€0038
015
f.1

1323797

PROPUESTA: CAPACIDADES DINÁMICAS EN MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

Polo Tovar, A.
Montaño Ardila, V.M.

Director:
PhD. Mendoza, J.M.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS E INNOVACIÓN
BARRANQUILLA
2015

INSTITUTO DE POSTGRADO

CAPACIDADES DINÁMICAS EN MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

Polo Tovar, A.
Montaño Ardila, V.M.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS E INNOVACIÓN
BARRANQUILLA
2015

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a todos los docentes de la Maestría en Administración e Innovación y en especial a su Director Dr. José María Mendoza, Director de este trabajo investigación, por su guía y motivación, a la Dirección de la Universidad de la Costa por creer en nuestras capacidades, a los empresarios que solícitamente atendieron nuestra petición de colaboración con este trabajo y de una forma muy especial a todos los compañeros de quienes aprendimos a nutrirnos de sus experiencias y aportes.

A todos muchas gracias por contribuir a nuestra formación, como Magister

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso que en su infinita bondad y misericordia continúa demostrándome cada día lo importante que soy para él haciéndome entender que soy uno de sus hijos predilectos.

A mis hijos, motor de mi vida y quienes por su crecimiento y desarrollo profesional me demarcan nuevas metas y logros por alcanzar.

A mis padres quienes aún conservan su interés y preocupación por el éxito de los proyectos que emprendo.

A la Universidad de la Costa por su apoyo y confianza en nuestras capacidades.

Víctor Manuel Montaño Ardila

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones recibidas en el trascurrir de mi vida, por las personas que me rodean y con las que he podido contar como apoyo en su función de verdaderos ángeles sin alas.

A mi madre y su compañero de mil batallas, quienes han creído en mí, haciendo una apuesta desmesurada que se soporta en la fe y el amor que me comparten.

A mis orgullosos y entusiastas hijos, por haber soportado con paciencia y esperanza los momentos de distancias y descuido que les tocó vivir a causa de estos testarudos proyectos de crecimiento profesional y personal, los cuales redundaran en mayores beneficios para todos.

A la mujer que comparte conmigo este hermoso sueño de transformación que llamamos futuro, la cual endulza los momentos difíciles que enmarcan mis frustraciones.

A mis hermanos y sobrinos, mi familia, por sus demostraciones de amor y orgullo en cada paso dado en este periplo incierto que nos ha presentado la vida.

A todo la personas que de alguna u otra forma han confiado en mí, y brindado el apoyo en cada uno de los momentos compartidos.

Alexander Polo Tovar

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

Presidente del jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Barranquilla, Octubre de 2014

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN, 14

1. PLANTEAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN, 16

1.1 Problema de Investigación , 16

1.2 Objetivos, 22

1.2.1 Objetivo General, 22

1.2.2 Objetivos Específicos, 23

1.3 Justificación, 23

2. MARCO TEÓRICO, 29

2.1 Marco de Referencia, 29

2.1.1 Variables de la Investigación, 45

2.1.2 Definiciones conceptuales de las variables, 46

3. MARCO METODOLÓGICO, 60

3.1 Diseño de Investigación, 60

3.2 Tipo de Estudio, 60

3.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información, 61

3.3.1 Fuentes Primarias, 61

3.3.2 Fuentes Secundarias, 61

3.3.3 Técnica para recolección de Información, 62

3.4 Definición de la Muestra, 63

3.4.1. Población Muestra, 63

3.5 Procesamiento de datos y análisis de Información, 65

4. CONCLUSIONES, 97

BIBLIOGRAFÍA, 109

ANEXOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSGRADO

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Operacionalización de las Variables, 19

Tabla No. 2. Empresas Seleccionadas, 57

Tabla No. 3. Tabulación de Respuestas del Instrumento para Diagnóstico Empresarial, 65

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Diagrama de las variables intervinientes en el problema, 36

LISTA DE GRAFICOS

Grafico No. 1. Distribución de la Gestión de Coordinación, 98

Grafico No. 2. Distribución de la Gestión de Marketing, 99

Grafico No. 3. Distribución de la Gestión de Monitoreo y Vigilancia, 101

Grafico No. 4. Distribución de la Gestión del Conocimiento, 103

Grafico No. 5. Distribución de la Gestión de I+D+I, 104

Grafico No. 6. Distribución de la Gestión de Tecnología y Aprendizaje, 106

Grafico No. 7. Distribución de la Gestión de Relacionamiento, 108

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

LISTA DE ANEXOS

Anexo No 1. Instrumento para levantamiento de información para el Diagnóstico Empresarial

Anexo No 2. Características de las empresas incluidas en la muestra

Anexo No 3. Resultado de la evaluación de las Gestiones para cada una de las empresas que forman parte de la muestra

RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo hacer una descripción de los factores que han permitido la sostenibilidad de las medianas empresas productoras del Departamento del Atlántico, en los entornos y mercados altamente cambiantes de hoy, y el nivel de coincidencia de estos factores con el concepto teórico de competitividad enmarcado en las Capacidades Dinámicas, gestión determinante en el desarrollo de ventajas competitivas.

La metodología aplicada es de corte descriptivo transversal, dado que propende por identificar los factores de competitividad aplicados por los empresarios y directivos de las empresas objeto de estudio y que han sido determinantes en la sostenibilidad de las mismas en los mercados actuales, comparando dichos factores con los definidos teóricamente como capacidades dinámicas, para lo cual se adaptaron y adoptaron instrumentos de diagnóstico de madurez y desempeño estratégico, que permitieron medir el nivel de aplicación, en el momento puntual del desarrollo del trabajo, de las variables definidas en este como capacidades dinámicas.

Palabras clave: Capacidades dinámicas; competitividad; ventajas competitivas; sostenibilidad.

ABSTRAC

The objective of this paper is to provide a description of the factors that have enabled the sustainability of medium producers in the Department of the Atlantico, in rapidly changing environments and markets today, and the level of coincidence of these factors with the theoretical concept of competitiveness framed in determining dynamic capabilities, management in developing competitive advantages.

The methodology applied in this work is descriptive, in order to identify the competitive factors applied by entrepreneurs and corporate managers under study, which have been crucial in sustaining them in the current market and compare these factors with theoretically defined as dynamic capabilities, for which adopted and adapted diagnostic tools of maturity and strategic performance, which allowed to measure the level of implementation of the variables defined in this work as dynamic capabilities.

Keywords: Dynamic Capabilities; competitiveness; competitive advantages; sustainability

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tuvo como objetivo principal la identificación de capacidades dinámicas existentes en las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico y las cuales se generan obedeciendo a la necesidad que tienen éstas de adaptarse oportunamente a los permanentes y vertiginosos cambios de un entorno y mercado altamente inestables o turbulentos.

Según la definición de Kotler y Caslione (2010), la gestión estratégica ha evolucionado desde la primera concepción de la productividad, eficiencia y eficacia dada por la administración científica Taylor (1913), hasta la teoría de recursos y capacidades (Barney 1991) como desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones, lo que hoy en día se presenta teniendo en cuenta los escenarios que se vislumbran por el dinamismo del entorno y el mercado se debe considerar como aspecto fundamental de la competitividad empresarial, la adaptación de las empresas a los estados cambiantes al cual están sometidos los diversos factores que determinan la sostenibilidad de las organizaciones, por lo que se hace pertinente analizar cómo ha sido el procesos de adaptación de las empresas en nuestro contexto competitivo regional del Departamento del Atlántico, que aspectos comunes se identifican en su estrategia competitiva y mediante qué recursos y capacidades determinan sus ventajas competitivas, a pesar ejercer su gestión empresarial en diferentes sectores económicos y en la mayoría de los casos ni siquiera complementarios, por lo cual el presente estudio basado en la teoría de capacidades dinámicas pretende identificas el grado o nivel de implementación de dichas capacidades en las empresas objetos de estudio, determinando la intencionalidad o la casualidad en la puesta en práctica de su estrategia de adaptación a los cambios del entorno y el mercado.

El estudio podrá identificar y caracterizar, en las empresas manufactureras del Departamento del Atlántico, comportamientos coherentes con las definiciones y lineamientos de capacidades y establecer si su origen ha sido producto de un manejo reactivo, intuitivo y exitoso de situaciones específicas vividas por el sector y si el proceso de adaptación adelantado ha seguido coincide con las propuestas metodológicas planteadas por los teóricos y expertos en el tema, lo que querría decir que estaríamos en la presencia de una aplicación espontanea de las capacidades dinámicas.

1. PLANTEAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN

1.1 Problema de Investigación

Según el análisis de Kotler y Caslione (2010) en la nueva realidad del entorno competitivo no es suficiente determinarlo como altamente cambiante, sino que sus fuerzas conflictivas representan una mayor incertidumbre en el día a día.

Los cambios son cada vez más vertiginosos e impactan con mayor fuerza el mercado a nivel global debido a que la relación entre los países es cada vez más estrecha. El desarrollo tecnológico y la globalización determinan un nuevo estado de interconexión y mayor interdependencia de los mismos, lo que se enmarca en el concepto de un nuevo nivel de fragilidad de la economía mundial.

La definición de esta fragilidad de la economía global genera una importancia dada en la relación entre los países, pues lo que se produce en forma favorable en otras regiones del mundo puede ser proporcionalmente favorable para otros, pero lo que afecta de manera negativa se puede irradiar en prejuicios para las otras regiones, y de esto se deriva el nuevo estado económico al cual se enfrentan las organizaciones y que es definido como estado de turbulencia.

Lo anterior obliga a las empresas a desarrollar habilidades y competencias diversas que permitan enfrentar de manera idónea los nuevos retos planteados en dicho estado de turbulencia: reto tecnológico, reto de la ejecución y reto de la aceptación en el mercado, los cuales sólo pueden enfrentarse mediante la creación de un sistema competitivo de renovación constante, que se fundamente en el desarrollo de unas capacidades organizativas adaptables a los continuos cambios de las fuerzas del entorno. Esto es lo que hoy se denomina como "Capacidades Dinámicas".

No existe un consenso sobre la definición del término, no obstante como interpretación del análisis teórico del mismo se pueden definir las Capacidades Dinámicas como los diversos procesos de gestión que aplica una organización, apoyándose en la interacción de los recursos y la renovación de los mismos de modo singular, transformándose a voluntad, con el fin de permitir la adaptación de la misma a los cambios constantes del entorno y a las exigencias del mercado o ser determinantes en la generación del cambio en estos últimos.

Como definición operativa se toma base la expresada por Eisenhardt y Martin (2000) "Capacidades Dinámicas consisten en procesos estratégicos y organizativos específico como: (desarrollo, investigación e innovación (I+D+I), asociación (red relacional), gestión marketing, gestión tecnológica e informática, gestión del conocimiento (aprendizaje), Monitoreo y vigilancia, coordinación) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor".

Teniendo en cuenta la definición anterior entre los procesos que se ejecutan en las organizaciones y que hasta la fecha se identifican como capacidades dinámicas generales las siguientes:

1. Capacidades dinámicas de Monitoreo y Vigilancia
2. Capacidades dinámicas de Coordinación
3. Capacidades dinámica de Asociación (red relacional)
4. Capacidades dinámicas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)
5. Capacidades dinámicas de Gestión de Marketing
6. Capacidades dinámicas de Gestión Tecnológica e informática
7. Capacidades dinámicas de Gestión del Conocimiento (Aprendizaje)

Identificando estas capacidades como fundamentales en la gestión competitiva de hoy y teniendo en cuenta el panorama de competencia global, es relevante considerar que en Colombia las organizaciones no pueden ser ajenas a los

nuevos retos que presenta el devenir de los mercados globales, por tanto deben considerar la inmersión en la gestión gerencial ajustada a las nuevas tendencias, no como una alternativa posible, sino como la opción para enfrentar el nuevo juego competitivo y la dinámica del mercado actual, sin importar su objeto social o tamaño de las organizaciones.

En el contexto nacional las pequeñas y medianas empresas deben entender que cuentan con la mayor representación en el entorno económico y social y su nivel de vulnerabilidad es más alto que el de las grandes corporaciones, entonces se hace necesario analizar como este sector de la economía adapta y adopta posiciones competitivas adecuadas para este nuevo estado representado "como la era de la turbulencia" (Kotler y Caslione, 2010)

Partiendo de esta situación las empresas pymes manufactureras en el Departamento del Atlántico, y en específico, las medianas empresas productoras no son lejanas a los retos que presenta esta nueva realidad, por tanto es imperante estudiar la disposición a adaptar y adoptar los nuevos fundamentos de la gestión administrativa para salvaguardar su competitividad en el mercado local, nacional o internacional, iniciando por la gestión de desarrollo de capacidades dinámicas empresariales.

Con el fin de entender la situación de las pymes en el Departamento del Atlántico tomamos apartes de los trabajos del investigador Diago (2010) quien ha enfatizado en los niveles de competitividad de estas organizaciones en el departamento del Atlántico y en Barranquilla.

Tradicionalmente el Departamento del Atlántico no ha figurado en un renglón representativo del total de la producción exportable del País. Las estadísticas señalan que su mayor figuración se encuentra en el rubro denominado "otros". En materia de comercio exterior el Atlántico ha sido tradicionalmente deficitario, aunque en los últimos años este déficit tiende a disminuir por el mejor desempeño relativo de

las exportaciones frente a las importaciones. Sin embargo, el Atlántico no posee un renglón representativo en el total de la producción exportable.

Las estadísticas muestran que el mayor porcentaje es el rubro denominado "otros" (51%), el cual incluye sectores tales como la exportación de servicios, que generaría un aporte importante en nuestra balanza comercial departamental si se trabajase en ello con una perspectiva distinta. (Diago, 2010).

No es un secreto que en su mayoría la composición de la industria manufacturera colombiana es en lo fundamental de empresas artesanales y el Departamento del Atlántico no es la excepción; no obstante, se puede destacar como fortaleza la calidad de los productos y la innovación en el diseño de los mismos, características que podrían traducirse en ventajas competitivas siempre y cuando reciban una adecuada atención gremial, gubernamental e institucional que se traduciría en inversión en capacitación para la adaptación y adopción de modelos administrativos y productivos exitosos en el ámbito mundial y la aplicación de tecnología en los procesos claves.

Para la mayor parte de las empresas pymes estudiadas, su principal ventaja competitiva es la calidad de sus productos o servicios, con un 45,7%, y el resto de la muestra es bastante disperso en cuanto a los demás factores, sin ninguna proporción significativa. En cuanto al hecho que las empresas consideren la calidad como su ventaja, esto puede relacionarse con que gran parte de las empresas multinacionales manejan economías de escala, y las empresas nacionales tienen mayor control sobre sus procesos y son más minuciosos, lo que conduce a que generalmente esto promueva fabricación de productos o prestación de servicios de mejor calidad. (Muñoz Santiago 2012).

Debido a los procesos de globalización existentes en todos los sectores productivos, pero especialmente en aquellos donde Colombia podría desarrollar ventajas competitivas, es importante y necesario que el País diseñe políticas

industriales propias y no la adopción directa de modelos extranjeros; de igual forma la implementación de procesos que aprovechen las experiencias internacionales, pero aplicadas en un contexto nacional, es decir, que asumiendo como base el mercado interno y las empresas existentes, se adelanten acciones tendientes a recuperar el manejo cambiario, estimule la inversión extranjera, mejore las condiciones para la importación de insumos y materias primas no producidas en el país y suscriba acuerdos de libre comercio bajo condiciones de reciprocidad e igualdad.

Condiciones que expuso la firma MONITOR (Llinas 2012), de la cual Porter es socio, contratada por el Gobierno Colombiano para realizar un estudio de competitividad sobre algunos sectores de la industria colombiana y emitiera las recomendaciones que debería adoptar el País.

Las recomendaciones específicas para Barranquilla fueron:

* Desarrollar el puerto y los servicios afines para hacerla potencia logística de Colombia.

* Posicionarla, nacional e internacionalmente, como el sitio obvio para localizar industrias con alto contenido de intercambio.

* Fortalecer sus clúster de manera que pueda contar con proveedores especializados, mano de obra especializada, capital de riesgo y, sobre todo, actitud renovada.

* Dirigirla a la etapa de desarrollo por inversión, atrayendo capital local y foráneo para proyectos públicos y privados.

* Desarrollar un banco de proyectos necesarios para la ciudad.

La competitividad en Barranquilla ha tenido muchos inconvenientes y estos no han permitido una mejora posicional en los diferentes rankings. (Revista portafolio 2012).

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

Es importante entender que el mejoramiento de la competitividad de la industria colombiana en general y de la del Departamento del Atlántico en particular dependerá de la implantación de una adecuada Política de Cambio Estructural (PCE) articulada, la cual no se encuentra definida en nuestro País.

Para ser claros, en Colombia no existe una PCE articulada. No existe un documento de política o una estrategia de Estado que involucre a todos los actores relevantes y que enmarque y busque sinergias de todas las iniciativas que se vienen implementando para fomentar el cambio estructural.

Ahora bien, sí existe una cantidad de elementos que se podrían eventualmente cobijar bajo la sombrilla de una PCE en el país, pero que hoy día son cabos sueltos sin mayor articulación. Por mencionar algunos: el Programa de Transformación Productiva (PTP) del MCIT35; la Estrategia Nacional de Innovación; el Conpes 3674 de 2010, que define la Estrategia Nacional para la Gestión del Recurso Humano; las iniciativas de clúster, los instrumentos de financiación en etapa temprana y los apoyos a la innovación bajo iNNpulsa de Bancóldex; las iniciativas de clúster de otras ciudades (ie. Medellín y Barranquilla); el programa de desarrollo de clúster de KOICA y el MCIT; las apuestas productivas de los departamentos a través de algunas Comisiones Regionales de Competitividad (CRC); las áreas estratégicas bajo la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colciencias, y la agenda de admisibilidad de la Oficina de Aprovechamiento Comercial del TLC, entre otros. (Informe Nacional de Competitividad 2012 – 2013).

De acuerdo con las tendencias uno de los aspectos mayormente influyentes en fortalecer las capacidades de las empresas para responder de forma efectiva a los cambios generados por el entorno globalizado, es contar con una buena infraestructura tecnológica que se traduce en eficiencia, oportunidad de respuesta y reducción de costos. No obstante, para la mediana industria del Departamento del Atlántico esta es una de sus mayores debilidades. No ha existido tradicionalmente inversión en actualización tecnológica. Prueba de ello es lo que ocurre con la

industria de confecciones, la cual es una de las de mayor presencia y significancia en lo concerniente a producción y exportación.

