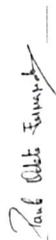
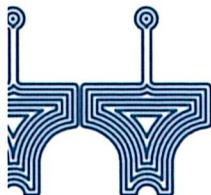


Certificado de apresentação de Comunicação Oral

Certifica-se que a comunicação oral *La capacidad dinámica de innovación: mediación sobre la estrategia de incremento de mercados internacionales en tiempos de crisis económica* da autoria de Pablo Ledesma Chaves, Jorge Arenas Gaitán & Ángel Francisco Villarejo Ramos foi apresentada nas XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica (XXX JLE2020), que tiveram lugar na ESTiG-IPB de 5 a 8 de fevereiro de 2020.



Paula Odete Fernandes
7 de Fevereiro de 2020 . Bragança



XXX JORNADAS Luso - Espanholas de **GESTÃO CIENTÍFICA**

'cooperação transfronteiriça:
desenvolvimento e coesão territorial'

5 a 8 FEV 2020 . Bragança

MARKETING

LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN: MEDIACIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE MERCADOS INTERNACIONALES EN TIEMPOS DE CRISIS ECONÓMICA.

Pablo Ledesma Chaves. pledesma@us.es. Universidad de Sevilla.
Jorge Arenas Gaitán. jarenas@us.es. Universidad de Sevilla.
Ángel Francisco Villarejo Ramos. curro@us.es. Universidad de Sevilla.

RESUMEN: Cuando se producen fases de descenso de la demanda, las empresas se ven obligadas a buscar opciones y alternativas que les permitan mantener sus niveles de beneficios. Para solucionar esta cuestión, la visión de los recursos nos indica que el desarrollo de determinadas capacidades dinámicas se convierte en un motor de desarrollo, así como en un aspecto de mediación, entre las operaciones externas de las empresas y la obtención de mejores resultados. En este trabajo analizamos el efecto de la capacidad dinámica de innovación, diferenciando el comportamiento entre empresas de internacionalización gradual e INV. El estudio proporciona información sobre estos problemas mediante la prueba de hipótesis de un modelo empleando una muestra de 145 empresas exportadoras españolas. El análisis de datos utiliza un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a través de Partial Least Squares (PLS) como instrumento estadístico. Los resultados llevan a dos conclusiones principales: Las empresas INV potencian su estrategia internacional mediante el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación, consiguiendo mejores resultados. En segundo lugar, la capacidad dinámica de innovación media de la misma forma en ambos modelos de empresas a la hora de determinar sus resultados.

PALABRAS CLAVE: Capacidades dinámicas, innovación, crisis, INV, graduales

ABSTRACT: When there are phases of declining demand, companies are forced to look for options and alternatives that allow them to maintain their profit levels. To solve this issue, the vision of resources indicates that the development of certain dynamic capabilities becomes an engine of development, as well as an aspect of mediation, between the external operations of the companies and obtaining better results. In this work we analyze the effect of the dynamic capacity for innovation, differentiating the behavior between companies of gradual internationalization and INV. The study provides information on these problems through the hypothesis test of a model using a sample of 145 Spanish exporting companies. The data analysis uses a structural equation model (SEM) through Partial Least Squares (PLS) as a statistical instrument. The results lead to two main conclusions: INV companies strengthen their international strategy by developing the dynamic capacity for innovation, achieving better results. Second, the dynamic capacity for innovation mediates in the same way in both models of companies when determining their results.

KEYWORDS: Dynamic capabilities, Innovation, Crisis, INV, Gradual.

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de los diferentes elementos que intervienen en la gestión empresarial suele realizarse en periodos de estabilidad económica. Sin embargo, la realidad empresarial y, sobre todo, las ventas, muestran altibajos a lo largo de periodos de tiempo debido a múltiples circunstancias vinculadas al entorno, la demanda y el comportamiento de los consumidores. Sobrevienen periodos de adaptación, en los que son necesarios utilizar todos los recursos disponibles por parte de las organizaciones para superar las condiciones adversas. Cuando recientemente se ha producido un periodo de profunda crisis económica en todo el mundo, han existido empresas que optaron por la estrategia de crecer hacia el exterior (Zouaghi, Sánchez, & Martínez, 2018), es decir, incrementar el número de mercados internacionales a los que atender para compensar un descenso de las

ventas en los mercados domésticos. Y muchas lo han hecho con éxito. Se producen en esos momentos modificaciones sustanciales del comportamiento de las empresas, que reaccionan de diferente manera ante un entorno que les obliga dar lo mejor de sus capacidades para sobrevivir. Las investigaciones indican que en momentos de crisis económicas, los sectores exteriores dinámicos y fuertes suponen una fuente de financiación para una demanda interna hundida (Beliaeva, Shirokova, Wales, & Gafforova, 2018) y actúan como polo de crecimiento y dinamismo. Por tanto, el crecimiento del sector exterior hace que los países mejoren tanto sus importaciones como sus exportaciones, aumentando sus niveles de crecimiento. La salida al exterior de las empresas se puede plantear bajo dos estrategias diferentes, siendo la primera una internacionalización progresiva y gradual, de acuerdo al modelo de adquisición gradual de conocimiento (Johanson & Vahlne, 2017), y otra mediante una rápida internacionalización, prácticamente desde el inicio de la actividad de la empresa, como la realizan aquellas empresas denominadas INV (Knight & Liesch, 2016).

Considerando el problema empresarial planteado, desde el punto de vista académico una de las tendencias actuales en la gestión estratégica es conocer por qué algunas empresas son sistemáticamente capaces de mantener sus recursos y actividades alineadas con un entorno que se encuentra en cambio permanente, mientras otras no lo logran (Salvato & Vassolo, 2018). El proceso puede contemplarse desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, que ofrecen una oportunidad de renovación y adaptación permanente, bajo una visión de innovación. El conocimiento de la empresa se canaliza hacia los procesos innovadores que mejoran el rendimiento. Además, tratándose el análisis dentro de un entorno internacional, es interesante realizar la distinción entre empresas de internacionalización gradual o INV, para conocer si existen diferencias en el comportamiento estratégico desde el punto de vista de las capacidades dinámicas.

El objetivo principal de este estudio es analizar la relación existente entre la estrategia de incremento de mercados internacionales servidos, la capacidad dinámica de innovación y el desempeño internacional. Para ello, establecemos dos objetivos específicos. El primero, analizar que existe mediación de la capacidad dinámica de innovación entre la estrategia de incremento de mercados internacionales y la mejora de los resultados exteriores de la empresa, dentro de un entorno turbulento marcado por la crisis económica. En segundo lugar, determinar si en dicha relación existen diferencias entre los modelos estratégicos de internacionalización de empresas, es decir, las empresas con procesos graduales y las INV.

