



Escuela de Administración

Asistente de Investigación II

Capacidades estratégicas e internacionalización empresarial: Una revisión sistemática de la literatura.

Presentado por:

Nicolás David Hernández Sandoval

Bajo la dirección de:

Alejandra Pulido López

Bogotá, D.C.
2022



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Asistente de Investigación II

Capacidades estratégicas e internacionalización empresarial: Una revisión sistemática de la literatura.

Presentado por:

Nicolás David Hernández Sandoval

Bajo la dirección de:

Alejandra Pulido López

Opción de grado asistente de investigación

Bogotá, D.C.
2022

Agradecimientos

Agradezco principalmente a mis docentes que por medio de retroalimentaciones constructivas y reflexivas me permitieron entregar un trabajo de grado de calidad. También, a mis compañeros cuya solidaridad convirtió el proceso más ameno.

Dedicatoria

Durante la escritura de este trabajo de grado, despedí hacia la eternidad a mis dos abuelos paternos; seguramente están leyendo muy orgullosos estos párrafos con la certeza que su amor me inspiró para sacarlo adelante a pesar del difícil momento. Gracias por ser ustedes y haberme dado la fortuna de disfrutarlos por 22 años.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “Capacidades estratégicas e internacionalización empresarial: Una revisión sistemática de la literatura.”, en opción de grado de Asistente de Investigación II y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Nicolás Hernández Sandoval .

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.

La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Nicolás Hernández Sandoval .

Tabla de Contenido

Agradecimientos	III
Dedicatoria	IV
Declaración de originalidad y autonomía	V
Declaración de exoneración de responsabilidad	II
Glosario	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
1. Introducción	9
2. Revisión de literatura	10
2.1. Metodología	10
2.2. Análisis de datos y hallazgos	14
2.2.1. Conceptos	14
2.2.2. Variables	18
2.2.3. Empresas	20
2.2.4. Instrumentos de Medición	22
2.2.5. Resultados	25
2.2.6. Limitaciones	28
3. Conclusiones e implicaciones prácticas	31
4. Referencias bibliográficas	33

Índice de tablas

Tabla 1.....	12
---------------------	-----------

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1.....	13
---------------------------	-----------

Glosario

Internacionalización: La internacionalización es la transición de las actividades de una organización hacia un mercado extranjero (Pino Soto, 2018).

Capacidades estratégicas: Habilidades adicionales y conocimiento acumulado que permite que las organizaciones expandan sus activos y coordinen actividades en relación con los objetivos previamente trazados por la empresa (Desarbo et al., 2005).

Capacidades intelectuales: Consisten en descubrir el potencial racional de las personas que conforman la organización, darles el valor que merecen y retener dichos talentos (Karami et al., 2008).

Capacidades tecnológicas: Describen las habilidades necesitadas para adaptar lo que se tiene y conducir al desarrollo constante de generar nueva tecnología (Lugones et al., 2007).

Capacidades dinámicas: Se definen como la capacidad de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente” (Teece, 2014).

Ventaja Competitiva: Posición defendible en la industria que se genera cuando las compañías cuentan con activos y recursos difíciles de imitar y se destacan frente a sus competidores (Porter et al., 2006).

Resumen

Las capacidades estratégicas sirven como factor determinante para cumplir con los objetivos trazados en la organización, este tema es importante debido a que las organizaciones buscando procesos de internacionalización necesitan comprender las capacidades dinámicas que poseen o necesitan implementar unidas a una eficiente estrategia empresarial como primer insumo para sus procesos. Aunque es un concepto necesario para la estrategia empresarial, la mayoría de la investigación que se ha realizado no contiene esta temática como insumo principal sino como variable secundaria. El objetivo radica en brindar un análisis de la conceptualización y la influencia de las capacidades estratégicas para así desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo por medio de la gestión del conocimiento, aprendizaje, retención de capacidades exitosas y casos de estudio. La relación de hallazgos se consolidará a partir de la comprensión de los conceptos, variables, empresas, instrumentos de medición, resultados y limitaciones encontrados en los artículos académicos de mayor utilidad para el tema de estudio. La teoría será de uso pragmático para las compañías internacionales pues enfocará el análisis de las capacidades empresariales y cómo a partir de un buen entendimiento los objetivos trazados, la toma de decisiones racionales y la adaptación al ambiente cambiante se cumplirán para aventajar a sus competidores y alcanzar resultados financieros y de su entorno.

Palabras Clave: internacionalización, capacidades dinámicas, estrategia, ventaja competitiva, gestión del conocimiento, sostenibilidad, empresas.

Abstract

Strategic capabilities serve as a determining factor to meet the objectives outlined in the organization, this topic is important because organizations seeking internationalization processes need to understand the dynamic capabilities they have or need to implement together with an efficient business strategy as the first input for their processes. Although it is a necessary concept for business strategy, most of the research that has been done does not contain this topic as a primary input but as a secondary variable. The objective is to provide an analysis of the conceptualization and influence of strategic capabilities in order to develop sustainable competitive advantages in the long term through knowledge management, learning, retention of successful capabilities and case studies. The relationship of findings will be consolidated from the understanding of the concepts, variables, companies, measurement instruments, results and limitations found in the most useful academic articles for the topic of study. The theory will be of pragmatic use for international companies as it will focus on the analysis of business capabilities and how, based on a good understanding of the objectives set, rational decision making and adaptation to the changing environment will be fulfilled to outperform competitors and achieve financial and environmental results.

Keywords: internationalization, dynamic capabilities, strategy, competitive advantage, knowledge management, sustainability, companies.