Fundamentado en los planteamientos anteriores, y dada la importancia que cada día adquieren los nuevos paradigmas de las teorías organizacionales, esta investigación consideró relevante y oportuno adelantar un estudio, en el contexto local, que permitiera responder a los siguientes interrogantes relacionados con el logro de posiciones estratégicas singulares, mediante la generación de ventajas competitivas perdurables, a través del desarrollo de las capacidades dinámicas de las medianas empresas productoras de bienes en el Departamento del Atlántico. Partiendo del siguiente interrogante general.

¿Cuál es la situación actual en torno a las capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico?

Del anterior interrogante derivamos la siguiente sistematización:

¿Cuáles son las capacidades dinámicas presentes en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico?

¿Qué inferencias pueden derivarse de comparar las capacidades dinámicas de carácter teórico con las existentes en las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico?

¿Cuáles son las capacidades dinámicas esenciales en la competitividad que deben desarrollar las medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico, partiendo del inventario teórico de capacidades dinámicas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General. Describir la situación actual en torno a las capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar las capacidades dinámicas presentes en las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico.

- Comparar las capacidades dinámicas de carácter teórico con las existentes en las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico.

- Determinar, con base en el inventario teórico, que capacidades dinámicas son esenciales en la competitividad de las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico.

1.3 Justificación

La pertinencia y relevancia del estudio se fundamentó en la actual necesidad de las organizaciones de adaptarse a cambios vertiginosos e inmediatos que se presentan en el entorno y la tendencia de entrada al mercado de competidores fuertes con características de mayor agresividad competitiva.

Es importante considerar no sólo la dinámica de desarrollo de productos, gestados a la medida de los clientes y orientados a generar mayor valor agregado sino la alta masificación de estos mediante el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, las cuales permiten irradiar en tiempo real información propia y de competidores en los ámbitos local e internacional obligando a

las organizaciones a responder oportunamente a cambios dramáticos en su entorno competitivo.

El hecho de la firma y entrada en vigencia de Tratados de Libre Comercio (TLC) con varios países tales como: Estados Unidos, Corea, China e incluso la relación de apertura comercial con países del cono sur, representan una latente amenaza para la sostenibilidad de las organizaciones nacionales, que no obtén formulas competitivas más efectivas y dinámicas, que permitan monitorear los cambios estructurales en la industria donde compiten, ya que esta puede estar a la posta de una turbulencia que incluya factores de difícil identificación mediante un análisis tradicional del entorno.

Por tanto, parte del interés del estudio consistió en identificar como las empresas medianas manufactureras del Departamento del Atlántico abordan actualmente sus factores competitivos, para soportar la envestida en el mercado de los nuevos competidores, y cuál es su situación actual entorno al desarrollo de Capacidades Dinámicas (CD), con miras al desarrollo de la competitividad empresarial.

Por otra parte el estudio tuvo en cuenta las consideraciones planteadas en la teoría de la competitividad basada en Capacidades Dinámicas y su conceptualización; esto con el fin de establecer que estructura competitiva deben desarrollar las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico para lograr incrementar el nivel competitivo actual.

Para poder generar una comparación adecuada en lo referente a las Capacidades Dinámicas presentes en las medianas empresas manufactureras del Departamento del Atlántico, se hace necesaria la profundización teórica sobre la tendencia de desarrollo e implementación de capacidades dinámicas como base de la competitividad empresarial.

Dentro del manejo metodológico, con el objeto de adelantar un proceso sistémico y pragmático en el análisis de la información, se adaptó y adoptó el Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollado por la EAN, herramienta adecuada para la obtención de un diagnóstico del estado de las organizaciones en cada uno de sus componentes funcionales; Este modelo ha sido aplicado en diversos análisis organizacionales y ha sido base de diagnóstico en la consultoría de medianas empresas a nivel nacional. Por ejemplo: Caso Colchones AMALFI (Estrada 2007), un caso de gestión de la comunicación y la información en la pyme manufacturera de CALZADO CHIQUITINES (Grupo pymes, Universidad EAN, 2009.), los cuales nos dan una muestra de la efectividad en la aplicación del instrumento en cuanto al diagnóstico del direccionamiento estratégico de cada caso y por tanto se consideró útil su aplicación en el diagnóstico de las variables que competen al estudio propuesto en el proyecto de investigación, adoptando y adaptando la herramienta para las variables que identifican y describen el uso de Capacidades Dinámicas en las organizaciones.

Tabla No. 1. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
		Alianzas. Relaciones en el sector o en la cadena productiva	Niveles de gestión de alianzas	6
		Clúster. Participación en la conformación de clúster	Niveles de relación en el sector	4
	Capacidad de asociación o red relacional.	Asociación gremial. Factores de compromiso de la empresa en la cadena productiva	Niveles de acuerdos y compromisos gremiales	7
	Red relacional permite la estructuración de estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar procesos de globalización desde lo local, compartiendo	Gestión relacional. Gerencia para la asociatividad o gestión relacional	Nivel de liderazgo para la asociatividad	4

	externalidades derivadas de la agrupación en un territorio, generando una red de empresas relacionadas con un determinado sector del mercado que se unen voluntariamente en la búsqueda de un objetivo común.			
Capacidades Dinámicas	**Capacidad de Gestión I+D+I** Forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones, que permiten identificación de nuevas carencias y necesidades para el desarrollo de productos, servicios, procesos o modelos de negocios que se ajusten a estas necesidades y generar como resultante una innovación determinada que permita la diferenciación en el mercado competitivo.	Investigación de mercado. Investigación de tendencias y necesidades del mercado Diseño y desarrollo de productos. Características y beneficios ajustados a las necesidades del mercado Gestión de Innovaciones. Desarrollo de innovaciones en la empresa Investigación de procesos y servicios. Enfoque de actualización de procesos y servicios	Niveles de investigación de mercado Niveles de diseño y desarrollo de productos Niveles de innovaciones Niveles de actualización de procesos y servicios	5 4 6 5

	Capacidad de monitoreo y	Sistemas de Monitoreo. Enfoque alarmas tempranas para detectar cambios. Sistemas de vigilancia. Enfoque de seguimiento a tendencias	Niveles de identificación de riesgos y oportunidades Niveles de seguimiento de riesgos y oportunidades	4 2

	vigilancia Conforma una guía para la toma de decisiones estratégicas donde se hace necesario conocer los posibles mercados, las estrategias de los competidores, las oportunidades y amenazas tecnológicas, las regulaciones del gobierno o los acontecimientos políticos. Con el fin de determinar posibles cambios en el entorno o el mercado, permitiendo evaluar las alternativas estratégicas mediante la prospección de escenarios posibles dentro de los cambios percibidos.	actuales y futuras Sistemas de Escenarios: Enfoque de prospección estratégica.	 Niveles de propuesta de escenarios estratégicos	 3
	Capacidad de coordinación organizacional Capacidad de alinear procesos, tareas o rutinas de forma sistemática, con ejecución sincronizada, que determina un alto nivel de diferenciación, mediante el desarrollo actividades creativas y coordinadas que permiten una competitividad superior, ajustadas a la identificación de las oportunidades de ganancia subjetiva que se presentan en el entorno.	Recursos de coordinación: Enfoque para la operación Comunicación y Difusión: Enfoque de los procesos estratégicos. Asignación procedimientos: enfoque de tareas y rutina.	Niveles de coordinación de las actividades organizacionales Niveles de difusión organizacional Niveles de ejecución de tareas y rutinas	3 3 3

	Capacidad de Gestión de Marketing Está determinada por procesos organizacionales presentes en la empresa y que integran, construyen y reconfiguran su recurso base de marketing, que permiten a esta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio, mediante el aprendizaje, innovación, relacionamiento y apoyo para la toma de decisiones, reconfigurando así sus recursos y capacidades para generar un impacto en el mercado o adaptarse a este.	Orientación hacia el cliente: Enfoque a las necesidades del cliente	Niveles de análisis de mercados	3
		Gestión de los canales de distribución: Enfoque al desarrollo del mercado	Niveles de relacionamiento con los canales de distribución	3
		Gestión de acercamiento al consumidor : Enfoque al comportamiento del consumidor	Niveles de posicionamiento de la marca	3
		Gestión de servicio y satisfacción del consumidor: Enfoque de atención al cliente	Niveles de fidelización de los consumidores	3

		Adquisición y manejo de Información: Enfoque de sistema de información gerencial	Niveles de SIG	3
		Aplicación de nuevas tecnología: enfoque del relacionamiento con el mercado.	Niveles actualización tecnológica	3

	Capacidades de Gestión tecnológica y de la información Dicha capacidad aporta para lograr los objetivos de diferenciación, la información y la tecnología pueden proporcionar un valor adicional a los productos y servicios, confiriendo un carácter distintivo al producto o a la empresa. Para ello, la organización puede mejorar algunos atributos del producto o servicio tale como flexibilidad, rapidez, contenido en información entre otros acercándose de manera adecuada y directa a los consumidores finales. Como ejemplo las empresas que aprovechan la economía de los efectos de red, la influencia social, la distribución viral y los modelos de negocio basados en Internet	Planeación y organización de tecnología informática. Enfoque de la administración tecnológica. Integración tecnologia. Enfoque a la cultura organizacional	Niveles de alineación del PEC y el PETI Niveles de usos de la tecnología por parte del talento humano	3 3
	Capacidad Gestión de Conocimiento o aprendizaje Se señala como la gestión del conocimiento organizacional más específicamente como la capacidad de aprendizaje organizacional, el cual es transversal a todas las	Generación de conocimiento: en foque de aprendizaje interno. Adquisición de conocimiento: Enfoque de aprendizaje externo. Difusión del conocimiento. Enfoque de comunicación del aprendizaje. Aplicación del conocimiento. Enfoque de integración del	Niveles de aprendizaje generados internamente Nivele de aprendizaje desarrollado durante el último año Estrategias de difusión del aprendizaje Niveles de aplicación del aprendizaje	3 3 3 3

	variables anteriormente definidas, pues es mediante esta que las organizaciones gestionan la nueva realidad deseada, influenciando al talento humano, definiendo nueva cultura organizacional, adoptando estructuras pertinentes y ajustada a su nueva realidad y permeando las rutinas actuales con el fin de concebir una nueva forma de realizar sus tareas y generar diferenciación constante mediante la continua reconfiguración de sus recursos y capacidades a través de la incorporación de nuevos conocimientos.	aprendizaje Validación del conocimiento. Enfoque de la efectividad del aprendizaje	Niveles de validación del aprendizaje	3

Fuente: Elaborada por los autores

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco de Referencia

Como se puede observar desde la evolución de la administración de empresas, el foco constante de los estudios en las organizaciones se fundamenta principalmente en cómo estas se desarrollan de manera adecuada y obtienen resultados específicos basados en los objetivos predeterminados por los entes directivos, es por tal razón que a partir de las diversas teorías administrativas se viene analizando como las empresas pueden ser más productivas, eficaces y eficientes en sus operaciones, con el fin de lograr una posición competitiva en el mercado que las coloque por encima de los competidores, lo que ha generado un permanente interés de los empresarios por las diversas teorías gestadas en los estudios de la ciencia administrativa, y por la variedad de enfoques y modas que permiten enfrentar los constantes retos de la administración en contextos determinados por la complejidad de un entorno en cambio permanente.

Las tendencias de la administración de empresas están orientadas por la necesidad de adaptar a las organizaciones a las circunstancias que evidencian los cambios del entorno y del mercado. Si se tienen en cuenta los diferentes retos que ofrece la dinámica del entorno en la diversas etapas del desarrollo de las necesidades administrativas de las organizaciones, se establece que la evolución histórica de la gestión organizacional se basa en identificar factores de diferenciación empresarial como elemento fundamental en el planteamiento de ventajas competitivas, para la obtención de posiciones estratégicas preferenciales en el contexto competitivo del mercado en que se desempeñan.

De acuerdo con lo anterior, se puede entender el interés de los investigadores de la ciencia administrativa por la generación de fundamentos teóricos ajustados a las realidades del entorno, de acuerdo con el surgimiento, paradigmas nuevos en el

campo empresarial. Lo que ocupa el campo del conocimiento administrativo de hoy se puede identificar como Capacidades Dinámicas, pero para llegar a éste, la ciencia ha enfrentado el contexto organizacional desde diversos paradigmas anteriores, tales como: fuerzas competitivas, cadena de valor, conflicto estratégico

....El paradigma dominante en el campo durante los 80s fue las fuerzas competitivas aproximación desarrollada Porter (1979) Esta primera aproximación está arraigada en la estructura-conducta-desempeño de la organización industrial, y complementada con las definiciones de Mason (1949) y Bain (1959), que enfatizan en las acciones que una organización puede tomar para crear defendibles posiciones contra las fuerzas competitivas. Una segunda aproximación se refiere al como el conflicto estratégico esta cerradamente relacionado con el paradigma de las fuerzas competitivas, haciendo énfasis sobre imperfecciones del mercado de producto e interacción estratégica.

El fundamento de las fuerzas competitivas determina que la posición competitiva los aspectos fundamentales del entorno industrial de la organización, donde la formulación de estrategias se fundamenta en relación directa con éste y es influenciada por las reglas competitivas del mercado, donde la organización puede gestar su posición defendiéndose de las fuerzas competitivas o ejercer influencia sobre esta para colocarlas a su favor (Bravo 2005)

Otro de los paradigmas que determinaron surgimientos teóricos investigación administrativa se refiere a la estrategia organizacional, Katz, M. L. y Shapiro, C. (1986), Markides (2000) percibida desde el acercamiento a la creación de posiciones competitivas favorables determinadas por la aplicación estratégica, donde la intención fundamental de una empresa es la puesta en marcha de estrategias superiores a los competidores en el mercado actual, pero sin dejar de pensar en una nueva estrategia superior que permita el logro de una posición competitiva mejor en los años futuros, pues lo que en la realidad actual se hace para el logro de una

estrategia superior, no representa una garantía de que funcione de la misma forma en el mañana.

Tal como lo expresa Markides (2000) una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones

Teece (1997) Propone una nueva concepción de la gestión estratégica la cual define como:

Utilizar las herramientas del juego teórico para analizar la naturaleza de interacción competitiva entre organizaciones rivales. El principal aporte de este paradigma muestra que una organización puede influenciar el comportamiento y acciones de las organizaciones y por tanto el ambiente de mercado (precios, cantidades, beneficios, creencias de clientes y rivales, tecnologías empleadas y costos o velocidad de entrada a la industria de un rival). El equilibrio en los modelos de comportamiento estratégico depende crucialmente sobre lo que un rival cree que haría su otro rival en una situación particular. Así las características cualitativas de los resultados podrían depender sobre la forma en que la competición de precios es moldeada, o sobre la presencia o ausencia de asimetrías estratégicas tales como la ventaja de ser el primero en moverse en el mercado. La aproximación del juego teórico desafortunadamente ignora la competición como un proceso que involucra el desarrollo, acumulación, combinación y protección de las habilidades y capacidades distintivas.

Como reflexión de los paradigmas anteriormente descritos, se puede afirmar que la limitación en los conceptos expuestos es lo que lleva a emerger de manera consecuente nuevos paradigmas que complementen en un mayor rango los componentes organizacionales que contemplan la creación de ventajas competitivas, que permitan posiciones estratégicas perdurables en el mercado.

En consecuencia nace una perspectiva basada en los recursos, en donde se determina que la clave del éxito de una compañía y su desarrollo futuro depende de su habilidad para crear competencias verdaderamente distintivas (Lo que una organización puede hacer particularmente bien) (Learned, Christensen & Guth 1969).

En el mercado global al cual se enfrentan las organizaciones se hace necesario el abordar la tendencia de gestión gerencial hacia modelos de organizaciones que respondan con mayor sensibilidad, rapidez y flexibilidad a las necesidades que plantea el entorno, además que cuenten con la capacidad directiva para coordinar y transferir competencias internas y externas para la obtención de ventajas competitivas perdurables y una posición estratégica privilegiada en la industria, lo que ha conllevado al surgimiento de nuevos paradigmas como el desarrollo organizacional fundamentado en el concepto de la cultura corporativa.

Cultura corporativa es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y los diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (Méndez 2006).

Del mismo modo se abre paso en la teoría administrativa concepciones sobre la influencia del conocimiento como elemento primordial en la competitividad empresarial.

Las empresas japonesas desarrollaron metodologías específicas para introducir y gestionar el conocimiento, como el llamado Kaizen, la explotación continuada de conocimientos existentes para desarrollar nuevos productos, procesos y servicios, que conducen a la innovación. Las empresas japonesas desarrollan

sistemas de innovación continua vinculando el afuera con el adentro. El conocimiento que circula fuera de la empresa se ha de introducir al seno de la misma, buscando almacenar este conocimiento como parte de los activos de la compañía Nonaka y Takeuchi (1995).

Dentro de este contexto teórico se viene abanicando cada vez con mayor auge el paradigma de la innovación empresarial como elemento vital para el aprovechamiento de los recursos organizaciones en el desarrollo de ventajas competitivas realmente perdurables que imprimen un valor de diferenciación real que genera posiciones competitivas estratégicas. Teniendo en cuenta esa concepción es lógico analizar que para enfrentar los retos de un entorno vertiginosamente cambiante y poder generar desarrollo perdurable en un mercado de características globales y con mayor grado de competitividad, se hace necesaria la aplicación de estrategias particularmente diferenciadoras, por lo que se puede considerar inevitable la acción de innovación en la gestión empresarial.

Si se hace un análisis sobre los principales componentes de la producción empresarial se puede encontrar que debido los avances tecnológicos en los diversos sectores industriales y la capacidad de obtener, procesar y transferir información, además de la facilidad y velocidad con que se interactúa con el mundo, esta sumatoria de elementos llevan a expresar que el ciclo de vida de los productos y servicios representan una curva de tiempo cada vez menor, lo que se puede atribuir a dos factores fundamentales; la imitación y la agresividad de los competidores en el mercado. Mendoza (2006).

Es necesario entender que la puesta en marcha de un sistema de innovación empresarial no representa un proceso sencillo, ni restringido a unos elementos funcionales de las organizaciones, sino que lleva implícito y explicito el compromiso de todos los elementos que conforman la organización, lo que puede significar que en la innovación convergen cada uno de los factores esenciales que componen los paradigmas anteriormente expuestos.