La contribución académica de nuestro estudio se encuentra en varios aspectos. En primer lugar, no hemos encontrado en la literatura existente estudios sobre el poder mediador de la capacidad dinámica de innovación respecto a la estrategia de incremento del número de mercados y el desempeño (Constance E. Helfat & Peteraf, 2015), existiendo un importante hueco de estudio en un asunto de importante actualidad académica respecto a las capacidades dinámicas (Giniuniene & Jurksiene, 2015; Piening & Salge, 2015). En segundo lugar, nuestro trabajo se encuadra dentro de un entorno muy complejo y que supone un reto para la gestión de las empresas como es una crisis económica a nivel global, que nos sirve para poner a prueba las teorías y conceptos adquiridos en tiempos de bonanza económica, y conocer cuáles son realmente válidos para el desempeño empresarial en momentos de verdadera dificultad. Nuestra tarea como investigadores es aportar conocimiento real y útil cuando las circunstancias no son tan favorables. Este análisis añade originalidad debido a la dificultad de obtención de los datos. Este enfoque aporta una visión de los resultados y la utilización de los recursos fuera del entorno empresarial habitual (Calvo-Porrall, Stanton, & Lévy-Mangin, 2016; Dahles & Susilowati, 2015; Medrano & Olarte-Pascual, 2016). Relacionado con lo anterior, introducimos además en el estudio dos modelos estratégicos de internacionalización diferentes, por lo que, en tercer lugar, evaluamos la perspectiva del trabajo desde el punto de vista de las empresas de internacionalización gradual y de las INV, para tratar de conocer como ambas han afrontado la crisis económica con sus herramientas desde el punto de vista de la capacidad dinámica de innovación, profundizando en el necesario análisis diferencial entre ambos modelos de internacionalización exigido por recientes trabajos (Paul & Rosado-Serrano, 2019). En cuarto lugar, está el modo de abordar el carácter evolutivo de las variables en el método de recolección de datos, especialmente importante para las capacidades dinámicas. Nuestro estudio realiza a los entrevistados una pregunta que deben contestar situándose en dos momentos temporales diferentes, estableciendo como hito temporal central de la respuesta la reciente crisis económica, y creándose una variable diferencial.

Para lograr los objetivos anteriormente descritos, el presente trabajo se estructura de la siguiente forma: En primer lugar, hacemos una revisión de la literatura que nos permite la formulación de hipótesis y de un modelo de investigación propuesto. En segundo lugar, describimos la metodología empleada para testar dicho modelo. En tercer lugar, ofrecemos los resultados de nuestra investigación. En cuarto lugar, discutimos los resultados obtenidos comparándolos con la literatura existente. Finalmente, ofrecemos nuestras principales conclusiones y las limitaciones de nuestro trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CAPACIDADES DINÁMICAS

El concepto de capacidades dinámicas está determinado para integrar la literatura de estrategia e innovación y proporcionar un marco general gestión de las capacidades que necesita la empresa para mantener la capacidad de crecimiento y la ventaja competitiva (Teece, 2007). La literatura acerca de internacionalización se refiere a los periodos de crisis económica en muchas ocasiones con la pregunta de si se trata de una salida necesaria para la supervivencia o una estrategia de crecimiento (Mets, Sauka, & Purg, 2018; Smallbone & Do, 2018). Sea de una manera u otra, las investigaciones demuestran que en los momentos de recesión existen crecimientos muy importantes de las exportaciones y los sectores exteriores (Lucio Fernández, Mínguez, Minondo Uribe-Etxeberria, & Requena Silvente, 2017). En el caso de España, durante los años más duros el sector exterior comenzó a crecer a niveles superiores al 5% anual, algo desconocido hasta entonces, alcanzándose tasas de cobertura de las importaciones superiores al 90%, con saldo incluso positivo si descontamos el efecto de la energía y sus derivados (INE, 2018). Además, este impulso ha supuesto el record histórico de exportaciones alcanzado en 2017, así como del número de empresas exportadoras en España.

Este ejemplo del mercado español, demostrable en otros países también (Ivlevs & Veliziotis, 2017), indica que las empresas afrontan las estrategias de internacionalización en periodos recesivos no solo como una salida inevitable sino también como una estrategia sólida y continuada en el tiempo que les permite, mediante el aprendizaje y la innovación, transformar sus estructuras productivas en otras más avanzadas y resistentes, así como aprovechar sus capacidades mediante la potenciación del sector exterior y las oportunidades que ofrece la internacionalización (Prashantham & Floyd, 2019).

El entorno es muy importante en la literatura sobre capacidades dinámicas. Estas capacidades permiten una visión reflexiva de lo que está cambiando alrededor de la empresa (Felin & Foss, 2009), y permitirán una mejor adaptación y anticipación a los cambios. Los entornos cambiantes tienen un efecto negativo sobre las capacidades ordinarias, y un efecto positivo sobre las capacidades extraordinarias. Ello implica que se alcanzará mejor desempeño incrementando y potenciando las capacidades dinámicas en los entornos dinámicos y turbulentos (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

La literatura acerca de las capacidades dinámicas tiene una doble vertiente, ambas basadas en elementos evolutivos (Arndt & Bach, 2015). Por un lado, Teece, Pisano, and Shuen (1997) consideran que las capacidades dinámicas son idiosincráticas y conducen hacia la ventaja competitiva sostenible, dentro de un proceso basado en la rutina (Zollo & Winter, 2002). En segundo lugar, Eisenhardt and Martin (2000) argumentan que las capacidades dinámicas aparecen con frecuencia en forma de las mejores prácticas, cambiando la forma en que pueden ser observadas en entorno moderados o de rápidos cambios, y sólo conducen a una ventaja competitiva temporal. En el caso de entornos con cambios moderados, el énfasis estaría en la variación, mientras que en los entornos donde los cambios son muy rápidos, el énfasis estaría en la selección (Eisenhardt & Martin, 2000). Los estudios que han contribuido al análisis de las capacidades organizativas y su influencia sobre el desempeño sugieren que es más importante la habilidad de la compañía para el desarrollo de los recursos mediante capacidades organizativas que la cantidad de recursos poseídos (Jeng & Pak, 2016; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). Por tanto, son determinadas capacidades dinámicas de alto nivel lo que diferencia el rendimiento de las empresas con recursos similares (Morgan et al., 2009), además de potenciar el efecto de las estrategias en los mercados internacionales, creando un efecto de sinergia entre ellas (Jeng & Pak, 2016). La habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus habilidades será lo que le otorgue la ventaja competitiva, sobre todo cuando el entorno se vuelve inestable (Teece et al., 1997) como el caso de nuestro trabajo, donde se produce una variación total en el entorno competitivo de las empresas debido a la crisis económica. Las capacidades dinámicas de innovación y de aprendizaje ofrecen una respuesta a las variaciones sustanciales del entorno que permiten a la empresa desarrollar sus estrategias internacionales de una manera más adecuada.

