

IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN: EL CASO DE LOS KIS

*IMPORTANCE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN THE INTERNATIONALIZATION
PROCESS: THE CASE OF THE KIS*

Clara Martos Martínez
Universidad de Jaén
cmartos@ujaen.es

Marta Muñoz Guarasa
Universidad de Jaén
mmunoz@ujaen.es

Recibido: abril 2019; aceptado: octubre 2019

RESUMEN

Los servicios intensivos en conocimiento (KIS) han sido los que han protagonizado mayor crecimiento a nivel mundial. Entre los factores de éxito se encuentran aspectos tan importantes como son sus propios recursos intangibles y la conversión de los mismos en capacidades dinámicas, los cuales les han permitido ser más flexibles y adoptar nuevas formas de entrada al mercado internacional como son fusiones, adquisiciones, acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, etc. Así, el comportamiento de los KIS en el panorama internacional nos hace plantear cuestiones referentes sí las teorías de internacionalización que, tradicionalmente, se han aplicado a los bienes y servicios, son aplicables a los KIS. Es por ello que nuestro objetivo será, por un lado, conocer si las teorías de costes de transacción e internacionalización, el paradigma ecléctico y el modelo gradual, se adaptan bien a los KIS y en caso contrario qué modificaciones y aspectos relevantes será necesario considerar para mejorar dicha aplicabilidad.

Palabras clave: Servicios; Servicios intensivos en conocimiento; Internacionalización; Capacidades dinámicas.

ABSTRACT

Knowledge intensive services (KIS) have been the ones that have led to the greatest growth worldwide. Among the success factors are such important aspects as their own intangible resources and the conversion of these into dynamic capabilities, which have allowed them to be more flexible and adopt new forms of entry into the international market, such as mergers, acquisitions, cooperation agreements, strategic alliances, etc. Thus, the behavior of the KIS on the international scene makes us raise questions concerning whether the internationalization theories that, traditionally, have been applied to goods and services, are applicable to the KIS. That is why our objective will be, on the one hand, to know if the theories of transaction costs and internalization, the eclectic paradigm and the gradual model, are well adapted to the KIS and otherwise what modifications and relevant aspects it will be necessary to consider to improve their applicability.

Key words: Services; knowledge intensive services; Internationalization; Dynamic capabilities.

Clasificación JEL / JEL classification: F21; F10; L80; L90.



1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los servicios ha venido alentado por la aparición de nuevos servicios intensivos en conocimiento (*KIS*), que poseen un importante valor en innovación y facilitan que las empresas sean más competitivas globalmente, lo que se traduce en una mayor flexibilidad y dinamismo y contribuye al incremento de la productividad en los países, al aumento del empleo, a la mejora en la cualificación, al desarrollo del conocimiento y a la innovación.

Así, las empresas *KIS* se caracterizan por tener capacidades únicas, intangibles y valiosas de conocimiento, de creación de redes y de innovación, las cuales las podrían convertir en dinámicas inmediatamente a su fundación o en un corto periodo de tiempo y, así permitirles conseguir el éxito en la internacionalización (Swoboda y Olejnik, 2016). Dichas capacidades les posibilita ser más flexibles y adoptar distintas formas de entrada pudiendo internacionalizarse rápidamente. Además, éstas agregan una nueva dimensión a la literatura de internacionalización y pueden mejorar las teorías existentes (Schweizer *et al.*, 2010). Debido a las anteriores particularidades, las *KIS* son distintas del resto de servicios, lo que ha generado dudas referentes si las teorías de internacionalización, que tradicionalmente se han aplicado a los bienes y a los servicios, se adaptan bien a los *KIS*, o por el contrario, sería necesario introducir modificaciones.

Por tanto, el objetivo de este artículo será analizar si se adaptan algunas teorías de internacionalización de la empresa, como son la teoría de costes de transacción e internalización, la teoría del paradigma ecléctico y el modelo gradual a los *KIS*. En caso contrario, se propondrán las claves para mejorar su adaptabilidad. Para ello, conoceremos los aspectos más relevantes de los servicios intensivos en conocimiento, estudiaremos las anteriores teorías y su aplicabilidad a los *KIS*. Finalmente, realizaremos un conjunto de conclusiones y propondremos futuras investigaciones.

2. ASPECTOS RELEVANTES DE LOS SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO

Las *KIS* tratan de prestar servicios personalizados con un alto valor añadido para los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades tanto actuales como futuras. Su principal función es seleccionar y generar un nuevo conocimiento innovador, a partir de la información que adquiere del mercado. En

la transformación utiliza recursos organizacionales de la empresa capaces de medir, controlar, coordinar y liderar el conocimiento convirtiéndolo en su propio *know-how*. Todo ello les posibilita convertir dichos recursos y capacidades en dinámicas de red, conocimiento e innovación, permitiéndoles adaptarse al entorno, haciéndolas más competitivas y favoreciendo su internacionalización (Martos-Martínez, 2017). Así, las *KIS* cuentan con los siguientes recursos y capacidades:

