber qué estadístico utilizar, comprobamos si los errores de predicción están distribuidos asimétricamente. Si la asimetría en valor absoluto es inferior a 1, utilizaremos el RMSE. Si es superior, haremos uso del MAE.

Tabla 40. Elección del estadístico para  $Q^2_{predict}$

	Asimetría	Estadístico
<b>VARCUOMER</b>	0.514	RMSE
<b>VARVENTAS</b>	0.242	RMSE
<b>VARRENTAB</b>	0.437	RMSE
<b>VARPROPEXP</b>	-0.060	RMSE
<b>CINN1DIF</b>	0.550	RMSE
<b>CINN2DIF</b>	-0.594	RMSE
<b>CINN3DIF</b>	0.871	RMSE
<b>CINN4DIF</b>	0.572	RMSE
<b>CINN5DIF</b>	0.566	RMSE
<b>CINN6DIF</b>	1.122	MAE
<b>CMK1DIF</b>	-1.163	MAE
<b>CMK2DIF</b>	0.919	RMSE
<b>CMK3DIF</b>	-0.854	RMSE
<b>CMK4DIF</b>	0.308	RMSE
<b>CMK5DIF</b>	0.117	RMSE
<b>CMK6DIF</b>	1.191	MAE
<b>CMK7DIF</b>	0.457	RMSE
<b>CMK8DIF</b>	0.986	RMSE

Observamos ahora las diferencias, de acuerdo al estadístico elegido, entre el modelo PLS y el modelo de regresión lineal:

Tabla 41. Diferencias entre el modelo PLS y el modelo de regresión lineal (LM)

MODELO PLS			MODELO REGRESIÓN LINEAL			DIFERENCIAS	
	RMSE	MAE		RMSE	MAE	RMSE-LM	MAE-LM
<b>VARCUOMER</b>	1,918	1,443	<b>VARCUOMER</b>	1,922	1,424	<b>-0,004</b>	0,019
<b>VARVENTAS</b>	2,142	1,608	<b>VARVENTAS</b>	2,143	1,594	<b>-0,001</b>	0,014
<b>VARRENTAB</b>	2,114	1,542	<b>VARRENTAB</b>	2,210	1,619	<b>-0,096</b>	-0,077
<b>VARPROPEXP</b>	2,180	1,695	<b>VARPROPEXP</b>	2,234	1,727	<b>-0,054</b>	-0,032
<b>CINN1DIF</b>	1,143	0,789	<b>CINN1DIF</b>	1,226	0,852	<b>-0,083</b>	-0,063
<b>CINN2DIF</b>	1,371	0,926	<b>CINN2DIF</b>	1,563	1,045	<b>-0,192</b>	-0,119
<b>CINN3DIF</b>	1,112	0,785	<b>CINN3DIF</b>	1,189	0,814	<b>-0,077</b>	-0,029
<b>CINN4DIF</b>	1,190	0,835	<b>CINN4DIF</b>	1,243	0,860	<b>-0,053</b>	-0,025
<b>CINN5DIF</b>	1,024	0,743	<b>CINN5DIF</b>	1,087	0,769	<b>-0,063</b>	-0,026
<b>CINN6DIF</b>	1,097	0,797	<b>CINN6DIF</b>	1,167	0,824	-0,070	<b>-0,027</b>
<b>CMK1DIF</b>	1,264	0,742	<b>CMK1DIF</b>	1,344	0,809	-0,080	<b>-0,067</b>
<b>CMK2DIF</b>	1,057	0,731	<b>CMK2DIF</b>	1,183	0,782	<b>-0,126</b>	-0,051
<b>CMK3DIF</b>	1,327	0,811	<b>CMK3DIF</b>	1,441	0,880	<b>-0,114</b>	-0,069
<b>CMK4DIF</b>	1,217	0,786	<b>CMK4DIF</b>	1,406	0,867	<b>-0,189</b>	-0,081
<b>CMK5DIF</b>	1,162	0,808	<b>CMK5DIF</b>	1,319	0,852	<b>-0,157</b>	-0,044
<b>CMK6DIF</b>	1,177	0,722	<b>CMK6DIF</b>	1,285	0,802	-0,108	<b>-0,080</b>
<b>CMK7DIF</b>	1,250	0,806	<b>CMK7DIF</b>	1,394	0,910	<b>-0,144</b>	-0,104
<b>CMK8DIF</b>	1,243	0,839	<b>CMK8DIF</b>	1,314	0,912	<b>-0,071</b>	-0,073

El modelo muestra un alto poder de predicción para todos los indicadores propuestos, al mostrarse todas diferencias negativas (Shmueli et al., 2019). No adolece de sobreajuste, lo que representaría que se encuentra muy ligado a un conjunto determinado de datos, sino que funciona de manera muy adecuada para predecir datos adicionales.

Finalmente, evaluamos la significatividad de los efectos directos en el modelo, para lo cual utilizamos los resultados del bootstrapping con 5000 submuestras realizado anteriormente, proceso que realizamos para obtener los t-valores así como los percentiles de los intervalos de confianza (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Atendiendo a los datos de la tabla 42, las hipótesis H2, H3, H5 y H6 son confirmadas, teniendo relaciones directas y significativas con cada una de sus variables. Para esas cuatro variables, los niveles de  $f^2$  superan el umbral mínimo de 0,02 (Chin, 2010). Sin embargo, los efectos descritos por las hipótesis H1 y H4 no resultan significativos, además de tener valores de  $f^2$  por debajo de 0,02. Esta situación nos lleva a considerar que la existencia por sí de determinadas capacidades dinámicas, como las de innovación y aprendizaje, así como la cultura y la orientación hacia su creación, no son suficientes para alcanzar el éxito en los mercados internacionales cuando el entorno se llena de incertidumbre ante una crisis económica.

Tabla 42. Efectos sobre las variables endógenas

		Efecto directo	t-valor	p-valor	Intervalo de Confianza	Varianza explicada	f <sup>2</sup>
Export Performance R <sup>2</sup> = 0,238							
<b>H1</b>	CDAp → EP	-0,028	0,289	0,773	[-0,210; 0,181] No significativo	-0,008%	0,001
<b>H4</b>	CDInn → EP	0,094	0,636	0,525	[-0,184; 0,398] No significativo	3,919%	0,004
<b>H6</b>	CDMk → EP	0,428	2,571	0,010	[0,070; 0,739] Significativo	20,758%	0,077
CD Marketing R <sup>2</sup> = 0,679							
<b>H3</b>	CDAp → CDMk	0,279	2,408	0,016	[0,092; 0,550] Significativo	17,549%	0,169
<b>H5</b>	CDInn → CDMk	0,637	6,045	0,000	[0,383; 0,808] Significativo	50,323%	0,880
CD Innovación R <sup>2</sup> = 0,303							
<b>H2</b>	CDAp → CDInn	0,550	5,023	0,000	[0,329; 0,756] Significativo	30,25%	0,434

Sin embargo, esta afirmación podría verse contradicha por la significatividad de la hipótesis H6, que relaciona capacidad dinámica de marketing con desempeño internacional, teniendo además una aportación individual como constructo sobre la varianza explicada de un 20%. Pero para su comprobación, y sobre todo puesta en consideración teniendo en cuenta al resto de variables, analizamos también los efectos indirectos de la tabla 43, siguiendo el enfoque analítico propuesto por Nitzl, Roldan, y Cepeda (2016).

Tabla 43. Significatividad de los efectos indirectos

Efecto indirecto	Estimación puntual	Intervalo de confianza		Efecto
		Inferior	Superior	
CDAp-->CDInn-->EP	0,052	-0,104	0,244	No significativo
CDAp-->CDMk-->EP	0,119	0,014	0,271	No significativo
CDInn-->CDMk-->EP	0,273	0,041	0,519	Significativo
CDAp-->CDInn-->CDMk-->EP	0,150	0,025	0,296	Significativo
CDAp-->CDInn-->CDMk	0,350	0,204	0,492	Significativo

Observando los efectos indirectos, la capacidad dinámica de marketing no actúa por sí sola, sino que se convierte en una consecuencia del desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje e innovación. La consideración de consecuencia podemos verla en la significatividad de las hipótesis H3 y H5, donde ambas llegan como antecedentes a explicar el 67,9% de la varianza total sobre la capacidad dinámica de marketing, obteniéndose además un considerable tamaño del efecto por parte de la capacidad de innovación, siendo f<sup>2</sup> de 0,88. Ambas variables, capacidad dinámica de innovación y aprendizaje, muestran en entornos de crisis económica un papel mediador sobre los resultados internacionales, actuando sobre el desarrollo de las capacidades dinámicas de marketing de la empresa.

## Capítulo 5. Discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

### Discusión

En general, los resultados obtenidos nos permiten alcanzar con éxito el objetivo planteado de analizar como las capacidades dinámicas influyen sobre el desempeño internacional de las empresas en periodos de crisis económica. La observancia general de los resultados sostiene la importancia de las capacidades dinámicas en estos periodos de incertidumbre, que además aportan una vía de desarrollo ante las dificultades de gestión empresarial surgidas de las anomalías del entorno que, como hemos visto, no siempre vienen provocadas por problemas económicos, sino que éstos pueden convertirse en el resultado de otros problemas sociales como los derivados de la pandemia mundial que actualmente padecemos. Los resultados sostienen en general todas las hipótesis propuestas, con un elevado nivel de significación. Para profundizar en ello, vamos a seguir los objetivos operativos planteados.

*Tabla 44. Resumen de hipótesis y efectos indirectos*

Hipótesis		
H1	Aprendizaje -> Export Performance	No soportada
H2	Aprendizaje -> Innovación	Soportada
H3	Aprendizaje -> Marketing	Soportada
H4	Innovación -> Export Performance	No soportada
H5	Innovación -> Marketing	Soportada
H6	Marketing -> Export Performance	Soportada
Efectos indirectos		
	CDAp-->CDInn-->CDMk-->EP	Significativo
	CDAp-->CDInn-->CDMk	Significativo
	CDInn-->CDMk-->EP	Significativo
	CDAp-->CDInn-->EP	No significativo
	CDAp-->CDMk-->EP	No significativo

En primer lugar, planteamos la influencia de las capacidades dinámicas sobre la export performance, lo cual analizamos desde el punto de vista de los efectos directos, es decir, aquellos que parten de las capacidades dinámicas hacia el desempeño. Hemos de indicar que dada la situación como campo emergente, en la investigación de capacidades dinámicas la información aportada tanto por las hipótesis confirmadas como las no confirmadas es importante. Nuestra investigación por sus especiales características del entorno, aporta la no confirmación de dos hipótesis que establecen una importante discusión en torno a su desarrollo. Y que, de acuerdo a las relaciones planteadas posteriormente de forma indirecta, suponen un importante punto de partida confirmatorio para investigaciones que puedan plantearse más adelante.

La no influencia de las capacidades dinámicas de manera directa sobre el desempeño ya ha sido demostrada por otros estudios (Takahashi et al., 2017). En nuestro caso particular, la no sostenibilidad de H1, respecto a la capacidad dinámica de aprendizaje y el desempeño, se encuentra en línea contraria a las afirmaciones de otros trabajos (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018; López et al., 2005; Migdadi, 2019). Estos autores indican que es posible que las organizaciones no hayan comprendido aun a plenitud la importancia del aprendizaje debido a la incertidumbre que pueden estar viviendo en esos entornos de crisis. No obstante, es posible que no todas las organizaciones estén preparadas para compartir conocimiento, requisito indispensable para el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje, favoreciendo el logro de objetivos estratégicos y superación de obstáculos (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018). El proceso proviene de una doble visión, donde en primer lugar las organizaciones aprenden y generan conocimientos, a partir del desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje, y posteriormente activan el proceso de aprendizaje entre ellas (Knight & Littleton, 2018), revertiendo el éxito del aprendizaje sobre un mejor desempeño. Sin embargo, cabría establecer si las especiales circunstancias de la crisis económica sobre las empresas internacionales o la falta de asociación entre ellas son las causas de que no se produzca esa relación directa. Los flujos de información deben relacionarse y reforzarse mutuamente, o de lo contrario el aprendizaje no se convertirá en conocimiento (Garzón Castrillon, 2018), algo que ha podido ocurrir en una situación de crisis tan profunda, donde las empresas comienzan a activar sus mecanismos de defensa, provocados por la incertidumbre. El entorno se vuelve determinante de nuevo, y es posible que se revele clave la asociación entre aprendizaje e innovación para un mejor ajuste frente a los cambios del entorno (Pezeshkan et al., 2016), no la actuación de una capacidad de manera independiente. Para Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018), la empresa que no utiliza sus capacidades dinámicas para ser competitiva presentará problemas estratégicos, ya que no se encontrará abierta al cambio y a la búsqueda de nuevas oportunidades. Sin embargo, en nuestra investigación cabría distinguir si las empresas se encuentran dentro del mismo proceso de aprendizaje, al encontrarse con una variación tan sustancial del entorno. Por tanto, podría tratarse de una cuestión de tiempo, relacionada con la velocidad del aprendizaje. Es evidente de acuerdo a los resultados que la capacidad dinámica de aprendizaje es fundamental en el proceso, pero como parte de él, como elemento necesario, pero no suficiente. Relacionado con esto, en este estudio se habla también de la necesidad del "refinamiento y uso eficiente" de los conocimientos (Londoño-Patiño & Acevedo-Álvarez, 2018a) que la empresa ya posee, y la necesaria gestión del conocimiento. Nuestro estudio considera que esa gestión del uso del aprendizaje pasa por el desarrollo de otras capacidades dinámicas posteriores, aunque siempre con una alta necesidad de adaptación, es decir, velocidad de adaptación a las nuevas circunstancias del entorno, argumento en línea con otros análisis (Slater & Narver, 2000; Tippins & Sohi, 2003).