Nuestro trabajo resulta importante para cubrir el gap en la literatura que trata de investigar específicamente la relación entre el tipo de empresa y el desarrollo de las capacidades dinámicas y su efecto sobre el desempeño (Jeng & Pak, 2016; Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Teece, 2018). En nuestro caso, mediante el análisis de los modelos de internacionalización gradual y Born-Globals. La internacionalización es uno de los aspectos más estudiados en literatura sobre empresas (Peng & Lin, 2017). El tipo, la magnitud y la velocidad de esa decisión estratégica de la internacionalización fijará la capacidad de la empresa para obtener ventaja competitiva, que será en última instancia determinada por las capacidades establecidas en la empresa, así como aquellas que

puedan evolucionar de las capacidades iniciales. Por ello, nuestro análisis contempla esa decisión estratégica de dos maneras de acuerdo a dos modelos de empresas diferentes. Las primeras son las que consideramos de internacionalización gradual o tardía, cuya salida al exterior se produce tras un periodo más o menos largo en el mercado nacional (Vahlne & Johanson, 2013), y las empresas de rápida internacionalización (International New Ventures – INV) que desde su nacimiento o al poco tiempo deciden embarcarse en los mercados internacionales (Knight & Liesch, 2016). La orientación de los estudios acerca de las Born-Globals han tomado principalmente tres perspectivas. La primera es la que se refiere su formación y al proceso de rápida internacionalización. La segunda, al análisis tras su salida al exterior, tratando de establecer las diferentes fases internacionales, la velocidad del desarrollo de las ventas y los efectos positivos que su corta edad tiene en su gestión. Y la tercera perspectiva, y más reciente, es la que trata acerca de los factores decisivos para el mantenimiento de su ventaja competitiva y su desempeño, adoptando también tres orientaciones como son la visión de las redes, el enfoque de recursos, y las capacidades dinámicas (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019). Nuestro trabajo aborda esta última como aportación actualizada al problema de investigación planteado. Además, esta investigación contempla la internacionalización en un entorno de inestabilidad económica. Se trata de una característica especial poco estudiada en la literatura sobre gestión de empresas. La obtención de conclusiones en trabajos empíricos sobre entornos de estabilidad económica se ve alteradas cuando el contexto empresarial se vuelve más difícil y complejo ante las reducciones de demanda y sus problemas derivados. La supervivencia en entornos internacionales es por sí una demostración de la esencia de las capacidades dinámicas, las cuales expresan que no sólo es necesario la posesión de determinados activos específicos, sino que es necesaria su continua adaptación y redefinición de cara a dar respuesta a las nuevas oportunidades de mercado (Teece, 2007). De ahí, que no sobrevivan a la crisis internacional las empresas con más recursos, sino aquellas que mejor se hayan adaptado. Y no solo adaptarse, sino hacerlo de la manera más rápida (Teece, 2018; Zawislak, Barbieux, Tello-Gamarra, Reichert, & Alves, 2017). A pesar de las diferentes formas y funciones, las capacidades dinámicas proporcionan oportunidades de exploración y explotación del conocimiento, actualización continua de los procesos, interacción con el entorno y una base para el proceso de decisión estratégico (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Estas características suponen la base de respuesta a cambios dramáticos en el entorno, como una crisis económica, así como una base de innovación para la creación de nuevos procesos. La literatura indica la existencia de un efecto potenciador de las capacidades dinámicas sobre las propias estrategias de las empresas (Jeng & Pak, 2016), lo que nos llevaría intuir una mejor respuesta de aquellas empresas que las desarrollaran sobre los efectos de la crisis económica. Se produciría una alineación de recursos respecto al entorno cambiante (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019; Salvato & Vassolo, 2018), siempre ante la pregunta de cuál es la fuente de esa adaptación sistemática. La importancia de las capacidades dinámicas en entornos turbulentos ya es mencionada por Teece, Pisano, and Shuen (1997), indicando que la validez de las capacidades dinámicas deberían ser demostradas en entornos que cambian rápidamente y que presentan un alto nivel de incertidumbre. No obstante, continúa existiendo un importante gap en la literatura respecto a la relación entre el tipo de empresa y el desarrollo de las capacidades (Jeng & Pak, 2016), así como sobre el desempeño (Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Teece, 2018). Los estudios han determinado que las capacidades dinámicas dependen del contexto (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Barreto, 2010; Constance E. Helfat & Peteraf, 2003; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013), lo que explicaría la influencia de las necesidades ambientales, basada en dos factores fundamentales, como la estructura organizativa y la intensidad competitiva del mercado. El desempeño organizativo donde interviene la capacidad de innovación depende de las actividades desarrolladas mientras se crean las capacidades dinámicas (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017): innovaciones internas, gestión de recursos humanos, colaboraciones, adquisiciones y actividades de aprendizaje. La intensidad competitiva a su vez determina la efectividad del desempeño organizacional, ya que las capacidades dinámicas se convierten en la base de la adopción ante la presión competitiva y se esfuerzan por sobrevivir (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Wilden et al., 2013). Sin embargo, un entorno cambiante puede tener un efecto negativo en las capacidades operativas u ordinarias y, por el contrario, positivo en las capacidades dinámicas. Esto significa que los efectos del entorno son notables a nivel de empresa, pero no del proceso, lo que implica que las organizaciones pueden alcanzar un mejor rendimiento, lo que aumenta las capacidades ordinarias en entornos estables y dinámicas en entornos altamente dinámicos (Babelytė-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017; Drnevich & Kriauciunas, 2011). El entorno de nuestro trabajo se encuentra en unas condiciones únicas, como son las de incertidumbre económica, por lo que consideramos que la capacidad dinámica de innovación afectará a los resultados de la empresa (Knight & Cavusgil, 2004).

De cara a los procesos de modificación o alteraciones del entorno, como las etapas de recesión económica, las capacidades dinámicas permiten a la empresa desarrollarse y cambiar, pero para ello deben primero absorber e internalizar el nuevo conocimiento derivado de la situación del entorno (Zawislak et al., 2017). Es decir, las capacidades dinámicas se convierten en un amortiguador ante cambios desfavorables ocurridos en entornos inmediatos de la empresa.

2.2. CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN

Las capacidades dinámicas permiten a la empresa operar, extender, modificar y crear habilidades ordinarias. Pueden cambiar la base de recursos de la empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible (Ambrosini & Bowman, 2009; C.E. Helfat et al., 2007), y en caso de incertidumbre en el entorno permiten absorber el nuevo conocimiento y aplicarlo en respuestas positivas que permitan la continuidad de la actividad (Breznik & Hisrich, 2014). La innovación en este sentido parece originarse como un resultado lógico positivo de la posesión de capacidades dinámicas. Desde este punto de vista, las capacidades dinámicas deben percibirse como impulsadas por la innovación. Sin embargo, este vínculo conceptual no es explícito, ya que otra perspectiva define las capacidades dinámicas como el potencial de la empresa para resolver sistemáticamente los problemas en función de su propensión a detectar oportunidades y tomar decisiones oportunas orientadas al mercado (Barreto, 2010). Por tanto, esta perspectiva situaría a la capacidad de innovación como una capacidad independiente que la empresa puede o no poseer, de acuerdo su estructura única de recursos. Bajo nuestro análisis, consideramos que la segunda perspectiva refleja mejor la orientación de nuestro trabajo, ya que aun existiendo empresas que poseen determinadas capacidades dinámicas importantes y creadoras de ventaja competitiva, no son innovadoras. Los conceptos de capacidades dinámicas y capacidad de innovación son complementarios (Breznik & Hisrich, 2014).