- El conocimiento: mediante sus recursos organizacionales tienen la capacidad de transformar toda la información adquirida de los diferentes agentes del mercado en conocimiento y, de este modo, prestar servicios personalizados con alto valor añadido para el cliente. Para ello, destaca la autonomía de los empleados, la descentralización y el empleo de conocimiento cualificado, lo que se traduce en una ventaja competitiva al influir tanto en los procesos de provisión del servicio como en la adaptación del mismo a las exigencias de sus clientes y a la percepción final de la calidad.
- La innovación: participan en el proceso de innovación y desarrollan dicha capacidad mediante tres funciones. En primer lugar, como facilitadores, ya que ayudan a los clientes a desarrollar sus propios productos o procesos. En segundo lugar, como portadores, transfiriendo las innovaciones desarrolladas en otros lugares y, por último, como fuentes de innovación para solucionar las necesidades de los clientes (Smedlund y Toivonen, 2007, p. 197).
- Las redes: tienen capacidad para crearlas tanto en el intercambio de información entre el cliente y los proveedores como entre los empleados y en la propia organización en su conjunto, debido a que tanto los fundadores como los empleados necesitan la adquisición de conocimiento de todos los agentes del mercado, por lo que estas capacidades se derivan de su propia cultura relacional.
- El rápido proceso de internacionalización: en éste influye la mentalidad global del empresario unida a sus capacidades y al espíritu empresarial, lo cual es uno de los parámetros clave de la expansión internacional de las empresas de servicios intensivos en conocimiento. Así, las *KIS* tienen como peculiaridad que la mayoría de ellas se encuentran dirigidas por empresarios con capacidades específicas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el hecho de que las tecnologías de la información han permitido a los servicios separar el proceso de producción y consumo. Asimismo, a través de internet u otros medios digitales, se pueden también almacenar. De este modo, ya no es necesario llevar a cabo una inversión directa extranjera para que una empresa de *KIS*, o en general de otros servicios, sino que la forma de entrada a otros países puede realizarse mediante las exportaciones, lo cual ha incrementado sus posibilidades de expansión en el exterior (Muñoz Guarasa, 2007, pp. 43-44) y tal como demuestra el trabajo de Muñoz Guarasa *et al.* (2013), donde las exportaciones representan la principal forma de internacionalización para las empresas *KIS* en Andalucía.

3. TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN E INTERNALIZACIÓN

La teoría de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1985) trata de explicar las causas por las que a una empresa le resulta más beneficioso explotar directamente sus ventajas de propiedad a través, fundamentalmente, de IDE que transferirlas a otras, ya que en ese caso estas empresas podrían incurrir en costes derivados de las imperfecciones del mercado, los cuales dependerán entre otros, de los costes asociados a la especificidad de los activos de la empresa, de los costes derivados de la incertidumbre del conocimiento referente a predecir el comportamiento de los individuos en un país extranjero (Rindfleisch y Heide, 1997) y, por último, de los costes creados por el entorno del mercado objetivo (Brouthers y Nakos, 2004), por ejemplo, el tipo de riesgo político y legal (Williamson, 1985; Gatignon y Anderson, 1988).

Basándose en la reducción de estos costes, posteriormente surge la teoría de internalización (Casson, 1982; Rugman, 1983), la cual defiende internalizar las actividades derivadas de la organización, como el conocimiento, la innovación o la cualificación del personal, entre otras, al resultar más ventajoso efectuarlas dentro de la propiedad común de la empresa (Rialp, 1997; Pla-Barber, 2001) que transferirlas a otras. Rugman (1983) afirma que la asignación de derechos de propiedad de la empresa y el uso, por parte de ésta, de un mercado interno de supervisar y controlar la explotación del conocimiento como ventaja específica constituye el principio fundamental de la teoría de internalización. Un argumento similar es el que ofrece Magee (1977) que defiende que cuanto más sofisticado sea el *know-how* de la empresa, más probable es su internalización como medio de obtener el máximo nivel beneficio.

En algunos estudios de internacionalización como Jones y Pitelis (2015) y Teece (2016) sugieren que la teoría de internalización está muy arraigada al aprendizaje y a la creación de capacidades. Sin embargo, el espíritu empresarial ha recibido una atención limitada, del mismo modo que no se valora la importancia de las alianzas y colaboración entre proveedores, clientes y empresas, lo que se ha convertido en un aspecto vital para el acceso a recursos y capacidades. De este modo, la teoría de internalización se olvida de aspectos clave como el aprendizaje, la innovación, la co-especialización y la mejora en la gestión estratégica, por lo que ha perdido validez para predecir cómo crear la red empresarial en un contexto específico (Pitelis y Teece, 2018). Por tanto, la teoría de internalización no explica como las empresas son capaces de crear redes en otras organizaciones, mercados y sistemas empresariales durante el proceso de internacionalización (Pitelis y Teece, 2010).

Bajo estas dudas Pitelis y Teece (2018) modifican la teoría de internalización configurando la teoría de orquestación, la cual está asociada a la generación de capacidades dinámicas (Teece, 2007;2014). Así, los autores recogieron la orquestación como "la capacidad de combinar tecnología y otros recursos y crear nuevos productos y procesos, independientemente a la ubicación y a través de los límites de la organización" (Lessard *et al.*, 2016, p. 214). Esta teoría se centra en crear valor a través del intercambio de información y conocimiento estable-

cido mediante las alianzas con universidades, empleados, proveedores, empresas locales y redes sociales. Así, consiguen adaptarse mejor a los problemas de la internacionalización y como consecuencia obtienen unas capacidades que les permiten: crear y co-crear organizaciones, mercados y redes empresariales, poner en práctica estrategias y modelos de negocios, desarrollar y aprovechar capacidades para anticipar, detectar, aprovechar y reconfigurar, lo que le permite actuar mejor que sus rivales y gestionar la competencia con la cooperación entre internalización y externalización (Pitelis y Teece, 2018).

En general, la teoría de los costes de transacción no predice cómo se podrían reducir los costes en función de la capacidad de gestión de la empresa, ni el beneficio que le supondría frente a empresas competidoras. Por ejemplo, una empresa intensiva en TIC podría decidir explotar sus propias ventajas de propiedad de tecnología en lugar de transferirles el conocimiento a otras. Sin embargo, el pleno conocimiento del mercado que obtiene antes de internacionalizarse mediante la experiencia del fundador o el establecimiento de redes y alianzas, les permitiría adaptarse fácilmente a los cambios del mercado y, así conseguir mayor dinamismo y flexibilidad ante el panorama global. Por tanto, la teoría de los costes de transacción no predice cómo una empresa a partir de sus capacidades les podría permitir reducir los costes asociados a la incertidumbre del mercado.

La teoría de la orquestación se acerca más al comportamiento de las *KIS*, ya que introducen aspectos clave como: creación de valor a través del conocimiento, obtención de redes y alianzas, cooperación o aprendizaje. Sin embargo, no incluye qué estrategias concretas se deben llevar a cabo para obtener las capacidades dinámicas de forma rápida y exitosa. De este modo, esta teoría resulta ser muy generalista y se olvida de las particularidades y recursos propios que puede tener la empresa, como en el caso de las *KIS* el conocimiento, la innovación o el aprendizaje y de las estrategias que deben seguir para convertir sus recursos y capacidades característicos por ser empresas de servicios intensivos en conocimiento en capacidades dinámicas. Además, según la teoría de la orquestación las empresas obtendrían las capacidades dinámicas durante el proceso de internacionalización. Por el contrario, las *KIS* pueden alcanzar las capacidades dinámicas antes de internacionalizarse.