1. Introducción

La comprensión de las teorías y uso práctico de las capacidades estratégicas en el sector empresarial es fundamental pues unidas a una buena estrategia se consideran necesarias para mantener un rendimiento superior de la empresa, especialmente en entornos globales de rápida evolución como en la actualidad enmarcados por la tecnología, la responsabilidad social y la constante inversión en Investigación y Desarrollo (Teece, 2014). Por consiguiente, es que el objetivo radica en brindar un análisis de las definiciones bajo como se han comprendido y la influencia de las capacidades estratégicas para así desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo por medio de la gestión del conocimiento y aprendizaje (Villar et al., 2014).

Es decir que los directivos de las compañías que busquen cumplir satisfactoriamente con objetivos trazados en términos de innovación, internacionalización y mejora de procesos requieren explotar la utilización eficiente de capacidades ya existentes junto con la exploración de otras nuevas para tener éxito teniendo como enfoque principal los objetivos a cumplir (Prange & Verdier, 2011). Como resultado, la gestión del conocimiento y el aprendizaje debe ser fomentado en toda la organización junto con cadenas de pruebas para el desarrollo de capacidades dinámicas según el correcto uso de los tipos de capacidades dinámicas (Weerawardena et al., 2007). De esta forma, el marco teórico acerca de las capacidades estratégicas que se analizará en la presente revisión sistemática de la literatura debe ser adaptado a las compañías para que logren posicionarse en el mercado y desplegar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Para ello, luego de detallar la metodología utilizada en este artículo de revisión, se examinará: 1) cómo la literatura ha conceptualizado los conceptos relacionados a la estrategia empresarial y la internacionalización de las empresas, 2) qué temáticas se relacionan indirectamente al tema principal y como su relación permite extraer conclusiones hacia el tema en cuestión, 3) qué empresas se analizan cuyo enfoque ha radicado en expandir su mercado y las maneras como lo logran, 4) cuáles métodos o herramientas se han usado para comprender la relación entre las capacidades estratégicas y la internacionalización empresarial, 5) qué resultados teóricos y pragmáticos se han encontrado en las empresas estudiadas junto con la relación de conceptos administrativos y descubrimientos que aportan al sector privado, 6) cuáles limitaciones hay con respecto a los estudios realizados y sugerencias a futuros investigadores para seguir aportando información de valor a la temática.

2. Revisión de literatura

2.1. Metodología

Para comenzar con la primera fase de la investigación que busca aportar información relevante a la comunidad académica de la administración, se filtró la revisión de la literatura con un rango de fechas de consulta de publicación de artículos desde el año 2000 hasta el 2021. Además, se utilizó el título, autor y resumen de los artículos encontrados para analizar y seleccionar la información correspondiente y más acertada desde la base de datos Web Of Science y Scopus.

Para llegar al número de resultados iniciales se relacionaron los términos de “organización”, “administración”, “capacidades dinámicas”, “capacidades estratégicas”, “cambio organizacional”, “internacionalización”, “exportación”, “comercio internacional” y “balanza de pagos”. En total, se obtuvieron 262 resultados los cuales se procederán a analizar para encontrar los más acertados y relacionados al tema de investigación.

A continuación, se filtró la búsqueda por los criterios de inclusión y exclusión descritos en la tabla a continuación. Además, para alcanzar el número de artículos elegibles se tomó en cuenta la gestión de selección la cual se basó en los artículos académicos más citados y que contienen las dos variables generales de la presente revisión sistemática de literatura, capacidades estratégicas e internacionalización empresarial, además de que dicho tema principal hablará sobre la influencia de las capacidades estratégicas en las empresas para poder tener mayor contenido a analizar y extraer conclusiones prácticas para al final contar con 20 artículos a incluir.

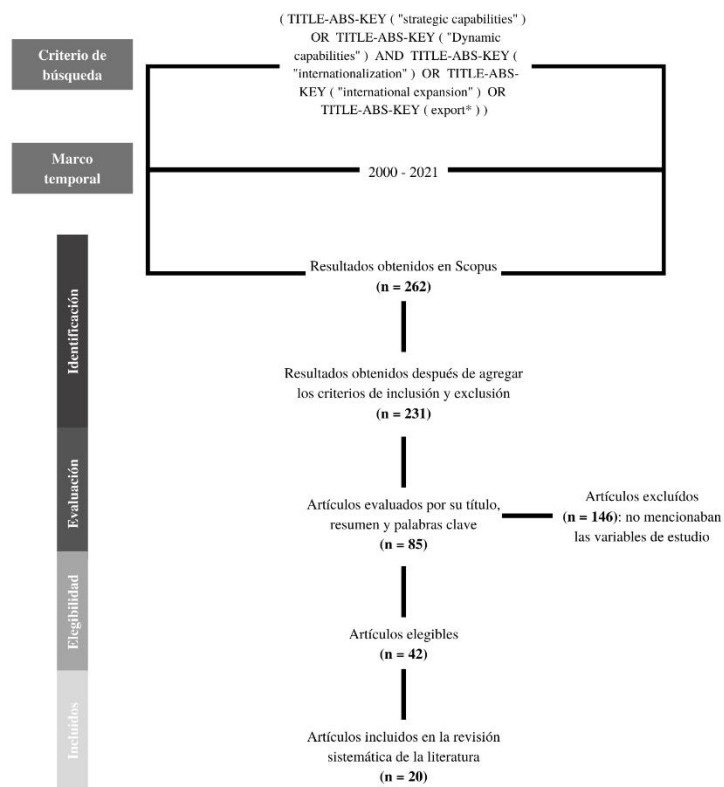
Tabla 1.*Criterios de inclusión y exclusión para la revisión sistemática de la literatura.*

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Poseer información acerca de capacidades estratégicas como tema principal.	Estar escrito en otro idioma que no sea inglés o español.
Artículos de investigación publicados desde el año 2000 hasta 2021.	Pertenecer a una revista no indexada.
Documentos con mayor cantidad de citaciones.	No disponer del texto completo en alguna base de datos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ilustración 1.

Modelo PRISMA de los resultados de búsqueda.