Algo similar ocurre con H4, la hipótesis que relaciona la capacidad dinámica de innovación con el desempeño, que nuestros resultados no apoya en contra de algunos estudios (Baker &

Sinkula, 1999; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Migdadi, 2019). Determinados análisis han indicado que la capacidad dinámica de innovación ejerce influencia sobre el desempeño siempre que conduzcan al desarrollo de actividades de innovación (Rajapathirana & Hui, 2018). Los estudios han indicado que la capacidad dinámica de innovación es determinante siempre que haya sido desarrollada previamente a través de la capacidad de aprendizaje (Calantone et al., 2002; Rajapathirana & Hui, 2018), pero considerando ambos elementos de una manera diferenciada, estos es, enfatizando la capacidad dinámica de aprendizaje por su valor de la obtención de conocimiento y la capacidad dinámica de innovación orientada hacia el deseo de cambio organizativo (Calantone et al., 2002). Algunos estudios indican que tal relación entre capacidad de innovación y resultados va dirigida hacia el desempeño innovador (Rajapathirana & Hui, 2018) en sentido estricto, y no directamente hacia los resultados generales de la empresa. También, por el lado de los recursos en cuanto al desarrollo de la capacidad dinámica de innovación, el tipo del que se trate puede afectar a esta relación. Algunos estudios han demostrado que la presencia de recursos cada vez más raros e inimitables hacen que la capacidad dinámica de innovación basada en los mismos mejore el desempeño (Lin & Wu, 2014). Las empresas exportadoras españolas analizadas en este estudio podrían no haber desarrollado tales recursos, sino tratar de explotar los existentes en los mercados internacionales, mermando su capacidad para esa vía directa, mostrando como no significativa H4. El efecto colaborativo de la innovación también podría ser una merma para las empresas españolas, ya que algunos análisis han indicado que el efecto de la capacidad de innovación sobre el desempeño ocurre cuando se desarrolla de manera colaborativa (Najafi-Tavani et al., 2018). El efecto de la turbulencia del entorno, en la medida de la incertidumbre presente respecto al desarrollo de la capacidad dinámica de innovación podría estar también presente en cuanto a la no confirmación de la hipótesis, al menos en el entorno español, aunque en otros entornos su influencia ha sido demostrada solo parcialmente, además de estar afectada también por factores tales como características intersectoriales (Piening & Salge, 2015).

La hipótesis sexta, que relaciona la capacidad dinámica de marketing con el desempeño internacional, es soportada. No obstante, nuestro trabajo quiere detenerse especialmente aquí. Los análisis que hemos realizado han confirmado la presencia de la capacidad dinámica de marketing en el desempeño internacional tanto de manera directa como a través de un papel mediador (Ledesma-Chaves et al., 2020). Por tanto, destacamos en primer lugar la importancia que esta hipótesis tiene para el análisis de nuestros resultados, ya que, de una manera u otra, el final en los periodos más complejos del entorno como es una crisis económica la presencia del marketing en forma de capacidad dinámica es imprescindible para la obtención de resultados positivos. El desarrollo de nuestro modelo, su planteamiento, indica que, sin la capacidad dinámica de marketing, enfrentarse a la crisis económica tiene muchas posibilidades de ser un fracaso. El aprendizaje y la innovación son factores previos convertidos en desarrollos de mercado a través de la capacidad dinámica de marketing.

Analíticamente, esta relación confirmada en nuestro estudio entre la capacidad dinámica de marketing y los resultados internacionales que se encuentra en línea con estudios previos (Tan & Sousa, 2015; Zhou et al., 2010), con una gran significación y capacidad explicativa sobre los resultados internacionales. Los antecedentes han realizado llamamientos a establecer cuáles son los factores y estrategias que determinan las capacidades dinámicas de marketing (Leonidou et al., 2002). Nuestra investigación realizada en un mercado como el español establecen un alto conocimiento del mercado nacional, pero una incertidumbre ante el internacional. Sin embargo, los antecedentes establecen el alto nivel explicativo de la capacidad dinámica de marketing sobre los resultados internacionales. No obstante este elemento es utilizado como ventaja competitiva ante el nuevo entorno, argumento en línea con Krasnikov y Jayachandran (2008), cuando afirman que este factor es utilizado para obtener rendimientos superiores. El éxito internacional tiene dependencia también de las relaciones basadas en la lealtad que las empresas puedan crear, sobre todo en la recuperación de la confianza en momentos donde la economía es recesiva, hecho manifestado por Wilden y Gudergan (2017). Además los pilares del marketing, es decir, la adecuación del sistema de precios, la distribución eficaz, una comunicación adaptada y un producto concebido para los mercados internacionales habrán de estar presentes, de acuerdo también con análisis como los de Martin y Javalgi (2016).

La hipótesis relaciona de manera directa las capacidades dinámicas de marketing con el desempeño, hecho que a simple vista podría argumentar la suficiencia de esta capacidad sobre el éxito internacional, dado su enorme poder explicativo. Sin embargo, análisis previos han indicado que la capacidad dinámica de marketing no tendría un efecto directo sobre el desempeño (Dias & Renato, 2017) sino que dependería de la eficacia de los recursos resultantes. Nuestro análisis se muestra favorable a esta tesis una vez analizados los efectos indirectos y viendo la relación directa no contrastada de las otras capacidades. Las relaciones hacen indicar que el gran desarrollo e influencia alcanzado por la capacidad dinámica de marketing en momentos de crisis económica sobre los resultados internacionales proviene de la aportación o influencia de las capacidades precedentes, que le permiten tomar un papel preeminente en la aportación de desempeño.

El análisis del primer objetivo a través de los efectos directos de las capacidades dinámicas sobre el desempeño internacional nos ha indicado que no resultan significativos para la capacidad dinámica de aprendizaje ni de innovación, pero sí tiene un efecto elevado la capacidad dinámica de marketing. Sería factible considerar, que dadas las circunstancias de crisis económica a la que están sometidas las empresas del estudio, a la hora de mejorar su situación acudan a aquellas capacidades operativas y comerciales que mejores y sobre todo más rápidas resultados puedan ofrecerle, mientras que aquellas que implican un consumo mayor de tiempo para obtener rendimientos, si bien también son importantes, es posible que no puedan desarrollarse en el intervalo de tiempo tan breve en el que la empresa tenga que tomar decisiones importantes.

Nuestro segundo objetivo se encontraba dirigido hacia el análisis de las relaciones entre las distintas capacidades dentro del modelo de cara a la export performance, para lo cual analizamos los efectos directos de una capacidad dinámica a otra. A pesar de la no relación directa sobre el desempeño, la capacidad dinámica de aprendizaje se muestra significativa sobre las capacidades de marketing y de innovación, respectivamente, considerando las hipótesis dos y tres. En el caso de la vinculación de la capacidad dinámica de aprendizaje y la capacidad dinámica de innovación (H2), el resultado aparece en análisis previos (Alegre & Chiva, 2013; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), considerando que aquellas empresas que deseen innovar, deben someterse a un proceso de aprendizaje. No obstante, el aprendizaje desarrollado aquí como capacidad dinámica tiene una doble vertiente para las empresas de la muestra. En un primer momento, un aprendizaje sobre los mercados internacionales, que les permita innovar sobre sus productos y procesos de manera dinámica y veloz. Y, en segundo lugar, un aprendizaje acerca del proceso en el que se encuentran inmersas, ya que la llegada de la crisis económica, si no instantánea, sí las somete a un entorno de incertidumbre que es necesario conocer en mejor medida. Se hace necesario por tanto la adquisición de nuevo conocimiento (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), para el éxito de las capacidades dinámicas de innovación. Las empresas necesitan comprender el entorno cambiante y complejo de una crisis económica antes de acometer cambios o novedades en sus procesos, los cuales se ven conservados en primera instancia sin cambios a la espera de un mejor enfoque del problema. La importancia de la moderación o intervención gradual de las capacidades está siendo investigada como elemento relevante de la interacción entre desarrollo de capacidades dinámicas, ventajas competitivas y desempeño (Ferreira et al., 2020). La dependencia del entorno en tales circunstancias hace complicadas las generalizaciones, y las especiales características de las empresas españolas y sus procesos de internacionalización nos hacen pensar que pueda existir una relación, quizás de prevalencia o al menos de orden determinado, entre ambas capacidades. Es cierto que entre la comunidad científica también se han recibido llamamientos a aclarar esta relación, no determinada aun de manera correcta por la propia indefinición de algunos conceptos (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Algo similar ocurre respecto a la capacidad dinámica de aprendizaje y su influencia sobre el marketing (H3), aunque la intensidad de su relación, siendo la anterior bastante elevada a tenor de los resultados, es aún mayor. La relación positiva se encuentra acorde con análisis realizados anteriormente (Checchinato et al., 2017; Neil et al., 2003; Takahashi et al., 2017). Los problemas de marketing derivados de las nuevas condiciones del entorno están siendo resueltos por parte de las empresas españolas mediante una adaptación de sus características competitivas, ya que el nuevo entorno de recesión lo había requerido. Sin embargo, aun sabiendo que la influencia y significatividad de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre la capacidad dinámica de marketing es elevada, es complejo conocer en qué forma se traduce esa relación, ya que, de acuerdo con algunos estudios, es difícil identificar todas las capacidades de marketing

desarrolladas por las empresas (Day, 1994), y por tanto, conocer realmente cuáles estarían siendo potenciadas mediante el aprendizaje.

La influencia de la capacidad dinámica de innovación sobre la capacidad dinámica de marketing queda soportada mediante H5. Las innovaciones pueden considerarse como un proceso de diferentes actividades, es decir, responder a cambios dinámicos y mejorar los productos, servicios, competencias, habilidades, y también modelos comerciales existentes y el desarrollo de las diferentes estrategias de marketing, etc. Igualmente, las innovaciones pueden considerarse un resultado, es decir, responder a la alta competencia y desarrollar nuevos productos y servicios, tecnologías, creación de nuevos modelos de negocio, mercados, etc. (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Jurksiene & Giniuniene, 2015). Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) añaden que mayoritariamente en la literatura científica las innovaciones se conceptualizan como adaptadores de nuevas ideas, resultados o cambios de comportamiento. En el proceso de internacionalización de las empresas españolas en periodos de crisis económica, éstas han tenido que adaptarse ante las circunstancias modificando sus estrategias de marketing en todos los aspectos, y ese proceso innovador, primero, les ha llevado a la mejora del segundo. Nuestro análisis contempla la capacidad dinámica de marketing desde todos los aspectos, por lo que anticipamos una mejora amplia del proceso de gestión del marketing de la empresa y, por tanto, del desarrollo de capacidades dinámicas dentro de este ámbito. La capacidad de innovación en sí misma no es necesariamente el único factor que impulsa el logro de un rendimiento internacional superior. Esto se debe a que, si bien las empresas españolas en periodos de incertidumbre económica pueden aprovechar su capacidad de innovación para desarrollar nuevas ofertas de productos, es la capacidad dinámica de marketing la que ayuda a las empresas a introducir los productos en el mercado y servirlo mejor que sus competidores, conclusión que es encontraría en línea con Sok et al., (2013).