...Por lo cual permite dimensionar la relación existente entre los recursos, conocimientos, desarrollo tecnológico y científico, personal cualificado, recursos financieros externos, producción y comercialización, apropiabilidad, capacidad de asociatividad y localización dentro del marco del rendimiento innovador. Esta relación de interdependencia de los recursos y competencias es la que se identifica en el desarrollo de las capacidades dinámicas dentro de una organización Quintana y Benavides (2007)

El enfoque de las capacidades dinámica parte de la crítica de algunos autores sobre las limitaciones existentes en la Visión Basada en Recursos (RBV) de las organizaciones, teniendo en cuenta su carácter estático que la aleja de los ajustes necesarios para la maximización de resultados en entornos cambiante.

En su tesis doctoral Ana Fernández (2012), citando el trabajo de Kraaijenbrink et al. (2010) en el cual señalan críticas generalizadas de diversos autores sobre la teoría RBV, tales como:

a) La RBV no tiene implicaciones directivas o validez operativa (Priem y Butler, 2001). La RBV les indica a los gerentes que sus recursos deben de cumplir las condiciones VRIO para ser ventaja competitiva, pero no indica nada sobre cómo deben hacerlo

b) La RBV Implica la regresión infinita (Collis, 1994; Priem y Butler, 2001). una empresa que tiene la capacidad superior de desarrollar estructuras que mejoren la innovación de sus productos, superarán a la empresa que tiene la capacidad de producir productos más innovadores hoy

c) La aplicabilidad de la RBV es demasiado limitada. Gibbert (2006a, 2006b). Connor (2002). Miller (2003). La aplicabilidad es únicamente para tratar de alcanzar ventajas competitivas sostenibles, es decir, para aquellas empresas satisfechas con su posición competitiva, no sería aplicable.

d) No es factible la aplicabilidad de las ventajas competitivas sostenibles. Eisenhardt y Martin (2000) y D´Aveni (1994). Las condiciones cambian y una ventaja competitiva sólo será sostenible a través de capacidades dinámicas o aprendizaje organizativo que permite a la empresa adaptarse más rápidamente que su competencia.

e) La perspectiva de recursos y capacidades no es una teoría. (Barney, 1996; Connor y Prahalad, 1996; Foss, 1996a, 1996b; Kogut y Zander, 1996; Grant, 1996; Liebeskind, 1996; Spender, 1996). La RBV no pretende ser una teoría ya que no aspira explicar los límites de las empresas.

f) El VRIO aunque es necesario no es suficiente para explicar la RBV. (Armstrong y Shimizu, 2007; Newbert, 2007)

g) la RBV tiene una tendencia tautológica, así como un problema con la definición de valor. (Priem y Butler, 2001) De acuerdo con la teoría solos las empresas con recursos VRIO, generan ventajas competitivas sostenibles, entonces las empresas exitosas lo deben a estos recursos o viceversa.

Teniendo en cuenta el funcionalismo limitado de la RB, expresado por los autores en referencia, se abre camino al concepto de las capacidades dinámicas considerando el estado dinámico del entorno y del mercado actual.

El marco de teórico del estudio tomó diversas teorías que partieron de la críticas al del enfoque de recursos y capacidades planteado por Learned, Christensen & Guth 1969 y donde su alcance teórico predomina sobre todo en lo que una organización puede ejecutar realmente bien, mediante sus recursos y la gestión de los mismos con el fin de generar ventajas competitivas diferenciales que le aporten a una posición estratégica sostenible en un mercado determinado, a pesar de la lógica apreciación de los autores, los nuevos enfoques muestran que en los mercados de libre competencias, el surgimiento de condiciones cambiantes en el entorno debe considerar la influencia de variables no controlables que obligan a la permanente renovación de los recursos y capacidades, ya que estos elementos

competitivos pueden terminar siendo estáticos y quedar obsoletos como elementos de competitividad en un mercado altamente dinámico.

Dentro de los autores del enfoque de las capacidades dinámicas se parte de la propuesta teórica de Teece, Pisano y Shuen (1997: 516) "Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio". Por lo tanto, "reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva". De aquí parte una nueva corriente de pensamiento teórico basado en la interacción de los cambios dinámicos del entorno y la competitividad organizacional gestada desde su dinámica de adaptación al mismo, mediante la rápida respuesta de renovación de recursos y capacidades que generen ventajas competitivas singulares en la industria en la que se participa u orientadas a proponer un cambio de juego que sea el factor determinante de cambio del contexto de competencia, permitiendo posiciones estratégicas favorables a largo plazo y dificultando la posibilidad a los competidores de alcanzarlos.

De lo anterior parte todo el desarrollo teórico de las nuevas capacidades dinámicas que constituyen el eje fundamental del direccionamiento estratégico para el logro de una mayor competitividad en el mercado de cambio dinámico, donde según Cruz 2009 la caracterización de las capacidades dinámicas se enmarcan en el ámbito de tres corrientes teóricas "el enfoque de innovación, enfoque de construcción de capacidades y en foque contingente, esto de acuerdo la conceptualización dada por los autores estudiados y la definición que estos ha derivado para el termino capacidades dinámicas.

Desde el enfoque de la Innovación se pueden definir las capacidades dinámicas según el concepto de los siguientes autores:

Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores. Helfat y Raubitschek (2000)

Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables. Teece (2007)

Capacidades que componen la capacidad e innovación, las capacidades asociadas más comúnmente a la invocación son: Creación de conocimiento, Absorción de conocimiento, integración del conocimiento y reconfiguración de conocimiento Bravo (2009)

Lo anterior nos lleva a dilucidar que el direccionamiento estratégico debe estar influenciado por la gestión de la innovación con el fin que la organización pueda interpretar las nuevas exigencias del entorno y poder adaptarse el mismo generando diferenciación en la industria y por ende ventajas competitivas sostenibles.

De las definiciones asociadas con la corriente del enfoque de construcción de capacidades dinámicas se abordaran desde las siguientes concepciones teóricas:

Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor"... "Presencia de problemas rápidamente cambiantes" para los que la empresa cuenta con "la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad dinámica de orden superior de alterar capacidades)"... mediante la "habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes. Zahra et al. (2006)

Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías. Augier y Teece (2007)

Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva. Wang y Ahmed (2007)

Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante. Oliver y Holzinger (2008)

Teniendo en cuenta las definiciones de esta corriente se puede inferir que las capacidades dinámicas son aquellas que se desarrollan por las organizaciones con el fin de transformar sus principales recursos a voluntad, para adaptarse a un entorno altamente cambiante.

En lo referente a la tercera corriente enfoque contingente se analizan las definiciones siguientes:

Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor. Eisenhardt y Martin (2000)

Utilizan el término Continua Metamorfosis" para referirse a "profundas transformaciones" que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el "ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante.

En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio. Lee et al. (2002)

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de estrategias proactivas" que "permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios. Aragón-Correa y Sharma (2003)

Estas definiciones van más específicamente dirigidas a conceptualizar las capacidades dinámicas hacia la transformación de las organizaciones en sí misma y sus procesos estratégicos con el fin de adaptarse la dinámica cambiante del entorno o de ser ellas determinantes de los cambios del mercado donde compiten.

Dentro del estudio profundo del término Capacidades dinámicas existen otras concepciones teorías que consideran que alguna definiciones presentan un carácter tautológico asumiendo que la generación de ventajas competitivas sostenibles son resultado de las Capacidades Dinámicas y por ende las empresas que presentan ventajas competitivas sostenibles los beben a las Capacidades Dinámicas, (Priem y Butler, 2001; Cepeda y Vera, 2007). Debido a esto se pueden considerar una división de las definiciones en dos vías.

Aquellos autores que las definen de forma prescriptiva, es decir, asumiendo que las capacidades dinámicas son siempre buenas y son fuente de ventaja competitiva sostenible tales como: Teece et al. (1997), Griffith y Harbey (2001, p.597), Lee et al. (2002, p.734), Wang y Ahmed (2007, p.35) entre otros y aquellos que no incluyen "fuente de ventaja competitiva sostenible" como: Eisenhardt y Martin (2000, p.1107), Zahra et al. (2006, p.918), Helfat et al. (2007, p.1) en su definición. Fernández (2012).

Dentro del tema de discusión sobre el resultado que puede obtener una organización en la aplicación de las capacidades dinámicas podemos entender que no necesariamente este debe ser la generación de ventajas competitivas, pues el carácter heterogéneo de los recursos y la disparidad del direccionamiento estratégico

en cada organización indican que existen factores diversos que influyen el resultado organizacional por ejemplo:

Helfat et al. (2007) consideran cierto que las capacidades dinámicas afectan a los recursos, rutinas y competencias, pero que la renovación no indica que represente un verdadero valor, por lo que no tiene por qué generar ningún recurso VRIO, ósea que el nuevo set de recursos pueda que solo brinde paridad competitiva o incluso que no tenga relevancia en el mercado. De igual forma, puede que el efecto de las capacidades dinámicas en las ventajas y el performance de la organización sean negativos.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta una identificación concreta de que las capacidades dinámicas pueden llevar a una organización a cuatro posibles resultados (1) ventaja competitiva sostenible, cuando los recursos resultantes son inimitables por un periodo largo de tiempo y las rentas son sostenibles. (2) ventajas competitivas temporales, los recursos resultantes son imitables, transferibles en un periodo de tiempo determinado y las rentas no son sostenibles. (3) igualdad o paridad competitiva dentro de la industria, cundo los recursos resultantes nos permiten estar al mismo nivel de competitividad en el sector y las rentas ajustan al promedio del mismo. (4) Fracaso competitivo, cuando el inventario de recursos no presentan relevancia en el mercado. Esta propuesta presentada por Ambrosini y Bowman (2009) permite ampliar el análisis teórico del impacto de las capacidades dinámicas.

Para la puesta en marcha de la aplicación de las capacidades dinámicas en la organización teniendo en cuanta los conceptos hasta ahora expuestos por los diversos autores analizados en este marco teórico, consideramos que estas no se deben entender como una prescripción infalible para la obtención de ventajas competitivas sostenibles y que es necesario conservar la visión del carácter heterogéneo de los recursos y de las organizaciones en sí mismas, tal como la independencia de selección estratégica de cada organización e incluso los cambios

pertinentes de cada sector del mercado los cuales no se producen al unísono, ni el mismo ritmo en cada industria. Partiendo de esta interpretación complementamos el análisis teórico con las concepciones expuestas por otros autores:

Wang y Ahmed (2007) definen el dinamismo del mercado como un factor influenciado por la capacidad de desarrollo y evolución de la empresa. (Eisenhardt y Martin, 2000). Indican que un mercado dinámico puede ser causado por un factor principal o la combinación de varios factores, incluyendo la innovación de la industria tecnológica, el cambio en la regulación, el ciclo económico y la naturaleza cambiante de la competencia en la industria. Y las empresas que operan en la industria en un momento del tiempo necesitan crear capacidades básicas (core capabilities) en respuesta a los cambios del mercado y por lo tanto cuanto más dinámico es un mercado mayor es el nivel de capacidades dinámicas que la empresa debe demostrar, por lo que proponen al dinamismo del mercado como antecedente de las capacidades dinámicas de la empresa. Fernández (2012)

Eisenhardt y Martin (2000) Sostienen que las capacidades dinámicas se rompen y se convierten en procesos inestables en cuanto son sometidas a cambios más bruscos y vertiginosos de los mercados y por eso no presentan un desempeño adecuado cuando pierden su nivel de estabilidad.

Podemos considerar que la búsqueda del desarrollo de capacidades dinámicas es independiente para una empresa en distintos momentos del tiempo y diferente para cada una de las empresas que compiten en un determinado sector industrial. Lo que nos lleva hacer alusión a las concepciones dadas por autores tales como Wang y Ahmed (2007) que determinan que la capacidad de desarrollo es el resultado de las capacidades dinámicas de la empresa. Debido a que cada una de las empresas tendrá una forma de construir capacidades.

La clave para la subsistencia y éxito de la empresa reside en su habilidad para crear un abanico de capacidades distintivas que le permita tener éxito en la competición con el resto de empresas (Dierickx y Cool, 1989). Cuanto mejor

equipada de recursos esté una empresa y mejor sea su capacidad para utilizarlos, mayores posibilidades tendrá de desarrollar ventajas estratégicas más complejas (Amit y Schoemaker, 1993; Spanos y Lioukas, 2001). Además, la elección estratégica (estrategia de la empresa) será la encargada de decidir en qué capacidades se focalizan mayores niveles de capacidades dinámicas, es decir, si una empresa quiere conseguir diferenciación, sus capacidades dinámicas irán orientadas a concentrar sus activos para desarrollar capacidades de innovación y cuando vaya orientada al liderazgo en costes sus capacidades dinámicas irán orientadas a la eficiencia y al recorte de costes (Wang y Ahmed, 2007).

Por lo que, la capacidad de desarrollo será el resultado de las capacidades dinámicas, a menudo dirigida por la estrategia de la empresa. Fernández (2012)

Tomando como base estos aspectos podemos dilucidar, que la propuesta de estos autores conllevan a que las capacidades dinámicas pueden generar resultados de ventajas competitivas sostenibles si consolidan el desarrollo de capacidades básicas, pero estas direccionadas por la elección estratégica de la organización; entonces los resultados de un desempeño superior de una organización está sujeto a las capacidades dinámicas de esa organización en particular y deben ser gestionadas con base en la elección estratégica de la firma.

Habiendo ampliado el horizonte teórico de este marco de referencia en la concepción del desarrollo de las capacidades dinámicas a partir de las definiciones y aportes literarios de los diferentes autores consideramos aún no hay un consenso explícito sobre el desarrollo y resultados de las capacidades dinámicas y tampoco una respuesta satisfactoria a la cuestión de porque unas empresas tienen éxito y otras fracasan, por lo que entendemos que la temática en discusión continua siendo objeto de estudios de profundización de las teorías, con aportes consensuales de los trabajos empíricos que enriquezcan las mismas, determinando así el carácter de una teoría en desarrollo.

Hasta hoy la identificación especifica de cuáles son las capacidades dinámicas que se deben gestar en una organización, no se encuentran en total definición explicita, y algunos autores han conceptualizado la temática sin especificar su naturaleza (Teece et al., 1997), sin embargo dentro de la profundización de la temática ha sido importante el aporte de los trabajos empíricos para generar un repertorio inicial de las mismas.

Existen identificación usos de capacidad dinámicas relacionadas con las siguientes acciones de las organizaciones de acuerdo con el trabajo doctoral de Fernández (2012): adquisiciones (Zollo y Singh, 2004), las alianzas (Kale et al., 2002), la I + D (Henderson y Cockburn, 1994; Yeoh y Roth, 1999), la comercialización (Morgan et al., 2003) , el desarrollo conjunto de nuevos productos (Ettlie y Pavlou, 2006; Marsh y Stock, 2006; Prieto et al., 2009), las principales innovaciones (O'Connor, 2008) y la gestión del conocimiento (Alegre et al., 2011).

Por lo cual el inventario inicial de capacidades dinámicas está relacionado a:

- Capacidades dinámicas de Monitoreo y vigilancia
- Capacidades dinámicas de Coordinación
- Capacidades dinámica Asociación (red relacional)
- Capacidades dinámicas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)
- Capacidades dinámicas de Gestión de Marketing
- Capacidades dinámicas de Gestión Tecnológica e Informática
- Capacidades dinámicas de Gestión del Conocimiento (Aprendizaje)

Este inventario inicial de capacidades dinámicas procederá a ser punto de partida del presente estudio para la identificación de las capacidades dinámicas que deben desarrollar las medinas empresas productoras de bienes del Departamento del Atlántico para enfrentar los cambios del mercado actual, para crear ventajas competitivas diferenciales y perdurables en el mercado.

Para efectos del presente trabajo de investigación se han tomado en cuenta las concepciones teóricas expuestas en las diversas corrientes mostradas por Cruz (2009), los aportes de los trabajos doctorares de Bravo (2011) y Fernández (2012), en específico el desarrollo de la capacidad de Monitoreo y Vigilancia, Kotler y Caslione (2010) la cual representa la variable en la cual se fundamenta como objeto de estudio.

Teniendo en cuanta los análisis teóricos realizados en el marco de referencia del trabajo podemos generar una interpretación propia de la definición de las capacidades dinámicas como:

Capacidades dinámicas consisten en los diversos procesos de gestión que aplica una organización, basándose en la interacción de los recursos y la renovación de los mismos de modo singular, transformándose a voluntad mediante la gestión del conocimiento y la innovación, con el fin de permitir la adaptación de la misma a los cambios constantes del entorno y a las exigencias del mercado o ser determinantes en la generación del cambio en estos últimos.

Para abordar el estudio en el presente trabajo se decide por hacer una selección intencional de las teorías desarrolladas en cada una de las corrientes identificadas por Cruz (2009), Bravo (2011), Fernández (2012) y kotler y Caslione (2010) las cuáles serán las bases de comparación y análisis para la identificación de capacidades dinámicas en las medianas empresas productoras de bienes en el departamento del Atlántico, con el fin de determinar si los procesos de gestión empresarial encontrados en las empresas objeto de estudio corresponden a la gestión de desarrollo de capacidades dinámicas de manera deliberada y basados en las concepciones teóricas presentes en el estudio o son resultado de aplicación por conocimiento empírico o guiados por el sentido común de los directivos de la organización.

En primera instancia se abordara el tema desde las concepciones teóricas de la corriente de la innovación tomada como base los trabajos de Bravo (2009) en estudio de caso y su tesis doctoral y los trabajos de Martin (2009) y otros autores asociados al tema desde esta misma corriente como relación temática.

2.1.1 Variables de la Investigación. La variable fundamental de la presente investigación está definida como las capacidades dinámicas, la cual constituye la variable independiente del estudio y la que permite el direccionamiento planteado para el presente trabajo.