La innovación implica la correcta implementación de nuevas ideas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Esta noción incluye dos condiciones indispensables para la innovación, como son la novedad y la capacidad de uso. En este sentido, la innovación requiere nuevas vías para la solución de problemas y que estas soluciones lleven al éxito comercial (Fernández-Mesa & Alegre, 2015). Las capacidades de innovación abarcan aspectos dentro de la empresa relacionados con la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de marketing, la innovación de servicios y la innovación administrativa (Pedron, Picoto, Colaco, & Araújo, 2018). No se encuentra enfocada únicamente en la capacidad de general cambios técnicos (Zawislak et al., 2017)

Con el objetivo de ser innovadoras y alcanzar ventajas competitivas sostenibles, las empresas deben desarrollar capacidades de innovación (Jeng & Pak, 2016; Pedron et al., 2018; Smith, Fixson, Paniagua-Ferrari, & Parise, 2017). La capacidad de innovación es la habilidad de una organización para presentar y desarrollar nuevas ideas para el mercado, lo que conlleva ventajas competitivas y mejoras del beneficio a corto o largo plazo (Nisula & Kianto, 2013). Se trata de una capacidad interna, de un “potencial para producir innovaciones”, por lo que requiere continuas mejoras de cara a que produzca el valor necesario (Saunila, 2017), y que las nuevas creaciones sean más eficaces que las de nuestros competidores (Jeng & Pak, 2016). Consideramos que esa cultura de innovación y orientación hacia los nuevos métodos de realización de las actividades empresariales resulta muy útil a las empresas cuando se producen variaciones sustanciales del entorno, como en el caso de los periodos de recesión económica. En esos casos, las capacidades de innovación se utilizarían como herramientas de gestión (Foroudi, Jin, Gupta, Melewar, & Foroudi, 2016).

La posición de los investigadores respecto a la capacidad de innovación abarca varios aspectos. Los puntos de vista varían desde indicar que no existe una relación clara entre innovación y capacidades dinámicas (Breznik & Hisrich, 2014), ya que no es posible establecer un camino determinado entre ambas, así que son vistas como complementarias. Para Wang and Ahmed (2007), se trata sin embargo de un componente crítico de las capacidades dinámicas, llegando a ser identificado como una forma concreta de capacidad dinámica por parte de Dixon, Meyer, and Day (2014). O más allá, considerando a las capacidades dinámicas como precursoras de las capacidades de innovación (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017a). Como visión intermedia, otros autores han propuesto la capacidad de innovación como una capacidad integrada de alto orden, capaz de gestionar múltiples capacidades (Lawson and Samson 2001). No obstante, la impresión general es que no se considera la importancia de la innovación dentro de las capacidades dinámicas (Babelyè-Labanauskė, Kristina; Nedzinskas, 2017), y el vínculo entre ambas permanece aún sin explorar de manera adecuada (Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra, & Zawislak, 2017b).

A la vista de lo anterior, el nexo entre ambas capacidades parece evidente, aunque en ocasiones se ha evitado debido al concepto abstracto de las capacidades dinámicas (Fallon-Byrne & Harney, 2017). La relación parte de que las capacidades dinámicas permiten la creación y sobre todo la modificación de la base de capacidades ordinarias (Winter, 2003). Esa modificación provocada por las capacidades dinámicas permite a la empresa obtener la ventaja competitiva (Ambrosini & Bowman, 2009). Ese proceso, que en sí es una nueva y mejor forma de hacer las cosas, convierte a la innovación en una consecuencia lógica de la posesión de las capacidades dinámicas. Es decir, las capacidades dinámicas serían un conductor de la innovación (Barreto,

2010). De hecho, la promoción del proceso de innovación bajo condiciones de alto riesgo e incertidumbre en el entorno de las capacidades dinámicas fue definido como “major innovation dynamic capability” (Eisenhardt & Martin, 2000; O’Connor, 2008). Su análisis bajo situaciones de incertidumbre como las crisis económicas se hace necesario para valorar realmente su potencial de creación de ventaja competitiva (Kodama, 2017; Teece et al., 1997).

2.3. HIPÓTESIS

El impacto de la internacionalización sobre el desempeño ha generado el interés de la comunidad investigadora (Fernández Olmos & Díez-Vial, 2015; Kirca, Roth, Hult, & Cavusgil, 2012; Li, 2007) descrita como la estrategia mediante la cual las empresas expanden sus actividades más allá de los mercados nacionales. En principio, es de esperar la obtención de varias ventajas, como las economías de escala, efectos sobre el poder y control de mercados, reducción de riesgo o efectos aprendizaje, por nombrar algunos de ellos (Pla Barber, Cobos, & Barber, 2002). Cabe destacar, como hemos indicado, que la internacionalización es por tanto una opción estratégica que puede alcanzarse mediante el diseño de diferentes vías (Lu & Beamish, 2002; Thompson & Zang, 2016), y que, como opción estratégica desarrollada adecuadamente, mejorará el desempeño de la empresa.

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

La presencia de la innovación como capacidad dinámica dentro de la empresa muestra la existencia de habilidades y herramientas así como formas de actuar que otorgan ventaja competitiva en forma de posiciones en el mercado aventajadas sobre nuestros competidores (Vladova, 2018). La innovación se convierte en uno de los factores claves en la mejora de los resultados internacionales de las empresas (Lachenmaier & Wöbmann, 2006; Nassimbeni, 2001; Pla-Barber & Alegre, 2007; Roper & Love, 2002). Otra característica que la innovación otorga es el poder de mercado, y por tanto, facilita las actividades exportadoras (Quintás, Vázquez, García, & Caballero, 2009). La adopción de capacidades dinámicas de innovación influencia de manera positiva la estrategia exportadora (Golovko & Valentini, 2011). Las empresas innovadoras están más preparadas para trabajar en un entorno inestable como el de una crisis económica (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). En términos generales, la capacidad dinámica de innovación es un determinante crítico del desempeño, ya que permite alcanzar el tope competitivo de las empresas y responder de manera rápida a los cambios en el mercado, sobre todo en los entornos turbulentos (Jeng & Pak, 2016; Teece, 2007; Zhang & Liu, 2010). Una empresa con alta capacidad para aprender mejora su desempeño exportador (Fernández-Mesa & Alegre, 2015; Johanson & Vahlne, 2009; Villar, Alegre, & Pla-Barber, 2014). Por ello:

H1: Existe mediación entre la estrategia de incremento de mercados internacionales y el desempeño internacional por parte de la capacidad dinámica de innovación.