Fuente: Elaboración Propia (2022)

2.2. Análisis de datos y hallazgos

2.2.1. Conceptos

En el presente apartado se abordarán y relacionarán los principales conceptos tratados en los artículos académicos seleccionados a partir de la ecuación de búsqueda y que contienen temáticas de utilidad a partir del tópico principal de la revisión sistemática de la literatura. Se analizará como enfoque principal la definición de capacidades estratégicas y sus tipos (Desarbo et al., 2005), además, se abordará sobre el concepto cambiante de capacidades dinámicas (Teece, 2014) junto con su aplicabilidad en el entorno por medio de casos empresariales encontrados (Weerawardena et al., 2015) (Rui & Yip, 2008) (Navarro et al., 2010) (Boyer & Lewis, 2002).

Las capacidades estratégicas son definidas como habilidades adicionales y conocimiento acumulado que permite que las organizaciones expandan sus activos y coordinen actividades en relación con los objetivos previamente trazados por la empresa (Desarbo et al., 2005). Entre las diversas capacidades se encuentran las operativas, intelectuales, de rendimiento, tecnológicas, entre otras más. Las capacidades operativas están enfocadas en suplir correctamente las necesidades del mercado basados en aptitudes para cumplir objetivos (Hutton & Eldridge, 2019). Las capacidades intelectuales consisten en descubrir el potencial racional de las personas que conforman la organización, darles el valor que merecen y retener dichos talentos (Karami et al., 2008). Las capacidades de rendimiento permiten medir indicadores para generar estrategias de mejora. Por último, las capacidades tecnológicas describen las habilidades necesitadas para adaptar lo que se tiene y conducir al desarrollo constante de generar nueva tecnología (Lugones et al., 2007).

No obstante, las capacidades estratégicas ordinarias son insuficientes para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo puesto que el ambiente cambiante exige la necesidad de adaptar las capacidades a otro nivel. Sobre este tema, David Teece, docente economista de universidades prestigiosas en Estados Unidos, cuyo recorrido lo ha convertido en el autor con mayor cantidad de publicaciones y citaciones acerca de las capacidades dinámicas las define de la siguiente manera “Las capacidades dinámicas empresariales se definen como la capacidad de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente” (Teece, 2014).

Para ilustrar, algunas de las capacidades dinámicas generales en el marco organizacional son la gestión empresarial, el liderazgo transformacional y/o habilidades para reconfigurar competencias internas o externas (Weerawardena et al., 2015). En particular, a las capacidades ya mencionadas, otras más específicas a las firmas exportadoras o buscando procesos de internacionalización son: Los recursos de experiencia que se materializan a partir del aprendizaje de los directivos, las capacidades específicas de exportación las cuales se basan en la experiencia y la orientación al mercado de exportación (EMO) que va alineado de acuerdo con la orientación y segmento de mercado (Navarro et al., 2010).

Ahora bien, tal y como se mencionó anteriormente, las necesidades cambiantes del mercado solicitan un avance en el desempeño de las capacidades estratégicas que se enfocan hoy en día por temas de sostenibilidad y tecnología para continuar su competitividad en los escenarios que participe (Boyer & Lewis, 2002). En ese sentido, dicha condición impulsa a las empresas a innovar desde sus operaciones a partir de los componentes que influyen positivamente en la generación de capacidades estratégicas o dinámicas (Prange & Verdier, 2011). Tal es el caso de las empresas multinacionales que persiguen con intensidad alta inversión

en Investigación y Desarrollo junto a la búsqueda de procesos de internacionalización con base en las oportunidades que encuentran e implementan en el mercado; estas son más viables de mantener prácticas sostenibles y como resultado, conseguir una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, lo que conllevará a resultados financieros viables y posicionamiento de marca adecuado lo que ejemplifica el uso de los tipos de capacidades dinámicas como el liderazgo transformacional y/o habilidades para reconfigurar competencias (Chakrabarty & Wang, 2012).

Además, con respecto a las maneras de lograr procesos de internacionalización en el ámbito empresarial, la más común recientemente es insertarse en mercados nuevos a través de franquicias o filiales con el mismo objetivo estratégico que se planteó en el mercado inicial: obtener ventajas competitivas sostenibles y destacarse en el mercado que se encuentran (Rui & Yip, 2008). Por esto, el crecimiento de la franquicia global ha creado una necesidad apremiante de comprender mejor las capacidades necesarias para franquiciar internacionalmente (Shane, 1996). Por ejemplo, el éxito de las empresas chinas que han logrado abrir operaciones en otros países del mundo con culturas muy diferentes a la suya radica principalmente en que dichos objetivos estratégicos son su prioridad principal y todas las acciones a tomar van de acuerdo con el propósito común de convertirse en un actor importante del mercado mundial (Rui & Yip, 2008). En este caso, la capacidad intelectual de los directivos chinos está siendo utilizada debido a que se aprovecha el talento humano de la organización y ejecutar decisiones racionales en beneficio de la organización (Karami et al., 2008). Adicionalmente, se puede combinar el uso de capacidades estratégicas o dinámicas para las empresas buscando procesos de internacionalización como por ejemplo en el primer paso y uno de los más fundamentales llamado el alcance de la intención estratégica o el análisis orientado, para saber en qué mercado deberán invertir todas sus capacidades; esta etapa del proceso define en gran medida el éxito de

la iniciativa pues es influenciado según experiencias y conocimientos previos de la organización como por ejemplo las condiciones internas y externas de la empresa, la competencia, la amplitud y profundidad de la visión y la capacidad del talento humano en los altos directivos (Rui & Yip, 2008).