Por tanto, la teoría de costes de transacción e internalización, en general, y la teoría de la orquestación, en particular, no se adaptarían bien a las *KIS* ya que no nos indican las estrategias que deben seguir estas empresas para conseguir las capacidades dinámicas a partir de sus recursos y capacidades originarias antes de iniciar el proceso de internacionalización, ni cuáles de ellas se obtendrían, así como no predicen sus conexiones.

4. TEORÍA DEL PARADIGMA ECLÉCTICO

La teoría del paradigma ecléctico trata de ofrecer una perspectiva más general y completa sobre el proceso de internacionalización. De este modo,



Dunning (1977) configura el paradigma OLI basado en *Ownership, Localization and Internalization Advantages*. Primero, las ventajas de propiedad se refieren a las fortalezas de la empresa que se internacionaliza respecto a los competidores del país extranjero, como la tecnología avanzada, las economías de escala, el mejor conocimiento de las técnicas de comercialización, etc. Segundo, las ventajas de localización tratan de los atractivos de localización de los países respecto al país de origen, los cuales les aportan mayor valor añadido a las empresas. Por ejemplo, las economías de aglomeración, entre otras y, por último, las ventajas de internalización, las que consisten en reducir los costes asociados a las transacciones del mercado. Por tanto, una empresa se internacionalizará a través de la IDE si cuenta con estas ventajas. Sin embargo, si lo hace mediante las exportaciones sólo necesitarán tener las de propiedad e internalización y si es con licencia las de propiedad (Dunning, 1988).

Dunning (1993) se aproxima a las capacidades dinámicas, aunque de forma estática, incorporándolas en las ventajas de propiedad (Dunning y Lundan, 2010). Para Dunning, dichas capacidades se encontrarían incluidas en la gobernanza, flexibilidad operativa, mejor conocimiento de los mercados, diversificación del riesgo, importancia de la red y capital social. En el paradigma ecléctico, se incluirían las capacidades dinámicas como la evolución de tener ventajas de propiedad. Sin embargo, no recoge cómo una empresa puede convertir dichas ventajas en capacidades dinámicas desde sus inicios.

El paradigma ha evolucionado cobrando importancia el aprendizaje y la innovación mediante la gestión de redes. Así, incluyen las alianzas transfronterizas, las asociaciones estratégicas y los acuerdos de colaboración con otras empresas (Dunning, 2015). Asimismo, el dinamismo del mercado llevaría al intercambio de información entre las redes, lo que supondría para la empresa la acumulación de conocimiento, el aprendizaje y la innovación. Por tanto, en el paradigma las empresas podrían adquirir las capacidades dinámicas mediante las ventajas de red (Vahlne y Johanson, 2013) con la coordinación de los agentes internos y externos. De este modo, tampoco se adapta bien a las KIS, ya que estas empresas pueden tener alianzas estratégicas desde su fundación debido a su propia cultura relacional o de haber participado en otros procesos de internacionalización, lo que podrían conducirles a tener capacidades dinámicas desde sus inicios sin tener ventajas de localización e internalización.

Referente a los servicios intensivos en conocimiento, Narula (2014) intenta aproximarse a los cambios acaecidos en el panorama internacional con base en el paradigma general de Dunning. Asimismo, resalta la dualidad entre la co-evolución de los activos de la empresa en función de las dotaciones factoriales del país, incluyendo a los KIS como aquellos que se localizan en economías avanzadas. Generalmente, los servicios intensivos en conocimiento no buscan localizarse en países avanzados por los beneficios de las dotaciones factoriales del país, sino por la búsqueda de oportunidades y seguimiento al cliente. En concreto, si las KIS pueden conseguir capacidades dinámicas desde su fundación o al poco tiempo desde la misma y antes de iniciar el proceso de internacionalización, no sería necesario tener ventajas de localización (referentes

al sistema político, económico, cultural, recursos naturales, etc.). Es por ello que tener las ventajas mencionadas les facilitaría el proceso de internacionalización una vez conseguidas las capacidades dinámicas.

Cuervo-Cazurra *et al.* (2015) enlazan las ventajas del proceso de internacionalización con la exploración de recursos y con las acciones psicológicas asociadas al aumento de ventas a través de los nuevos recursos y capacidades que encuentran en el extranjero. Ello se traduce en vender más y comprar mejor mediante la explotación de sus recursos y la exploración de otros nuevos y evitar los aspectos negativos que les puedan influir del país de origen. Así, los nuevos recursos y capacidades que adquiere la empresa dependen del dinamismo del mercado internacional.

El paradigma no intenta predecir el comportamiento de ninguna empresa en particular, sino la de un grupo de empresas o de una empresa representativa (o promedio) de ese grupo, para ello asumen que las empresas tienen objetivos similares (Dunning, 2015). Por tanto, el modelo resulta ser muy generalista sin considerar las características y diferencias de cada una. Además, es poco aplicable a las *KIS*, ya que si éstas pueden convertir antes de iniciar el proceso de internacionalización sus recursos y capacidades en capacidades dinámicas no siguen lo propuesto por Dunning (2015;2015b) en el que, primero tienen ventajas de propiedad, internalización y localización y, posteriormente debido a la interacción con la red creada en el mercado exterior y al dinamismo del mercado obtienen las capacidades dinámicas. Además, el paradigma no predice las estrategias que debe llevar a cabo la empresa para convertir las ventajas de propiedad e internalización en capacidades dinámicas. Es por ello que cabe la necesidad de modificar el modelo e incluir las estrategias necesarias para que las empresas *KIS* puedan convertir sus capacidades propias de conocimiento, red e innovación en capacidades dinámicas y competitivas.