Debido a que nuestro análisis evalúa el comportamiento internacional de las empresas ante un importante hito temporal como ha sido la crisis española reciente, consideramos interesante analizar si han existido diferencias significativas en cuanto a los resultados entre los modelos estratégicos de internacionalización, tanto los de las INV como las graduales. La visión global considerada desde el inicio de la actividad, y la capacidad de adaptación derivada de los altos niveles de intangibilidad, eficiencia y experiencia de gestión de sus fundadores predisponen de manera más positiva para las actividades internacionales, así como para la respuesta ante variaciones significativas en el entorno (Gleason, Madura, & Wiggenhorn, 2006). Además, las empresas INV con una fuerte cultura innovadora tienden a obtener un desempeño superior (Kocak & Abimbola, 2009), por lo que podemos prever diferencias entre el comportamiento y por tanto en el desempeño internacional de ambos modelos estratégicos de empresas. Por ello planteamos la siguiente hipótesis:

H2: Existen diferencias significativas en el modelo explicativo del desempeño entre INV y empresas de internacionalización gradual.

3. METODOLOGÍA

La base de este estudio es un estudio empírico sobre empresas exportadoras españolas. La muestra nos parece adecuada por varias razones. En primer lugar, España ha sufrido una importante crisis económica, profunda y duradera en el tiempo (Cruz-Castro & Sanz-Menéndez, 2016; Eppinger, Meythaler, Sindlinger, & Smolka, 2018) Este hecho facilita el estudio de la adaptación de sus empresas al nuevo escenario. En segundo lugar, una muestra multisectorial amplía la varianza observada, y enfatiza la generalización de los resultados obtenidos (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Los sectores considerados dentro del estudio son agroalimentario (30.82%), industrial (32,19%) y servicios (36,99%). En tercer lugar, el tamaño muestral resulta adecuado para este tipo de estudios y es totalmente comparable con los publicados en la literatura (Chen, Sousa, & He, 2016; Schwens et al., 2017). Concretamente, Concretamente, la muestra de empresas proviene tanto de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) como del Catálogo Industrial y de Empresas Exportadoras del País Vasco (CIVEX). Se realizó un pretest con varios expertos para asegurar la correcta interpretación de los ítems. El cuestionario fue realizado en español. Previo a su utilización, fue traducido del inglés al español, y posteriormente de nuevo al inglés para asegura la exactitud de la traducción. (Brislin, 1970). Manteniendo la proporcionalidad sectorial, 750 cuestionarios vía e-mail fueron enviados a los CEOs y responsables de los departamentos de internacionalización, retornando un total de 145 válidos, lo que representa una ratio de respuesta del 19,3%. Este resultado se encuentra dentro del aceptable rango del 15 al 20% (Menon, Bharadwaj, & Howell, 1996). La mayoría de las empresas son pequeñas (el 75% tienen menos de 50 empleados), y más de la mitad (53%) tenían expertos dedicados en exclusiva a las operaciones internacionales, teniendo un 43% departamentos de exportación. El 45,5% comenzaron su actividad internacional dentro de los primeros 5 años desde su fundación (INV), existiendo un 11% que lo hicieron en el mismo año que comenzaron su actividad. En cuanto a diversidad exportadora, el 26% de las empresas entrevistadas mantenían operaciones internacionales en 10 o menos países, mientras que el 74% lo hacía en más de 10 mercados diferentes.

Una de las principales aportaciones del trabajo está en el modo de abordar el carácter evolutivo de las variables, especialmente importante para las capacidades dinámicas. Nuestro estudio realiza a los entrevistados una pregunta que deben contestar situándose en dos momentos temporales diferentes, estableciendo como hito temporal o diferencial de la respuesta la reciente crisis económica (Grewal & Tansuhaj, 2001; Kutschker, Bäurle, & Schmid, 1997; Lee & Makhija, 2009). Es decir, deben contestar a la misma pregunta desde la perspectiva de “antes de la crisis” y “después de la crisis”. Este modo de analizar crea una variable diferencial entre ambas respuestas. Tomamos la idea de episodios de Kutschker, Bäurle, y Schmid (1997) y la hemos aplicado a la crisis como Lee and Makhija (2009), y siguiendo a Grewal and Tansuhaj (2001) quienes preguntan por la export performance antes y después de la crisis.

En la revisión de la literatura se identificaron diversas escalas de medida para cada uno de los constructos analizados. Siguiendo a Slavec, Drnovšek, y Drnovsek (2012), la elección de cada escala ha estado en función de su adecuación a la definición del concepto propuesto en este trabajo, el número de ítems necesarios para medir el concepto, y la fiabilidad reportada en indicadores como Crombach Alfa o Composite Reability. Concretamente, para evaluar el modelo propuesto, la variable “Incremento del número de mercado” se establece mediante la diferencia entre el número de mercados internacionales atendidos antes y después de la crisis económica por las empresas. La variable “Capacidad Dinámica de Innovación” es evaluada por medio de una escala ya establecida que abarca todos los aspectos concernientes a la variable (Rodenbach & Brettel, 2012), y como hemos indicado anteriormente, se establece como variable diferencial con las respuestas en los dos momentos temporales establecidos. Igualmente se opera con la variable “International performance”, la cual se mide bajo la escala de Farrell, Oczkowski, y Kharabsheh (2011). Esta medida del rendimiento empresarial consta de cinco dimensiones, y se encuentra adaptada especialmente para negocios internacionales y ha sido de igual manera ampliamente utilizada (Baker & Sinkula, 1999; Lane, Salk, & Lyles, 2001; Lyles & Salk, 2007; Slater & Narver, 2000). Las dimensiones son retención de clientes, éxito en el lanzamiento de nuevos productos, crecimiento de ventas, retorno de la inversión y rendimiento general. Las respuestas de los encuestados en todas las variables debían estar basadas en su propia percepción de la situación respecto a los principales competidores, medición que se encuentra ampliamente respaldada ampliamente por la literatura de investigación (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004; Desarbo, Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Se han empleado una escala Likert de 7 puntos para medir las variables “Capacidad Dinámica de Innovación” e “International performance”.

El modelo de análisis PLS es un tipo de modelo de ecuación estructural que hemos utilizado para probar el modelo de investigación propuesto (Chin, 1998; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). El enfoque PLS es una técnica de modelado de ecuaciones estructurales basada en la varianza que se aplica ampliamente en las investigaciones empresariales y las ciencias sociales (J. Henseler, Hubona, & Ray, 2017). PLS estima los parámetros de un conjunto de ecuaciones en un modelo de ecuaciones estructurales combinando el análisis de componentes principales con el análisis basado en la regresión (Mateos-Aparicio, 2011; Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017).