Nuestros resultados confirman, dentro del ámbito de las capacidades dinámicas, el papel dual que la literatura de marketing estratégico asigna a innovación y marketing. En el caso de la muestra de empresas españolas analizada, la capacidad dinámica de innovación ha permitido la mejora de las actividades de la empresa a través de la cadena de valor. Encontramos aquí una relación también entre el tamaño de las empresas y la relación entre las capacidades de innovación y marketing confirmada por algún estudio (Jeng & Pak, 2016). Si bien no la hemos contrastado de manera directa, es relevante que nuestra muestra está formada sobre todo por empresas de pequeño tamaño. Ante la ausencia de nuevos mercados, o el desconocimiento sobre los mercados internacionales donde la empresa se introduce, la capacidad de innovación provoca la mejora de los procesos que llevan a la ventaja competitiva, y que la capacidad dinámica de marketing sabe cómo aplicar a sus productos y procesos de manera directa, adaptándose más rápido que la competencia. Este argumento se encuentra en línea con el análisis de Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) y de Vladova (2018). Las empresas de nuestra investigación, en su adaptación necesaria al contexto de recesión, utilizan la capacidad dinámica de marketing para

contribuir al éxito comercial de los productos generados en un proceso innovador previo, en sintonía con el análisis de Jeng & Pak, (2016) y ante las incertidumbres existentes. Además, la relación entre ambas reduce el riesgo al mejorar la determinación del momento correcto para aplicar la mejora desarrollada que permita alcanzar la ventaja competitiva y la supervivencia en el entorno de crisis, como indican Mariadoss et al, (2011). La complementariedad entre capacidad de innovación y capacidad de marketing es necesaria en este entorno novedoso, como Ngo y O’Cass (2012) analizaron previamente. En fases de recesión económica, nuestro estudio considera que la relación directa en cuanto al desarrollo de la capacidad dinámica de innovación y posteriormente la de marketing es necesaria, con una alta consistencia empírica.

Recopilando la información respecto al segundo objetivo, el estudio nos muestra que las capacidades dinámicas analizadas poseen una potente y significativa relación entre ellas, destacando la relación existente entre las capacidades dinámicas de innovación y marketing, así como las de aprendizaje e innovación. Para las empresas españolas en tiempos de crisis españolas de cara a su estrategia de internacionalización, la habilidad para combinarlas entre ellas, y obtener sinergias orientadas hacia la mejora de resultados, resultará determinante. Estas sinergias tendrán, desde el punto de vista organizativo, un carácter “personal” para cada empresa, ya que si bien en este análisis ofrecemos una combinación de capacidades que bajo determinadas circunstancias mejoran el rendimiento de las empresas españolas, es probable que otras combinaciones puedan también incrementar ese efecto en función de las características particulares del entorno y de cada empresa.

El tercer objetivo nos lleva a la determinación del papel mediador de las capacidades dinámicas de aprendizaje, innovación y marketing para alcanzar la export performance. Esta tarea la realizamos atendiendo a los efectos indirectos, así como al cálculo de su intensidad mediante el VAF. Los resultados analizados anteriormente para H1 y H4 indican que la relación directa de las capacidades dinámicas sobre el desempeño no se encuentra sostenida de manera adecuada, pero la situación cambia cuando entran en juego las diferentes combinaciones de capacidades dinámicas que terminan afectando a los resultados internacionales. A la vista de los mismos, en periodos de crisis económica un efecto combinado y sinérgico de las capacidades dinámicas de aprendizaje, innovación y marketing se muestra con mejores resultados a la hora de obtener resultados internacionales positivos, aunque la actuación de cada una de ellas en el efecto mediador es diferente. Consideramos que los efectos mediadores de las capacidades dinámicas sirven como amortiguador frente al entorno determinado por la crisis económica.

Respecto a esto, hemos de indicar que la relación de las capacidades dinámicas con el entorno no se encuentra suficientemente explicada en la literatura actual, por lo que hasta ahora se desconocían en gran medida las interacciones que se producían con el mismo. De hecho, se han producido llamamientos a tratar de establecer la naturaleza de su relación (Wilden et al., 2016), aunque con algo de acuerdo al considerar de que se debe adoptar un enfoque contingente.

Las capacidades dinámicas emanan de la empresa, de sus especiales características, y por tanto la relación que mantienen con el entorno es en cierta medida "personalizada". Respecto a esta situación, ya hubo autores que propusieron un cambio de mercado antes que un ajuste con el entorno (Christensen, 1997), indicando que la empresa debe ser consciente en primer lugar de sus propias capacidades, y posteriormente mirar al entorno. Nuestro análisis muestra que, en la crisis económica española, las empresas orientadas hacia el desarrollo de capacidades dinámicas han tenido más opciones de superarla a través de la internacionalización. Las capacidades dinámicas han constituido una barrera, una opción de ganar en cierta medida tiempo para analizar el nuevo entorno, y afrontarlo con las capacidades creadas. El hecho relevante está en cómo combinar esas capacidades.

El ajuste con ese entorno pueden realizarlo las empresas españolas mediante la complementariedad en el desarrollo de las capacidades dinámicas. El análisis sobre complementariedad de capacidades está en línea con otros realizados anteriormente, aunque en periodos de estabilidad económica y que han supuesto una extensión de la teoría de recursos y capacidades. Es el caso de Sok et al. (2013), que afirman que el desempeño superior de algunas empresas en los mercados no depende de cómo desarrollan y aplican una capacidad específica, sino en cómo esas capacidades están interconectadas y se complementan. Nuestros resultados muestran que el efecto directo de las capacidades sobre los resultados internacionales no resulta la mejor opción en el entorno analizado, sino que la complementariedad y desarrollo de varias capacidades es el camino más óptimo para el éxito internacional, aspecto reconocido en trabajos recopilatorios como el de Newbert (2007), u otros que han tratado aspectos multidisciplinares en el desarrollo de las organizaciones como Wind (2005). De manera específica, Song et al. (2005) hablan de la integración entre las capacidades de marketing y las de innovación, realizando una observación específica en mercados turbulentos, aunque no determinados por recesiones económicas, sino por un alto cambio tecnológico. Si bien su trabajo implica una complicación del entorno, nuestra investigación ahonda un poco más en el proceso de incertidumbre de mercado, demostrando que la complementariedades una herramienta fundamental para el éxito en los mercados internacionales. Nuestras conclusiones muestran un comportamiento diferente de ambas capacidades dinámicas en su papel mediador entre la capacidad dinámica de aprendizaje y el desempeño.

La capacidad dinámica de innovación media en nuestro modelo en dos ocasiones entre la capacidad dinámica de aprendizaje y el desempeño. En un primero momento, media en solitario, relación que no resulta significativa (H2-H4). Es posible que en momentos de crisis económica, las empresas españolas hayan desarrollado innovaciones como fuentes de ventaja competitiva, bien sea de proceso o de producto, fruto de su proceso de aprendizaje dinámico. Sin embargo, el efecto sobre los resultados internacionales no se refleja. Si consideramos la innovación como la habilidad para presentar y desarrollar nuevas ideas para el mercado, de alguna manera el contexto de crisis económica no se establece como el más apto para las

innovaciones, al menos aquellas que no tengan una conexión directa con las necesidades de los clientes en esos momentos, es decir, que no produce el ajuste necesario con el entorno. La potencialidad para producir innovaciones no aparece como determinante para el desempeño internacional. Cabría analizar si el proceso innovador dinámico se refiere sólo a elementos externos (productos o procesos) o a mejoras organizativas. Un análisis en mayor profundidad podría representar una mejor imagen de esta situación. Sin embargo, de acuerdo a la muestra analizada, la innovación como capacidad mediadora referida a elementos externos no mejora los resultados internacionales en tiempos de crisis económica. La interpretación del entorno competitivo cambiante para su aplicación en las innovaciones no ha sido correcta por parte de las empresas españolas, es decir, cuando el proceso de aprendizaje dinámico no se ha traducido correctamente en la solución a una necesidad del mercado. Sin capacidad de aprendizaje y conocimiento, no hay innovación (Gloet & Samson, 2020), pero una mala interpretación de ese conocimiento respecto al proceso innovador dinámico es tan perjudicial como la ausencia del mismo.

El análisis de los efectos indirectos muestra que la intervención de la capacidad dinámica de marketing como mediadora entre la capacidad dinámica de aprendizaje y el desempeño exportador potencia el efecto sobre los resultados internacionales, bien sea de manera individual, o actuando junto a la capacidad dinámica de innovación. La relación con la capacidad de innovación se encuentra en línea con análisis anteriores (Weerawardena, 2003), donde se indicaba que una base innovadora podría dotar de componentes estratégicos para el desarrollo de capacidades de marketing, como aplicación del conocimiento desarrollado mediante la capacidad dinámica de aprendizaje. La interpretación en nuestro modelo, desde un punto de vista de la recesión, podría considerarse respecto a la lectura que las empresas españolas realizan del entorno, desarrollando sobre todo una mejora o innovación de procesos a través de la interpretación de la información mediante la capacidad dinámica de aprendizaje, una adaptación dinámica, potenciada posteriormente por las capacidades de marketing, lo cual permite una mejor adaptación, y sobre todo rápida, al entorno inestable, para alcanzar un grado de ventaja competitiva. La mediación de la capacidad de marketing ante los resultados frente a la innovación es corroborada por algunos autores (Jeng & Pak, 2016), aunque desde una perspectiva más estable. Nuestro análisis determina esa mediación desde el punto de vista dinámico, en un espacio temporal donde la empresa ha tenido menos tiempo para actuar, y demuestra la validez de la relación mediadora en esta manera. Además, los análisis anteriores habían determinado que bajo presión competitiva, los esfuerzos innovadores disminuirían, (Jeng & Pak, 2016), cuando en nuestro caso encontramos una necesidad de ese incremento en la capacidad dinámica de innovación que mejora de manera considerable los resultados a través de la capacidad dinámica de marketing, complementariedad en línea con estudios previos (Ngo & O’Cass, 2012).

La implicación de las tres capacidades de manera previa al desempeño internacional, es decir, si consideramos un camino que implique capacidades de aprendizaje-innovación-

marketing, actuando las capacidades dinámicas de marketing e innovación como moderadoras, obtenemos también un efecto significativo, y bastante considerable. La literatura previa no contempla un efecto combinativo de estas capacidades dinámicas, aunque podemos realizar algunas interpretaciones. Algunos estudios previos habían anticipado que la empresa requería la complementariedad de las capacidades de marketing e innovación para desarrollar los recursos derivados del conocimiento, aunque reconocían la falta de estudios al respecto (Ngo & O’Cass, 2012, pág. 872). Nuestro análisis colabora a cubrir este gap en la literatura, aunque con determinados matices. Las empresas españolas exportadoras analizadas tienen características particulares, y parece comprobado que el camino o vía de capacidades dinámicas determinado en el modelo ha funcionado. Quiere decir que la compañía española en el proceso de recesión económica ha desarrollado una capacidad dinámica de aprendizaje que le ha permitido procesarla información confusa y abundante procedente del entorno, y ello, mediante un proceso innovador dinámico, lo ha transformado en una nueva manera de hacer las cosas en los mercados internacionales, o en un producto novedoso para adaptarlo a las circunstancias. Pero posteriormente, ha sido su visión dinámica del mercado, expresada a través de las capacidades dinámicas de marketing, lo que ha permitido que sus resultados en los escenarios internacionales, a pesar de las dificultades derivadas de la crisis, hayan mejorado. Nuestro trabajo establece una demostración inicial de la interrelación entre estas capacidades dinámicas en entornos complejos, además del importantísimo papel de las capacidades de marketing en los entornos internacionales dominados por una recesión económica.

A la vista del análisis anterior, dado el carácter mediador de la capacidad dinámica de innovación y sobre todo la de marketing, nuestro tercer objetivo ha determinado la necesidad de un enfoque contingente de las capacidades dinámicas, ya que las empresas desarrollan una relación particular con su entorno mediante una interpretación propia a través de la capacidad dinámica de aprendizaje. Es en un entorno estable donde los estudios previos habían alcanzado alguna conclusión al respecto. Pero en este análisis sometemos a las capacidades dinámicas a un entorno de crisis económica, encontrándose que los efectos mediadores de cara a la consecución del desempeño internacional son significativos, destacando sobre todo la mediación de la capacidad dinámica de marketing sobre el resto de capacidades y cómo su intervención mejora considerablemente el desempeño exportador, bien sea sobre la capacidad de aprendizaje o sobre la de innovación. Así mismo, y siempre determinado en principio por las características de la muestra analizada, encontramos una secuencia ordenada en cuanto al desarrollo de capacidades dinámicas que resulta relevante, siendo esta la seguida por aprendizaje, innovación, marketing y desempeño internacional. No obstante, aunque parece que resulta relevante, sería necesario someterlo a muestras en otros entornos y sectores.