Por ejemplo, existen casos de éxito y excepciones a la regla que de manera rápida han sobrellevado todas las dificultades frente al uso de capacidades estratégicas y por medio del correcto entendimiento cumplen sus propósitos, estas son las empresas *born global*. Una *born global* se define como una “Organización empresarial que, desde su creación, trata de obtener ventajas competitivas significativas del uso de recursos y la venta de productos en múltiples países” (Autio et al., 2000). Las organizaciones *born global* han venido siendo estudiadas por diversos autores en los últimos años debido a su eficaz estrategia para alcanzar procesos de internacionalización en el corto plazo con pocos recursos o utilización de las capacidades estratégicas. Por esto, el propósito común de las pocas investigaciones que se han realizado sobre este tipo de compañías está relacionado en encontrar la sinergia entre la estrategia competitiva y el desarrollo de las capacidades dinámicas para identificar los antecedentes acerca de cómo se genera la aceleración en la internacionalización de estas y así mismo replicar el conocimiento a las demás compañías con metas internacionales (Weerawardena et al., 2007).

La mayoría de los autores, a pesar de (Desarbo et al., 2005), (Teece, 2014) y (Weerawardena et al., 2007) no brindan una definición específica acerca de las capacidades estratégicas o dinámicas y sus tipos. Debido a esto es que la comprensión del marco teórico de las capacidades dinámicas es escasa y no se determina una explicación conjunta. Por el contrario, el tema se vuelve secundario, los autores analizan la importancia y describen los beneficios al

momento de aplicar las capacidades en entornos empresariales para conseguir otros objetivos como se presentará en el siguiente apartado de variables.

2.2.2. Variables

Primeramente, un concepto adicional y común de los artículos revisados es la obtención de ventajas competitivas, una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene ciertos recursos y capacidades que son únicos y difíciles de imitar para poder presentar una oferta al mercado que proporciona más valor a sus clientes que las ofertas de la competencia (Barney, 1991). Por esto, las capacidades estratégicas de las empresas son determinantes porque permiten mejorar procesos, generar innovaciones en diversas áreas y lograr alcanzar los propósitos que se tracen en la organización (Luo, 2000). Por consiguiente, es fundamental que las firmas identifiquen las capacidades que poseen, evalúen maneras de utilizarlas eficazmente y así mismo desarrollar la habilidad para aventajar a sus competidores con base en un buen aprovechamiento de dichas capacidades estratégicas, la ventaja competitiva de cada organización se basa principalmente en el despliegue de los activos intangibles como las relaciones y el capital humano (Teece, 2014).

En particular, la importancia de las capacidades dinámicas para el mantenimiento de prácticas sostenibles a largo plazo confirma, por ejemplo, que las empresas cuando persiguen objetivos de internacionalización y añaden una importante proporción a la inversión en métodos de I+D logran cumplir el objetivo de la ventaja competitiva en el largo plazo (Filatotchev & Piesse, 2009). Igualmente, para posicionarse de forma constante en la sostenibilidad, las

organizaciones deben realizar una sinergia entre el aumento simultáneo de la expansión internacional y la inversión en I+D cuya relación no solo traerá resultados financieros importantes sino además un impacto positivo en el medio ambiente, la sociedad y la economía (Chakrabarty & Wang, 2012). Por esto, la necesidad de que las organizaciones orientadas al mercado reconozcan y respondan a las oportunidades globales y posean mejores sistemas de información con respecto a las operaciones en el extranjero pueden desplegar con mayor eficacia operaciones de exportación lo que convierte en una responsabilidad para los gerentes una constante formación y aprendizaje (Navarro et al., 2010).

Sin embargo, existen ciertas limitantes por parte de los directivos para cumplir con los objetivos internacionales establecidos como la falta de experiencia y problemas relacionados a la capacidad empresarial para adquirir competencias estratégicas necesarias (Fladmoe-Lindquist, 1996). De modo que, las decisiones de internacionalizarse necesitan ir alineadas con elecciones racionales tomadas con cautela durante el transcurso, guiadas por el talento y capital intelectual de los altos directivos, los cuales, se identifican como el factor más representativo de las empresas con éxito empresarial-internacional (Pinho & Prange, 2016).

A partir de dicho análisis es que diversos autores exponen en sus publicaciones un término que ha tomado importancia a lo largo de los últimos años relacionado con las capacidades dinámicas en el ámbito empresarial el cual es la gestión del conocimiento y cómo los procesos de aprendizaje que se desarrollan en la organización se han convertido en un factor fundamental para evitar problemáticas de internacionalización, lograr una ventaja competitiva a largo plazo y cumplir con los objetivos trazados sobre la internacionalización (Villar et al., 2014). Por ejemplo, cuando las organizaciones se enfrentan a condiciones de mercado turbulentas, las empresas exportadoras requieren reconfigurar soluciones ya creadas previamente

y, además, aprovechar los nuevos conocimientos que se derivan de oportunidades en el mercado cambiante, de esta forma es que las empresas que identifican la gestión empresarial como variable decisiva son más capaces de implementar nuevas tendencias e ingresar a nuevos mercados con éxito (Hughes et al., 2010). El objetivo del aprendizaje radica en que se minimicen las dificultades en el proceso de internacionalización, los directivos deben ejercer una voluntad propia para desarrollar habilidades y capacidades fuera del área de experticia (Fladmoe-Lindquist, 1996).

2.2.3. Empresas

En el apartado 2.2.3. se describirán las organizaciones que fueron estudiadas en los artículos pragmáticos. Primeramente, se han estudiado multinacionales con bastante experiencia en el ámbito internacional de China y Estados Unidos (Rui & Yip, 2008) (Chakrabarty & Wang, 2012), también, empresas exportadoras de sectores de la economía específicos, como el manufacturero en España e Italia (Villar et al., 2014).