Para diferenciar entre empresas INV frente a las de “internacionalización gradual”, hemos empleado un análisis multigrupo (MGA-PLS). Para ello se han diferenciado dos submuestras dependiendo de tiempo transcurrido en realizar su primera operación internacional. Las empresas INV realizaron su primera operación internacional en sus primeros 5 años desde su creación. Representan el 45.5% de la muestra. Por otra parte, las empresas de internacionalización gradual, desarrollaron su primera operación internacional a partir de sus 5 años de su fundación. De media, las primeras operaciones internacionales se realizaron a los 15 años dentro de este grupo. Representan el 54.5% de la muestra. Parea este análisis utilizamos el software SmartPLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

4. RESULTADOS

El análisis del modelo de ecuaciones estructurales, entre los que se encuentra el PLS, consta de dos pasos: en primer lugar, se aborda el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida, en segundo lugar se valora el modelo estructural propuesto. Finalmente, se realiza una análisis multigrupo (MGA-PLS) para diferenciar los resultados de las dos submuestras: INV frente a empresas de internacionalización gradual.

Para analizar la fiabilidad y validez del modelo de medida, se han seguido las recomendaciones aparecidas en la literatura (Fornell & Larcker, 1981; J. Henseler et al., 2017). En el caso de las variables reflectivas, en primer lugar, se asegura la fiabilidad individual del ítem. Para ello, se examinan las cargas factoriales (loadings), sobre sus propias variables latentes. Dichas cargas deben ser superiores al 0.7 propuesto desde la literatura. Dichos resultados se exponen en la Tabla 2.

Tabla 1: Loadings de los diferentes ítems

		Loadings		
		Global	INV	Gradual
Capacidad Dinámica de Innovación	<i>AVE:</i>	0,985		
	<i>CF:</i>	0,990		
	<i>Alfa:</i>	0,970		
Mi empresa es buena creando nuevos tipos de instalaciones de fabricación y operaciones		0,998	0,997	1,000
Mi empresa es buena aprendiendo sobre tecnología no utilizada con anterioridad		0,978	0,960	1,000
Mi empresa es buena reclutando personal especializado en áreas técnicas con las cuales no se encuentra familiarizada		0,998	0,997	1,000
Mi empresa es buena evaluando la viabilidad de las nuevas tecnologías		0,998	0,997	1,000
Mi empresa es buena identificando tecnologías emergentes		0,979	0,962	1,000
Mi empresa es buena implementando nuevos tipos de procesos de producción		0,998	0,997	1,000
Número de Mercados				
Inc Num Mercados	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Export Performance	<i>AVE:</i>	0,997		
	<i>CF:</i>	0,997		
	<i>Alfa</i>	0,984		
Cuota de mercado		0,981	0,993	0,974
Rentabilidad		0,993	0,992	0,994
Volumen de ventas		0,981	0,966	0,994

Nota: n.a. No Analizable

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se analiza la fiabilidad de los constructos para lo que se emplea los indicadores de Fiabilidad Compuesta y Alfa de Cronbach. En todos los casos, nuestros indicadores son superiores a 0.9, muy superiores al 0.7. Además, se ha asegurado la validez convergente analizando la Varianza Media Extraída (AVE). En nuestro caso, del mismo modo, todos los indicadores ofrecían niveles superiores a 0.9, por encima del 0.5 propuesto. Estos indicadores aparecen en la Tabla 2.

Tabla 2: Criterio de Fornell-Larcker

	Exp Perf	Inc Num Mercados	Innovacion
Exp Perf	0,985		
Inc Num Mercados	0,464	n.a.	
Innovacion	0,801	0,480	0,992

Nota: n.a. No Analizable

Fuente: Elaboración propia

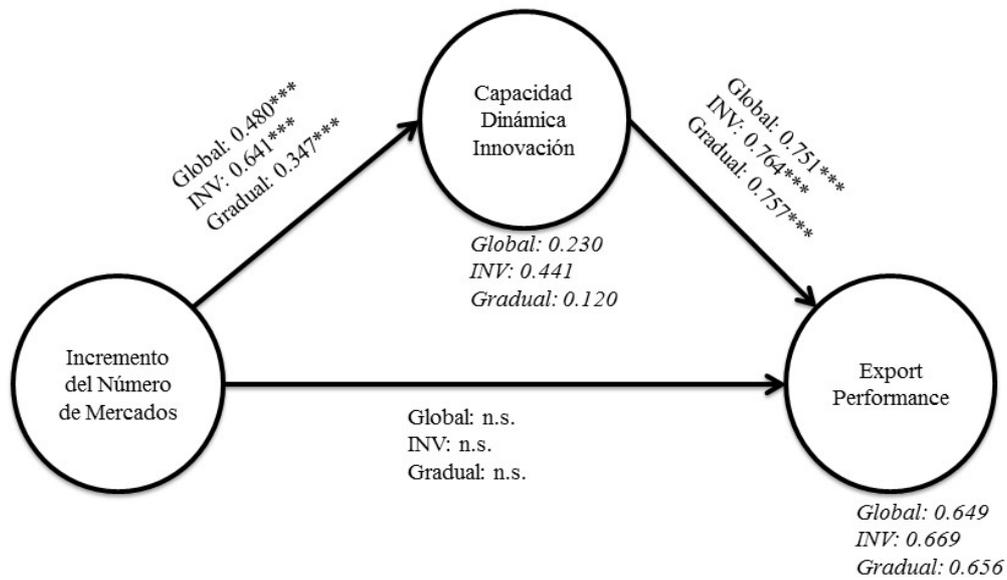
Tabla 3: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	EXP PERF	Inc Num Mercados	Innovacion
Exp Perf			
Inc Num Mercados	0,468		
Innovacion	0,808	0,480	

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la validez discriminante se evaluó de dos formas: usando el test de Fornell y Larcker donde se compara la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente con las correlaciones de dicha variable con el resto; y mediante Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Jörg Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) que en todos los casos ofrecían niveles inferiores a 0.9. Los resultados de ambos test, ver Tablas 3 y 4, nos permiten asegurar la validez discriminante de las variables latentes empleadas. Como resultado del proceso de asegurar la fiabilidad y validez de las escalas de medida, no fue necesario eliminar ningún ítem.

Una vez asegurada la fiabilidad y validez del modelo de medida, pasamos a evaluar el modelo estructural. Lo que permitirá testar las hipótesis planteadas. Para ello hemos realizado un bootstrapping con 10000 submuestras para comprobar la significación estadística de cada uno de los coeficientes o caminos (path) y la varianza explicada (R2) en las variables endógenas. Para evaluar la bondad de ajuste del modelo, se emplea el criterio SRMS, en nuestro caso es de 0.008, menor que 0.08 propuesto por Henseler, Hubona, & Ray (2016). Siguiendo con los objetivos planteados, se realizó un análisis multigrupo, PLS-MGA, diferenciando la muestra por género. Para verificar las diferencias entre los dos grupos, se emplearon test paramétricos y no paramétricos, con similares resultados. La Figura 1 y la Tabla 4 muestran los resultados del análisis PLS con toda la muestra y por grupos.



n.s. No Significativo
 * p<0.05
 **p<0.01
 *** p< 0.001

Figura 1: Resultados PLS-MGA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Análisis multigrupo y global. Test paramétrico