5. TEORÍA GRADUAL *U-MODEL*. MODELO UPPSALA

El modelo teórico conocido como *U-Model* (procedente de la escuela de Uppsala) analiza el desarrollo del proceso de internacionalización de una empresa en un país extranjero específico y las pautas seguidas en las entradas en otros mercados. Dicho proceso se lleva a cabo a través de etapas sucesivas que se componen de las siguientes actividades: (1) exportaciones esporádicas e irregulares, (2) exportación a través de representantes independientes o agentes, (3) implantaciones comerciales y productivas en el extranjero (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975: 307). Inicialmente se internacionalizan en aquellos países con mayor cercanía psíquica para reducir la incertidumbre y, por tanto, el riesgo en la internacionalización.

El modelo ha ido evolucionando adaptándose a los diferentes cambios acaecidos en el mercado internacional. Así, Johanson y Vahlne (1977) se centran en el equilibrio entre el incremento de la inversión gradual a medida que se reduce la distancia psíquica y, por tanto, la incertidumbre. Johanson

y Vahlne (2003) incluyen una cooperación conjunta entre las partes basada en una relación de confianza. Johanson y Vahlne (2009) reducen la distancia psíquica en la misma medida que aumentan las experiencias de las personas de la empresa. Vahlne *et al.* (2011 y 2012) aplican el modelo al proceso de globalización, en el que se presta más atención a la incertidumbre y al intercambio de relaciones.

Para Vahlne y Johanson (2013) las capacidades dinámicas se alcanzan gracias a la creación de redes, con el aprendizaje adquirido en los procesos de cambio y con las decisiones de compromiso y son en los procesos organizativos cuando se utilizan. Para ellos “la internacionalización es un proceso de desarrollo de oportunidades que consiste en el aprendizaje (experiencial) y en el compromiso, en el cual ocurren las relaciones dinámicas” (Vahlne y Johanson, 2013: 195). Asimismo, especifican tres capacidades dinámicas, (1) la de desarrollo de oportunidades, (2) la de internacionalización para acercarse y desarrollarse en diferentes mercados y (3) la relacional que es la capacidad de crear redes.

Vahlne y Johanson (2017) resaltan la importancia de obtener capacidades dinámicas a partir del rendimiento de los recursos propios, aunque para ello es necesario tener un compromiso en el proceso en cuanto a la localización de los recursos y a su configuración para la interacción externa e interna con los agentes del mercado y, así, desarrollar el conocimiento mediante la construcción de relaciones, implementar estrategias flexibles según su destino y adaptarse a los riesgos del mercado dinámico para mejorar la actividad de emprendimiento.

Así, a partir de diversos estudios teóricos y empíricos de casos *KIS* como son los de Engawall y Wallenstål (1988), Bell (1995), Coviello y Munro (1997), Contractor *et al.* (2003), Ojala y Tyrväinen (2009) y de los anteriormente mencionados, hemos podido comprobar que el modelo de Uppsala no parece adaptarse bien a las *KIS*, a pesar de su modificación para incluir el carácter relacional, el cambio organizacional, estratégico y global, no rompe con el proceso de internacionalización gradual, es decir, no explora la posibilidad de internacionalizarse desde su creación. En el modelo de Uppsala las capacidades dinámicas se adquieren como consecuencia de llevar a cabo un proceso de internacionalización relacional y gradual en el que a medida que se suma confianza disminuye la incertidumbre y acumula más conocimiento, lo que conduce al aprendizaje organizacional y a la consecución de las capacidades dinámicas. Sin embargo, las *KIS* pueden alcanzar dichas capacidades competitivas previamente a su internacionalización, lo que le supondría expandirse en el exterior de forma acelerada. Además, en este modelo gradual no se incluyen las estrategias necesarias que debe seguir la empresa para alcanzar las capacidades dinámicas, así como no contempla la posibilidad que una empresa pueda ser internacional desde sus inicios como les ocurre a muchas *KIS*.

6. LAS CLAVES PARA QUE LAS *KIS* CONSIGAN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Las teorías de internacionalización estudiadas anteriormente, a pesar de las modificaciones que han experimentado debido a la importancia que han cobrado las capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización, no predicen las estrategias necesarias para que las empresas *KIS* puedan convertir sus recursos y capacidades originarias en dinámicas antes de internacionalizarse, ni las conexiones existentes entre ellas. Es por ello que a partir del estudio de los aspectos más relevantes de las *KIS* y de las estrategias necesarias para conseguir el éxito en el proceso de internacionalización, proponemos un marco específico que explicaría como las empresas de servicios intensivos en conocimiento podrían convertir sus recursos y capacidades en dinámicas antes de internacionalizarse. Así, por un lado, será necesario que las empresas empleen o hayan empleado estrategias de orientación internacional y, por el otro, que las capacidades dinámicas adquiridas se encuentren incluidas en su propio capital intelectual (figura 1).

FIGURA 1. CLAVES DE OBTENCIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LAS *KIS*



Fuente: elaboración propia.

6.1. ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN INTERNACIONAL

Las estrategias de orientación internacional les permite a las *KIS* llevar a cabo la búsqueda de reconocimiento de oportunidades en el ámbito internacional, permitiéndoles conseguir las capacidades dinámicas favoreciendo, de este modo, su adaptabilidad y flexibilidad en el marco internacional, lo que les podría facilitar el proceso de internacionalización. Asimismo, para que conviertan sus propias capacidades de conocimiento, red e innovación en capacidades dinámicas será obligatorio poner en práctica estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional (figura 2):