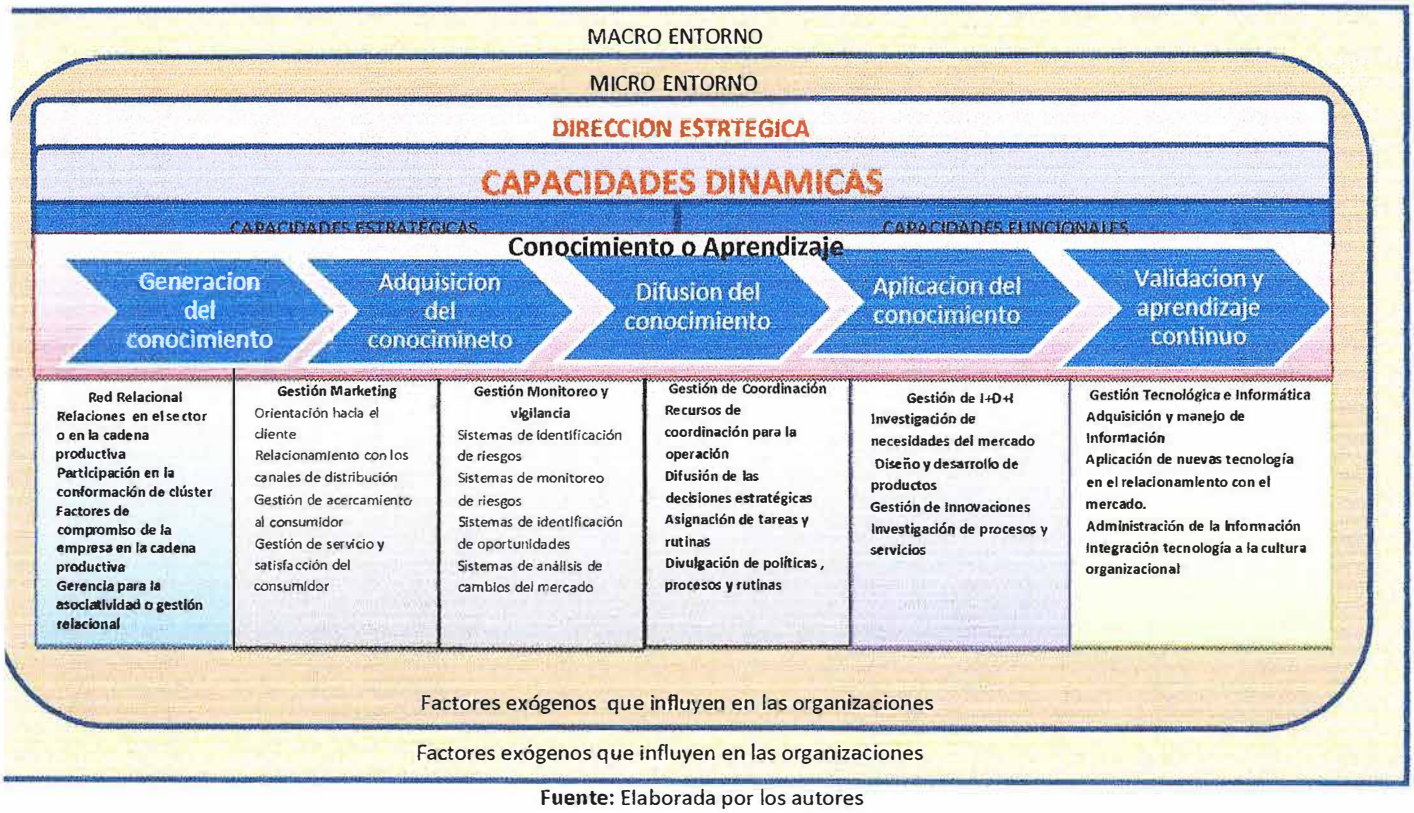
• ***Capacidades Dinámicas***

La variable dependiente o dimensione que se seleccionaran para efectos del estudio es de carácter de competitividad organizacional y se identifica como:

- Capacidades dinámicas de Monitoreo y vigilancia
- Capacidades dinámicas de Coordinación
- Capacidades dinámica Asociación (Red relacional)
- Capacidades dinámicas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)
- Capacidades dinámicas de Gestión de Marketing
- Capacidades dinámicas de Gestión Tecnológica e Informática
- Capacidades dinámicas de Gestión del Conocimiento (Aprendizaje)

Mediante la interacción y análisis de las variables independientes y dependientes se gestara el proceso de investigación propuesto en el presente trabajo, basados en la concepción de las diversas teorías que enmarcan las mismas, desde la visión de diferentes autores y la concepción de los datos encontrados en el proceso exploratorio de la empresa objeto del estudio de casos.

Figura No. 1. Diagrama de las variables intervinientes en el problema



Factores exógenos que influyen en las organizaciones

Fuente: Elaborada por los autores

2.1.2 Definiciones conceptuales de las variables

Como concepto general se tomó una construcción propia basada en el eclecticismo que permiten los diferentes autores y sus diversos criterios:

Capacidad dinámica consiste en los diversos procesos de gestión que aplica una organización, basándose en la interacción de los recursos y la renovación de los mismos de modo singular, transformándose a voluntad mediante la gestión del conocimiento, con el fin de permitir la adaptación de la misma a los cambios constantes del entorno y a las exigencias del mercado o ser determinantes en la generación del cambio en estos últimos.

Como variable independiente para el presente estudio se toma el concepto de capacidades dinámicas se construye a partir de la concepción definida por (Cruz

2009); quien presenta un cuadro clasificatorio de las principales definiciones, subdividido por el enfoque de cada autor en cuanto al desarrollo de las mismas.

Enfoque de Innovación:

Schumpeter (1934)	Sostiene que la "Capacidad de Innovación" es el artífice del proceso de "Destrucción Creativa" y que ésta se basa en las características que reúnen los "emprendedores" como actores clave en el proceso de continuo cambio.
Teece y Pisano (1994: 541)	Se definen las Capacidades Dinámicas como el subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado.
Helfat (1997: 339)	Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado.
Zahra (1999: 40)	Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma.
Helfat y Raubitschek (2000: 975)	Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores.
Teece (2007: 1319, 1320)	Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas

oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables.

Enfoque de construcción de capacidades:

Nelson (1991)	Plantea la existencia de ciertas capacidades de carácter dinámico en la empresa, entendidas como la evolución de las Capacidades Esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas, definidas en función de un contexto Schumpeteriano o evolutivo.
Collins (1994)	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
Pisano (1994)	Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
Henderson y Cockburn (1994)	Presentan a las "Competencias Arquitectónicas" como los artífices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

Teece, Pisano y Shuen (1997: 516)	Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio". Por lo tanto, "reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva.
Makadok (2001: 388)	Pone de manifiesto la "importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumeperianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos" (obtención de rentas ricardianas).
Griffith y Harvey (2001: 598)	Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva.
Zollo y Winter (2002: 340)	Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas

Enfoque contingente:

Eisenhardt y Martin (2000: 1106)	Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor.

Cockburn, Henderson y Stern (2000: 1129)	La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio.
Zajac, Kraatz y Bresser (2000: 433)	Capacidad de la organización de "llevar a cabo el cambio necesario" cuando se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio.
Rindova y Kotha (2001: 1264)	Utilizan el término Continua Metamorfosis para referirse a profundas transformaciones que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante
Lee et al. (2002)	En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio.
Aragón-Correa y Sharma (2003: 74)	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de "estrategias proactivas" que "permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios".

Fuente: Cruz (2009)

A pesar de que se pueden identificar dentro del desarrollo de las capacidades dinámicas diversas variables dependientes o dimensiones, para el desarrollo del estudio se seleccionaron cinco dimensiones específicas que a consideración permiten un análisis adecuado y pertinentemente ajustado a nuestro objeto de estudio: La Asociación, El Marketing, La I+D+I, Las TIC y transversal a las anteriores se identifica la gestión del conocimiento organizacional.

Dimensión 1: se asumió como la primera variable La Asociatividad o Red Relacional: es un mecanismo de cooperación entre productores, sean personas naturales o empresas micro, pequeñas y medianas, en donde cada unidad productiva participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda del objetivo común que determina la asociación, Rosales (1997)

La Asociatividad o Red Relacional Empresarial estimula a configuración de sistemas empresariales, que buscan la formación de entornos competitivos e innovación mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades, derivadas de la agrupación dentro de un territorio, así como también ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y de las relaciones comerciales, y de cooperación para competir ligadas a la proximidad. Narváez, Fernández y Sénior (2008).

En la práctica la Asociatividad o Red Relacional ha permitido la estructuración de estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar procesos de globalización desde lo local, entre estas podemos identificar:

Clúster empresarial, sistemas productivos locales, distritos industriales, al hacer uso de estas estrategias, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales o informales, relaciones y eslabonamientos productivos determinados. Narváez, Fernández y Sénior (2008)

Alianzas: Las redes relacionales tratan los diversos aspectos relacionados con el acceso a los recursos y capacidades de otros, a través de alianzas. Se inicia con el establecimiento de la forma como estas se entienden y se continúa con la definición y explicación de los impulsores de las ventajas relacionales y las fuentes de ventajas: relación especifica de activos, capacidades complementarias, rutinas de intercambio de conocimientos entre empresas y gestión efectiva.

Dimensión 2: Gestión de Marketing, procesos organizacionales presentes en la firma, que integran, construyen y reconfiguran su recurso base de marketing, que permitan a esta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio.

Para definir la gestión del Marketing como capacidad dinámica se categoriza en cuatro bloques:

1. Aprendizaje: Involucra la generación de información y la utilización de la misma para detectar responder a oportunidades y amenazas del entorno. En esta Dimensión se encuentran las Capacidades de Marketing de Investigación de Mercado y gestión del Conocimiento.

2. Innovación: Procuran desarrollar e implementar mecanismos para aprovechar oportunidades del entorno. En esta dimensión se encuentran las Capacidades de Marketing de la innovación en los productos o servicios, en mercados o segmentos del mismo, en tecnología, modelos de negocio y en el posicionamiento.

3. Relacionales: Tienen por objetivo acceder a nuevos recursos a través de alianzas con otras organizaciones. Las capacidades de marketing presentes en esta dimensión son las relaciones con grupos de la cadena de valor y las relaciones con los grupos estratégicos.

4. Apoyo: Son procesos que apoyan la gestión de Marketing. En ellas encontramos por un lado la Toma de decisiones y Liderazgo, por otro lado la Reconfiguración de Actividades.

Una empresa que tiene presente estos procesos aplicados de manera sistemáticas dentro de la organización mostraría la existencia de capacidades Dinámicas de Marketing, implicando una reconfiguración permanente de sus recursos y capacidades con el objetivo de adaptarse e impactar en el mercado.

Reconocer y gestionar estas Capacidades dinámicas de marketing es muy relevante porque permitiría establecer las bases de un mejor desempeño competitivo en un mundo donde es cada vez más difícil hablar de las sustentabilidad de las ventajas competitivas. Becerra (2010)

Dimensión o variable dependiente 3: Capacidad de Monitoreo y vigilancia: Para tomar decisiones estratégicas es necesario conocer los posibles mercados, las estrategias de los competidores, las oportunidades y amenazas tecnológicas, las regulaciones del gobierno o los acontecimientos políticos. Day (1994) propone las siguientes etapas para evaluar las alternativas estratégicas:

- Evaluación de las posibilidades del mercado
- Evaluación de la ventaja competitiva
- Conocimiento de los requisitos necesarios para una implantación con éxito
- Evaluación del riesgo de cada alternativa
- Análisis de la posibilidad de conseguir los resultados financieros esperados

La vigilancia y monitoreo sobre los factores mencionados (mercados, competidores, tecnologías, tendencias...) aporta informaciones de gran utilidad para la correcta elección de la estrategia.

Dimensión o variable dependiente 4: Identificada como Capacidad de Coordinación: la función empresarial, entendida como la capacidad del ser humano para darse cuenta de las oportunidades de ganancia subjetiva que surgen en el entorno, actuando en consecuencia para aprovecharse de las mismas, y generando así un proceso inagotable de creatividad y coordinación que permite el desarrollo de actividades que generan competitividad superior. Huerta (2012)

Dimensión o variable dependiente 5: esta se identifica como gestión Tecnológica, informática: La tecnología y la información pueden afectar a cada una de las estrategias competitivas de Porter (1980); liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. La primera de las estrategias podría obtenerse reduciendo costes gracias a los sistemas de compras y pedidos electrónicos Cash y Konsynski, (1986) o a los sistemas de control continuo de inventarios, que permiten que el sistema productivo funcione con un nivel mínimo de almacén e incurra en una escasa probabilidad de rotura de stock.

Para lograr los objetivos de diferenciación, la información y la tecnología pueden proporcionar un valor adicional a los productos y servicios, confiriendo un carácter distintivo al producto o a la empresa. Para ello, la organización puede mejorar algunos atributos del producto o servicio (flexibilidad, rapidez, contenido en información y otros...)

Muy pocos podían prever entonces la profunda transformación social que Internet y las tecnologías móvil y de banda ancha desencadenarían. Tampoco el crecimiento exponencial de Google, Facebook, Twitter, Amazon y Apple, empresas que aprovechan la economía de los efectos de red, la influencia social, la distribución viral y los modelos de negocio basados en Internet. Ahora, gracias a los modelos de negocio y las plataformas Web 2.0, se han extendido el valor del usuario colectivo y las fórmulas para rentabilizar y potenciar la "sabiduría de las multitudes".

Muchos líderes empresariales se preguntan si no habrán cambiado los fundamentos de la dirección estratégica y la ventaja competitiva. Pues el Internet ha cambiado la economía de los negocios y de la colaboración. Las empresas ya no pueden idear sus capacidades aisladamente, sino que han de aprender a cocrearlas en un ecosistema más amplio, dinámico y sin juegos de suma cero. Estos nuevos ecosistemas, gestionados pero abiertos, comprenden desde las redes de desarrolladores basadas en estándares acordados hasta multitudes" de usuarios y bloggers, comercios electrónicos afiliados o negocios complementarios que traspasan las fronteras sectoriales.

La dimensión 6 de presente estudio identificada como Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I): La investigación y el desarrollo experimental (I+D) comprende el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones.

El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

- ***Diferenciación entre la I+D y otras actividades.***

El criterio que permite distinguir la I+D de actividades afines es la existencia en el seno de la I+D de un elemento apreciable de novedad y la resolución de una incertidumbre científica y/o tecnológica; o dicho de otra forma, la I+D aparece cuando la solución de un problema no resulta evidente para alguien que está perfectamente al tanto del conjunto de conocimientos y técnicas básicas habitualmente utilizadas en el sector de que se trate.

La Fundación Americana de la Ciencia proporciona una base práctica que permite apreciar los casos difíciles. La regla, cuyo alcance ha sido ligeramente ampliado se enuncia así:

Si el objetivo principal es introducir nuevos perfeccionamientos técnicos en el producto o proceso, la actividad cae dentro del concepto de I+D. Si, por el contrario, el producto o proceso están sustancialmente establecidos y el objetivo principal es desarrollar mercados, realizar la programación previa de la producción, o conseguir que los sistemas de producción o control funcionen armónicamente, ya no se trata de I+D.

Pese a esta precisión, puede resultar difícil la aplicación de tales definiciones en los diferentes sectores industriales. No siempre resulta evidente determinar si existe en la I+D un componente de novedad apreciable o si el producto o el proceso están ya sustancialmente establecidos. (Manual de Frascati 2002 (OCDE 2003).

Una innovación es la implementación de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado, o un proceso o un método de marketing o organizacional en prácticas de negocios, organización del trabajo o relaciones externas.

Actividades innovadoras son todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales que de hecho o intencionalmente se dirigen hacia la implementación de innovaciones. Algunas actividades innovadoras son innovadoras ellas mismas, otras no son actividades novedosas pero son necesarias para la implementación de innovaciones. Las actividades innovadoras también incluyen la I+D que no está directamente relacionada con el desarrollo de una innovación específica.

Una empresa innovadora es aquella que ha implementado una innovación durante el periodo que se está revisando.

- **Principales tipos de innovación**

Se distinguen cuatro tipos de innovaciones: innovaciones en producto, proceso, marketing y organizacionales.

Una empresa innovadora en producto o proceso es aquella que ha implementado un producto nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o usos a los que está dirigido. Esto incluye mejoras significativas en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, usabilidad por el usuario u otras características funcionales.

Una innovación en proceso es la implementación de un método de producción o de entrega nueva o significativamente mejorada. Esto incluye cambios significativos en técnicas, equipamiento y/o software.

Una innovación en marketing es la implementación de un nuevo método de marketing que supone cambios significativos en diseño de producto o embalaje, colocación o promoción de producto o tarifas.

Una innovación organizacional es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de negocios de la empresa, organización del trabajo o relaciones externas.

- ***Distinción entre innovación en producto y en proceso***

La distinción entre productos y procesos está clara. Con respecto a servicios, está menos claro que la producción, entrega y consumo de muchos servicios pueda suceder al mismo tiempo. Algunas pautas de distinción son:

Si la innovación implica características nuevas o significativamente mejoradas del servicio ofrecido a clientes, es una innovación de producto.

Si la innovación implica métodos nuevos o significativamente mejorados, equipamientos y/o habilidades adquiridas para realizar un servicio, es una innovación de proceso.

Si la innovación implica mejoras significativas tanto en las características del servicio ofrecido como en los métodos, equipamiento y/o habilidades adquiridas para realizar el servicio, es una innovación tanto de producto como de proceso. Manual de Oslo OCDE/ Eurostat (2005)

Dimensión 7: Se señala como la gestión del conocimiento organizacional más específicamente como la capacidad de aprendizaje organizacional, el cual es transversal a todas las variables anteriormente definidas, pues es mediante este que las organizaciones gestionan la nueva realidad deseada, influenciando al talento humano, definiendo nueva cultura organizacional, adoptando estructuras pertinentes y ajustada a su nueva realidad y permeando las rutinas actuales con el fin de concebir una nueva forma de realizar sus tareas.

La gestión del conocimiento representa un instrumento básico en la gestión empresarial, es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar,

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y las experiencias del negocio acumuladas en la organización, de forma que mejore el alcance para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva, impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta niveles de rentabilidad y crea nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos, de modo que estén en condiciones de enfrentar los problemas más simples hasta los más complejos.

Mientras más inteligente sea una empresa y más conocimiento acumule, mayor es la oportunidad de generar ventajas ante los competidores del mercado.
Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento. Nieves y Leon (2001)

El ciclo de evolución del conocimiento incluye cuatro fases: generación de variación, selección interna, replicación y retención.

En la fase de variación, los individuos y grupos generan ideas acerca de cómo enfocar sus viejos problemas de forma nueva o como hacer frente a nuevos cambios. La fase de selección implica la evaluación de ideas por su potencial para hacer a la empresa más eficaz. A través de la articulación del conocimiento, análisis y debate, las ideas se vuelven explicitas y es seleccionada la mejor.

La fase de replicación se basa en la codificación de la iniciativa de cambio seleccionada y su difusión a las partes relevantes de la empresa. La aplicación de cambios en diversos contextos genera nueva información acerca de los resultados de las rutinas y puede iniciar una nueva variación del ciclo.