	Paths						diff (BORN - Normal)	PLS-MGA P-Value	Test paramétrico P-Value
	Global	P-Value	Born	P-Value	Gradual	P-Value			
Inc Mercados -> EXP PERF	0,104	0,197	0,080	0,426	0,127	0,217	0,047	0,635	0,747
Inc Mercados -> Innovacion	0,480	0,000	0,641	0,000	0,347	0,000	0,294	0,013	0,030
Innovacion -> EXP PERF	0,751	0,000	0,764	0,000	0,757	0,000	0,007	0,493	0,972

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que se cumplen las hipótesis propuestas, con un elevado nivel de significación. No existe una relación directa entre el Incremento en el número de mercados internacionales y la Export performance. Sin embargo, sí resulta significativa las relaciones entre el incremento del número de mercados internacionales y la capacidad dinámica de innovación, y esta última con la Export performance. Estos resultados invitan a desarrollar un análisis de mediación. Para asegurar que existe mediación por parte de la innovación, entre el incremento de mercados y la export performance. Por otra parte, respecto al análisis

PLS-MGA, hemos encontrado diferencias estadísticamente significativas entre INV y graduales, en la relación entre incremento de nuevos mercados y la capacidad dinámica de innovación. En las empresas Born-global, esta relación es significativamente más fuerte.

Para analizar la capacidad mediadora de la innovación entre el incremento de nuevos mercados internacionales y la export performance, hemos empleado el test propuesto por Zhao et al. (2010). Los resultados muestran que existe mediación de la capacidad dinámica de innovación. Se desarrolló un análisis PLS-MGA, para saber si existen diferencias entre empresas Born-global y normales. Los resultados de este último test no señalan diferencias entre ambos tipos de empresas. Es decir, existe mediación en ambos grupos, con la misma intensidad. Para conocer el tipo de mediación, hemos calculado el VAF siguiendo (Nitzl et al. 2016). Como es superior a 0.8 se califica de Mediación Completa. O sólo mediación (Zhao et al. 2010).

Tabla 5: Análisis de mediación

Total Effect		Direct Effect		Mediation: Bootstrapping test		VAF
Coefficient	P- Value	Coefficient	P Value	Coefficient	P Value	
0.465	0.000	0,104	0,197	0.360	0.000	0.859

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIÓN

En general, los resultados obtenidos nos permiten alcanzar con éxito el objetivo planteado de analizar como la intensificación del proceso de internacionalización supone una solución a los problemas generados por la crisis económica en el mercado nacional. Los resultados sostienen en general las hipótesis propuestas, con un elevado nivel de significación. Para profundizar en ello, vamos a seguir los objetivos operativos planteados.

El primero de ellos era conocer si existe mediación de la capacidad dinámica de innovación entre la estrategia de incremento de mercados internacionales y la mejora de los resultados internacionales de la empresa, dentro de un entorno turbulento marcado por la crisis económica. La observación de los resultados determina una idea principal muy significativa: el hecho en sí de salir al exterior, no genera resultados positivos. Como planteamos al principio, la salida al exterior de las empresas podía concebirse como una salida a un problema o una opción estratégica. Nuestro análisis determina que una salida no planificada estratégicamente a los mercados internacionales como respuesta a un entorno de crisis económica tiene pocas garantías de éxito. El importante papel mediador que encontramos en la capacidad dinámica de innovación demuestra que la salida al exterior y su procedimiento previo genera importantes procesos de aprendizaje e innovadores que potencian el efecto producido por los mercados internacionales, mejorando entonces los resultados internacionales. La capacidad dinámica de innovación se convertiría en una herramienta para la generación de ventaja competitiva en los mercados internacionales, y su potenciación se hace necesaria. Esta afirmación se encuentra en línea con la realizada por algunos estudios previos (Fallon-Byrne & Harney, 2017; Wang & Ahmed, 2007; Wang, Senaratne, & Rafiq, 2015).

El segundo objetivo operativo ha sido determinar si en dicha relación existen diferencias significativas entre empresas de internacionalización gradual e INV. A priori, nuestra previsión de la existencia de diferencias en cuanto al comportamiento estratégico se ha visto también corroborada (Ismail, Khurram, Abadi, & Jafri, 2017; Pimenta, Joswig, De Miranda Oliveira Junior, & Sbragia, 2017). Ambos modelos de empresas presentan diferentes modos de afrontar el proceso de incremento de mercados internacionales, y, por tanto, el desempeño obtenido varía significativamente, lo cual se encuentra en línea con los resultados obtenidos en otras investigaciones previas (Almor, 2018; Ismail et al., 2017; Øyna & Alon, 2018). La capacidad de innovación observamos que media en ambos modelos de empresas. La generación de procesos innovadores se hace necesaria para las dos opciones de internacionalización, así como sus fases derivados de aprendizaje y adopción. Sin embargo, los resultados demuestran que las INV innovan y asumen los procesos relacionados de manera más rápida que las graduales. Posiblemente, su estructura orientada hacia el exterior desde el nacimiento, así como su elasticidad y ausencia de tareas y procesos establecidos durante mucho tiempo, las predisponga mejor hacia el proceso innovador, viéndose más afectadas por el mismo y reflejándose en los resultados internacionales.

REFERENCIAS

- Almor, T. (2018). International Investment Strategies Utilized by International New Ventures: The Role of Exogenous and Endogenous Uncertainty. *International Studies of Management and Organization*, 48(2), 140–156. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443736>
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017a). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 57(3), 232–244. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304>
- Alves, A. C., Barbieux, D., Reichert, F. M., Tello-Gamarra, J., & Zawislak, P. A. (2017b). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 57(3), 232–244. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Arndt, F., & Bach, N. (2015). Evolutionary and Ecological conceptualization of dynamic capabilities: Identifying elements of the Teece and Eisenhardt schools. *Journal of Management and Organization*, 21(5), 701–704. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.22>
- Babely t -Labanausk , Kristina; Nedzinskas, S. (2017). Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. *Journal of Modelling in Management*, 12(4), 603–630.
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. Retrieved from <http://jam.sagepub.com/content/27/4/411.short>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, Vol. 36, pp. 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W., & Gafforova, E. (2018). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. 1–30. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2>
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Calvo-Porr , C., Stanton, J. L., & Lévy-Mangin, J. P. (2016). Is the Economic Crisis Changing Marketing Strategies? Evidence from the Food Industry. *Journal of Global Marketing*, 29(1), 29–39. <https://doi.org/10.1080/08911762.2015.1122138>
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016, September). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, Vol. 33, pp. 626–670. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). <https://doi.org/10.1016/j.aap.2008.12.010>
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2016). The effects of the economic crisis on public research: Spanish budgetary policies and research organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.08.001>
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Denrell, J., Arvidsson, N., & Zander, U. (2004). Managing Knowledge in the Dark: An Empirical Study of the Reliability of Capability Evaluations. *Management Science*, 50(11), 1491–1503. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0239>
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186–205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>

- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eppinger, P. S., Meythaler, N., Sindlinger, M. M., & Smolka, M. (2018). The great trade collapse and the Spanish export miracle: Firm-level evidence from the crisis. *World Economy*, 41(2), 457–493. <https://doi.org/10.1111/twec.12530>
- Fallon-Byrne, L., & Harney, B. (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. *The Irish Journal of Management*, 36(1), 21–31. <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0004>
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 479–488. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.11.001>
- Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.003>
- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Fernández Olmos, M., & Díez-Vial, I. (2015). Internationalization pathways and the performance of SMEs. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 420–443. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2012-0365>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882–4889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
- Gleason, K. C., Madura, J., & Wiggernhorn, J. (2006). Operating characteristics, risk, and performance of born-global firms. *International Journal of Managerial Finance*, 2(2), 96–120. <https://doi.org/10.1108/17439130610657331>
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic Capabilities and Organizational Process. In J. W. & Sons (Ed.), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, Constance E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2017). Partial least squares path modeling: Updated guidelines. In *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_2
- Henseler, Jörg, Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, Jörg, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- INE. (2018). El sector exterior español 2008-2017. Retrieved from www.ine.es
- Ismail, K., Khurram, W., Abadi, M. D., & Jafri, S. K. A. (2017). Sustained competitive advantage of Malaysian born global SMES: Role of international entrepreneurial capability and positive psychological capital. *Advanced Science Letters*, 23(9), 8924–8928. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.9996>
- Ivlevs, A., & Veliziotis, M. (2017). What do unions do in times of economic crisis? Evidence from Central and Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 23(1), 81–96. <https://doi.org/10.1177/0959680116672281>
- Jeng, D. J. F., & Pak, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 115–130. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0330-7>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In *International Business* (pp. 145–154). <https://doi.org/10.4324/9781315199689-9>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kirca, A. H., Roth, K., Hult, G. T. M., & Cavusgil, S. T. (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: A meta-analytic review. *Global Strategy Journal*, 2(2), 108–121. <https://doi.org/10.1002/gsj.1032>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4/5), 439–452. <https://doi.org/10.1108/02651330910971977>
- Kodama, M. (2017). Developing strategic innovation in large corporations—The dynamic capability view of the firm. *Knowledge and Process Management*, 24(4), 221–226. <https://doi.org/10.1002/kpm.1554>
- Kutschker, M., Bäurle, I., & Schmid, S. (1997). International Evolution, International Episodes, and International Epochs: Implications for Managing Internationalization. *MIR: Management International Review*, 37(1997), 101–124. <https://doi.org/10.2307/40228435>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Lachenmaier, S., & Wößmann, L. (2006). Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data. *Oxford Economic Papers*, 58(2), 317–350. <https://doi.org/10.1093/oep/gpi043>
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>
- Lee, S. H., & Makhija, M. (2009). Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*, 30(5), 537–555. <https://doi.org/10.1002/smj.742>
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117–139. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2002). The internationalization and growth of SMEs. *30th Annual ASAC Conference, Winnipeg, Manitoba*, 86–96. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lucio Fernández, J., Mínguez, R., Minondo Uribe-Etxebarria, A., & Requena Silvente, F. (2017). Los márgenes del crecimiento de las exportaciones españolas antes y después de la Gran Recesión. *Estudios de Economía Aplicada*, 35(1), 43–62.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (2007). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint-ventures. *Journal of Internal Business Studies*, 38(1), 3–18.

- Mateos-Aparicio, G. (2011). Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 40(13), 2305–2317. <https://doi.org/10.1080/03610921003778225>
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(3), 404–417. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0048>
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299–313. <https://doi.org/10.1177/0092070396244002>
- Mets, T., Sauka, A., & Purg, D. (2018). Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through internationalization. In *Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through Internationalization*. <https://doi.org/10.4324/9781315392387>
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Nassimbeni, G. (2001). Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: A logit/tobit model. *Research Policy*, 30(2), 245–262. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00114-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00114-6)
- Nisula, A. M., & Kianto, A. (2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 59–82.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849–1864.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313–330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00304.x>
- Øyna, S., & Alon, I. (2018). A Review of Born globals. *International Studies of Management and Organization*, 48(2), 157–180. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443737>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pedron, C., Picoto, W., Colaco, M., & Araújo, C. (2018). CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability. *Brazilian Business Review*, 15(5), 494–511. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>
- Peng, Y.-P., & Lin, K.-H. (2017). The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 307–328. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2016-0199>
- Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 80–97. <https://doi.org/10.1111/jpim.12225>
- Pimenta, A. C., Joswig, M., De Miranda Oliveira Junior, M., & Sbragia, R. (2017). Dimensions on born-global firms' case studies. *Internext*, 12(1), 48. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12148-61>
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
- Pla Barber, J., Cobos, A., & Barber, J. P. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa. El caso de las International New Ventures Españolas. *Sector Exterior Español*, 802, 9–22.
- Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2019). Navigating liminality in new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 513–527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001>
- Quintás, M. A., Vázquez, X. H., García, J. M., & Caballero, G. (2009). International generation of technology: An assessment of its intensity, motives and facilitators. *Technology Analysis and Strategic Management*, 21(6), 743–763. <https://doi.org/10.1080/09537320903052756>
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). SmartPLS 3. Retrieved From, p. 2015. <https://doi.org/http://www.smartpls.com>
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634. <https://doi.org/10.1108/00251741211220174>
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298–326.

<https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>

- Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, *31*(7), 1087–1102. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5)
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *39*(6), 1728–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–40). https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, *21*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005>
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2017, September). International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, pp. 734–768. <https://doi.org/10.1111/etap.12280>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, *48*(1), 69–73. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Slavec, A., Drnovšek, M., & Drnovsek, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, *14*(1), 39–62.
- Smallbone, D., & Do, H. (2018). Internationalisation and european small- and medium-sized enterprises. In *Entrepreneurship in Central and Eastern Europe: Development through Internationalization*. <https://doi.org/10.4324/9781315392387>
- Smith, C., Fixson, S. K., Paniagua-Ferrari, C., & Parise, S. (2017). The Evolution of an Innovation Capability. *Research-Technology Management*, *60*(2), 26–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276388>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, *48*(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Thompson, P., & Zang, W. (2016). Foreign business ownership and domestic entrepreneurial exports. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *23*(3), 873–895. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2015-0138>
- Vahlne, J., & 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>
- Vladova, K. (2018). Dynamic capabilities as innovation sources. *FAIMA Business & Management Journal*, *6*(4), 5–12. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2166673109?accountid=14744>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, *26*(1), 26–44. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zawislak, P. A., Barbieux, D., Tello-Gamarra, J., Reichert, F. M., & Alves, A. C. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *Revista de Administração de Empresas*, *57*(3), 232–244. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304>

- Zhang, Y., & Liu, D. (2010). Public R&D subsidies, firm innovation and firm performance - Empirical evidence from listed companies in China's SME board. *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010*, 1206–1209. <https://doi.org/10.1109/ICEE.2010.309>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zouaghi, F., Sánchez, M., & Martínez, M. G. (2018). Did the global financial crisis impact firms' innovation performance? The role of internal and external knowledge capabilities in high and low tech industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 92–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.011>