Primeramente, las compañías estudiadas, en sus agendas estratégicas trazan objetivos hacia el campo internacional con el propósito de aumentar la productividad, generar cambios tecnológicos u otro cualquier objetivo a corto o largo plazo, estas requieren de una articulación adecuada entre todos los componentes estratégicos de sus organizaciones ya que por medio del entendimiento tienen más claro el cumplimiento de resultados (Morgan et al., 2012). Por ejemplo, el proceso de toma de las decisiones racionales por parte de Grupo Lenovo, Huawei Tecnología y Nanjing Automóvil para adquirir empresas o iniciar operaciones en otros mercados

se debe comprender bajo la intención estratégica que estas desarrollan (Rui & Yip, 2008). Primeramente, cada empresa internacional evalúa la fase de elección estratégica, ya sea por medio de filiales, exportación o introducción en nuevos mercados, es así como antes de la adquisición o la apertura se evalúa en perspectiva y con detalle la mejor elección a partir de sus necesidades (Prange & Verdier, 2011). A continuación, la fase de la integración efectiva toma un rol fundamental pues es acá donde las capacidades dinámicas y estratégicas previamente identificadas deben incorporarse en el nuevo entorno para alcanzar sus objetivos estratégicos inicialmente planteados (Rui & Yip, 2008).

Sin embargo, la replicación de procesos o habilidades en el mercado internacional puede dificultarse debido a que la entrada de las empresas en mercados extranjeros y su incertidumbre de eficacia en diversas condiciones geográficas o culturales puede fallar (Teece, 2014). En este escenario, los directivos requieren ajustar prácticas y conocimientos pues es ahí donde se fundamenta el adecuado entendimiento y uso de las capacidades dinámicas (Villar et al., 2014).

Con relación a la estrategia de las empresas multinacionales en Estados Unidos, a partir de la unificación de información de bases de datos, se establece el propósito el cual es entender el funcionamiento de las compañías globales, para esto, se menciona la importancia de la inversión en I+D y la búsqueda de procesos de internacionalización como recursos decisivos para el cumplimiento de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, pues las empresas multinacionales con elevados niveles de dichas variables permiten a sus directivos presentar mayor conciencia acerca de la dinámica cambiante del entorno, de los requerimientos del mercado y la inversión idónea en recursos que beneficien a los ambientes que laboran (Chakrabarty & Wang, 2012). De esto que el liderazgo transformacional como capacidad dinámica sea aplicado por los directivos. (Rui & Yip, 2008) Al utilizar de manera eficiente el

conocimiento, se proporcionan oportunidades para reasignar recursos, transferir conocimientos relevantes y cubrir sus apuestas entre países (Lu & Beamish, 2004).

2.2.4. Instrumentos de Medición

Los instrumentos de medición muestran a los investigadores métodos confiables de los cuales se obtienen los resultados. Entre los que se analizan en la presente revisión sistemática de la literatura y se especificarán más adelante, se encuentran por ejemplo entrevistas a directivos de multinacionales chinas (Rui & Yip, 2008), cuestionarios a gerentes de empresas internacionales en España e Italia (Villar et al., 2014), o el estudio de artículos de investigación relacionados al tema en cuestión de capacidades dinámicas y su aplicación al entorno empresarial (Navarro et al., 2010) (Hutton & Eldridge, 2019) (Weerawardena et al., 2007).

Como primer caso empírico acerca de las empresas globales se tiene la investigación cuya finalidad es acerca del sobresaliente desempeño de las multinacionales del país más desarrollado en el siglo XXI, China. Su meta era comprender como la capacidad estratégica de la intención y el conocimiento en los altos directivos permitían a sus compañías emprender procesos de internacionalización con una ventaja competitiva plenamente identificada en el mercado nuevo (Tan & Sousa, 2015). Para esto, de las tres empresas estudiadas Grupo Lenovo, Huawei Tecnología y Nanjing Automóvil se realizaron decenas de entrevistas a los altos directivos de las áreas de Mercadeo, Relaciones Publicas, equipos de I+D, Tecnología o Asuntos de Gobierno, en las que se les preguntó acerca de su visión estratégica, ambición y meta estratégica de la compañía, habilidades blandas, resultados financieros anuales y artículos de

revista consultados para extraer análisis y conclusiones validas del proceso antes, durante y después de internacionalizarse, además de indagar la importancia de la capacidad intelectual la cual los directivos asiáticos confirman su necesidad de desarrollo para conseguir posicionamientos empresariales (Rui & Yip, 2008).

Igualmente, otro estudio fue realizado a organizaciones internacionales de España e Italia con el fin de analizar la gestión del conocimiento en su enfoque exitoso internacional (Villar et al., 2014), el autor realizó un trabajo de campo mediante un cuestionario enviado a directivos de empresas exportadoras desde junio a noviembre del 2004 en el cual se realizaban evaluaciones con base en los tipos de capacidades dinámicas para las empresas exportadoras tales como: recursos de experiencia que se materializan a partir del aprendizaje de los directivos, capacidades específicas de exportación y orientación al mercado de exportación (EMO) (Navarro et al., 2010). Al mismo tiempo, las encuestas fueron probadas y evaluadas por el Centro Español de Innovación y Tecnología en Diseño Industrial Cerámico mediante el cual fue distribuido a 95 empresas españolas y 62 empresas italianas, mayoría medianas y pequeñas empresas, las cuales representan la mitad del mercado de cerámica exportador en los países europeos.

También, para la comprensión de las capacidades estratégicas otro estudio empírico se realizó a partir de una muestra representativa de la población de exportadores con sede en España, se estudiaron un total de 150 empresas multisectoriales (Navarro et al., 2010). Según los datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio español reveló que el 1% de los exportadores españoles generan el 64% del total de las exportaciones lo que representa una fuerte disparidad entre las empresas lo cual puede ser generado por la falta de desarrollo de capacidad estratégicas. Así mismo, Hutton y Eldridge (2019) analizaron un caso de estudio en el Reino Unido reflejando problemas en la productividad del sector manufacturero británico y el

estancamiento que han tenido a lo largo de los últimos años con el fin de proponer estrategias para salir de dicho retraso.