Como cuarto objetivo, queríamos establecer la importancia relativa de cada una de las capacidades consideradas en la consecución de la export performance, y para ello recurrimos al análisis de los efectos totales. El modelo parte del conocimiento, mediante la capacidad dinámica

de aprendizaje. Desde una visión de importancia relativa, nuestro análisis considera que, partiendo de la capacidad dinámica de aprendizaje como capacidad superior o meta-capacidad (Collis, 1994) que conlleva un redireccionamiento estratégico de la empresa ante los cambios, deben integrarse de manera efectiva los stocks de conocimientos modificados por la nueva realidad empresarial de recesión económica. Esa integración debe orientarse a realizar acciones más efectivas para la mejora de la actividad dentro del contexto, argumento que se encuentra en línea con otros análisis (Garzón Castrillon, 2018). Los esfuerzos colectivos deben traducirse en una toma de decisiones más efectiva con un elevado nivel de presión, como indican Kim y Sloan (1993). Claro, esas decisiones deben traducirse en un proceso innovador que afronte con garantías el proceso de recesión, con una cultura de innovación dinámica, quizás hasta ese momento desconocida, pero que el proceso dinámico debe favorecer en desarrollar. De acuerdo con nuestro argumento, algunos autores han indicado que la brecha entre la intención de la capacidad dinámica de aprendizaje y el resultado encierra la innovación (Garzón Castrillon, 2018), aunque no toda la innovación, y de acuerdo con nuestro estudio, aquella que puede desarrollarse mediante una capacidad dinámica de marketing adecuada.

La capacidad dinámica de aprendizaje se sitúa en nuestro modelo en un lugar preferente, como punto de partida, con lo que establece especiales relaciones con el resto de capacidades, situación que coincide con estudios previos (Migdadi, 2019), donde la capacidad dinámica de aprendizaje es tratada como fundamental en el desarrollo de los procesos dinámicos de la empresa. Desde esta visión, consideramos que esta capacidad sirve a las empresas españolas ante la crisis económica como un elemento de compromiso entre los equipos de trabajo, siempre que existe por parte de la organización una cultura orientada al desarrollo de las capacidades dinámicas. Además, debe servir también como un sistema de creación y disseminación del nuevo conocimiento, sobre todo a la hora de procesar la información en ocasiones errante procedente de un entorno tan complejo como el aquí tratado. Dicha información, adecuadamente procesada y siendo conscientes de la importancia en cuanto a la interrelación entre capacidades, permitirá el inicio del proceso innovador dinámica, equilibrando los niveles de esfuerzo para llevarla a cabo.

Los datos en cuanto al desempeño indirecto advierten, como hemos analizado anteriormente, que desde el punto de vista de la capacidad dinámica de aprendizaje, la empresa española tendrá problemas estratégicos si no aprovecha los conocimientos derivados del proceso dinámico, una visión de la apropiación del aprendizaje en línea con autores como Londoño-Patiño y Acevedo-Álvarez (2018) cuando hablan de la limitación de la capacidad de la empresa para afrontar situaciones complejas en caso de no utilizar tales conocimientos. En el caso analizado, las empresas españolas verían limitadas sus opciones de aprovechar los mercados internacionales en tiempos de crisis económica si no se apropian de manera adecuada del conocimiento derivado de su capacidad dinámica de aprendizaje. Esa apropiación adecuada está relacionada con los resultados obtenidos de los efectos totales, donde la capacidad de aprendizaje, dentro de las capacidades analizadas, es la que posee el menor de ellos.

La capacidad dinámica de innovación presenta en nuestro modelo un peso total derivado de servir como nexo de unión, entre la capacidad dinámica de aprendizaje y el marketing y su aportación total resulta superior a la que establece la capacidad dinámica de aprendizaje. La importancia hallada en nuestro análisis empírico como elemento clave en la competitividad había sido descrita previamente (Ferreira et al., 2020), así como su función mediadora ente el desempeño, aunque aquí comprobamos su capacidad para aportar en entornos complejos. No obstante, las empresas españolas han sido creativas en este proceso de internacionalización ante la crisis económica. El concepto de creatividad es compartido por otros estudios (Troy et al., 2008), que determinan precisamente el peso y valor de la capacidad dinámica de innovación en función del proceso creativo y de las nuevas formas de aportar respuestas a los problemas surgidos, como ocurre en nuestra investigación. La capacidad dinámica de innovación ha permitido a las empresas españolas sometidas a los rigores de la crisis el obtener soluciones en productos y procesos que además podían ser aplicados a los entornos internacionales, lo que les ha dotado de un momento de reacción que ha supuesto valor añadido en circunstancias tan delicadas. Además, sin esta innovación no habría proceso dinámico (Ferreira et al., 2020), actuando como reductor de la incertidumbre, como algunos autores han expresado (Wang et al., 2019).

Respecto a la capacidad dinámica de marketing, observamos que la mejora del desempeño se produce siempre cuando la empresa las tiene desarrolladas, es decir, cuando estas intervienen en el proceso hacia el desempeño internacional. El peso y la interrelación con otras capacidades es más que evidente de esta capacidad, y el efecto total, superior a las otras dos. Algunos estudios ya habían adelantado de manera teórica este hecho (Tsai & Shih, 2004), que además realizaban un llamamiento a aclarar la relación entre la gestión de la capacidad de aprendizaje y el marketing. De acuerdo a las especiales condiciones del entorno y a las características de las empresas españolas en sus relaciones con el exterior, en análisis estadístico en función de los efectos directos e indirectos determina un importante peso de las capacidades dinámicas de marketing, así como las de innovación. Las compañías españolas comienzan su estrategia de internacionalización en tiempos de recesión realizando un análisis de las variables de marketing. Esta información podría interpretarse como una lectura del mercado, que posteriormente podría ser transformado en aprendizaje e innovación. No obstante, este hecho lleva a destacar el enorme peso estratégico de la capacidad de marketing en estas circunstancias. La capacidad dinámica de marketing otorga en periodos de recesión superioridad en el rendimiento y por tanto sobre otros competidores. La importancia del marketing no es ajena en la literatura previa, pero sí como es presentada en el trabajo, desde un punto de vista dinámico e interrelacional.

El quinto y último objetivo trataba sobre la determinación de la capacidad predictiva del modelo. Nuestro análisis ha incorporado la herramienta PLSpredict para averiguar el poder predictivo del modelo para muestras externas, es decir, un conjunto de empresas que no haya

formado parte de la investigación, aumentando su valor y sobre todo su utilidad desde el punto de vista como aportación social y de la gestión empresarial. En algunas investigaciones, un modelo con buen ajuste estadístico podría no predecir la realidad de manera adecuada. Si bien es cierto que nos movemos en un campo social con decisiones complejas, donde intervienen factores personales, así como en un entorno de crisis económica que añadía más incertidumbre, la capacidad predictiva del modelo nos proporciona un mayor grado de seguridad en las implicaciones establecidas. En el contexto de crisis económica planteado en el estudio, es conveniente que las empresas puedan tantear un terreno seguro a la hora de tomar sus decisiones, por lo que proporcionar un modelo con capacidad de adelantarse a los resultados de los comportamientos con un alto grado de probabilidad será más adecuado. El modelo colabora en la reducción de la incertidumbre en el proceso de decisión de las empresas que afrontan experiencias internacionales en situaciones del entorno muy complejas, mediante la combinación y desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, innovación y marketing. No obstante, a pesar de que la herramienta estadística utilizada aporta un alto grado de capacidad predictiva, el modelo debe ser aplicado en la realidad para comprobar su auténtica capacidad.

## **Implicaciones**

### Académicas

Desde el inicio de esta investigación hemos determinado la dificultad para la obtención de resultados extensibles dentro del campo de las capacidades dinámicas, debido a la dispersión de los estudios y la falta de análisis empíricos. Debido a ello, esta investigación ha tratado de contribuir a paliar esta situación dentro del campo de investigación, enfocándolo desde varios puntos de vista de cara a cubrir esas necesidades. En primer lugar, hemos realizado esta investigación dentro de un entorno poco o nada analizado en del campo de las capacidades dinámicas. Los periodos de crisis económicas son considerados dentro del campo de las ciencias económicas como situaciones anómalas, cuando la realidad muestra que se trata de ciclos más o menos predecibles donde las empresas deben aprender a desarrollar sus capacidades si quieren sobrevivir. Por ello, nuestro estudio contribuye en ese sentido, al colocar las capacidades dinámicas donde la investigación no lo había hecho hasta ahora, aportando alternativas a los marcos teóricos planteados ante la alteración producida en el entorno. Ese entorno estaba marcado por la crisis económica global, que afectaba tanto a España como al resto del mundo, y que como hemos comentado condicionaba sus percepciones de la realidad y por tanto el desarrollo de sus procesos. Nuestra fijación de la prevalencia u orden de las capacidades se establece de acuerdo a la teoría y los análisis existentes hasta el momento, y que comenzaban a darnos determinadas pistas sobre la posible existencia de la misma, aunque, insistimos, la realidad se vio modificada por las alteraciones en el ciclo económico. Sin embargo, este último argumento nos dota de cierta legitimidad: Las recesiones económicas son cíclicas, y por ello las

empresas son conocedoras de que deben adaptar su estrategia de creación de capacidades dinámicas cada cierto tiempo, algo que nuestro trabajo ofrece fuera de los análisis establecidos en tiempos de normalidad económica. Es necesario, por tanto, un conocimiento de las capacidades de la empresa y cómo pueden adaptarse al entorno de crisis económica, o quizás, dentro de una cultura de capacidades dinámicas, el establecimiento de protocolos de adaptación o planes contingentes que de acuerdo a las mismas permitan una adaptación mejor y menos traumática a las variaciones producidas durante las recesiones económicas.

En segundo lugar, la mayoría de análisis hasta la fecha se han centrado en una capacidad dinámica, o en dos a lo sumo, tratando de determinar su influencia sobre alguna variable. Esta investigación contempla la introducción de tres capacidades, analizando no solo su influencia directa sobre el resultado final, sino también proponiendo un modelo relacional entre las mismas. La comunidad investigadora puede ahora determinar con más exactitud las fases y pasos a seguir por las empresas que trabajen en entornos internacionales marcados por la crisis económica, pudiendo realizar variaciones y alteraciones en los parámetros o incluso introduciendo nuevas capacidades, conociendo una posible estructura inicial de las mismas. Hasta el momento, los estudios que han contemplado más de dos capacidades son muy escasos, dada su dificultad y complicación constructiva, y la falta de referencias teóricas. Además, dentro de los resultados más destacables del trabajo, se encuentra el indicio de la existencia de una complementariedad entre capacidades, es decir, una especie de orden de desarrollo de las mismas de cara al mejor desempeño internacional. Hemos de ser cautos a la hora de extraer conclusiones sobre este aspecto, por algunos elementos que pasaremos aquí a mencionar. Sin embargo, nuestros resultados parecen ofrecer consistencia en cuanto a la forma en que las empresas deberían desarrollar el camino de creación de capacidades y procesos dinámicos de cara a obtener un mejor resultado en los procesos internacionales. Nuestro análisis de la literatura sobre capacidades concluyó que el planteamiento capacidades dinámicas de aprendizaje-innovación-marketing podría estar relacionado con el éxito en los mercados internacionales. Aun así, las relaciones directas también fueron testadas, obteniéndose un resultado negativo para dos de ellas. Si bien en los resultados hemos analizado este hecho, nuestra conclusión al respecto al tratarse de un elemento contrario en mayor medida a los estudios realizados hasta la fecha es el hecho del entorno donde el estudio se produce. Este hecho, unido al enfoque contingente de las investigaciones sobre capacidades dinámicas, nos lleva a considerar que la relación o camino determinado por las relaciones indirectas tiene una consistencia destacable en el entorno español analizado.