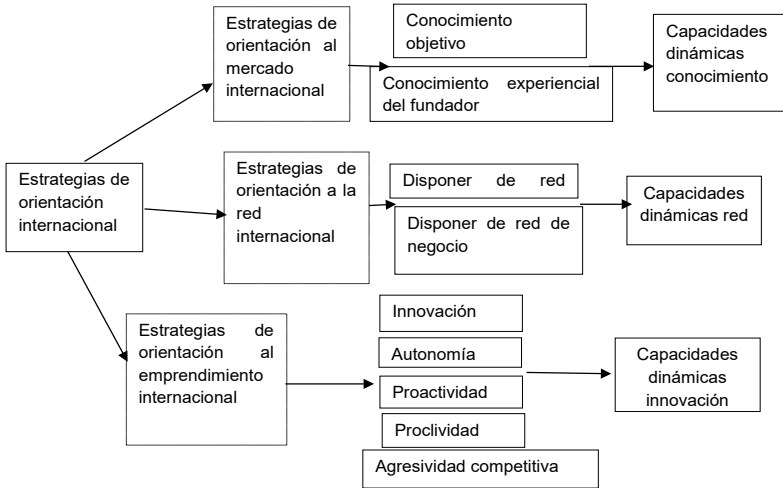
- Las estrategias de orientación al mercado internacional implican conocer las necesidades del cliente, la influencia de la tecnología, la competencia y otros esfuerzos del medio ambiente y actuar con el conocimiento para ser competitivos (Slater y Narver, 1995, p. 62). Las personas son capaces de reconocer las oportunidades porque tienen relevante conocimiento previo que hacen que esto sea posible, mientras que otros no (Venkataraman, 1997; Shane y Venkataraman, 2000). Éste consiste en el conocimiento objetivo (adquirido mediante métodos estandarizados de recopilación y transmisión de información,



ejemplo, estudios de mercado) y experiencial (de los clientes, mercados y de los competidores, conocimiento institucional del gobierno, marcos institucionales, reglas, normas y valores y el conocimiento experiencial de la capacidad y recursos de la empresa para participar en operaciones internacionales) es transferido entre las empresas (Eriksson *et al.*, 1997: 340). Este conocimiento les permitirá a las KIS retener la información necesaria para desarrollar su propio *know-how* y cultura organizacional y, de este modo, favorecer que sus capacidades originarias de conocimiento se conviertan en capacidades dinámicas.

- Las estrategias de orientación a la red internacional contribuyen a reconocer oportunidades empresariales internacionales, puesto que las redes sociales (agencias de promoción exterior, ferias, congresos, participación en investigaciones, publicaciones, etc.) y de negocios (clientes, servicios a empresas, otras empresas de la competencia, etc.) se extienden a las oportunidades empresariales internacionales de una persona o empresa, proporcionando un medio de acceso a nuevos y diferentes tipos de información y a ideas que de otro modo no se encontrarían (Wilkinson y Young, 2005).
- Las estrategias de orientación al emprendimiento internacional se centran en prestar servicios innovadores que faciliten su adecuación a las exigencias de clientes y en las propias características del empresario o fundador, que les permitirán orientar a la empresa para que conviertan sus propias capacidades en dinámicas de innovación. Dichas estrategias de emprendimiento se llevan a cabo a partir de las siguientes características del fundador según Kreiser *et al.* (2002):
 - Autonomía: es la independencia y la libertad de dar a luz una idea o visión y llevarla hasta el final.
 - Capacidad de innovación: es la tendencia de una empresa para realizar y apoyar nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que puedan dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos.
 - Proactividad: es una perspectiva de futuro que acompaña a una actividad innovadora y permite a una empresa pensar y ver nuevos medios y fines por delante de los demás.
 - Proclividad: se centra en la aptitud positiva que debe tener el fundador para entrar en los mercados extranjeros desconocidos donde los recursos invertidos son un riesgo para la empresa.
 - Agresividad competitiva: es la propensión de la empresa para lograr la entrada desafiando a los competidores, para mejorar su posición en el mercado o para superar a sus rivales.

FIGURA 2. ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN INTERNACIONAL DE LAS KIS



Fuente: elaboración propia.

6.2. CAPITAL INTELECTUAL

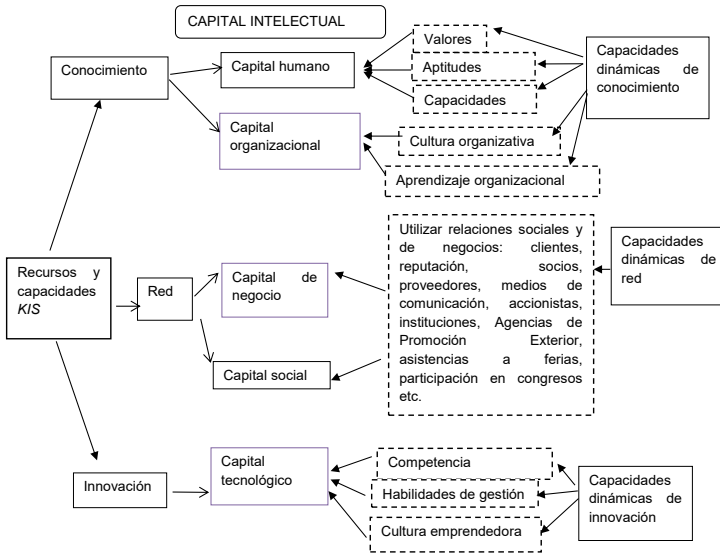
El capital intelectual tiene su origen en los recursos de la empresa (Sullivan, 2000). De este modo para conocer si las KIS han sido capaces de convertir sus recursos y capacidades de conocimiento, red e innovación en dinámicas hemos elegido el modelo *Intellectus* (Bueno *et al.*, 2003), ya que al componerse de capital humano, estructural y relacional se ajusta en mayor medida a los recursos y capacidades originarias de las KIS y, de este modo, a las capacidades dinámicas resultantes. Asimismo, este modelo es uno de los más evolucionados y preocupados por los componentes y capitales más dinámicos como son el social, cultural, de innovación o de emprendimiento. Por el contrario, otros modelos como el *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1992) resulta ser poco dinámico, ya que solo incluye la importancia de los clientes y no la relación y la evolución que se deriva de los mismos, así como no predice el *know-how* que se genera con otros agentes como son con los proveedores, competencia, etc.

No hemos incluido el capital contextual como elemento del capital intelectual, ya que para que las KIS adquieran las capacidades dinámicas no se tienen en cuenta los elementos contextuales como son la ubicación, la responsabilidad social corporativa, entre otros (Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2006, p. 59).

Por tanto, en las KIS el capital intelectual se compone del capital humano y organizativo que alcanzará las capacidades dinámicas de conocimiento, del capital tecnológico que desarrollará las capacidades dinámicas de innovación y del capital social y de negocios que conseguirá las capacidades dinámicas de red. Finalmente, cada uno de estos elementos se mide a través de las variables recogidas en la figura 3.