De otro modo, el análisis de hallazgos a partir de componentes teóricos también permite extraer conclusiones válidas para la comprensión de las temáticas. Tal es el caso de (Dagnino & Resciniti, 2021) los cuales relacionan el estudio de siete artículos publicados por diferentes autores que han escrito sobre la era de la internacionalización digital a partir de las capacidades estratégicas. Por ejemplo, se exponen casos de estudio en Italia o espacios multiculturales que aportan después a la construcción de un marco conceptual específico bajo teorías de métodos múltiples (Dagnino & Resciniti, 2021).

Finalmente, pero no muy alejado de las anteriores investigaciones, Lugones (2007) recopila información y estadísticas acerca de la base disponible del desarrollo de capacidades tecnológicas en los países de Centro y Sur América para construir indicadores y estimar aproximaciones a partir de los datos de: Alfabetización, ciencia y tecnología, la infraestructura relacionada a agregados macroeconómicos como el PIB, la balanza comercial y la demanda energética. Además, relaciona los esfuerzos de los países entre los que se encuentra el gasto en educación, innovación e IED (Inversión Extranjera Directa) y deduce que los países cuya inversión es mayor, sus empresas obtienen mejores resultados y así mismo una ventaja competitiva en el sector. Finalmente, se calculan los resultados entre los que están las patentes, la tasa de innovación publicaciones científicas y la productividad total de los factores. Los datos recogidos por Lugones se extraen de las siguientes fuentes: Banco Mundial WDI (2005), Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana (2007), Oficina de Marcas y Patentes Registradas de Estados Unidos (2005) y Proyecto CEPAL (2006).

2.2.5. Resultados

En el siguiente apartado se abordará acerca de los hallazgos y las relaciones que se han venido desarrollando acerca de la literatura de las capacidades dinámicas y su influencia en el sector empresarial internacional. Los temas que se encontrarán serán la importancia de las capacidades dinámicas para el cumplimiento de objetivos, la adaptabilidad de las capacidades estratégicas en capacidades dinámicas y el aprendizaje para conseguir procesos de internacionalización con base en las capacidades desarrolladas junto con la ejemplificación de algunos casos de estudio.

A partir del análisis de los diferentes participantes en las investigaciones, los resultados muestran de manera general que para las empresas es necesario reconocer la importancia de las capacidades estratégicas para alcanzar los objetivos estipulados de acuerdo con los requerimientos de cada sector a partir de componentes específicos y la adaptabilidad a condiciones del mercado (Luo, 2002). Por ejemplo, uno de los factores de éxito por el cual multinacionales chinas como Lenovo, Huawei o Nanjing han podido entrar a participar, en una importante proporción, en mercados internacionales y muy diferentes al nacional es porque sus adquisiciones o surgimiento de sucursales son estratégicamente utilizadas para alcanzar objetivos previamente trazados (Rui & Yip, 2008). De hecho, algunas similitudes entre los procesos de las organizaciones internacionales asiáticas se tratan en adquirir capacidades estratégicas que no estén presentes en sus operaciones iniciales, pero si en el nuevo mercado e incentivar el correcto aprovechamiento de las que ya se han desarrollado previamente; esto permite que las desventajas

competitivas se conviertan en ventajas sostenibles frente a sus competidores (Fladmoe-Lindquist, 1996).

Ahora bien, la adaptabilidad cultural para las empresas con deseo de conseguir procesos de internacionalización por medio de las franquicias requiere del desarrollo de capacidades y habilidades fuera de sus áreas de experticia y fomentar el aprendizaje lo que impulsa la capacidad intelectual y el talento humano (Rui & Yip, 2008). El primer grupo de capacidades por desarrollar es la gestión de la eficiencia administrativa pues a partir de la tradición se puede aplicar o expandir el conocimiento a la franquicia internacional y a su vez facilitar la gestión de incertidumbre con respecto al país de acogida (Fladmoe-Lindquist, 1996). Además, el segundo grupo de capacidades se refiere a la habilidad del franquiciador internacional para operar en un contexto extranjero a causa de que implementar su modelo de negocio en un entorno cultural distinto añade complejidad y aumenta el riesgo. Por ejemplo, las empresas que han logrado procesos de internacionalización sacan ventaja a los costos de fabricación, mano de obra y estrategias de mercado eficaces (Rui & Yip, 2008), además de ofrecer productos innovadores a segmentos de mercado muy específicos habiendo comprendido las necesidades del consumidor extranjero de manera sagaz por medio de su capacidad empresarial y habilidades de gestión en la organización hacia los mercados que se aspiran.

A partir de dicho análisis, se relaciona la gestión del aprendizaje y la expansión de conocimiento con relación a las capacidades dinámicas que las empresas necesitan desarrollar para cumplir con sus metas trazadas alineadas al liderazgo transformacional o la habilidad para multiplicar enseñanzas internas (Weerawardena et al., 2015). Por esto, (Villar et al., 2014) menciona el requerimiento de la acumulación, articulación y codificación de conocimientos que se van desarrollando a partir de las condiciones de mercado (Zollo & Winter, 2002). Ahora bien,

dicha responsabilidad principal recae en los gerentes de las organizaciones que deben encargarse de proporcionar mecanismos para crear, difundir y almacenar conocimientos nuevos a partir de aprendizajes a todos los integrantes de la compañía e igualmente, implementar y reconfigurar sistemas de retroalimentación a los ya existentes de manera conjunta para cumplir la ventaja competitiva planteada para el largo plazo (Villar et al., 2014).