En la fase de retención, los cambios se transforman en rutinas y el conocimiento se integra en el comportamiento humano. Fernández (2012).

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de Investigación

El Diseño de Investigación del presente trabajo es de corte descriptivo transversal, dado que propende por identificar los factores de competitividad aplicados por los empresarios y directivos de las empresas objeto de estudio y que han sido determinantes en la sostenibilidad de las mismas en los mercados actuales. La variable principal (Capacidades Dinámicas) va a ser evaluada dentro de una población específica (empresas medianas manufactureras del Departamento del Atlántico), esto demarcará unas condiciones previamente definidas y que son propias de la clasificación y tipo de industria objeto de estudio; como resultado de todo el proceso investigativo se pretende establecer las causas de un comportamiento en la población objeto. El trabajo realizado permitirá elaborar y confirmar pronósticos sobre el comportamiento y respuesta administrativa y operativa de algunas empresas medianas manufactureras del Departamento del Atlántico ante cambios de las condiciones del entorno y esta evaluación nos conducirá a la definición de nuevos conocimientos y la formulación de acciones de mejoramiento.

Para la medición de la presencia y grado de cumplimiento de cada una de las dimensiones de las dimensiones de la variable se establecerán escalas cualitativas y/o cuantitativas, dependiendo de la estructuración de cada dimensión, estas son: Asociación, I+D+i, Marketing, Aplicación de TI y Conocimiento. Para el efecto y en los casos que amerite, se definirán cálculos de estadística inferencial que nos demarcarán niveles que permitirán asumir juicios, conceptualizar o tomar decisiones en términos de probabilidad, esto conllevará a la realización de generalizaciones a partir de las muestras que se recojan.

3.2 Tipo de Estudio

El Tipo de Estudio que se desarrolló fue de corte descriptivo - deductivo ya que se pretende deducir las capacidades dinámicas existentes en las empresas productivas del Departamento del Atlántico y conocer el estado de avance en la constitución de las mismas a través de la descripción de actividades y acciones relacionadas con su gestión de Asociación, I+D+i, Marketing, Aplicación de TI y Conocimiento. De igual forma se puede afirmar que es de tipo de Estudio Transversal, ya que se midió el grado de cumplimiento de condiciones de la muestra poblacional en un momento tempo, cual es la fecha en que se desarrolla el trabajo de investigación.

3.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

3.3.1 Fuentes Primarias. Las fuentes primarias del estudio se determinaron mediante el criterio estratégico de las capacidades dinámicas, por tanto la fuente directa son el gerente general y su equipo de ejecutivos responsables de los departamentos funcionales de la empresas objetos de estudio, además de los documentos y comunicaciones soportes de los procesos y rutinas que se transforma como resultado de la gestión de los cambios para adaptarse a los entornos y mercados actuales que se ven sometidos a cambios constantes.

3.3.2 Fuentes Secundarias. Como fuentes secundarias de información se recurrió a documentos e informes elaborados por la Cámara de Comercio de Barranquilla en lo relativo a Competitividad, por ejemplo: Estudio del Entorno y Dinámica de la Competitividad en el Departamento del Atlántico (Versiones 2012, 2011 y 2010), Desarrollo competitivo Regional. De igual manera se apropiará información de los Planes de Acción del Departamento del Atlántico 2012 y 2013 en lo relativo a su Reto N° 3 – Un Atlántico más Productivo y del Informe Nacional de Competitividad 2012 -2013.

Para la obtención de un marco referencial en lo concerniente al desarrollo de ciertas capacidades que consideramos fundamentales para la consolidación de la mediana industria del Departamento de Atlántico se consultaron estudios y conclusiones obtenidas de Proyectos de Investigación que sobre el particular han desarrollado estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Norte y de la Maestría en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar.

3.3.3 Técnica para recolección de Información. Teniendo en cuenta que la aplicación de los instrumento de recolección de la información van direccionados a funcionarios que hacen parte del nivel estratégico de una organización los cuales tiene su propia percepción sobre aspectos administrativos y de gestión se consideró pertinente la adopción y adaptación del cuestionario desarrollado para diagnóstico empresarial por la EFQM/MG (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad / Marketing y Gestión), cuyo objetivo es diagnosticar el estado de madurez de las organizaciones en lo relativo a gestión y marketing. Este instrumento fue adaptado para evaluar y diagnosticar el estado de madurez de las empresas encuestadas en lo relacionado con las capacidades dinámicas. La adaptación consistió en redefinir dimensiones y subdimenciones relacionadas con las capacidades dinámicas y la estructuración de una escala de Likert con mayor coherencia para la medición del estado de madurez de la presencia de comportamientos inherentes a la gestión empresarial. La estructura de la encuesta está determinada por la formulación de preguntas generadas para determinar la aplicación de las capacidades dinámicas definidas para el presente estudio, las cuales están conformadas por unas subdimensiones que determinan los niveles de gestión en la empresa desde cada cargo directivo, lo cual define la aplicación intencional o no de las variables de estudio. Ver Anexo N° 1

Con el fin de triangular la información obtenida en el formulario de Diagnostico aplicado a los funcionarios de mayor jerarquía de la organización se consideró pertinente determinar evidencia explicita de la gestión estratégica mediante la

adopción y adaptación del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollada por la EAN como herramienta para diagnóstico del estado de las organizaciones en cada uno de sus componentes funcionales, la cual ha sido aplicada en diversos análisis organizacionales, los cuales nos dan una muestra de la efectividad en la aplicación del instrumento en cuanto al diagnóstico del direccionamiento estratégico, la adaptación del instrumento de diagnóstico consistió redefinir las variables y ajustarlas a las que competen específicamente a capacidades dinámicas definidas para el estudio propuesto en este proyecto de investigación. La estructura de este documento determina la existencia predeterminada o no de las dimensiones referentes a las capacidades dinámicas definidas para el presente estudio, evidenciando la aplicación de las mismas mediante políticas explicitas ya existentes en la organización o que se atañe la aplicación de las mismas por la gestión intuitiva de los funcionarios de alto nivel de la organización. Ver Anexo N° 2

3.4 Definición de la Muestra

Para establecer la existencia de capacidades dinámicas en las empresas productoras de Departamento del Atlántico y medir el nivel de avance en el desarrollo de las mismas se definieron algunos criterios que permitieron segmentar la población.

El desarrollo de capacidades dinámicas es parte del afianzamiento de una cultura organizacional, la cual requiere de tiempo de aplicación para poder consolidarse; por tal motivo seleccionar en la población objeto de estudio empresas de poco tiempo existencia significaba evidenciar en ellas la ausencia total de actividades, acciones y/o comportamientos que presumieran la presencia de capacidades dinámicas.

Por tal motivo solicitamos a la Cámara de Comercio la base de datos de las empresas productoras del Departamento del Atlántico y de la población recibida extrajimos el grupo de empresas con más de 30 años de vigencia.

3.4.1. Población Muestra. La aplicación de la restricción anteriormente expuesta (30 años de existencia) nos redujo la población a 349 empresas. Seguidamente, procedimos a aplicar el segundo criterio cual fue el de extraer las empresas cuyo objeto social fuese la producción de bienes o servicios. Al aplicar esta restricción la población de empresas que conformaban la muestra se redujo a 54. Finalmente aplicamos el tercer criterio el cual apuntaba a descartar empresas de gran dimensión y concentrarnos en las medianas, esto porque en la población total de empresas obtenida de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, encontraban todas las empresas existentes en el Departamento del Atlántico. Como resultado la aplicación de esta última restricción la población se redujo a 25.

Dada la dificultad y/o negación, en gran proporción, para obtener de las empresas pertenecientes a la muestra el tiempo necesario, por parte de la Gerencia o de funcionarios pertenecientes al equipo estratégico, para exponer los objetivos del trabajo a realizar y lograr de ellos el compromiso y confianza requerido para el diligenciamiento de los instrumentos físicos y digitales diseñados para levantamiento de información, donde debían exponer datos confidenciales de la empresa, se optó por seleccionar una muestra a conveniencia que incluyó siete de ellas y donde se procuró incluir empresas pertenecientes a diferentes sectores de la producción y que fuesen poseedores de una imagen de buena organización en el medio.

Por motivos de confidencialidad de la información referente a las empresas que colaboraron con este trabajo omitiremos sus nombres y sólo destacaremos las características de su actividad y tiempo de vigencia; no obstante, en los anexos haremos una relación de ellas.

Tabla No. 2. Empresas Seleccionadas

NOMBRE	ACTIVIDAD	TIEMPO VIGENCIA (Años)
Empresa N° 1	Fabricación de hielo en sus diferentes formas, arriendo de bodegas refrigeradas, fletes terrestres	40
Empresa N° 2	Fábrica de pinturas, lacas, bases, pegantes y disolventes para laca comúnmente llamados thiner y sus derivados. además de la producción	41
Empresa N° 3	Fabricación, distribución y venta de ladrillos y demás productos fabricados con barro.	39
Empresa N° 4	Fabricación de cueros sintéticos, servicio de maquila	33
Empresa N° 5	Fabricar, importar, exportar y comercializar. productos cosméticos, productos químicos, colorantes, productos de aseo, higiene	31
Empresa N° 6	fabricación, compra, venta, representación y distribución de toda clase de artículos de cosméticos y perfumería, exportar tales productos	31
Empresa N° 7	fabricación de alimentos para ganado, grasas protegidas, grasas blanqueadas, jabones metálicos, medios filtrantes para la industria	32

Fuente: Elaboración de los autores

3.5 Procesamiento de datos y análisis de Información

Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos fueron tabulados, graficados y analizados con el objeto de establecer la presencia de comportamientos o tendencias comunes, de aplicación de métodos o procedimientos que permitan la identificación de la capacidades dinámicas que determinen su sostenibilidad en el mercado entre las empresas que hacen parte de la muestra o si

las prácticas empíricas de los directivos muestran niveles de coincidencia con las teorías expuestas sobre capacidades dinámicas o si por el contrario existen comportamientos sui generis para cada una de ellas.

La presenta la tabulación y análisis de resultados de la aplicación del instrumento para el Diagnóstico Empresarial. Aparece por cada una de las empresas de la muestra, los cargos de los funcionarios que contribuyen con la definición de los planes estratégicos corporativos y que por tanto ameritan ser considerados para la encuesta. La tabulación expresa para cada una de las dimensiones y subdimensiones, consideradas en el Instrumento, las respuestas (valor de la escala de Likert) entregadas por cada funcionario a cada una de las preguntas que las conforman.

Tabla No. 3. Tabulación de Respuestas del instrumento para diagnóstico empresarial

CAPACDADES DINÁMICAS EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DE PRODUCCIÓN EN BARRANQUILLA

TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

	Emp. N° 7	Emp. N° 1	Empresa N° 5		Empresa N° 6					Empresa N° 3			
P/E	Gerente	Gerente	Gerente	Subgerente	Gerente	J. Comercial	J. Compras	J. Financiero	J. Mercadeo	Gerente	Subgerente	Jefe Planta	Contador
1. DIMENSIÓN: BLOQUE DE RED DE RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL													
	SUBDIMENSIÓN 1: ALIANZAS												
1.1	2	0	1		0	1	0	0	0	1	2	0	2
1.2	2	0	0		2	2	1	1	1	1	2	0	2
1.3	1	0	1		0	0	0	0	0	1	2	0	2
	SUBDIMENSIÓN 2: CLÚSTER												
2.1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	1
2.2	1	0	0		1	0	0	0	0	0	1	0	1
	SUBDIMENSIÓN 3: GESTION RELACIONAL												
3.1	1	2	1		1	0	0	0	0	0	1	0	1
3.2	0	0	1		0	0	0	0	0	0	1	0	1
3.3	1	2	1		0	0	0	0	0	0	1	0	1
2. DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN DE I+D+I													
	SUBDIMENSIÓN 1: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO												
1.1	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	2	2
1.2	2	1	1		1	0	0	0	0	2	1	2	1
1.3	2	1	1		1	0	0	0	0	2	1	2	1
	SUBDIMENSIÓN 2: DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS												
2.1	3	2	2		2	2	1	1	3	2	3	2	3
2.2	2	0	2		1	1	2	2	3	3	3	2	3
	SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE INNOVACIÓN												
3.1	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	1	0

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

3.2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0
3.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE MONITOREO Y VIGILANCIA											
	SUBDIMENSIÓN 1: SISTEMA DE MONITOREO.											
1.1	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	4
1.2	4	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2
1.3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	1
	SUBDIMENSIÓN 2: SISTEMA DE VIGILANCIA											
2.1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	2	1
	SUBDIMENSIÓN 3: SISTEMAS DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS											
3.1	1	3	1	1	1	0	0	0	2	1	0	1
3.2	1	1	1	0	1	0	0	0	2	1	0	1
	4. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN											
	SUBDIMENSIÓN 1: RECURSOS DE COORDINACIÓN											
1.1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4
1.2	3	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	3
1.3	1	4	2	1	0	0	0	0	3	1	0	2
	SUBDIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN											
2.1	2	2	3	0	0	2	2	2	2	1	0	2
2.2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2
	SUBDIMENSIÓN 3 ASIGNACIÓN PROCEDIMIENTOS											
3.1	3	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
3.2	3	1	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2
	5. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE MARKETING											
	SUBDIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE											
1.1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	2	1
1.2	1	0	1	1	1	2	2	3	2	1	2	3
	SUBDIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN											
2.1	3	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3

	SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE ACERCAMIENTO AL CONSUMIDOR											
3.1	1	0	2	0	2	2	2	2	2	3	3	2
	SUBDIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE											
4.1	2	1	2	0	1	0	0	1	2	3	2	2
	6. DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE APRENDIZAJE											
	SUBDIMENSIÓN 1: MANEJO DE LA INFORMACION PARA EL APRENDIZAJE											
1.1	2	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1
1.2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
	SUBDIMENSIÓN 2: APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍA											
2.1	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	2	3
	7. DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO											
	SUBDIMENSIÓN 1: GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO											
1.1	1	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1.2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
	SUBDIMENSIÓN 2: ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO											
2.1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
2.2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
	SUBDIMENSIÓN 3: DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO											
3.1	1	3	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
3.2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
	SUBDIMENSIÓN 4: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO											
4.1	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0
4.2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
	SUBDIMENSIÓN 5: VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO											
5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
5.2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0

	Empresa N° 2.				**Empresa N° 4**						
P/E	**Gerente**		**Jefe RR. HH.**	**Contador**	**G. General**	**G. Admtvo**	**G. Financ.**	**J. Cartera**	**J. Compras**	**J. Prdcción**	**J. S. Cliente**
	1. DIMENSIÓN: BLOQUE DE RED DE RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL										

	SUBDIMENSIÓN 1: ALIANZAS										
1.1	2	3	1	0	2	3	1	2	1	2	1
1.2	2	3	1	0	3	3	2	2	2	1	1
1.3	2	2	1	0	2	2	2	2	1	1	1
	SUBDIMENSIÓN 2: CLÚSTER										
2.1	1	0	0	0	2	2	2	0	1	2	1
2.2	1	0	0	0	1	1	2	0	1	1	1
	SUBDIMENSIÓN 3: GESTION RELACIONAL										
3.1	2	1	1	0	3	3	2	0	1	2	1
3.2	2	1	1	0	1	1	2	0	0	1	1
3.3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
	2. DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN DE I+D+I										
	SUBDIMENSIÓN 1: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO										
1.1	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	3
1.2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3
1.3	1	2	1	1	4	4	3	2	2	2	3
	SUBDIMENSIÓN 2: DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS										
2.1	3	4	2	3	2	2	3	3	2	2	3
2.2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3
	SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE INNOVACIÓN										
3.1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2	1
3.2	2	1	2	1	0	0	0	0	1	0	1
3.3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
	3. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE MONITOREO Y VIGILANCIA										
	SUBDIMENSIÓN 1: SISTEMA DE MONITOREO.										
1.1	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	2
1.2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2

1.3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
	SUBDIMENSIÓN 2: SISTEMA DE VIGILANCIA										
2.1	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2
	SUBDIMENSIÓN 3: SISTEMAS DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS										
3.1	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1
3.2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1
	4. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN										
	SUBDIMENSIÓN 1: RECURSOS DE COORDINACIÓN										
1.1	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3
1.2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3
1.3	2	1	3	3	3	1	2	3	2	1	3
	SUBDIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN										
2.1	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3
2.2	2	3	3	2	3	1	2	3	2	1	2
	SUBDIMENSIÓN 3 ASIGNACIÓN PROCEDIMIENTOS										
3.1	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3.2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
	5. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE MARKETING										
	SUBDIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE										
1.1	2	1	2	1	3	3	3	3	2	3	3
1.2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3
	SUBDIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN										
2.1	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3
	SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE ACERCAMIENTO AL CONSUMIDOR										
3.1	2	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3
	SUBDIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE										
4.1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3

	6. DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE APRENDIZAJE										
	SUBDIMENSIÓN 1: MANEJO DE LA INFORMACION PARA EL APRENDIZAJE										
1.1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2
1.2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2
	SUBDIMENSIÓN 2: APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍA										
2.1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
	7. DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO										
	SUBDIMENSIÓN 1: GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO										
1.1	2	1	0	0	3	2	1	0	0	0	1
1.2	2	1	0	0	2	1	1	0	0	0	1
	SUBDIMENSIÓN 2: ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO										
2.1	0	0	0	0	3	2	1	0	0	0	1
2.2	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1
	SUBDIMENSIÓN 3: DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO										
3.1	0	0	0	0	3	2	1	0	0	0	1
3.2	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1
	SUBDIMENSIÓN 4: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO										
4.1	1	1	0	0	3	2	1	0	0	0	1
4.2	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1
	SUBDIMENSIÓN 5: VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO										
5.1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	0	1
5.2	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1

Fuente: Elaboración de los autores

Para cada una de las preguntas formuladas se efectuó una consolidación de respuestas con el objeto de establecer posiciones coincidentes y las de mayor presencia. Esto permitió realizar un análisis que contempló las opiniones de cada

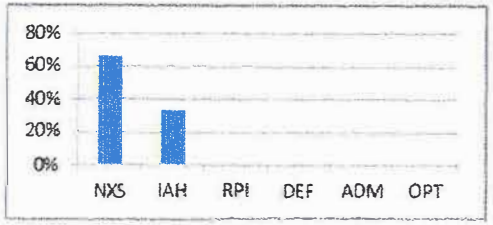
uno de los encuestados y establecer el nivel de presencia de cada una de las competencias dinámicas en las empresas que formaron parte de la muestra. Ver Tabla No. 4.