En tercer lugar, y derivado de lo anterior, aunque se han venido analizando combinaciones de capacidades dinámicas, no había un avance en determinar cuáles eran más importantes. Si bien la comunidad científica justifica esta afirmación basándose en el carácter idiosincrático del desarrollo de las capacidades dinámicas, podemos ofrecer, dentro de un marco

general y recurrente como el de las crisis económicas y en un entorno desarrollado como el español, un punto de partida en la determinación de la importancia relativa de cada una de las capacidades, y su aportación sobre los resultados internacionales. Sucesivos análisis deberán confirmar esta situación, implicando si fuera necesario a nuevas capacidades dinámicas y una reordenación de las mismas para mejorar los resultados obtenidos.

En cuarto lugar, los resultados nos permiten una importante aportación al campo de investigación para futuros análisis: En periodos de crisis económica, el éxito en los resultados internacionales debe comenzar con un análisis desde el interior de la empresa. Hasta ahora, la mayoría de los estudios comenzaban con un análisis, necesario, de la situación del entorno, y en todo caso con una determinación del estado de la empresa no demasiado profundo. Los estudios sobre internacionalización, de acuerdo a la teoría de internacionalización gradual o de Born-Global, partían del aprendizaje, bien adquirido por la experiencia de la propia empresa o por la exterior. Nuestra investigación invita a que los análisis futuros, una vez determinada la verdadera naturaleza del entorno donde la empresa se mueve, partan de un análisis de capacidades interno de la empresa, que determine el grado de realización de las funciones presentes en las capacidades dinámicas, y que establezcan una imagen que permita construir una función de capacidades dinámicas de la empresa.

Por último, nuestro trabajo establece un enfoque dinámico para la medición de las variables. Para todos los constructos, determinamos que el encuestado responda a la misma pregunta situándose en momentos temporales diferentes, como explicamos con anterioridad. Esta medición, ya aceptada por la literatura previa y por trabajos publicados, está basada en estudios previos de carácter retrospectivo, y sirve para solventar los problemas de disponibilidad y tiempo, y sobre todo de oportunidad, ya que es complejo sin una visión a posteriori situar los límites de una recesión económica, si no es con una perspectiva temporal más amplia que puede hacer perder la novedad de los datos. Por ello, y mediante esta visión, el encuestado se encuentra en una posición óptima para realizar una comparación mental entre ambos momentos temporales, teniendo más capacidad de comparación y reflexión sobre su situación en los dos instantes. Por nuestra parte, ambas respuestas para el mismo constructo son utilizadas para la creación de una tercera variable diferencial que nos permite en mejor medida captar el carácter dinámico del proceso, y poder operar así con los instrumentos estadísticos. Los resultados han mostrado un alto nivel de fiabilidad, consistencia y capacidad predictiva del modelo. De acuerdo con Cronbach y Meehl (1955), no estamos recomendando una interpretación, sino que buscamos la mejor manera de medir la diferencia de percepción entre ambos momentos temporales y defender la propuesta. La validación del constructo parte de su capacidad para reflejar el significado del objetivo fijado, así como su utilización en la generación de hipótesis testables y comprobadas (Cronbach & Meehl, 1955, p.10)

## Gerenciales

La implicación fundamental para los gestores es clara: Es necesaria una gestión y desarrollo de las capacidades dinámicas de acuerdo a las condiciones ambientales. La dirección de la empresa debe ser capaz de tomar conciencia de sus capacidades, es decir, de mirar hacia adentro para proyectarse al exterior. Entendemos que este proceso dentro de un entorno de crisis económica es complejo, ya que el estrés que se genera ante estas situaciones dentro de las empresas es considerable, y se tiende hacia la solución de problemas de manera cortoplacista más que a una visión de conjunto con más recorrido. Sin embargo, nuestro análisis contempla que es posible ir más allá, y por tanto que el desarrollo de estrategias orientadas hacia la creación de capacidades dinámicas es compatible con procesos de presión dentro del entorno, teniendo enormes posibilidades de que los resultados en los mercados internacionales sean positivos habiendo creado capacidades que sin duda redundarán en beneficio futuro de la empresa en todos los mercados donde se encuentre presente. Los gestores deben encabezar el proceso de creación de una cultura de capacidades dinámicas dentro de la empresa.

El conocimiento de los directivos más valorado y útil de acuerdo al modelo desarrollado no es únicamente el asociado a los conocimientos sobre internacionalización, sino a un proceso de aprendizaje y creatividad en un contexto global que los habilite para conocer en mejor medida como se desarrolla el proceso de internacionalización. El desarrollo de capacidades dinámicas se encuentra vinculado a aquellas personas que lo realizan. Este aprendizaje global dará lugar a procesos innovadores que mejorarán las decisiones de los gestores de cara a obtener un mejor desempeño internacional. El desarrollo de las capacidades dinámicas no solo descansa a nivel de empresa. Las habilidades personales se encuentran en la base del desarrollo de capacidades dinámicas creadoras de ventaja competitiva. Nuestra investigación por tanto confirma que la importancia de un modelo de aprendizaje por la innovación a través de la experiencia de gestión puede mostrarse como una mejor vía para canalizar y rentabilizar las inversiones exteriores.

Dentro de la estrategia de la empresa, y enmarcado en la teoría de asignación de gastos, los directivos deben valorar muy bien cómo se redistribuyen los recursos ante la nueva situación de crisis económica en el entorno. Si atendemos a los resultados en cuanto el peso de las capacidades de acuerdo a nuestro análisis, los directivos deben considerar muy bien si verdaderamente merece la pena la inversión de dinero en aquellas áreas donde el potencial de la empresa ha sido tradicionalmente superior. Expongamos un ejemplo de situación: En el caso de una empresa cuyos procesos y capacidades innovadoras se encuentran muy desarrolladas, es muy probable que, en tiempos de crisis económica ante la presión de los mercados, sus administradores tiendan a potenciar esa área como ventaja competitiva de cara a los mercados internacionales. En sí, su planteamiento no es desacertado: quizás la propia dinámica de su mercado premie ese esfuerzo en los mercados internacionales. Sin embargo, nuestro estudio propone para la dirección el planteamiento de un equilibrio de gasto en inversión para el desarrollo

de capacidades dinámicas por áreas. La empresa que efectivamente innove de una manera eficaz, debe conocer que si no equilibra el grado de inversión entre áreas para la creación de capacidades dinámicas sus opciones de triunfar en los mercados internacionales en tiempos de crisis económica se verán mermadas. De acuerdo a los resultados de nuestro modelo, si esa inversión no se produce en desarrollar capacidades dinámicas de marketing, su ventaja competitiva en innovación no resultará determinante sobre los resultados internacionales. Los directivos y los consejos de administración deben, como hemos indicado antes, realizar un esfuerzo por alzar su vista más allá de la propia crisis administrando esos recursos de manera adecuada y ordenada entre capacidades de aprendizaje, innovación y marketing, sabiendo que si en alguna de ellas su desarrollo es bajo, es muy probable que las demás se vean mermadas, y por tanto, los resultados globales, que tratándose de mercados internacionales en periodos de crisis, no serán tan inmisericordes como en periodos de bonanza, pudiéndose verse afectados de manera muy grave toda la operativa de la empresa.

Del mismo modo que tratamos la asignación de gastos, los administradores deben también contemplar la asignación de personal entre las diferentes áreas. Nuestro estudio, de acuerdo a porcentaje de varianza explicada, indica que en los periodos de crisis económica el desarrollo del área de capacidades de marketing es fundamental para plasmar el aprendizaje y los procesos innovadores. Por ello, el directivo debe realizar un estudio de función de personal para equilibrar esa situación, conociendo de antemano cómo funciona la prevalencia u orden de las capacidades. Entendemos que son momentos de escasez de recursos, y más aun de personal, que tratándose de crisis económica es el primer factor del que se prescinde, por lo que con más motivo la dirección de la empresa debe estar más activa en cuanto al aprovechamiento del talento de las personas implicadas en el proceso, transfiriendo personal entre áreas para potenciar las capacidades.

La dirección de la empresa, de manera general y sin considerar un entorno específico, es conveniente que considere la implantación de una cultura de creación de capacidades dinámicas. Esta cultura o visión, ayudaría a desterrar el siempre perjudicial efecto comparativo entre competidores de diferente tamaño y proporcionar una visión hacia adentro que proyecte lo mejor de cada organización y su preparación para afrontar los entornos cambiantes. Los directivos tienen que promover de manera individual y colectiva las ventajas presentes y futuras de conocer qué hacemos realmente bien y sobre todo, como podemos mejorarlo de manera permanente de cara a los cambios, bruscos o no, del entorno empresarial.

## Sociales

En tiempos recientes, donde los mercados han tendido hacia la unificación y el aumento de tamaño, la internacionalización ha sido vista como un proceso necesario por parte de las

empresas y los gobiernos. La visión desde el punto de vista del prestigio internacional, así como la aportación de riqueza para el equilibrio de las balanzas de pago han hecho que los gobiernos inviertan ingentes cantidades de dinero en todo tipo de agencias y organismos que fomenten el emprendimiento internacional y la cultura de internacionalización entre las empresas. La mayor parte de estas inversiones van encaminadas hacia el apoyo al proceso de internacionalización en sus diferentes fases, a la promoción exterior del mercado nacional, y al establecimiento de alianzas con socios locales, en fases posteriores. No obstante, este trabajo trata de replantear esta situación, desplazando el foco desde el proceso, hacia la empresa. Si bien es necesario que ese proceso se encuentre bien definido y analizado, nuestros resultados consideran que el análisis de la situación debe comenzar por la propia empresa, y determinar cuál es su estructura de capacidades, conocer qué hace bien, donde es mejor, cómo lo hace y de qué manera es capaz de adaptarse a los cambios. A partir de ahí, nos encontraremos en mejor posición para ofrecerle no un proceso de internacionalización, sino una adaptación de capacidades que le permitan desarrollarse en los mercados internacionales de acuerdo a sus ventajas competitivas, así como un balance para conocer qué capacidades tiene que mejorar y cómo equilibrar los recursos para hacerlo. Alcanzando esos niveles, la empresa estará en mejor posición para afrontar el proceso de internacionalización, rentabilizándose mejor los recursos, así como descartando a aquellas cuyas capacidades dinámicas no se encuentre desarrolladas o equilibradas.

Por ello, las administraciones públicas a través de las agencias y programas de promoción de la internacionalización, deberían realizar estudios previos sobre la presencia de estas capacidades en las empresas, e incluso tratar de fomentarlas, de cara a obtener mejores rendimientos de sus ayudas. Los programas podrían abarcar no solo el propio proceso de internacionalización, sino la creación en una fase previa de habilidades y capacidades dinámicas que ayuden a mantener la ventaja competitiva respecto a las inversiones exteriores. Por otro lado, la realidad ha demostrado que los periodos de descenso de demanda pueden ser graduales o de manera inmediata, como ha ocurrido tras las medidas de confinamiento tomadas por la pandemia mundial reciente, por lo que las empresas deben estar preparadas y con una orientación de carácter estratégica para modificar y adaptar su base de recursos a las circunstancias extraordinarias que puedan sobrevenir. Nuestro trabajo indica que es posible la mejora de resultados en estos periodos si se descansa sobre una estrategia de capacidades dinámicas y una monitorización del entorno que permita el aprovechamiento de sus oportunidades, a pesar de la perspectiva negativa de la demanda.

Finalmente, como implicación social y académica relevante, nuestro trabajo destaca también la importancia fundamental del marketing, en la forma de capacidades dinámicas, como factor de cohesión y desarrollo para la empresa y sus resultados en tiempos de crisis económica. El papel que juega en este estudio permite la relación entre la organización y la gestión comercial de la empresa, sirviendo como puente en esa complicada línea divisoria trazada a veces. Sin

marketing, no hay resultados, porque el aprendizaje transformado en innovación no tiene utilidad ni genera riqueza si no somos capaces de convencer al mercado.

### **Conclusión general**

En tiempos de recesión y crisis económica, las capacidades dinámicas se muestran como una herramienta fundamental para la mejora del rendimiento de las empresas españolas en los mercados internacionales. Sin embargo, la influencia sobre el mismo no se produce de manera directa, sino que es importante el proceso de desarrollo y el tipo de capacidades desarrolladas para realizarlo. Concretamente, las empresas que desarrollan capacidades dinámicas de aprendizaje, de innovación y de marketing, combinadas de manera adecuada, consiguen un desempeño superior en momentos de incremento sustancial de incertidumbre del entorno.