Seguidamente, se conceptualiza el valor de la buena gestión por parte de los directivos en empresas exportadoras pues entre mayor compromiso con el objetivo internacional, asignan de manera más eficiente recursos en sus empresas (Navarro et al., 2010). Es decir, que la capacidad dinámica de la gestión empresarial requiere de una maximización y entendimiento acerca de la funcionalidad de las capacidades dinámicas para fomentar el aprendizaje pues ellas tratan de hacer las cosas correctas, en el momento adecuado basándose en la cultura organizativa y el aprovechamiento de oportunidades tecnológicas (Teece, 2014). Las compañías que cuentan con activos y recursos difíciles de imitar crean una ventaja sobre sus competidores. Como muestra de, en las empresas manufactureras británicas donde existieron complejas relaciones entre la calidad, velocidad y costos de fabricación de los productos ofrecidos se potencializaron las capacidades financieras y operativas para mejorar las prácticas de gestión en la estrategia empresarial (Hutton & Eldridge, 2019).

Además, Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W., Knight, G. (2007) definen en su artículo el modelo de las capacidades dinámicas para las empresas born global y resaltan el enfoque para su desarrollo basado en procesos de aprendizaje y conocimiento por medio de la articulación, codificación y captura entre los actores de las organizaciones. Se ejemplifican como se pueden identificar las oportunidades de internacionalización que las empresas pueden utilizar centrado en el no desprendimiento de sus capacidades dinámicas previamente desarrolladas

(Teece, 2014). Por esto, el desarrollo empresarial junto con la búsqueda de nuevos mercados debe permitir el fomento a la flexibilidad, la capacidad de respuesta y el aprendizaje para que sin importar la ubicación del nuevo entorno de negocio se proteja la propiedad intelectual o los recursos ya obtenidos en el contexto local y dichos conocimientos se multipliquen (Vahlne & Johanson, 2013). Con el fin de evidenciar el análisis pragmático, la teoría estudiada se enfoca principalmente en los factores que permiten una acelerada internacionalización de este tipo de compañías entre los cuales se encuentran: El análisis del perfil de los gerentes según su aprendizaje adquirido y como estos conocimientos se vuelven decisivos en la capacidad de comprender el mercado, el aprovechamiento de los recursos intangibles como el talento intelectual para aplicarlos en el entorno interno de las organizaciones y la competencia para gestionar relaciones de beneficio hacia la empresa (Weerawardena et al., 2007).

2.2.6. Limitaciones

Finalmente, en el último apartado se ejemplifican las limitaciones que los autores brindan a partir de las temáticas de estudio y como las empresas pueden aplicar todos los aprendizajes en sus modelos de negocio para aprovechar sus capacidades estratégicas teniendo en cuenta detalles de acuerdo con cada necesidad organizacional. Entre los temas que se desarrollan se encuentran la falta de investigación adicional sobre el tema (Prange & Verdier, 2011), el sesgo de subjetividad en las respuestas de los directivos (Villar et al., 2014), la lejanía entre la teoría y la practicidad de las capacidades estratégicas (Teece, 2014) y la sugerencia a indagar más

información sobre la literatura con base en el estudio de diversos sectores (Weerawardena et al., 2007).

En primer lugar, la limitante más común de los artículos analizados es la falta de investigación adicional que se ha hecho sobre el uso de las capacidades dinámicas y comprender como estas se convierten en factores decisivos en conseguir ventajas competitivas en sus respectivos mercados (Prange & Verdier, 2011). Incluso, se debe analizar integralmente cada una de las capacidades estratégicas y seguir investigando en cómo sacarles el mejor provecho para un desarrollo y crecimiento económico adecuado (Weerawardena et al., 2015).

Adicionalmente, los autores afirman que el entendimiento de las capacidades estratégicas está basado en argumentos subjetivos inspirados básicamente por la percepción y experiencias previas de los directivos como por ejemplo el relacionamiento internacional o los aprendizajes adquiridos en el sector que laboran (Villar et al., 2014). Por esto, se reitera que para aportar conclusiones de mayor peso acerca de la relación entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento se requeriría de una investigación profunda acerca de diferentes contextos organizativos para generar análisis acerca del desempeño de las empresas exportadoras en otras industrias y no solo el enfoque en un sector (Prange & Verdier, 2011).

Además, entre otras limitaciones que se pueden analizar se encuentran: Uno de los más grandes retos acerca de la literatura empresarial con enfoque internacional es acercar dichos estudios con la teoría del espíritu emprendedor (Teece, 2014). Los resultados se deben analizar y comparar con firmas de tamaños y/o sectores similares y no pueden darse generalizaciones sin entender el contexto de cada compañía (Hutton & Eldridge, 2019).

También, cabe la pena aclarar que las decisiones empresariales que se toman con base a la inversión en capacidades estratégica para formular prácticas de sostenibilidad competitiva no

pueden ser desarrolladas en grandes magnitudes por todas las organizaciones que buscan procesos de internacionalización (Rui & Yip, 2008). Algunos de los factores que afectan dicho esfuerzo financiero e intelectual están ligados a la estructura u orientación del mercado de cada empresa y la cultura organizativa pues hay gerentes que alinean y maximizan esfuerzos en otras áreas para otro tipo de ventajas competitivas en el largo plazo (Green et al., 2007).

Como resultado de la falta de investigación y divulgación de las capacidades estratégicas y su importancia para el proceso de internacionalización es que las empresas born global, aunque presentan unas tasas altas y son un objeto de estudio único para el campo de la estrategia empresarial requieren de una mayor comprensión y análisis en sus acciones para proponer algún modelo con propuestas asociadas (Weerawardena et al., 2007). Este tipo de conclusiones pueden reunirse a partir de múltiples fuentes, incluyendo mayor cantidad de informantes y documentos de archivo, para triangular los resultados y maximizar la fiabilidad. Debido a esto, para las organizaciones cuyos objetivos están basados en la expansión internacional no solo necesitan un entendimiento de la adaptabilidad cultural en el entorno donde deseen abrir operaciones, por el contrario, hay un sin número de capacidades solicitadas para que el éxito estratégico sea alcanzado con mayor facilidad (Autio et al., 2000). Por ejemplo, la protección de la marca, la rentabilidad, la política y la moneda del país anfitrión, requieren de habilidades basadas en el aprendizaje y la gestión del conocimiento dentro de toda la organización (Fladmoe-Lindquist, 1996).