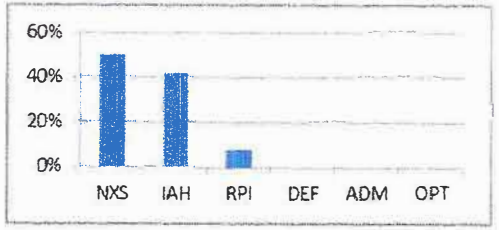
Tabla No. 4. Análisis de respuestas al Instrumento de diagnóstico empresarial

1. DIMENSIÓN: BLOQUE DE RED DE RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL					
SUBDIMENSIÓN 1: ALIANZAS					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
1.1	La empresa tiene definida por escrito su política de relacionamiento, con la cadena de productiva de la industria y empresas de sectores complementarios, vislumbrando la posibilidad de asociaciones estratégicas actuales y futuras en el mercado.				Los resultados de esta pregunta demuestran que las empresas en su mayoría operan de forma semiaislada sin mirar totalmente las orillas del negocio, actitud que les brindaría la oportunidad de crear alianzas estratégicas con empresas de la cadena productiva de la industria con el objeto de innovar en la elaboración de nuevos productos, creando e incursionando en nuevos mercados y generando mecanismos de relación para garantizar su supervivencia ante las amenazas de empresas del sector.
	No existe	NXS	50%	6	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3	
	Repetible Intuitivo	RPI	25%	3	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
1.2	La empresa tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con proveedores que le permiten obtener beneficios adicionales y generar ventajas competitivas en el mercado				Se determina que en la mayoría de las empresas objeto de estudio, los acuerdos formales con proveedores se dan de manera intuitiva en la mayoría de los casos, no se propende por una política correspondiente al direccionamiento estratégico, que en otro porcentaje importante se presenta tímidamente o solo se dan con algún proveedor muy cercano, lo cual indica que existe una barrera de interacción con otras empresas a este nivel, incluso teniendo en cuenta que mantienen relaciones comerciales con objetivos comunes en el desarrollo del mercado y en la satisfacción de los clientes. Esta actitud corresponde al temor de compartir información del desarrollo del negocio con otros que pueden ser sus competidores en un futuro.
	No existe	NXS	25%	3	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	33%	4	
	Repetible Intuitivo	RPI	42%	5	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

1.3	La empresa efectúa alianzas (investigación de mercado, comercialización, análisis de tendencias) con empresas del sector o de otros sectores complementarios, para su desarrollo comercial y mayor posicionamiento de marca.				En estas respuestas se evidencia que en las empresas objeto de estudio no se procura por la coordinación de proyectos conjuntos con otras empresas del sector, ni de sectores complementarios, y si se dan algunas alianzas u coordinación de eventos conjuntos se ejercen de manera intuitiva y no correspondiente a una estrategia unificada por criterios de relacionamiento con el sector, pues en la mayoría no existe una política o un plan de desarrollo de mercado basado en la intención previa de generar alianzas de manera explícita y sistémica para la creación de redes relacionales con el sector donde se desarrolla la actividad empresarial, en algunos casos se proponen y ejecutan alianzas con empresas que complementen la labor empresarial y no sean competidores posibles.
	No existe	NXS	58%	7	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3	
	Repetible Intuitivo	RPI	17%	2	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 2: CLÚSTER					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
2.1	La empresa promueve la integración territorial de la cadena productiva del sector y el enfoque de desarrollo competitivo mediante la conformación de clúster.				Las respuestas nos ubican que no existe una intención de estas empresas objeto de estudio de promover o participar en la formación de clúster en su sector para el desarrollo competitivo y que la alineación de objetivos o integración a la cadena productiva corresponde más a eventos casuales y fortuitos, donde se agremian los representantes de las empresas del sector y se genera la posibilidad de compartir ideas y la visión de las tendencias futuras de manera informal y con bases en las percepciones individuales de los asistentes
	2No existe	NXS	83%	10	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2	
	Repetible Intuitivo	RPI	0%	0	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

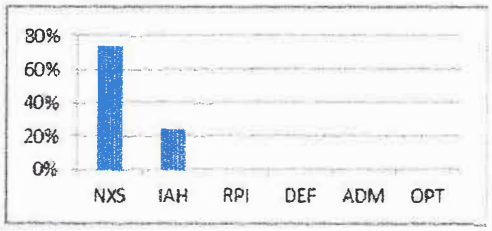
2.2	La empresa identifica los factores de oportunidades y las amenazas que se generan en la integración gremial formulada en la conformación de clúster y las evalúa estratégicamente con el fin de determinar su participación en los mismos.				En el análisis de las pregunta podemos concretar que este punto es uno de los más vulnerables de las empresas objeto de estudio, pues no se vislumbra la intención de este tipo de empresas de organizarse de manera específica en el sector para la conformación de clúster, y aun menor la intencionalidad de ser partícipes de los mismo, alguna de las empresas estudiadas a participado en reuniones auspiciadas por los entes estatales, y en algunos sectores en especial en el cual se está incentivando la conformación de Clúster con el fin de desarrollar la competitividad del sector.
	No existe	NXS	67%	8	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	33%	4	
	Repetible Intuitivo	RPI	0%	0	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 3: GESTION RELACIONAL					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
3.1	La empresa cuenta con criterios definidos que propendan por la identificación de oportunidades de asociación, agremiación o comunidades empresariales, que le permitan la generación de redes de relación en el mercado local, nacional e internacional.				Se puede identificar que en la mayoría de las empresas objeto de estudio no cuentan con criterio definidos para identificar oportunidades que brinden las asociaciones en el sector o participación gremial, ni las comunidades empresariales, pues no consideran atractiva este tipo de interrelación para el negocio y por lo general la mayoría piensan que generan más amenaza que oportunidad al percibir la posibilidad de descubrir ante otros los aspectos estratégicos de cada negocio, solo pocas empresa han definido criterios de interrelación con los gremios del sector pero no concretamente para determinar la generación de redes relacionales para el desarrollo de los mercados locales, nacionales o internacionales.
	No existe	NXS	50%	6	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5	
	Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	



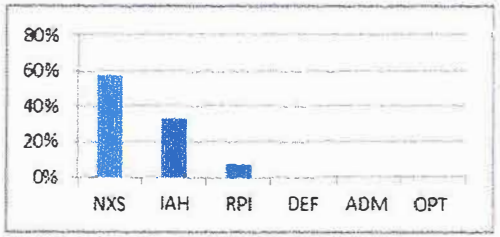


<table>
<tr>
<td>3.2</td>
<td>La empresa identifica el nivel de importancia de la redes relacionales y asigna recursos de diversas índoles (Físicos, financieros, talento humano u otros) para la gestión de las misma. Resaltando el carácter estratégico de la gestión relacional.

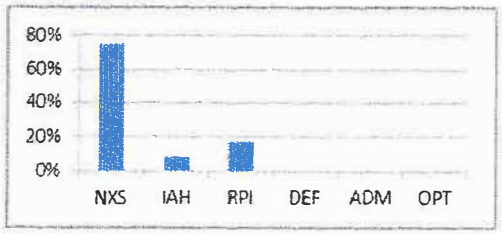
No existe NXS 75% 9
Inicial / Ad Hoc IAH 25% 3
Repetible Intuitivo RPI 0% 0
Definido DEF 0% 0
Administrado ADM 0% 0
Medible
Optimizado OPT 0% 0

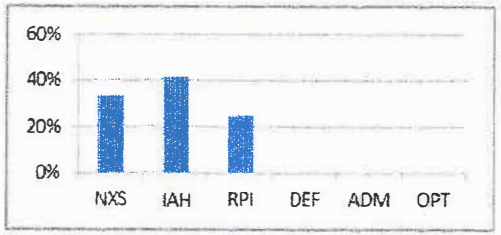

</td>
<td>En las empresas objeto de estudio no se identifica un carácter relevante de la conformación de redes relacionales y menos una visión estratégica de este tipo como para definir la inversión de recursos de diversos índole, pues lo determinan como un gasto de representación innecesario, que no aporta al resultado directo de la empresa, solo de manera ocasional participan en reuniones del sector, con el fin de analizar situaciones específicas del desarrollo del mismo e impacto de decisiones políticas o económicas que generen cambios en el entorno.</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3</td>
<td>La empresa capitaliza las experiencias compartidas por los integrantes de las asociaciones, comunidades o clúster a los que pertenece, con el fin de generar nuevas estrategias que se adapten a los cambios y tendencias del mercado.

No existe NXS 58% 7
Inicial / Ad Hoc IAH 33% 4
Repetible Intuitivo RPI 8% 1
Definido DEF 0% 0
Administrado ADM 0% 0
Medible
Optimizado OPT 0% 0


</td>
<td>Por lo analizado en las respuestas las empresas objeto de estudio, tienden a permanecer en un proceso de sostenimiento en el mercado de manera individual, no cuentan con sistemas de relacionamiento que les permita capitalizar experiencias de asociaciones o de gremios del sector, pero si están en constante atención de lo que ocurre con sus competidores y capitalizan cualquier error de estos en el mercado o imitan una acción que les demuestre algún tipo de resulto positivo que los esté afectando</td>
</tr>
</table>

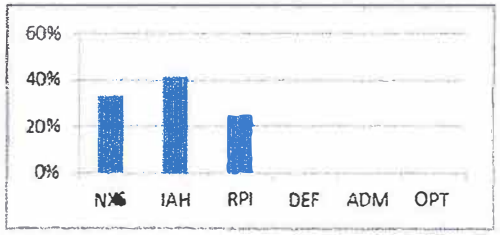
2. DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN DE I+D+I				
SUBDIMENSIÓN 1: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO				**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
1.1	La empresa cuenta con un departamento específico para la gestión de la investigación, desarrollo e innovación, de carácter autónomo y presupuesto asignado de manera adecuada para su actividad, que propende por la innovación constante.			En las empresas objeto de estudio no se cuenta con una intención específica, explicita y planeada de I+D+I, pues no existe en la estructura organizacional este tipo de función, además no se asignan recursos previos y destinados a tal labor, alguna de estas empresas practican investigaciones no formales, entendiendo el avance de su sector mediante las tendencias globales o las estrategias asumidas por sus competidores directos, para desarrollo de su competitividad, en determinadas ocasiones apuestan al desarrollo de productos o nuevos procesos, teniendo en cuenta empresas del sector de mayor tamaño y participación en el mercado, sean locales, nacionales o multinacionales
No existe	NXS	75%	9	
Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
Repetible Intuitivo	RPI	17%	2	
Definido	DEF	0%	0	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	
1.2	La empresa ejecuta de forma constante (por lo menos una vez al año) investigación de tendencias y necesidades del mercado, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos o penetración en nuevos mercados.			Podemos identificar que en esta variable de competitividad las empresas objeto de estudio muestran un claro interés por gestionar un mayor acercamiento a las tendencias del mercado mediante estudios y análisis específicos del entorno y mercado, pero no cuentan con la rigurosidad científica y frecuencia idónea para hacer seguimiento a dichas tendencias, por lo general enfocan sus presupuestos de inversión en proyectos menos abstractos, de resultados inmediatos y de fácil medición; a pesar de que entienden lo necesario de la aplicación periódica de estas estrategias, algunas sólo desarrollan investigaciones por problemas específicos de sus productos.
No existe	NXS	33%	4	
Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5	
Repetible Intuitivo	RPI	25%	3	
Definido	DEF	0%	0	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	





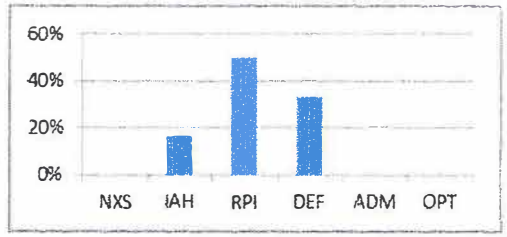
1.3	La Investigaciones de mercado están enfocada de manera específica a la satisfacción de las necesidades identificadas en él, a alinear las estrategias comerciales con las tendencias del mismo o permiten el desarrollo de procedimientos internos que ayuden a adaptar la organización a los nuevos requerimientos.	Se puede identificar que en las empresas objeto de estudio, las investigaciones de mercado que se realizan ocasionalmente, tienen como objetivo transformar y renovar recursos para su adaptación al mercado, buscando un mayor comportamiento competitivo y permitiendo la sostenibilidad del negocio, ajustándose a los requerimientos del mercado según las necesidades del mismo, lo que genera movimientos y ajustes en los procesos e incluso transformación de la estructura organizacional, las que no aplican investigación de mercado por lo general monitorean las acciones competitivas de los principales competidores.

No existe	NXS	33%	4
Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5
Repetible Intuitivo	RPI	25%	3
Definido	DEF	0%	0
Administrado			
Medible	ADM	0%	0
Optimizado	OPT	0%	0

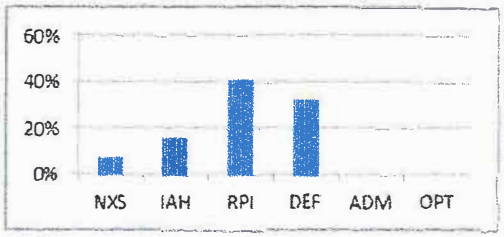


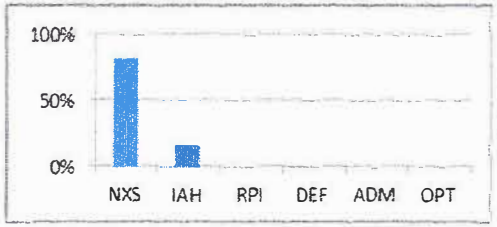
SUBDIMENSIÓN 2: DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
2.1 La empresa Identifica e interpreta claramente las necesidades del mercado y se ajusta a estas necesidades para proceder al diseño y desarrollo de los nuevos productos que lanza al mercado.	La mayoría de las empresas objeto de estudio, determinan el diseño y desarrollo de nuevos productos basados en análisis de necesidades específicas del mercado u orientados por las tendencias globales de los mercados en segmentos similares, con lo que procuran adoptar y adaptar productos de otros países a los mercados locales, teniendo en cuenta los deseos de nuevas experiencias de los consumidores, en otras ocasiones solo siguen los pasos tomados por competidores internacionales o líderes del sector donde participan

No existe	NXS	0%	0
Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2
Repetible Intuitivo	RPI	50%	6
Definido	DEF	33%	4
Administrado			
Medible	ADM	0%	0
Optimizado	OPT	0%	0

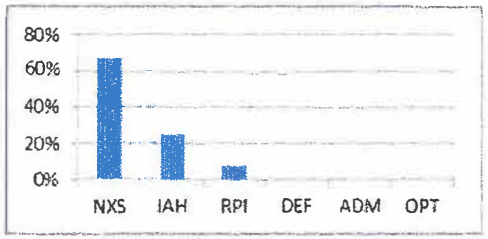


2.2	La empresa realiza ensayos o pruebas de opinión con grupos de consumidores para determinar la aceptación de nuevos productos para el mercado.				Es identificable que la mayoría de las empresas objeto de estudio antes de asumir riesgos altos en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, determinen efectuar ensayos o pruebas de opinión a un grupo representante de su target, con el fin de confirmar con los consumidores la aceptación o no de nuevos productos, con el fin de optimizar las inversiones y focalizar su estrategia de portafolio en productos con la mayor aceptación del mercado.
	No existe	NXS	8%	1	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2	
	Repetible Intuitivo	RPI	42%	5	
	Definido	DEF	33%	4	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE INNOVACIÓN					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
3.1	La empresa cuenta con un modelo explicito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones.				Se hace identificable de acuerdo con las respuestas de las empresas objeto de estudio que el carácter innovador de estas no responde a un modelo explicito que permita determinar procesos, servicios o productos novedosos para el mercado, lo que incide en la práctica de la innovación corresponde a variables diversas basada en la intuición, descubrimientos casuales o accidentales que reflejen mejoras en determinados procesos o servicios,
	No existe	NXS	83%	10	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2	
	Repetible Intuitivo	RPI	0%	0	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

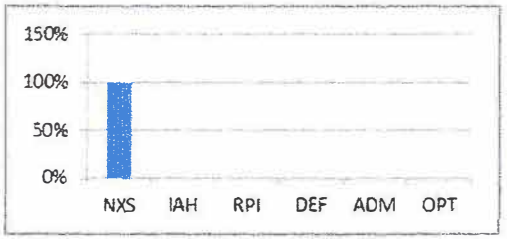




<table>
<tr>
<td>3.2</td>
<td>La Empresa estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles de la organización, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.

<table>
<tr><td>No existe</td><td>NXS</td><td>67%</td><td>8</td></tr>
<tr><td>Inicial / Ad Hoc</td><td>IAH</td><td>25%</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Repetible Intuitivo</td><td>RPI</td><td>8%</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Definido</td><td>DEF</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Administrado</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Medible</td><td>ADM</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Optimizado</td><td>OPT</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
</table>


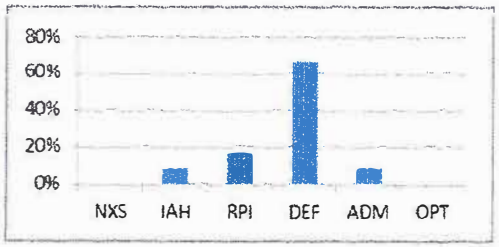
</td>
<td>En las empresas objeto de estudio se evidencia por las respuestas que muy poca de ellas estimulan el desarrollo de propuestas innovadores internas, que las que de manera intuitiva no corresponde a un direccionamiento de la organización, a pesar de eso si reconocen la importancia de la innovación en la gestión competitiva del mercado actual, pero aun no determinan un mecanismo oficial de reconocimiento a las iniciativas innovadoras en los diversos niveles organizacionales, aunque reconozcan de manera casual algún proyecto innovador que genere buenos resultados a la empresa</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3</td>
<td>La Empresa va más allá de la participación interna en el desarrollo de las innovaciones y estimula e incentiva la partición de entes externos, procurando un modelo de innovación abierta.