Las empresas, por tanto, deben fomentar una cultura de creación de capacidades dinámicas no sólo durante los periodos de crisis económica a modo de plan contingente, sino como elemento estratégico en el desarrollo de sus operaciones. Esos desarrollos de capacidades deben ser adaptados a sus especiales características y entorno, estableciendo las relaciones adecuadas y sinérgicas entre las mismas de cara a obtener los mejores resultados. El entorno, caracterizado aquí en una profunda crisis económica, puede convertirse para aquellas empresas que sepan gestionar su proceso de creación de capacidades dinámicas en una oportunidad de progreso y avance.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Dentro de la especificidad contextual marcada por la crisis económica, nuestra investigación presenta determinadas limitaciones a la hora de su desarrollo. Respecto al planteamiento del orden de las capacidades, es posible que estructuras similares aplicadas a otros trabajos puedan obtener resultados internacionales positivos. El análisis de la literatura planteado nos ha llevado a partir de las capacidades dinámicas de aprendizaje como impulsoras del proceso, lo cual ha generado los resultados obtenidos. Sin embargo, futuras investigaciones pueden alterar este registro, iniciando no solo un camino de prueba sobre el orden correcto de determinadas capacidades en contextos diferentes, sino también su funcionamiento síncrono o dual y su aplicación sobre los resultados de la empresa, no solo los internacionales, sino también los locales. Cabría también la comprobación de si esas capacidades afectan de la misma manera a los dos entornos.

A pesar de que desde el punto de vista estadístico la muestra utilizada es representativa de la población total, una mejor aproximación matemática requeriría un tamaño de la muestra

mayor, y para aumentar la representatividad, que la división sectorial fuera más amplia. Los estudios posteriores deben superar la renuencia y rechazo existente a la respuesta en aras de aumentar la generalización de los resultados. Así mismo, la capacidad predictiva del modelo comprobada en el análisis estadístico debe ser refrendada una vez que se aplique sobre más muestras de empresas.

La obtención de la información de las empresas presentes en el estudio fue realizada en un momento dado, aunque cuestionando dos momentos temporales distintos, como analizamos y justificamos en el trabajo. Esta situación no constituye un proceso longitudinal exacto. Sucesivas investigaciones, analizando la evolución del mercado y anticipándose a la próxima crisis económica, podrían obtener datos previos precisos y guardarlos para realizar de nuevo el estudio una vez que el periodo de recesión hubiera terminado. Consideramos que la respuesta emitida podría contener más dosis de reflexión y comprensión por parte de los implicados, aportando por ello más exactitud y capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

Derivado de lo anterior, y aunque desde el punto de vista teórico la correlación contextual de las capacidades dinámicas es muy alta, nuestro análisis se encuentra centrado de manera muy específica en un entorno concreto, marcado por una fuerte recesión económica internacional. Si bien este elemento enriquece desde el punto de vista académico el trabajo dado su originalidad, las conclusiones se encuentran marcadas por su presencia. Cabría analizar si, en un entorno de estabilidad económica, el planteamiento del modelo y el desarrollo de las capacidades dinámicas de la manera aquí propuesta obtiene los mismos resultados, y si no fuera así, establecer las diferencias y las actuaciones a desarrollar en el campo de las capacidades dinámicas por parte de la empresa de acuerdo a que se encuentren en un entorno u otro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P., & Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base: the organizational challenge. *Sloan Management Review*, 32(1), 25–37. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791102>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Al-kalouti, J., Kumar, V., Kumar, N., Garza-Reyes, J. A. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Strategic Change*, 29(1), 103–113.
- Albort-Morant, G., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69(11), 4912–4917. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.052>
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>
- Alcantara, L. L., & Hoshino, Y. (2012). Modes of acquiring host-country experience and performance of international joint ventures in Japan. *Asian Business and Management*, 11(2), 123–148. <https://doi.org/10.1057/abm.2011.30>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.09.003>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 57(3), 232–244. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs.

- Management Decision*, 36(6), 385–395. <https://doi.org/10.1108/00251749810223592>
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.8925233>
- Araújo, C. C. S. de, Pedron, C. D., & Bitencourt, C. (2018). Identifying and assessing the scales of dynamic capabilities: a systematic literature review. *Revista de Gestão*, 25(4), 390–412. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-0021>
- Arndt, F., & Pierce, L. (2018). The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 413–424. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx042>
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., & Barros, C. P. (2012). Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, 88(2), 191–205. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.11.005>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, S. (2017). Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. *Journal of Modelling in Management*, 12(4), 603–630.
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. Retrieved from <http://jam.sagepub.com/content/27/4/411.short>
- Banco de España. (2017). *Informe Anual 2016*. Madrid.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2011). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Competitive Strategy*, 2, 33–54.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Baumol, W. J., Cyert, R. M., & March, J. G. (1964). A Behavioral Theory of the Firm. *Journal of*

- Marketing Research*, 2(4), 169–187. <https://doi.org/10.2307/3150326>
- Becker, M. C., Knudsen, T., & March, J. G. (2006). Schumpeter, winter, and the sources of novelty. *Industrial and Corporate Change*, 15(2), 353–371. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl003>
- Bharadwaj, S., Clark, T., & Kulviwat, S. (2005). Marketing, market growth, and endogenous growth theory: An inquiry into the causes of market growth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 347–359. <https://doi.org/10.1177/0092070305276324>
- Bhuan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9–17. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00074-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00074-2)
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, 25(6), 651–673. <https://doi.org/10.1108/02651330810915574>
- Blum, B. S., Claro, S., & Horstmann, I. J. (2013). Occasional and perennial exporters. *Journal of International Economics*, 90, 298–310. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2012.11.002>
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–292. <https://doi.org/10.1177/0092070304263341>
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
- Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20, 101–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Brünjes, J., & Diez, J. R. (2013). “Recession push” and “prosperity pull” entrepreneurship in a rural developing context. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(3–4), 251–271.

<https://doi.org/10.1080/08985626.2012.710267>

Bunduchi, R., & Smart, A. U. (2010). Process Innovation Costs in Supply Networks: A Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4), 365–383.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00269.x>

Cadogan, J. W., Hooley, G. J., Douglas, S. P., Matear, S., & Greenley, G. (. (2002). Measuring marketing capabilities: A cross-national study. In *Joint ANZMAC/EMAC symposium Marketing Networks in a Global Marketplace* (pp. 1–8). Perth, Australia, December.

Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C. P. (1999). A Measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, *30*, 689–707.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490834>

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, *31*, 515–524.

[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>

Cao, Y., & Gruca, T. S. (2005). Reducing adverse selection through customer relationship management. *Journal of Marketing*, *69*(4), 219–229.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.219>

Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R & D and external knowledge acquisition. *Management Science*, *52*(1), 68–82.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0470>

Cavaleri, S. A. (2008). Are learning organizations pragmatic? *Learning Organization*, *15*(6), 474–485. <https://doi.org/10.1108/09696470810907383>

Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, *31*, 545–554. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00187-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00187-6)

Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (2000). Organizational learning style and competences. *European Journal of Marketing*, *34*(5/6), 625–640.

<https://doi.org/10.1108/03090560010321965>

Cheah, J. H., Memon, M. A., Chuah, F., Ting, H., & Ramayah, T. (2018). Assessing reflective models in marketing research: A comparison between pls and plsc estimates. *International Journal of Business and Society*, *19*(1), 139–160.

- Checchinato, F., Hu, L., Perri, A., & Vescovi, T. (2017). Leveraging domestic and foreign learning to develop marketing capabilities: The case of the Chinese company Goodbaby. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-04-2015-0060>
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626–670. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. S. (2013). Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business and Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08858621311330281>
- Chin, Wynne, N. P. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Square. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1(1), 307–341.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). <https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010>
- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655–690). [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29)
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator 's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail How Can Great Firms Fail? Insights from the Hard Disk Drive. *Harvard Business School Press*.
- Christensen, J. F. (1995). Asset profiles for technological innovation. *Research Policy*, 24(5), 727–745. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)00794-8](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)00794-8)
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2016). The effects of the economic crisis on public research: Spanish budgetary policies and research organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.08.001>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and

- Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.  
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Daniel Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(4), 269–291.  
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Danks, N., Ray, S., & Shmueli, G. (2017). Evaluating the Predictive Performance of Constructs in PLS Path Modeling. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3055222>
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543. <https://doi.org/10.1002/smj.684>
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
<https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174–2188. <https://doi.org/10.1002/smj.2428>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Denrell, J., Arvidsson, N., & Zander, U. (2004). Managing Knowledge in the Dark: An Empirical Study of the Reliability of Capability Evaluations. *Management Science*, 50(11), 1491–1503. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0239>
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Dias, Á., & Renato, P. (2017). Dynamic capabilities and marketing capabilities in Portugal. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), 417–430.  
<https://doi.org/10.1108/arla-10-2016-0268>

- Dias, Ã., & Renato, P. (2017). Dynamic capabilities and marketing capabilities in Portugal. *Academia*, 30(3), 417–430. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1950101531?accountid=14744>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577–858. <https://doi.org/10.1002/smj.322>
- Dosi, G., Gambardella, A., Grazzi, M., & Orsenigo, L. (2010). Technological revolutions and the evolution of industrial structures: Assessing the impact of new technologies on the size, pattern of growth, and boundaries of firms. In *The Third Industrial Revolution in Global Business*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139236706.002>
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(10), 1249–1259. <https://doi.org/10.1002/smj.503>
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Eibe Sørensen, H., & Koed Madsen, T. (2012). Strategic orientations and export market success of manufacturing firms. *International Marketing Review*, 29(4), 424–441. <https://doi.org/10.1108/02651331211242647>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

- Eppinger, P. S., Meythaler, N., Sindlinger, M. M., & Smolka, M. (2018). The great trade collapse and the Spanish export miracle: Firm-level evidence from the crisis. *World Economy*, *41*(2), 457–493. <https://doi.org/10.1111/twec.12530>
- Erdfelder, E., FAul, F., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, *41*(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, *28*(2), 337–360. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490104>
- Erwin, D. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, *26*, 25–45. <https://doi.org/10.1002/smj.433>
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, *31*(1), 63–81. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490907>
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, *53*(8), 1348–1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, *38*(7), 1113–1131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400308>
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, *40*(5), 742–761. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.96>
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e Internacionalización de la empresa. *Ice*, *856*, 7–20.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2002). Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market-Focused Management*, *5*, 197–217. <https://doi.org/10.1023/A:1022990622706>
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *20*(3), 289–308. <https://doi.org/10.1108/13555850810890066>

- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 479–488. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.11.001>
- Felin, T., & Foss, N. J. (2011). The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities: The poverty of stimulus. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 231–256. <https://doi.org/10.1017/S1744137410000214>
- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0522>
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., Chiva-Gómez, R., & Gutiérrez-Gracia, A. (2013). Design management capability and product innovation in SMEs. *Management Decision*, 51(3), 547–565. <https://doi.org/10.1108/00251741311309652>
- Fernhaber, S. A., & McDougall, P. P. (2005). New Venture Growth in International Markets: The Role of Strategic Adaptation and Networking Capabilities. In D. A. Shepherd & J. A. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. London: Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(05\)08005-0](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(05)08005-0)
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92–93, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882–4889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>
- Forrester, R. H. (2000). Capturing learning and applying knowledge: An investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00049-6)
- Frank, H., Güttel, W., & Kessler, A. (2017). Environmental dynamism, hostility, and dynamic

- capabilities in medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), 185–194. <https://doi.org/10.1177/1465750317723219>
- Frank, H., Korunka, C., Lueger, M., & Mugler, J. (2005). Entrepreneurial orientation and education in Austrian secondary schools. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 259–273. <https://doi.org/10.1108/14626000510594647>
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. (Bennett). (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.09.004>
- García, H. C., Gardó, T. F., & García, J. M. G. (2018). SMES dynamic learning capabilities in international public procurement. *Journal of Modern Project Management*, 5(3). <https://doi.org/10.19255/JMPM01502>
- Garzón Castrillon, M. A. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *DESARROLLO GERENCIAL*, 10(1), 29–47. <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). MODELO DE CAPACIDADES DINÁMICAS. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111–131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Gayawali, D. R., Stewart, A. C., & Grant, J. H. (1997). CREATION AND UTILIZATION OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE: AN EMPIRICAL STUDY OF THE ROLES OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON STRATEGIC DECISION MAKING. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4977908>
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70, 37–55. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.37>
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101–107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>
- Gibbert, M., Golfetto, F., & Zerbini, F. (2006). What do we mean by “marketing” resources and competencies? A comment on Hooley, Greenley, Cadogan, and Fahey (JBR 2005). *Journal of Business Research*, 59, 148–151. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.001>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Girod, S. J. G., & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>

- Gloet, M., & Samson, D. (2020). Knowledge Management and Systematic Innovation Capability. In *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1198–1218).
- Goh, S. C., Elliott, C., & Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance. *The Learning Organization, 19*(2), 92–108.  
<https://doi.org/10.1108/09696471211201461>
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies, 42*(3), 362–380.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science, 7*, 375–387.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis? *Multivariate Behavioral Research, 26*(3), 499–510.  
[https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing, 65*(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
- Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies, 32*(3), 597–606.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing, 82*(1), 51–62.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.007>
- Grimpe, C., & Kaiser, U. (2010). Balancing internal and external knowledge acquisition: The gains and pains from R & D outsourcing. *Journal of Management Studies, 47*(8), 1483–1509. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00946.x>
- Hair, J. F. J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Gudergan, S. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. (SAGE Publications, Ed.).
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24.