3. Conclusiones e implicaciones prácticas

Después del análisis de los diferentes artículos, los conceptos y los hallazgos que presentan se extraerán las conclusiones más importantes que permitan tener una implicación práctica a partir de las capacidades estratégicas para las empresas que buscan procesos de internacionalización, además de indicar hallazgos teóricos útiles para las futuras investigaciones del tema. Primeramente, cabe la pena aclarar que las compañías que deciden implementar su modelo de negocio en un entorno cultural distinto añaden en sus operaciones complejidad y al tiempo, aumenta el riesgo empresarial. Por esta razón, es que existe una constante necesidad de que el desarrollo empresarial junto con la búsqueda de nuevos mercados permita el fomento a la utilización de ciertos tipos de capacidades estratégicas o dinámicas como: la flexibilidad, la capacidad de respuesta y el aprendizaje, para de esta forma sin importar la ubicación del nuevo entorno de negocio se proteja la propiedad intelectual o los recursos ya obtenidos en el contexto local y dichos conocimientos se multipliquen para que el éxito internacional se genere en beneficio de la organización (Vahlne & Johanson, 2013).

En relación con la evolución de las capacidades estratégicas por el ambiente dinámico y la complejidad de las operaciones empresariales es que las capacidades dinámicas empresariales se definen ahora como “La capacidad de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente” (Teece, 2014). Cabe la pena aclarar, que dentro de los artículos revisados la conceptualización de las capacidades dinámicas es todavía un concepto general que solo dos autores han hablado de su definición y

tipos (Weerawardena et al., 2015), en los demás artículos esta temática se relaciona más hacia conceptos secundarios, pero sin lograr un entendimiento profundo.

Sin embargo, indirectamente se ejemplifican en diversos artículos la importancia de reconocer las capacidades estratégicas y de esta forma obtener resultados esperados. Por ejemplo, para las organizaciones con objetivos trazados hacia la internacionalización, las decisiones relacionadas a su meta necesitan ir estructuradas bajo elecciones racionales tomadas con cautela durante el transcurso, guiadas por el talento y capacidad intelectual de los altos directivos, los cuales, se identifican como el factor más representativo de las empresas con éxito empresarial-internacional (Pinho & Prange, 2016). Adicionalmente, las multinacionales cuando en condiciones de mercado turbulentas aprovechan los conocimientos para reconfigurar soluciones generan una ventaja para implementar nuevas tendencias e ingresar a nuevos mercados con éxito, acá la capacidad dinámica de gestión del aprendizaje y adaptación toma un papel decisivo (Hughes et al., 2010).

Así mismo, una ventaja competitiva se describe como una posición defendible en la industria y esta se genera cuando las compañías cuentan con activos y recursos difíciles de imitar y se destacan frente a sus competidores (Porter et al., 2006). La relación entre capacidades dinámicas se refleja pues al establecerse una ventaja competitiva se requirió de una comprensión, identificación y aprovechamiento de capacidades específicas, entre ellas los activos intangibles para la diferenciación competitiva (Teece, 2014). Aunque en la teoría suene como un proceso sencillo, trasladar dichos conceptos a la implementación en empresas globales, requiere de un arduo trabajo pues generalmente la poca literatura empresarial y limitación en la conceptualización sobre las capacidades dinámicas está muy alejada de la utilidad en los

directivos, por lo que la responsabilidad primaria recae en multiplicar dichos aprendizajes y fomentar el éxito empresarial internacional (Weerawardena et al., 2015).

4. Referencias bibliográficas

- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v17(n1).
- Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, 11(1), 9-20.
- Chakrabarty, S., & Wang, L. (2012). The Long-Term Sustenance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 205-217. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1422-3>
- Dagnino, G. B., & Resciniti, R. (2021). Introduction to the Special Issue: “The age of digital internationalization—Strategic capabilities, cultural distance and customer value”. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 967-981. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09603-8>
- 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), pp. 47-74

- Filatotchev, I., & Piesse, J. (2009). R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1260-1276.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.18>
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 419-438. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00056-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00056-0)
- Green, K. W., Chakrabarty, S., & Whitten, D. (2007). Organisational culture of customer care: Market orientation and service quality. *International journal of services and standards (Print)*, 3(2), 137-153.
- Hughes, M., Martin, S. I., Morgan, R. e., & Robson, M. j. (2010). Realizing Product-Market Advantage in High-Technology International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. *Journal of International Marketing -East Lansing-*, 18(4), 1-21.
- Hutton, S., & Eldridge, S. (2019). Improving productivity through strategic alignment of competitive capabilities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 644-668. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0277>
- Karami, A., Jones, B. M., & Kakabadse, N. (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(1), 7-17.
<https://doi.org/10.1108/14720700810853365>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
<https://doi.org/10.5465/20159604>
- Lugones, G., Gutti, P., & Le Clech, N. (2007). Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina.

- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)
- Luo, Y. (2002). Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. *Organization Science*, 13(1), 48-63. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.48.538>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Navarro, A., Acedo, F. J., Robson, M. J., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). Antecedents and Consequences of Firms' Export Commitment: An Empirical Study. *Journal of International Marketing*, 18(3), 41-61. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.3.41>
- Pinho, J. C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.001>
- Pino Soto, C. G. (2018). Innovation and internationalization on the competitiveness of exporting firms: Lessons from South American emerging economies. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 651-662. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0336>
- Porter, M. E., Orbegozo, G., Borja, J., & Bengoechea, I. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

- 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>
- Rui, H., & Yip, G. S. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43(2), 213-226.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.006>
- Shane, S. A. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00110-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00110-7)
- 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>
- Teece, D. 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, D. J. (2018). Biography. David J. Teece The Scholar Entrepreneur.
<https://www.davidjteece.com/biography>
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- 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>

- 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>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221-239. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.