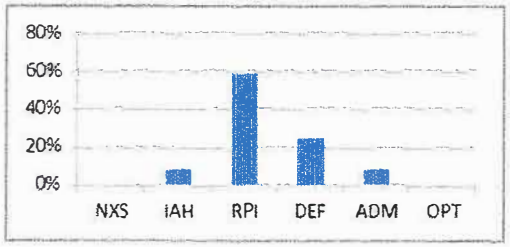
<table>
<tr><td>No existe</td><td>NXS</td><td>100%</td><td>12</td></tr>
<tr><td>Inicial / Ad Hoc</td><td>IAH</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Repetible Intuitivo</td><td>RPI</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Definido</td><td>DEF</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Administrado</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Medible</td><td>ADM</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Optimizado</td><td>OPT</td><td>0%</td><td>0</td></tr>
</table>


</td>
<td>Las empresas objeto de estudio de acuerdo con sus respuestas no determinan políticas referente a una tendencia de innovación abierta, por lo general funcional de una manera hermética con respecto a explorar ideas de fuentes externas a la organización, aunque no se niegan a aceptar y colocar en marcha ideas novedosas que perciben en el entorno o de dichas fuentes, la mayoría entiende que es un recurso valioso, pero no cuentan con los elementos de juicio para ejecutarlo.</td>
</tr>
</table>

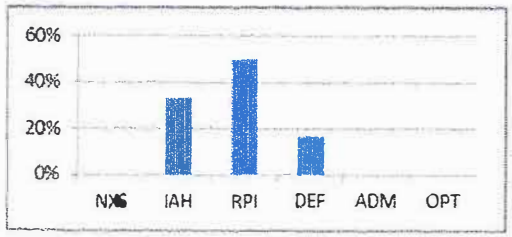
3. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE MONITOREO Y VIGILANCIA

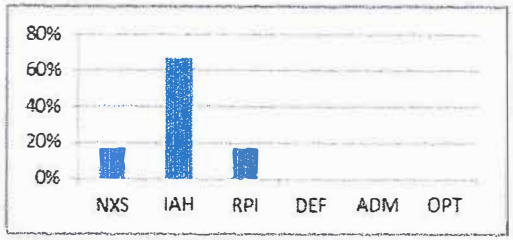
SUBDIMENSIÓN 1: SISTEMA DE MONITOREO.				ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
1.1	La empresa cuenta con talento humano en áreas estratégicas, con altos niveles de cualificación (Formación académica, experiencia profesional y experticia) que le permita identificar elementos o variables determinantes en procesos de cambios del entorno y el mercado.			Los resultados demuestran que en la mayoría de las empresas encuestadas existen funcionarios con un alto nivel de preparación en los cargos gerenciales, pero estos asumen la mayoría de las responsabilidades y decisiones importantes. En las empresas existe un buen equipo de operación, pero en lo relativo a los niveles estratégicos es muy reducido y en ocasiones casi que únicos. Estos afirman que la empresa no requiere de una estructura administrativa más compleja y que como están funcionan perfectamente.
No existe	NXS	0%	0	
Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
Repetible Intuitivo	RPI	17%	2	
Definido	DEF	67%	8	
Administrado Medible	ADM	8%	1	
Optimizado	OPT	0%	0	
1.2	La empresa realiza o promueve de manera regular y frecuente reuniones, comités, juntas u otras, de manera física o virtual que permitan la participación del talento humano cualificado para exponer procesos de cambios identificados en el entorno y mercado.			De acuerdo con lo respondido por los encuestados se establece que las reuniones se realizan de manera informal y ocasional u en otros momentos para responder a situaciones críticas o de apremio para la empresa y que el gerente siente que es importante el aporte de ideas por parte de otro personal administrativo de la organización. En un alto porcentaje de las empresas incluidas dentro de la muestra no se encuentra formalmente establecido un comité estratégico con reuniones programadas periódicamente.
No existe	NXS	0%	0	
Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
Repetible Intuitivo	RPI	58%	7	
Definido	DEF	25%	3	
Administrado Medible	ADM	8%	1	
Optimizado	OPT	0%	0	



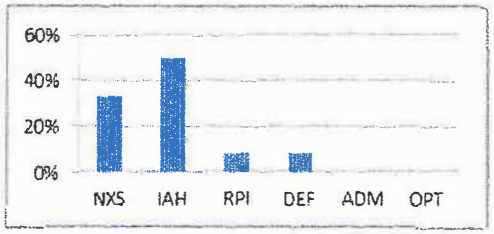


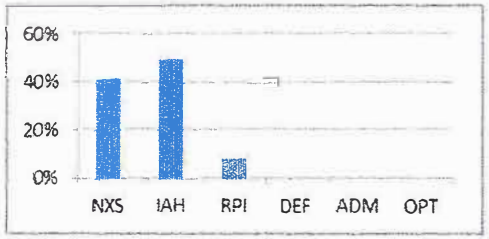
1.3	La empresa ha determinado un sistema de estadísticas e información que le brinden elementos de juicio, para comprender los procesos de cambios del entorno y mercado que se pueden identificar en la actualidad y su impacto hacia el futuro de la organización.				El 67% de los funcionarios encuestados afirman que en su empresa no existe un tablero de control (indicadores sobre los aspectos más importantes y críticos de la organización). Existen de forma aislada algunos indicadores que permiten establecer la presencia de situaciones indeseables y constituyen la alarma que dispara acciones correctivas. Sólo un 30% de los encuestados opina que en si empresa se tienen identificados y definidos los aspectos críticos de la organización y que se miden de forma adecuada.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	33%	4	
	Repetible Intuitivo	RPI	50%	6	
	Definido	DEF	17%	2	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 2: SISTEMA DE VIGILANCIA					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
2.1	La empresa aplica sistemas de seguimiento continuo a elementos o variables que determinan procesos de cambios, identificados y seleccionados desde los procesos de monitoreo del entorno.				Sólo un 22% de los encuestados manifiesta la existencia adecuadamente definida de indicadores para los aspectos o variables críticas de los procesos más importantes del negocio. Un 30% afirma que sólo cuando se detecta la presencia de resultados no acorde con lo esperado, se efectúa de manera intuitiva una medición de los posibles aspectos causantes de estos. Un 48% da cuenta de que en la empresa se trabaja sin ningún tipo de medición y que las acciones correctivas se ejecutan siempre pensando en mejorar los resultados finales.
	No existe	NXS	17%	2	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	67%	8	
	Repetible Intuitivo	RPI	17%	2	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	



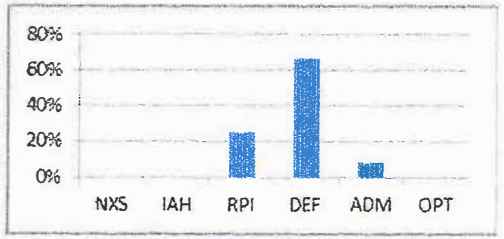
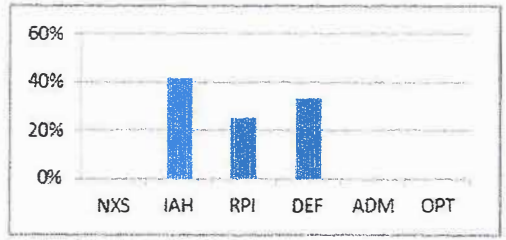


SUBDIMENSIÓN 3: SISTEMAS DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS				ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
3.1	La empresa determina las posibles situaciones que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro derivadas de los cambio en el entorno y mercado, que se han analizado en el sistema de monitoreo y vigilancia.			Un 35% de los encuestados manifiesta que en sus empresas se efectúa de forma periódica pero intuitiva la medición de aspectos externos, esto es, se miden las variables que a juicio del gerente pudieran afectar los resultados finales de la empresa. Un 9% de los encuestados manifiesta que en su empresa se tienen claramente definidas las variables externas que pueden afectar los resultados finales, pero su medición no se realiza de manera sistemática. El 56% de los encuestados manifiesta que no se realizan mediciones de aspectos externos que afecten los resultados de la empresa y que se trabaja pensando hacia el interior de la misma como un componente aislado.
No existe	NXS	33%	4	
Inicial / Ad Hoc	IAH	50%	6	
Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
Definido	DEF	8%	1	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	
3.2	La empresa prospecta escenarios futuros, teniendo en cuenta el impacto de los posibles cambios que se identifican en el entorno y mercado, basada en la medición y evaluación de los mismos.			El 70% de los encuestados manifiesta que la empresa no efectúa análisis y tendencias del mercado para proyectar escenarios futuros y la forma de como beneficiarse de ellos. El único referente que tienen son las temporadas del año y con base en eso se trabaja. Un 30% manifiesta que la empresa si realiza análisis de información histórica para determinar posibles comportamientos futuros del mercado, pero las variables que analiza no responden a un minucioso análisis de la estructura del mercado sino a una selección intuitiva y personal del gerente.
No existe	NXS	42%	5	
Inicial / Ad Hoc	IAH	50%	6	
Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
Definido	DEF	0%	0	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	



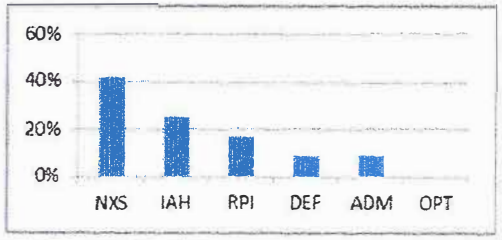


4. DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN

SUBDIMENSIÓN 1: RECURSOS DE COORDINACIÓN					ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
1.1	La empresa cuenta con una estructura jerárquica concreta, con alto grado de formalización que define explícitamente la coordinación de los procesos, rutinas y tareas, correspondiente a cada área funcional y la interacción entre estas.				Las empresas objeto de estudio cuenta con una estructura jerárquica definida y formalizada, que define de manera clara las responsabilidades, tareas y rutinas de cada área funcional, determinando su proceso de interacción, aunque no cuentan las áreas con alto grado de autonomía porque la mayoría de las empresas estudiadas cuentan con sistema de direccionamiento centralizado, donde se consultan todas las acciones de cada departamento funcional y la gerencia decide su implementación o no, además si se asignan recursos a los planes planteados.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	0%	0	
	Repetible Intuitivo	RPI	25%	3	
	Definido	DEF	67%	8	
	Administrado				
	Medible	ADM	8%	1	
	Optimizado	OPT	0%	0	
1.2	La empresa determina previamente las necesidades o requerimientos para la buena gestión de los cargos y puestos de trabajo, determinando así la asignación adecuada de los recursos (Talento humano, financiero, físicos u otros) para el desempeño.				Las empresas objeto de estudio en su mayoría afirman que la asignación de los recursos a cada área funcional corresponde a un previo análisis de necesidades o requerimiento de la empresa y que brindan las herramientas adecuadas para el cumplimiento idóneo de las funciones desde cada área, aunque estos procesos de asignación de recursos sean sujetos a la percepción de necesidad de la gerencia general o propietario de las firmas y no a una respuesta a un análisis objetivo de necesidades.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5	
	Repetible Intuitivo	RPI	25%	3	
	Definido	DEF	33%	4	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

1.3	La empresa cuenta con un sistema flexible de reasignación de recursos ejecutado de acuerdo a la identificación de nuevas necesidades y requerimientos para el desempeño adecuado de los cargos.	En las respuestas de las empresas objeto de estudio se evidencia que la reasignación de recursos no corresponde necesariamente a una política de flexibilidad que se ajuste a nuevas necesidades y requerimientos en las áreas funcionales, sino que se reacciona ante una situación específica la cual obliga a la toma de decisiones de reajuste en las áreas funcionales, asignado nuevos recursos, aunque por lo general se presenta en estas empresas recorte de recursos que asignación de nuevos recursos.

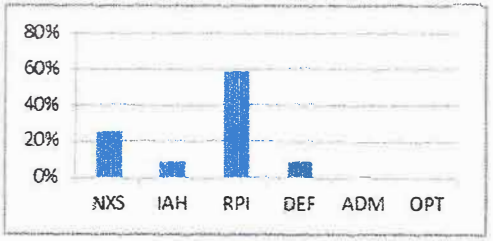
No existe	NXS	42%	5
Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3
Repetible Intuitivo	RPI	17%	2
Definido	DEF	8%	1
Administrado			
Medible	ADM	8%	1
Optimizado	OPT	0%	0



SUBDIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**

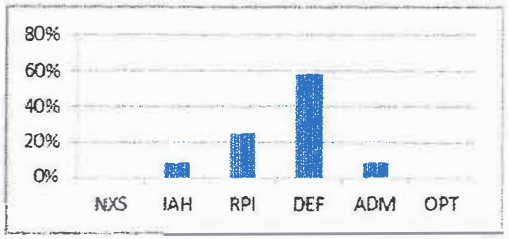
2.1	La empresa realiza periódicamente análisis y evaluación en procesos, políticas, funciones, rutinas, tareas y responsabilidades de cada cargo dentro de la estructura y de la forma de interrelacionarse con los otros cargos de la organización, con el fin de generar actualizaciones pertinentes a los mismos.	A pesar que las empresas objeto de estudio afirmar la realización periódica de análisis y evoluciones en sus procesos, políticas, funciones, rutinas, tareas y responsabilidades, estas no se manejan de forma explícita y formal, sino como una tarea de la gerencia general que apunta a una percepción de los resultados de cada cargo o área funcional, alguna de estas empresas son guiadas por los formatos de procesos asignados por la certificaciones de calidad a las cuales sean sometido y sus ajustes son determinado por las auditorias periódicas de los entes reguladores de las certificaciones.

No existe	NXS	25%	3
Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1
Repetible Intuitivo	RPI	58%	7
Definido	DEF	8%	1
Administrado			
Medible	ADM	0%	0
Optimizado	OPT	0%	0

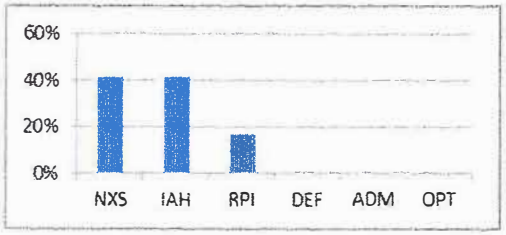


2.2	La empresa asegura la comprensión en las áreas funcionales de los objetivos y metas estratégicas y operativas, permitiendo la coordinación de los esfuerzos conjuntos de las mismas, mediante el desarrollo de comportamientos estratégicos organizaciones.				Se puede considerar teniendo en cuenta las respuestas de las empresas objeto de estudio, que no determinan con claridad mediante mecanismos concretos la compresión por parte de las áreas funcionales de los objetivos, metas estratégicas y operativas, pero que de manera intuitiva se da la coordinación de esfuerzos por parte de estas, con el fin de lograr lo propuesto por la empresa.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	33%	4	
	Repetible Intuitivo	RPI	67%	8	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 3 ASIGNACIÓN PROCEDIMIENTOS					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
3.1	La empresa determina un sistema explícito y concreto para asignación de tareas y manejo de rutinas que garantiza el entendimiento y ejecución coordinada de las mismas.				Las empresas objeto de estudio cuentan con políticas y manuales de funciones que son la guía de los procesos que se realizan en cada una de las áreas, mediante los cuales se asignan las tareas y rutinas fundamentales para un desarrollo coordinado da cada actividad específica, la situación de estas política y manuales es que no cuentan con un sistema constante de actualización o en su defecto no conforman un aspecto fundamental en las inducciones y capacitaciones de nuevo personal, por lo cual las personas operativas se alejan de los procesos formalizados de la organización y generan subjetividad al momento de apropiarse de su labor en la empresa.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
	Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
	Definido	DEF	75%	9	
	Administrado				
	Medible	ADM	8%	1	
	Optimizado	OPT	0%	0	

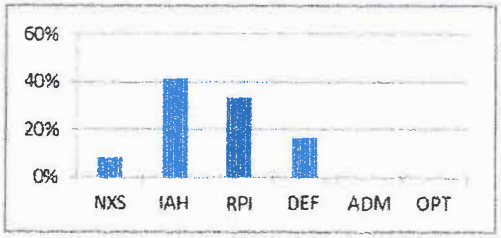
3.2	La empresa verifica y controla de forma constante la ejecución adecuada y el cumplimiento de las tareas y rutinas asignadas, determinando el nivel de alineamiento entre estas.				Las empresas objeto de estudio generan controles permanentes sobre la ejecución de las tareas y rutinas asignadas, cuentas con funcionarios en diversos niveles que hacen la función de supervisión de las labores ejecutadas por los funcionarios, las empresas perciben que el logro de los objetivos son directamente dependientes de la capacidad de control de las acciones de los funcionarios de niveles operativos, sobre todo si se trata de tareas producción, lo que no se refleja de manera concreta es el nivel de alineación entre las tareas.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
	Repetible Intuitivo	RPI	25%	3	
	Definido	DEF	58%	7	
	Administrado Medible	ADM	8%	1	
	Optimizado	OPT	0%	0	

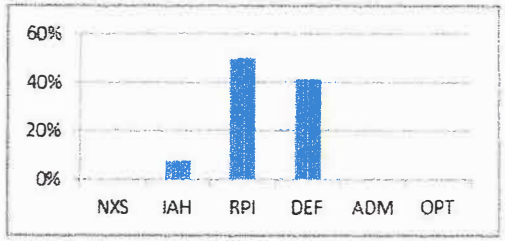


5. DIMENSIÓN: GESTIÓN DE MARKETING					
SUBDIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
1.1	La empresa cuenta de manera específica con un área estratégica de marketing, que funciona de manera autónoma y recursos asignados teniendo en cuenta sus requerimientos para la gestión adecuada del mismo y desarrollo de herramientas que propendan por la adaptación a los cambios del mercado.				en las empresas objetos de estudio podemos determinar teniendo en cuenta sus respuestas que en la mayoría de estas no existe un departamento de Marketing que gestione de manera autónoma y cuente con recursos asignados para desarrollar su labor específica, que la mayor inversión se aplica a la publicidad y a las promoción de ventas y que la labor de mercadeo se carga a la gerencia general por una parte a lo que corresponde a toma de decisiones respecto a las herramientas del marketing y por otra parte el gerente comercial o de venta es el que ejecuta la labor de relación del marketing con el mercado objetivo, y que existen tareas conjuntas como la fijación de precios y definición de canales de distribución.
	No existe	NXS	42%	5	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5	
	Repetible Intuitivo	RPI	17%	2	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