FIGURA 3. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL QUE SE INCLUYEN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LAS KIS



Fuente: elaboración propia¹.

1. Capital humano: hace referencia al conocimiento (explícito o tácito) que se integra en lo que las personas y los grupos saben y en la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos con los demás para beneficiar a la organización. En él se han considerado los elementos² que forman los valores, actitudes, aptitudes y capacidades incluidas en el capital humano de las KIS que favorecen la acumulación de conocimiento y mejoran la adaptabilidad al mercado internacional.
2. Capital organizativo: se refiere al comportamiento de la empresa a partir de su propio nivel de aprendizaje y *know how*. Es por ello que el capital organizativo de las KIS se compone del aprendizaje (aprendizaje adaptativo que se centra en la organización sobre el ajuste de servir al mercado actual y el aprendizaje generativo que requiere de una organización para desafiar sus propias suposiciones acerca de su misión, clientes, competidores y estrategias (Slater y Narver, 1995) y de la cultura organizacional que se compone desde la estructura del capital cultural, del aprendizaje y de los procesos de la organización (Trillo y Sánchez, 2006).

¹ Las variables del capital intelectual (capital humano, capital organizacional, capital de negocio, capital social, capital tecnológico) han sido adaptadas a partir del modelo *Intellectus* propuesto por Bueno *et al.* (2003).

² Tomado de Álvarez *et al.* (2010: 45-57).

3. Capital de negocios y social: se refiere a utilizar las relaciones sociales y de negocios previamente establecidas (derivadas de su propia cultura relacional) para crear otras nuevas y prolongadas en el tiempo, lo que conduce al reconocimiento de nuevas oportunidades. Refleja la capacidad dinámica de las *KIS* para utilizar relaciones sociales y de negocios vinculadas a la misma (integrados en el capital de negocio) como los proveedores, clientes-usuarios, aliados, etc., y social dentro del marco de relaciones fuera del ámbito del negocio (compromiso social, imagen pública, reputación, prestigio, acción social, etc.) (Trillo y Sánchez, 2006 y Bueno *et al.*, 2008).

Capital tecnológico: se deriva de la competencia tecnológica (capacidades de los miembros de una red para comprender, utilizar y explotar la infraestructura disponible derivadas de las habilidades técnicas), de las habilidades de gestión (forma de concebir, desplegar y explotar las TIC para apoyar y mejorar la organización y, por extensión, actividades de la red), de la capacidad tecnológica y de la cultura innovadora o de emprendimiento (grado en el que las empresas de servicios intensivos en conocimiento son proactivas en la exploración de nuevas oportunidades (Menguc y Auh, 2006) y es esencial para el desarrollo de esfuerzos innovadores capaces de exceder las expectativas de los clientes y permitir el logro de ventajas competitivas).

7. CONCLUSIONES

Este artículo ha tenido como objetivo abordar la aplicabilidad de algunos modelos de internacionalización a las *KIS* y hemos obtenidos las siguientes conclusiones:

- La teoría de costes de transacción e internalización necesita algunas adaptaciones para mejorar su aplicación a las empresas de servicios intensivos en conocimiento, las cuales poseen un conjunto de recursos y capacidades como son: los recursos humanos cualificados, el conocimiento tácito o la capacidad de innovación, de crear redes o de aprendizaje, entre otras, las cuales si las convierten en capacidades dinámicas les podrían facilitar el proceso de internacionalización. Además, las *KIS* tienen una fuerte orientación al mercado y su principal objetivo es prestar servicios con alto valor añadido para los clientes. Estas teorías han resultado ser muy estáticas y poco explicativas del comportamiento que están teniendo las *KIS*, puesto que no contemplan aspectos tan importantes para obtener un proceso de internacionalización exitoso como la creación de conocimiento, el aprendizaje organizacional, la creación de redes o la innovación.
- Para superar las anteriores ineficiencias de la teoría de los costes de transacción e internalización e incluir la importancia de las capacidades dinámicas se crea la teoría de la orquestación. Sin embargo, no resulta ser totalmente aplicable a las *KIS*, ya que no predice las

estrategias necesarias para alcanzar las capacidades dinámicas antes de iniciar el proceso de internacionalización a partir de sus propios recursos y capacidades, ni cuáles de ellas se obtendrían, así como sus conexiones.

- El paradigma ecléctico aunque resultó ser el más completo, ya que incluye las ventajas OLI y en su evolución ha cobrado importancia las capacidades dinámicas, presenta dudas referentes a si es aplicable a las *KIS*, puesto que no incluye las estrategias necesarias para que una empresa pueda convertir sus ventajas OLI (recursos y capacidades originarias en el caso de las *KIS*) en capacidades dinámicas. Las modificaciones introducidas en el paradigma recogen que la empresa podría obtener capacidades dinámicas una vez iniciado el proceso de internacionalización gracias a tener ventajas OLI y a la interacción con los agentes pertenecientes en la red del mercado internacional. Sin embargo, las *KIS* a partir de sus recursos y capacidades relacionales pueden llevar a cabo estrategias de orientación tanto a la red social (agencias de promoción exterior, asistencia a ferias, congresos, participaciones en investigaciones, publicaciones, medios de difusión, etc.) como de negocios (clientes, servicios empresariales, proveedores, empresas de la competencia, etc.) y alcanzar las correspondientes capacidades dinámicas bien desde su fundación o a los pocos años de la misma.
- Por tanto, para el paradigma las capacidades dinámicas sería la evolución de las ventajas de propiedad, internalización y localización y en las *KIS* supondrían el desarrollo de sus propios recursos y capacidades. Finalmente, las ventajas de localización del paradigma ecléctico se centran en las que tendría la empresa debido a las características del país destino (Muñoz Guarasa, 1999, p. 67). Sin embargo, como las *KIS* pueden obtener capacidades dinámicas antes de iniciar el proceso de internacionalización, tener ventajas de localización no tienen por qué favorecerles en la generación de dichas capacidades. Solamente, podrían beneficiarles una vez conseguidas las capacidades dinámicas, facilitándoles el proceso de internacionalización.
- El modelo de Uppsala ha evolucionado adaptándose a la globalización dándole importancia a las alianzas estratégicas y cooperación entre las organizaciones. Para ello se ha apostado por la creación de confianza mediante la información recibida en las redes, lo que aumenta la acumulación de conocimiento, el aprendizaje y la capacidad organizativa. Pero todo ello se establece de forma gradual, es decir, a medida que disminuye la incertidumbre aumenta el compromiso de la empresa en el mercado exterior. Así, en este modelo las capacidades dinámicas son adquiridas como resultado de su actividad dinámica. Por tanto, no se adapta bien a las *KIS* por los siguientes motivos: (1) las *KIS* pueden convertir sus propios recursos y capacidades en dinámicas antes de iniciar el proceso de internacionalización posibilitando que éste sea más