<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hair Jr., Joseph F.; Hult, Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Castillo Apraiz, Julen; Cepeda Carrión, Gabriel A.; Roldán Salgueiro, J. L. (2017). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (S. Publishing, Ed.) (Segunda Ed).
- Hamsioglu, A. B. (2016). The Role of Marketing Capabilities in Innovation Based Competitive Strategies: An Application on Production Businesses in Ankara. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(11).
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.  
<https://doi.org/10.2307/1252285>
- Hao, J. (2011). The Road to Establishing the Competitive Advantage of the Dual Type of Organizations: Founded on the a Case Study Theory of the Dynamic Capabilities [J]. *Management World*, 11, 76–91.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities and Organizational Process*. (J. W. & Sons, Ed.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Helfat, Constance E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.  
<https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*.  
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Helfat, Constance E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 961–

979. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<961::aid-smj132>3.0.co;2-e](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<961::aid-smj132>3.0.co;2-e)
- Helfat, Constance E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2017). *Partial least squares path modeling: Updated guidelines. Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_2)
- Henseler, Jörg, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herrmann, A., Gassmann, O., & Eisert, U. (2007). An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 24(1–2), 92–120. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.006>
- Hine, D., Parker, R., Pregelj, L., & Verreyne, M. L. (2014). Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. *Industrial and Corporate Change*, 23(5), 1299–1325. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt046>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664–677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>
- Hult, G. Thomas M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hult, G. Tomas M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906. <https://doi.org/10.1002/smj.197>
- Hult, G. Tomas M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–

1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*.  
<https://doi.org/10.2307/1251742>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–188. <https://doi.org/10.2307/257025>
- INE. (2018). El sector exterior español 2008-2017. Retrieved from [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Ivančić, V., Mencer, I., Jelenc, L., & Dulčić, Ž. (2017). Strategy implementation – external environment alignment. *Management (Croatia)*, 22(Special Issue), 51–67.
- Ivlevs, A., & Veliziotis, M. (2017). What do unions do in times of economic crisis? Evidence from Central and Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 23(1), 81–96.  
<https://doi.org/10.1177/0959680116672281>
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals-Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>
- Jeng, D. J. F., & Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 115–130.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-014-0330-7>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreyne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900.
- Jiang, Y., & Ritchie, B. W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.004>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of

- knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 23. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- 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*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Joo, B. K. (Brian), & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276–295. <https://doi.org/10.1108/13620431211241090>
- Jurksiene, L., & Giniuniene, J. (2015). Interorganizational networks and firm performance: The mediating role of organizational learning and innovation. In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*.
- Kalnins, A. (2018). Multicollinearity: How common factors cause Type 1 errors in multivariate regression. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2362–2385. <https://doi.org/10.1002/smj.2783>
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1041–1067. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0117>
- Katila, R. (2002). New product search over time: Past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/3069326>
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961–964. <https://doi.org/10.1002/smj.620>
- Kim, C., Zhan, W., & Krishna Erramilli, M. (2011). Resources and performance of international joint ventures: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/15587891111152311>
- Kim, D. H., & Kim Sloan, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning INDIVIDUAL LEARNING. *Management Review*.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, *40*(2), 255–273.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>
- Knight, S., & Littleton, K. (2018). A discursive approach to the analysis of epistemic cognition. *Learning, Culture and Social Interaction*, *16*(November 2017), 55–69.  
<https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2017.11.003>
- Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, *26*(4/5), 439–452.  
<https://doi.org/10.1108/02651330910971977>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*, 1–18.  
<https://doi.org/10.2307/1251866>
- Konwar, Z., Papageorgiadis, N., Ahammad, M. F., Tian, Y., McDonald, F., & Wang, C. (2017). Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies. *International Marketing Review*, *35*(5), 674–704. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0004>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Kotler, P. (1973). The Major Tasks of Marketing Management. *Journal of Marketing*, *37*, 42–49.  
<https://doi.org/10.2307/1250357>
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, *12*(5), 632–657. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.10088>
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008a). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, *72*(4), 1–11. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008b). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, *72*(4), 1–11. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>
- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning

- orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504–523.  
<https://doi.org/10.1108/02651330610703427>
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2017). Dynamic capabilities in strategic choice processes within organisations. *Management*, 21(1), 7–20. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0077>
- Kutschker, M., Bäurle, I., & Schmid, S. (1997). International Evolution, International Episodes, and International Epochs: Implications for Managing Internationalization. *MIR: Management International Review*, 37(1997), 101–124. <https://doi.org/10.2307/40228435>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Lachenmaier, S., & Wößmann, L. (2006). Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data. *Oxford Economic Papers*, 58(2), 317–350. <https://doi.org/10.1093/oep/gpi043>
- Landroque, S. M., Castro, C. B., & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141–1159.  
<https://doi.org/10.1108/00251741111151181>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199805\)19:5<461::aid-smj953>3.3.co;2-c](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199805)19:5<461::aid-smj953>3.3.co;2-c)
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.  
<https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Ledesma-Chaves, P., Arenas-Gaitán, J., & Garcia-Cruz, R. (2020). International expansion: mediation of dynamic capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 637–652.
- Lee, Y. Y., & Falahat, M. (2019). The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11).  
<https://doi.org/10.22215/timreview/1281>
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727–746.

<https://doi.org/10.1002/smj.250>

- Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*, *30*(5), 537–555.  
<https://doi.org/10.1002/smj.742>
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, *24*(6), 483–498.  
[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00102-5)
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, *1*(3), 248–266. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.248>
- Leonard, J. W. (1997). Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning. *Academy of Management Perspectives*.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024847>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, *55*(1), 51–68.  
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech "born-globals." *International Marketing Review*, *29*(5), 536–561.  
<https://doi.org/10.1108/02651331211260377>
- Liang, X., & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, *109*, 545–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.021>
- Liao, H., Shi, Y., Liu, X., Shen, N., & Deng, Q. (2019). A non-probabilistic model of carbon footprints in remanufacture under multiple uncertainties. *Journal of Cleaner Production*, *211*(9–10), 1127–1140. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.218>
- Liao, J., Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, *47*(3), 263–286. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00271.x>
- LIN, R., ZHOU, C., LI, K., & XIE, Z. (2016). ). Innovation ability building of the latecomer firms in the process of technological catching-up—a case study based on China XD group Co. LTD. *R&D Management*, *28*, 40–51.
- Lin, E., Lin, T. M. Y., & Lin, B. W. (2010). New high-tech venturing as process of resource accumulation. *Management Decision*, *48*(8), 1230–1246.  
<https://doi.org/10.1108/00251741011076762>

- Lin, H. E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262–278. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Liu, G., Eng, T. Y., & Takeda, S. (2015). An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2), 267–298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
- Londoño-Patiño, J. A., & Acevedo-Álvarez, C. A. (2018a). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7). <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Lucio, J., Mínguez, R., Minondo, A., & Requena, F. (2017). The effect of the Great Recession on exports. Evidence from Spain. *Cuadernos Económicos de ICE*, 94.
- Lucio, J., Mínguez, R., Minondo, A., & Requena, F. (2018). Crisis, experimentation and the emergence of new regular exporters and export relations. Retrieved from <http://paginaspersonales.deusto.es/aminondo/Research.htm>.
- Lucio Fernández, J., Mínguez, R., Minondo Uribe-Etxeberria, A., & Requena Silvente, F. (2017). Los márgenes del crecimiento de las exportaciones españolas antes y después de la Gran Recesión. *Estudios de Economía Aplicada*, 35(1), 43–62.
- Luo, Y. (2001). Equity sharing in international joint ventures: An empirical analysis of strategic and environmental determinants. *Journal of International Management*, 7, 31–58. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00038-7)
- Luo, Y. (2002). Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. *Organization Science*, 13, 48–63. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.48.538>
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (2007). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint-ventures. *Journal of Internal Business Studies*, 38(1), 3–18.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.

<https://doi.org/10.1002/smj.158>

- Makadok, R., & Walker, G. (2000). Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry. *Strategic Management Journal*, *21*, 853–864.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<853::aid-smj112>3.3.co;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<853::aid-smj112>3.3.co;2-4)
- Maldonado- Niño, L. G., Collantes- Miranda, G. K., & Bastos- Osorio, L. M. (2018). Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso Empresa Arcillas Zuligres. *Clío América*, *12*(24), 144–156.  
<https://doi.org/10.21676/23897848.2649>
- Malik, O. R. (2008). Adapting to market liberalization: The role of dynamic capabilities, initial resource conditions, and strategic path choices in determining evolutionary fitness of Less Developed Country (LDC) firms. *Journal of International Management*, *14*(3), 217–231.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.10.003>
- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1305–1318.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.006>
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, *69*(6), 2040–2051.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, *40*(13), 2305–2317. <https://doi.org/10.1080/03610921003778225>
- Mattsson, J., & Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Tourism Research*, *16*(4), 388–398.  
<https://doi.org/10.1002/jtr.1933>
- Medase, K., & Barasa, L. (2019). Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. *European Journal of Innovation Management*.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0194>
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, *71*, 1695–1725. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467>
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24*(4), 299–313.

<https://doi.org/10.1177/0092070396244002>

- Mertens, L., & Palomares, L. (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿ gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje. In UNAM (Ed.), *Seminario Internacional globalización, conocimiento y desarrollo*. Mexico.
- Mets, T., Sauka, A., & Purg, D. (2018). *Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through internationalization. Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through Internationalization*. Routledge: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315392387>
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, S. G. de A. (2017). La estrategia de internacionalización de la economía española 2017-2027. *Boletín Económico de ICE*, (3093). <https://doi.org/10.32796/bice.2017.3093.5674>
- Moini, A. (1995). An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model. *Journal of Small Business Management*, 33, 9–25.
- Morgan, Neil A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, Neil A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Morgan, Neil A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- Morgan, Neil A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.  
<https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Morgan, Neil A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. *Decision Sciences*, 34(2), 287–321. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02375>
- Morgan, Neu A., Anderson, E. W., & Mittal, V. (2005). Understanding firms' customer satisfaction information usage. *Journal of Marketing*, 69(3), 131–151.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.131.66359>

- Mostafa, R. H. A., Wheeler, C., & Jones, M. V. (2005). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 291–302. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-7857-9>
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224–239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.215>
- Murat Ar, I., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172–206. <https://doi.org/10.1108/14601061111124885>
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Naala, M. N. I., Nordin, N. B., & Omar, W. A. B. W. (2017). Innovation Capability and Firm Performance Relationship: a Study of Pls-Structural Equation Modeling (Pls-Sem). *International Journal of Organization & Business Excellence*, 2(1), 39–50.
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: A logit/tobit model. *Research Policy*, 30(2), 245–262. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00114-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00114-6)
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Organisational capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477–501. <https://doi.org/10.1108/03090560810853020>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>

- Neil, a, Zou, S., W, V. D., & Constantine, S. (2003). Experiential and Informational Knowledge , Architectural Marketing ... *Decision Sciences*, *34*(2), 287–321.  
<https://doi.org/10.1111/1540-5915.02375>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap, Cambridge, MA: Cambridge.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, *28*, 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(5), 861–877.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Nguyen, H. (2012). International Marketing Capacities and Export Performance: An Empirical Study of Indochinese Exporting Enterprises. *International Journal of Marketing Studies*, *4*(4), 51–59. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n4p51>
- Ni, W., & Sun, H. (2009). The relationship among organisational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, *20*(10), 1041–1054.  
<https://doi.org/10.1080/14783360903247312>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 65–73.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, *46*, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modelling, Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*.  
<https://doi.org/10.1023/A:1009941416749>
- O’Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, *39*(4), 571–581.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.002>

- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, *37*(2), 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Pace, L. A. (2016). How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments. *Journal of Cleaner Production*, *111*, 409–420. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.095>
- Pantano, E., & Gandini, A. (2017). Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings. *Computers in Human Behavior*, *77*, 367–373. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.036>
- Papaoikonomou, E., Segarra, P., & Li, X. (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research*, *18*(1), 111–119. <https://doi.org/10.1007/s11294-011-9330-3>
- Pavlou, P. a, & Sawy, O. a El. (2011). Understanding the ' Black Box ' of Dynamic Capabilities. *Management Science*, *92521*(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pedron, C. D., Picoto, W. N., Colaco, M., & Araújo, C. C. (2018). Articles CRM system: The Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, *15*(5), 494–511. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>
- Pedron, C., Picoto, W., Colaco, M., & Araújo, C. (2018). CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, *15*(5), 494–511. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, *38*(1), 48–67.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, *39*(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Peng, M. Y. P., & Lin, K. H. (2019). International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1661239>
- Peng, Y.-P., & Lin, K.-H. (2017). The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. *Baltic Journal of Management*, *12*(3), 307–328. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2016-0199>
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-

- based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041.  
<https://doi.org/10.1002/smj.325>
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Petzold, S., Barbat, V., Pons, F., & Zins, M. (2019). Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36, 459–472.  
<https://doi.org/10.1002/cjas.1514>
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
- Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80–97.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12225>
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 85–100.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150907>
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
- Pongsathornwivat, A., Jeenanunta, C., Huynh, V. N., & Udomvitid, K. (2019). How collaborative routines improve dynamic innovation capability and performance in tourism industry? A path-dependent learning model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(4), 281–295.  
<https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1564341>
- Pontius, R. G., Thontteh, O., & Chen, H. (2008). Components of information for multiple resolution comparison between maps that share a real variable. *Environmental and Ecological Statistics*, 15(2), 111–142. <https://doi.org/10.1007/s10651-007-0043-y>
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2019). Navigating liminality in new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 513–527.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001>

- Prieto, I. (2003). Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. (Tesis doctoral).
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012a). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, *21*(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012b). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Quintás, M. A., Vázquez, X. H., García, J. M., & Caballero, G. (2009). International generation of technology: An assessment of its intensity, motives and facilitators. *Technology Analysis and Strategic Management*, *21*(6), 743–763. <https://doi.org/10.1080/09537320903052756>
- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, *24*(2), 144–163. <https://doi.org/10.1108/02651330710741794>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, *3*, 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(2), 97–116. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0120-2>
- Rasoolimanesh, S.M. and Ali, F. (2018). "Editorial: partial least squares (PLS) in hospitality and tourism research. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *9*(3), 238–248.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, *15*(1), 88–102. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308277>
- Reichstein, T., & Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, *15*(4), 653–682. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl014>
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, *41*(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>

- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63–79.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.63.55511>
- Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, S. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 245–258.  
<https://doi.org/10.1108/13665620810871105>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt. *SmartPLS GmbH*. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Ripollés, M., & Blesa, A. (2012). International new ventures as "small multinationals": The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277–287.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.015>
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634.  
<https://doi.org/10.1108/00251741211220174>
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298–326. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp. 193–221). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010>
- Roldán, J. L., Sánchez-Franco, M. J., & Real, J. C. (2017). From frequency of use to social integration: The mediation of routinization and infusion in Tuenti community. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 63–69.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.07.002>
- Roper, S., & Hewitt-Dundas, N. (2017). Investigating a neglected part of Schumpeter's creative army: what drives new-to-the-market innovation in micro-enterprises? *Small Business Economics*, 49(3), 559–577. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9844-z>
- Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087–1102.  
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5)
- Rossmannek, O., & Rank, O. (2019). Internationalization of exploitation alliance portfolios and firm performance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1105>

- Roudini, A., & Osman, M. H. M. (2012). The Role of International Entrepreneurship Capability on International Performance in Born Global Firms. *IBusiness, 04*(02), 126–135. <https://doi.org/10.4236/ib.2012.42015>
- Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review, 21*(1), 17–41. <https://doi.org/10.1108/09555340910925166>
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing, 69*(4), 252–261. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.252>
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 39*(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Santo-Vijande, M. L., Sanzo-Perrez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management, 34*, 187–202. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.004>
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., García, N., & Trespalacios, J. A. (2012). Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMEs. *International Small Business Journal, 30*(6), 700–726. <https://doi.org/10.1177/0266242611418907>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Saunila, M. (2019). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Schilke, O. (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives, 28*(4), 368–380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Schilke, Oliver, Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals, 12*(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and

leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42.

<https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2017, September). International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, pp. 734–768.

<https://doi.org/10.1111/etap.12280>

Shama, A. (1978). Management & Consumers in an Era of Stagflation: The effects of stagflation on marketing management and consumers, with specific recommendations for marketing management. *Journal of Marketing*, 42(3), 43–52.

Shama, Avraham. (1978). Management & Consumers in an Era of Stagflation. *Journal of Marketing*, July, 62–72. <https://doi.org/10.2307/1250533>

Sharma, P. N., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2019). Prediction-Oriented Model Selection in Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*.

<https://doi.org/10.1111/dec.12329>

Shmueli, G. (2010). To explain or to predict? *Statistical Science*, 25(3), 289–310.

<https://doi.org/10.1214/10-STS330>

Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. (2015). The Elephant in the Room: Evaluating the Predictive Performance of Partial Least Squares (PLS) Path Models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2659233>

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict.

*European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>

Silverman, B. S. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics.

*Management Science*, 45, 1109–1124. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.8.1109>

Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(1–2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>

Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*,

51(7), 1442–1461. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0332>

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Slavec, A., Drnovšek, M., & Drnovsek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, 14(1), 39–62.
- Smallbone, D., & Do, H. (2018). *Internationalisation and european small- and medium-sized enterprises. Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through Internationalization*. <https://doi.org/10.4324/9781315392387>
- Smith, C., Fixson, S. K., Paniagua-Ferrari, C., & Parise, S. (2017). The evolution of an innovation capability: Making internal idea competitions work in a large enterprise. *Research Technology Management*, 60(2), 26–34. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276388>
- Sok, P., O’Cass, A., & Sok, K. M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21, 161–167. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.04.001>
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.450>
- Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4–38. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.1.4>
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2666980>
- Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133–158. <https://doi.org/10.1177/0266242606061836>
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 109–1129. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0519-8>
- Srivastava, M., Moser, R., & Hartmann, E. (2018). The networking behavior of Indian executives under environmental uncertainty abroad: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 82, 230–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.036>
- Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2013). The impact of dynamic capabilities on resource

- access and development. *Organization Science*, 24(6), 1782–1804.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0810>
- Takahashi, A., Bulgacov, S., Semperebon, E., & Giacomini, M. (2017). Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 14(5), 466–478. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78–102.  
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Tang, T. W., Wang, M. C. H., & Tang, Y. Y. (2013). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9(1), 97–113. <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0220-z>
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, David J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 31(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, David J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, David J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, David J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling.

- Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.  
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39–48.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012>
- Tidd, J. Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. (J. W. & Sons, Ed.).
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th Edition. *Managing Innovation: 5th Edition*. <https://doi.org/10.1145/944868.944913>
- Ting, K.-S. (2012). How accumulation of intellectual capital of IC design firms listed in Taiwan impacts organization performances: Organizational learning capability as the mediator. *Journal of Global Business Management*, 8(1), 60–73. Retrieved from <https://ezproxy.bibl.ulaval.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/993153662?accountid=12008>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Tohidi, H., Mohsen Seyedaliakbar, S., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219–245. <https://doi.org/10.1108/17410391211224390>
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: An empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.132>
- Tsai, M.-T., & Shih, C.-M. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524–530.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279696>
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x>
- Verreyne, M. L., Hine, D., Coote, L., & Parker, R. (2016). Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*, 69(10), 4287–4303.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.003>

- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38–44. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
- Vladova, K. (2018). Dynamic capabilities as innovation sources. *FAIMA Business & Management Journal*, 6(4), 5–12. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2166673109?accountid=14744>
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2 (september)). <https://doi.org/10.1177/031289620002500203>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26–44. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066>
- Wang, W., Cao, Q., Qin, L., Zhang, Y., Feng, T., & Feng, L. (2019). Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 95, 284–294. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.06.029>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35. <https://doi.org/10.1080/0965254032000096766>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604–626.

- <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.12.001>
- Weigel, T., & Goffin, K. (2015). Creating innovation capabilities: Mölnlycke Health care's journey. *Research Technology Management, 58*(4), 28–35.  
<https://doi.org/10.5437/08956308X5803324>
- Weissenberger Eibl, M., & Schwenk, J. (2009). "Lifblood knowledge": Dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage. *Measuring Business Excellence, 13*(2), 7–16. <https://doi.org/10.1108/13683040910961162>
- Weldy, T. G., & Gillis, W. E. (2010). The learning organization: Variations at different organizational levels. *Learning Organization, 17*(5), 455–470.  
<https://doi.org/10.1108/09696471011059831>
- Wikström, P., DeFillippi, R., Rogers, J., & Preston, P. (2016). Crisis and creative destruction: new modes of appropriation in the twenty-first century music industry. In *Business Innovation and Disruption in the Music Industry*. Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781783478156.00009>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals, 10*(1), 997–1076. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161966>
- Wilden, R., & Gudergan, S. (2017). Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. *Journal of Service Theory and Practice, 27*(4), 808–832.  
<https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0077>
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2014). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(2), 181–199.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning, 46*(1–2), 72–96.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wind, Y. (2005). Marketing as an engine of business growth: A cross-functional perspective. *Journal of Business Research, 58*(7), 863–873.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.002>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 24*(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Winter, S. G. (2006). Toward a neo-Schumpeterian theory of the firm. *Industrial and Corporate Change, 15*(1), 125–141. <https://doi.org/10.1093/icc/dtj006>

- Witten, I. H., Frank, E., & Hall, M. a. (2011). *Data Mining: Practical Machine Learning Tools and Techniques, Third Edition*. (Morgan Kaufmann, Ed.), *Annals of Physics*. Burlington, MA. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012>
- Yang, J., Rui, M., & Wang, J. (2006). Enhancing the firm's innovation capability through knowledge management: A study of high technology firms in China. *International Journal of Technology Management*, *36*(4), 305–317. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2006.010269>
- Yaniv, E. (2011). Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *Academy of Management Review*, *36*(3), 590–592. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0481>
- Yeniyurt, S., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2005). A global market advantage framework: The role of global market knowledge competencies. *International Business Review*, *14*, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.10.002>
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, *27*, 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yi, Y; He, X; Ndofor, H; Wei, Z. (2015). Dynamic Capabilities and the Speed of Strategic Change: Evidence From China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *62*(1), 18–28.
- Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, *25*(4), 365–383. <https://doi.org/10.1002/smj.389>
- Yuan, X., Shin, S., He, X., & Yong Kim, S. (2016). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business and Management*, *15*(1), 32–56. <https://doi.org/10.1057/abm.2015.17>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>
- Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, *23*(2), 195–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.001>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, *21*(4), 429–453. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200004\)21:4<429::aid-smj81>3.0.co;2-%23](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200004)21:4<429::aid-smj81>3.0.co;2-%23)
- Zeng, J., Simpson, C., & Dang, B. Le. (2017). A Process Model of Dynamic Capability Development: Evidence from the Chinese Manufacturing Sector. *Management and Organization Review*, *13*(3), 643–673. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.42>
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, *7*(4), 292–322. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0042-1>
- Zhang, Y., & Liu, D. (2010). Public R&D subsidies, firm innovation and firm performance - Empirical evidence from listed companies in China's SME board. In *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010* (pp. 1206–1209). <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.309>
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, *15*(6), 1045–1051. <https://doi.org/10.1108/13673271111179352>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zheng, Y., Liu, J., & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, *25*(6), 593–609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.02.001>
- Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, *41*(5), 882–905. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.87>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management and Organization*, *25*(5), 731–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, *24*(11), 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, *11*, 32–55. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.32.20145>