rápido y exitoso. (2) Las *KIS* pueden crear redes a partir de su propia cultura relacional previamente a su internacionalización y no de la confianza que se establece con los agentes del mercado exterior de forma gradual una vez iniciado dicho proceso, como indica el modelo de Uppsala. (3) En las *KIS* la producción y el consumo no tienen por qué ser en el mismo lugar y momento, sino que el servicio se puede prestar a través de redes (por ejemplo, internet) o se puede almacenar en un fichero para enviarse al cliente mediante *email*, lo que le permite una mayor conexión entre los diferentes recursos tecnológicos, organizativos o de aprendizaje y le posibilita que el capital intelectual adquiera más rápidamente las capacidades dinámicas que el resto de empresas de servicios. De este modo, no necesita haber iniciado el proceso de internacionalización para adquirir dichas capacidades competitivas.

En conclusión, las teorías tradicionales de internacionalización no incluyen cómo una empresa a partir de sus propios recursos y capacidades puede conseguir capacidades dinámicas, ya que las modificaciones incluidas tanto en la teoría de los costes de transacción e internalización, en el paradigma ecléctico y en el gradual las capacidades dinámicas las obtiene una vez iniciado el proceso de internacionalización y no antes, como les ocurre a las *KIS*. Así, para que los modelos estudiados (costes de transacción e internalización, el paradigma ecléctico y el modelo de Uppsala) se adapten mejor a la *KIS* sería necesario recoger un conjunto de estrategias que indiquen cómo una empresa puede obtener las capacidades dinámicas a partir de sus propios recursos y no debido a la interacción con los agentes del mercado exterior una vez internacionalizada la empresa.

Teniendo como objetivo nuestro planteamiento al comienzo del artículo, en que las teorías de internacionalización que tradicionalmente se han aplicado a los bienes y servicios, no se adaptan bien a los *KIS* y, por tanto, para mejorarla hemos incluido un marco teórico aplicado a las capacidades de conocimiento, red e innovación de las *KIS* y a la conversión de las mismas en capacidades dinámicas. Éste ha sido el resultado de la combinación entre las estrategias de orientación internacional y el capital intelectual de la empresa.

De este modo, para que las *KIS* puedan alcanzar las anteriores capacidades dinámicas será necesario llevar a cabo estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional, éstas conllevan el reconocimiento y el aprovechamiento de oportunidades. Así, para llevarlas a cabo será necesario tener conocimiento previo y experiencial del mercado internacional y de las instituciones, orientar la empresa en el ámbito de las redes sociales y de negocios y tener un conjunto de factores que ayuden a aprender de ellos y a reconocer fácilmente las oportunidades para que, de este modo, el proceso de internacionalización sea rápido y exitoso.

Las estrategias de orientación al mercado, a la red y al emprendimiento internacional contribuyen (1) a captar la información del mercado internacional, (2) a retener dicha información, (3) a convertir todo el conocimiento en su propio *know-how*, (4) a obtener el aprendizaje organizacional, (5) a mejorar la

adaptabilidad del capital humano en el mercado internacional, (6) a fortalecer las alianzas y relaciones sociales, (8) a favorecer la motivación y proactividad del empresario, (9) a llevar a cabo una cultura de innovación empresarial y (10) a gestionar el capital tecnológico. Es decir, a conseguir las capacidades dinámicas de conocimiento, red e innovación incluidas en el capital intelectual de la empresa (capital: humano, organizacional, de negocio, social y tecnológico).

En resumen, para que las teorías de internacionalización que tradicionalmente se han aplicado a los bienes y servicios, se adapten bien a los KIS, deben de incluir las estrategias de orientación internacional al mercado, a la red y al emprendimiento, que conllevan a la conversión de los recursos y capacidades propios, como son las capacidades de conocimiento, red e innovación en capacidades dinámicas y competitivas, las cuales se incluyen en el capital intelectual de la empresa. Todo ello favorecerá su rápida y exitosa internacionalización, adaptándose fácilmente a los cambios en el mercado internacional y ganar en competitividad, flexibilidad y dinamismo.

De acuerdo con lo anterior, en futuras investigaciones trataremos de comprobar mediante el análisis de casos el marco teórico propuesto para las KIS y cuáles serían los factores que afectarían a que unas se internacionalicen de forma gradual y otras rápidamente desde su fundación. Así como, las causas por las que algunas empresas de servicios intensivos en conocimiento son *Born Global* desde el momento de su creación y otras no.

8. REFERENCIAS

- Álvarez, M.T., Álvarez, M.T. G. y Pérez, R.M. (2010): "La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores", *Economía Industrial*, (378), 45-57.
- Bell, J. (1995): "The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to "Stage" Theories", *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Brouthers, K. D. y Nakos, G. (2004): "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 229-247.
- Bueno, E. Ordóñezde Pablos, P y Salmador, M.P. (2003): Hacia un modelo integrador de los procesos de negocio, conocimiento y aprendizaje en las organizaciones, *Comunicación presentada en el XIII Congreso Nacional ACEDE: Dirección de empresas y creación de valor de nuevo entorno económico, institucional y cultural, Salamanca 21-23 Septiembre 2003*.
- Bueno, E., Salmador, M.P. y Merino, C. (2008): "Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones", *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63.
- Casson, M. (1982): *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Rowman & Littlefield.

- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Contractor, F.J., Kundu, S.K. y Hsu, C.C. (2003): "A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector", *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.
- Coviello, N. y Munro, H. (1997): "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms", *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Coviello, N.E. y Martin, K. A.M. (1999): "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector", *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R. y Un, A. (2015): "Internationalization Motives: Sell more, Buy better, Upgrade and Escape", *Multinational Business Review*, (23) 1, 25-35.
- Dunning, J. (1977): *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A search for an eclectic approach*, in Ohlin, B. Hesselborn, P., Wijkman, P. (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan, 395-44.
- Dunning, J. (1988): "The Eclectic Paradigm of FDI: A Restatement and some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (1993): "Internationalizing Porter's Diamond", *Management International Review*, 7-15.
- Dunning, J. (2015): *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extension*, in: Cantwell J. (eds), *The Eclectic Paradigm*, Palgrave Macmillan, London, 50-84.
- Dunning, J. (2015b): *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, In: Cantwell, J. (eds.) *The Eclectic Paradigm*, Palgrave Macmillan, London, 112-142.
- Dunning, J. y Lundan, S.M. (2010): "The Institutional Origins of Dynamic Capabilities in Multinational Enterprises", *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225-1246.
- Engwall, L. y Wallenstål, M. (1988): "Tit for Tat in Small Steps: The Internationalization of Swedish banks", *Scandinavian Journal of Management*, 4(3), 147-155.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D.D. (1997): "Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process", *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Gatignon, H. y Anderson, E. (1988): "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305-336.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977): "The Internationalization Process of the Firma Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2003): "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-326.
- Jones, G. y Pitelis, C. (2015): "Entrepreneurial Imagination and a Demand and Supply-side perspective on the MNE and Cross-border Organization", *Journal of International Management*, 21 (4), 309-321.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70, Jan-Feb.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. y Weaver, K.M. (2002): "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 71-95.
- Lessard, D. Teece, D.J. y Leih, S. (2016): "The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals", *Global Strategy Journal*, 6(3), 211-224.
- Magee, S.P. (1977): *Information and the Multinational Corporation: An Appropriability Theory of Direct Foreign Investment*, University of Chicago, Department of Economics and Graduate School of Business, 317-340.
- Martos-Martínez, C. (2017): *Las empresas Born Global de servicios intensivos en conocimiento (KIS): un estudio de casos/ Born Global Firms in Knowledge Intensive Services (KIS). A Study of Cases*. Tesis doctoral, Universidad de Jaén.
- Menguc, B. y Auh, S. (2006): "Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Muñoz-Guarasa, M. (1999): *La inversión directa extranjera en España: Factores determinantes*. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Economía.
- Muñoz-Guarasa, M. y Alcalá Olid, f. (2013): "La dinámica en el proceso de internacionalización de los servicios. El caso español", *Boletín ICE económico*, núm. 2924, del 21 al 31 de octubre de 2007, 41-59.
- Muñoz- Guarasa, M (dir.), Molero Zayas, J., Moral Pajares, E., Bernal Jurado, E. y García Sánchez, A. (2013): *La internacionalización de las empresas de servicios, innovación y competitividad*, EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior.
- Narula, R. (2014): "Exploring the Paradox of Competence-Creating Subsidiaries: Balancing Bandwidth and Dispersion in MNEs", *Long Range Planning*, 47(1), 4-15.
- Ojala, A. y Tyrväinen, P. (2009): "Impact of Psychic Distance to the Internationalization Behavior of Knowledge-Intensive SMEs", *European Business Review*, 21(3), 263-277.
- Pitelis, C. y Teece, D.J. (2010): "Cross-Border Market Co-Creation, Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Theory of Multinational Enterprise", *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1247-1270.
- Pitelis, C. y Teece, D.J. (2018): "The new MNE: "Orchestration" Theory as Envelope of "Internalization"", *Theory Management International Review*. 58(4), 523-539.

- Pla-Barber, J. (2001): "The Internationalization of Foreign Distribution and Production Activities. New Empirical Evidence from Spain", *International Business Review*, 10(4), 455-474.
- Rialp, A. (1997): "*Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*", Unpublished doctoral dissertation. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rindfleisch, A. y Heide, J. B. (1997): "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications", *The Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada, L.R. (2006): "Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano", *Estudios Turísticos*, 167, 55-90.
- Rugman, A.M. (1983): "The Comparative Performance of U.S. and European MNE 1970-1979", *Management International Review*, 23(4), 761-771.
- Schweizer, R., Vahlne, J.E. y Johanson, J. (2010): "Internationalization as an Entrepreneurial Process", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *The Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Smedlund, A. y Toivonen, M. (2007): "The Role of KIBS in the IC Development of Regional Clusters", *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 159-170.
- Sullivan, P.H. (2000): *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. John Wiley and Sons.
- Swoboda, B. y Olejnik, E. (2016): "Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation", *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139-161.
- Teece, D.J. (2007): "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- 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.
- Teece, D.J. (2016): "Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in large Organization: Towards a Theory of the (Entrepreneurial) Firm", *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Trillo, M.A. y Sánchez, S.M. (2006): "Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual", *Intangible Capital*, 11(2), 164-180.
- Vahlne, J., Ivarsson, I. y Johanson, J. (2011): "The Tortuous Road to Globalization for Volvo's Heavy Truck Business: Extending the Scope of the Uppsala Model", *International Business Review*, 20(1), 1-14.
- Vahlne, J. y Johanson, J. (2013): "The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise form Internalization to Coordination of Networks", *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.

- Vahlne, J. Schwizer, R. y Johanson, J. (2012): "Overcoming the Liability of Outsidership-The Challenge of HQ of the Global Firm", *Journal of International Management*, 18(3), 224-232.
- Vahlne, J. y Johanson, J. (2017): "From Internationalization to Evolution: The Uppsala Model at 40 years", *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Venkataraman, S. (1997): *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*. In J.A. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 3, Greenwich, CT: JAI Press, 119-138.
- Wilkinson, I.F. y Young, L.C. (2005): "Toward a Normative Theory of Normative Marketing Theory", *Marketing Theory*, 5(4), 363-396.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