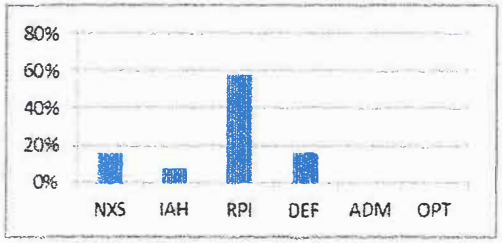


1.2	La empresa cuenta con un modelo flexible de planeación de mercadeo, el cual se ejecuta teniendo en cuenta las necesidades, requerimientos y tendencias de los clientes y consumidores.				Las empresas objeto de estudio consideran según sus respuestas que todas las decisiones que sean relevantes para el mercado son analizadas con alto grado de flexibilidad para que se ajusten de manera adecuada a las necesidades y requerimiento del mercado y teniendo en cuenta los requerimientos y tendencias de los clientes, pues es la única forma de ser competitivos y ser sostenibles en el mercado, a pesar de no contar con un departamento de marketing todas entienden la necesidad de alinearse con los cambios del mercado y lograr el desarrollo de productos a justados a las realidades y demandas de los consumidores
	No existe	NXS	8%	1	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5	
	Repetible Intuitivo	RPI	33%	4	
	Definido	DEF	17%	2	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
2.1	La empresa determina de manera flexible el posicionamiento del producto en el mercado, mediante los diversos canales de distribución (Cortos y largos) con el fin de permitir la mayor accesibilidad a los productos.				Las empresas objeto de estudio cuentan con canales de distribución claramente definidos y con cada uno de los cuales determinan estratégicas de posicionamiento y ubicación de los productos teniendo en cuenta el mercado objetivo de cada canal y el target de la empresa, por lo general teniendo en cuenta el tipo de producto que cada empresa estudiada, la estrategia de distribución debe ajustarse a las características y tipología de los productos, así como a las preferencias y comportamientos de compras de los consumidores.
	No existe	NXS	0%	0	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
	Repetible Intuitivo	RPI	50%	6	
	Definido	DEF	42%	5	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

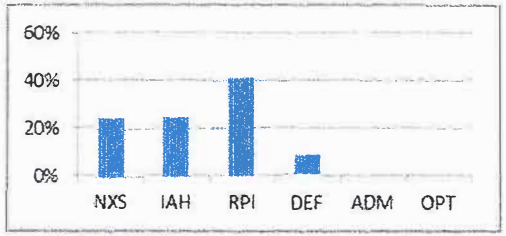




SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE ACERCAMIENTO AL CONSUMIDOR				ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
3.1	La empresa mide con frecuencia pertinente, los niveles de participación de los clientes y consumidores en los desarrollos de productos actuales y nuevos, con mira a determinar su aceptación en el mercado.			Para las empresas objeto de estudio la participación del cliente y los consumidores es de carácter prioritario en el desarrollo de estrategias de productos actuales y lanzamiento de productos nuevos, pues ellos depende la aceptación de estos en el mercado, por ende se determinan mediciones aunque en la mayoría de ellas es de carácter intuitivo y solo ejecutable en momentos específicos y no asumiendo un prioridad significativa y pertinente.
No existe	NXS	17%	2	
Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
Repetible Intuitivo	RPI	58%	7	
Definido	DEF	17%	2	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	

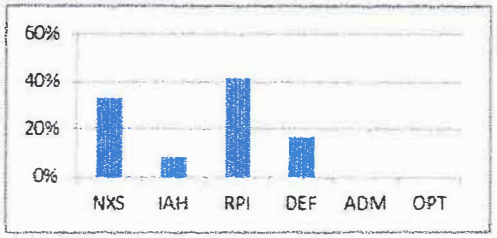


SUBDIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
4.1	La empresa analiza y evalúa de manera frecuente los niveles de satisfacción de los clientes externos e internos, lleva registro de los resultados y aplica acciones para ajustar los procesos a las nuevas necesidades.			Las empresas objetos de estudio determinan los niveles de satisfacción de los clientes externos aunque no de manera frecuente por lo general aplica en situaciones de adversidad en el mercado, no corresponde a un plan específico de detección de necesidades sino una acción intuitiva que identifica las dificultades o progresos de los negocios, en lo referente a los clientes internos no se evidencia análisis, ni evaluación de las satisfacción, promulgan el interés por el desarrollo del personal pero no se registran eventos designados a esa finalidad.
No existe	NXS	25%	3	
Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3	
Repetible Intuitivo	RPI	42%	5	
Definido	DEF	8%	1	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	



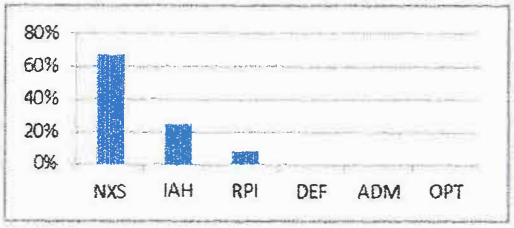
6. DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE APRENDIZAJE				
SUBDIMENSIÓN 1: MANEJO DE LA INFORMACION PARA EL APRENDIZAJE				**ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA CATEGORÍA Y PREGUNTA**
1.1	La empresa posee fuentes idóneas y confiables de información que sustentan el aprendizaje para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias y la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.			Sólo 13% de los encuestados manifiesta tener definidas estructuras para el manejo de información que son apoyo para la definición de nuevas estrategias, pero estas no hacen parte de una estructura adecuadamente administrada. El 52% manifiesta no tener estructura alguna para el manejo de información histórica de la empresa y un 35% afirma que aunque no existe una estructura formalmente definida, si es posible, y de hecho se hace, extractar información que constituye una base importante para la definición de estrategias.
No existe	NXS	42%	5	
Inicial / Ad Hoc	IAH	50%	6	
Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
Definido	DEF	0%	0	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	
1.2	La empresa ha definido una clasificación de la información por su nivel de importancia y criticidad en el aprendizaje y ha dispuesto perfiles de acceso claros a la misma para cada uno de los niveles y usuarios de la organización			El 60% de los encuestados manifiesta que en su empresa no existe una estructura de almacenamiento de información para la generación de conocimiento y por tanto no se tiene establecido control alguno sobre esta.El 35% afirma que en sus empresas se tiene asignada una alta importancia a cierta información y que por considerarla crítica le han definido restricciones de acceso.Sólo un 4% de los encuestados reconoce la existencia de una clasificación de información por su criticidad y por ello han definido restricciones de acceso para la misma. Esta actitud demuestra una baja sensibilización por el recurso más importante de las empresas cual es la información.
No existe	NXS	58%	7	
Inicial / Ad Hoc	IAH	42%	5	
Repetible Intuitivo	RPI	0%	0	
Definido	DEF	0%	0	
Administrado				
Medible	ADM	0%	0	
Optimizado	OPT	0%	0	

SUBDIMENSIÓN 2: APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍA					ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
2.1	La empresa cuenta con tecnologías en las cuales fundamenta el sistema de planeación de recursos empresariales (ERP, CRM, SCM u otros) que permiten la integración de informática de las áreas, como elementos de aprendizajes internos y externos de la organización.				El 82% de los encuestados manifiesta no contar con sistemas de información integrados que provean información básica para la planeación de recursos empresariales, de ellos el 61% manifiesta que los sistemas de información existentes proveen alguna información, pero por encontrarse aislados hay que efectuar tratamiento de la misma para su consolidación. Sólo un 17% de los encuestados manifiesta que en su empresa exista un sistema de información ERP, pero la información que provee para realizar una adecuada administración de la Cadena de Suministros y la Relación con los Clientes entre otros no se obtiene y analiza dentro de un proceso formalmente definido.
	No existe	NXS	33%	4	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
	Repetible Intuitivo	RPI	42%	5	
	Definido	DEF	17%	2	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	



7. DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

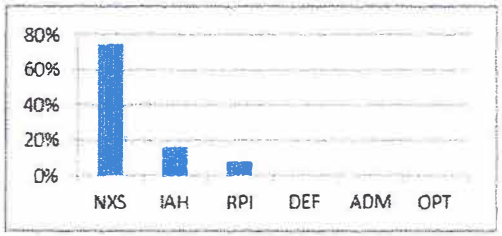
SUBDIMENSIÓN 1: GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO					ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA
1.1	La empresa cuenta con un programa que le permita crear, adquirir, aplicar, proteger, transferir conocimiento, con el fin de materializarlo en un nuevo comportamiento organizacional.				El 57% de los encuestados manifiesta que en su empresa no existe programa alguno y con base en las respuestas de los otros encuestados se infiere que sólo algunas experiencias y nuevos conocimientos, propios del tipo de negocio, son capitalizados, pero no se les brinda la protección debida y tampoco se establece mecanismo alguno para que sea transferido al resto de la organización. Esto es coherente con la situación que ha provocado el derrumbamiento de muchas organizaciones, puesto que el conocimiento queda en poder del empleado y este se vuelve imprescindible al no transmitirlo.
	No existe	NXS	67%	8	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3	
	Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	



1.2	La empresa cuenta un modelo de interacción e interrelación del talento humano que le permite compartir experiencias y conocimiento, con el fin de garantizar procesos renovación y actualización del mismo				El 61% de los encuestados manifiesta carecer de un modelo corporativo para el intercambio de experiencias y conocimiento entre el talento humano. Un 22% apenas están iniciando ese proceso y sólo un 17% manifiesta que no existe un modelo formalmente creado, pero que por disposición de la dirección de la empresa ocasionalmente se reúnen para intercambiar sus conocimientos y experiencias. Estas respuestas obtenidas justifican la situación vivida por muchas que se ven significativamente afectadas cuando un empleado dueño del conocimiento de marcha y no queda forma de que su reemplazante pueda obtenerlo.
	No existe	NXS	75%	9	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
	Repetible Intuitivo	RPI	17%	2	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 2: ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**
2.1	La empresa ha desarrollado un programa que le permite la selección y adquisición de conocimiento externo, como proceso de adquisición de conocimiento.				Un 65% de los encuestados manifiesta la inexistencia de un programa para la obtención de conocimiento externo. El 22% afirma que sólo ahora se está recurriendo a conocer experiencias y conocimientos de empresas externas. En 9% afirma que ocasionalmente y a criterio de la gerencia de consulta información y conocimiento en fuentes externas. Sólo 4% considera que se tiene un proceso definido, pero no existe un proceso formalmente administrado mediante el cual se midan los resultados obtenidos de esta acción. Las respuestas obtenidas confirman el comportamiento de muchas empresas que sólo planean y ejecutan estrategias basados en sus experiencias internas.
	No existe	NXS	67%	8	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3	
	Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	

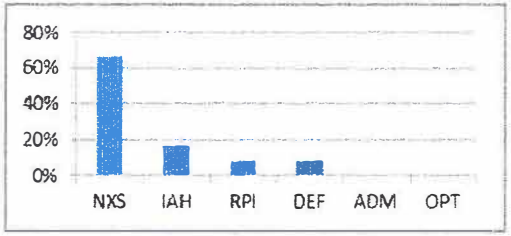
2.2	La empresa cuenta con las herramientas adecuadas para garantizar la mayor participación de comunidades externas, que le permitan ampliar el portafolio de oportunidades para la adquisición de conocimiento.	El 70% de los encuestados opina que en sus empresas no exísten herramientas de acceso a información importante del negocio transmitida por comunidades externas. El 22% dice que apenas se encuentran consultando alguna información provista por organismos externos y el 9% manifiesta que ocasionalmente se consulta esta información. Lo anteriormente obtenido muestra el comportamiento común de las empresas de sólo nutrirse con información generada al interior de la empresa dejando de lado un mundo de experiencias y nuevos conocimientos entregados por organismos externos a nivel mundial.

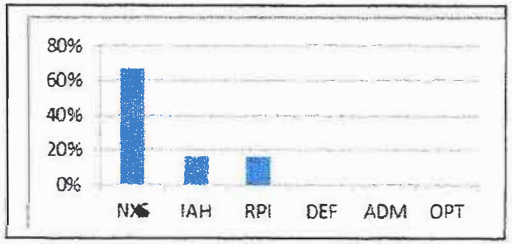
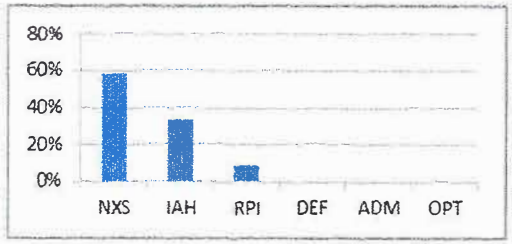
No existe	NXS	75%	9
Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2
Repetible Intuitivo	RPI	8%	1
Definido	DEF	0%	0
Administrado			
Medible	ADM	0%	0
Optimizado	OPT	0%	0



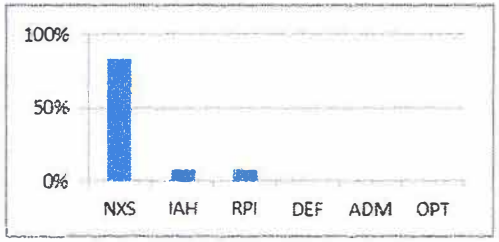
SUBDIMENSIÓN 3: DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA Y PREGUNTA**
3.1 La empresa gestiona programas de comunicación específicos para compartir con la comunidad interna los conocimientos generados y adquiridos, con el fin colocarlos a disposición de la organización.	Las respuestas obtenidas en esta pregunta dan cuenta de que en las empresas encuestadas los conocimientos que se generan internamente no son divulgados al resto del personal y tampoco se colocan a disposición de la comunidad interna para que los consulten como fuente de información de futuras labores. Esta actitud refleja el desconocimiento de la dirección de la empresa sobre la importancia de que el conocimiento generado en los procedimientos externos se deba capitalizar para que, entre otros motivos, se evite la posible ocurrencia en errores del pasado.

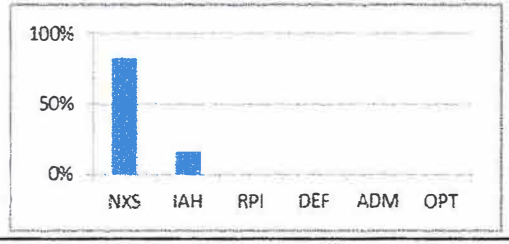
No existe	NXS	67%	8
Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2
Repetible Intuitivo	RPI	8%	1
Definido	DEF	8%	1
Administrado			
Medible	ADM	0%	0
Optimizado	OPT	0%	0

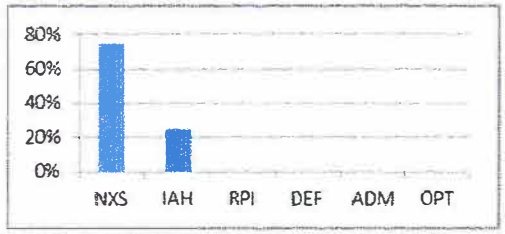


3.2	La empresa estimula al talento humano para la reflexión y crítica del conocimiento generado y adquirido, con el fin de garantizar la difusión del mismo en la organización.				Sólo un 30% de los encuestados manifiesta que en su empresa se realizan acciones tendientes a estimular a sus empleados para motivarlos hacia la generación de nuevo conocimiento redunden en beneficios para la empresa. Solamente estas empresas reconocen que sus empleados por su constante contacto con los procedimientos operativos de la empresa pueden identificar situaciones dignas de mejoramiento.
No existe	NXS	67%	8		
Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2		
Repetible Intuitivo	RPI	17%	2		
Definido	DEF	0%	0		
Administrado					
Medible	ADM	0%	0		
Optimizado	OPT	0%	0		
SUBDIMENSIÓN 4: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA Y PREGUNTA**
4.1	La empresa ha diseñado un modelo específico de aplicación del conocimiento generado y adquirido, que garantice la integración de nuevo conocimiento a la cultura organizacional.				De los encuestados solamente el 13% reconoce que en sus empresas se capitalizan las ideas y nuevos conocimientos de sus empleados y que estos son incorporados a los procedimientos. Esta actitud establece una cultura organizacional por medio de la cual los empleados sienten la motivación de analizar y encontrar situaciones dignas de mejoramiento en los procedimientos en los cuales participan redundando en beneficios para la empresa en cuanto a eficiencia de procesos y reducción de costos.
No existe	NXS	58%	7		
Inicial / Ad Hoc	IAH	33%	4		
Repetible Intuitivo	RPI	8%	1		
Definido	DEF	0%	0		
Administrado					
Medible	ADM	0%	0		
Optimizado	OPT	0%	0		

4.2	La empresa determina métodos comparativos que le permitan identificar los cambios de comportamiento organizacional, derivados de la integración del aprendizaje.				Sólo el 9% de los encuestados manifiesta que en sus empresas se realizan procesos comparativos para identificar los cambios operativos y de cultura empresarial que se suceden en sus empresas y que derivan de la integración del conocimiento a los procesos operativos. Los gerentes deben entender que el conocimiento se traduce en aprendizaje y esto es fundamental para el mejoramiento de los procesos organizacionales.
	No existe	NXS	83%	10	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	8%	1	
	Repetible Intuitivo	RPI	8%	1	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	
SUBDIMENSIÓN 5: VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO					**ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR CADA Y PREGUNTA**
5.1	La empresa cuenta con procesos de identificación de cambios en el comportamiento individual y organizacional que le permitan la validación del conocimiento integrado, como aprendizaje significativo para la organización.				Un 96% de los encuestados manifiesta que no existen procesos para la identificación de cambios en los comportamientos de los empleados en particular y en la empresa en general y que hayan sido suscitados por la inclusión de conocimiento derivado de la apropiación de experiencias. El nuevo conocimiento obtenido y su proceso de inclusión en los procedimientos empresariales consolidarán una cultura empresarial.
	No existe	NXS	83%	10	
	Inicial / Ad Hoc	IAH	17%	2	
	Repetible Intuitivo	RPI	0%	0	
	Definido	DEF	0%	0	
	Administrado				
	Medible	ADM	0%	0	
	Optimizado	OPT	0%	0	





5.2	La empresa conforma equipos de expertos en diversas áreas con el fin de validar los resultados de los conocimientos integrados y determinar la idoneidad del aprendizaje y su impacto en el comportamiento organizacional.				El 96% de los encuestados reconoce que las empresas no invierten en este tema. Aún se encuentran concentrados en mejorar los procedimientos internos y aumentar la calidad y la productividad, sin entender que el mejoramiento de los procesos generado por la idoneidad del recurso humano constituye un aspecto fundamental para ganar en competitividad.
No existe	NXS	75%	9		
Inicial / Ad Hoc	IAH	25%	3		
Repetible Intuitivo	RPI	0%	0		
Definido	DEF	0%	0		
Administrado Medible	ADM	0%	0		
Optimizado	OPT	0%	0		

Fuente: Elaboración de los autores

4. CONCLUSIONES

Tal como se expuso en el capítulo del Modelo Metodológico, se consideró importante efectuar una triangulación de la información obtenida a través del Instrumento de Diagnóstico Empresarial con la opinión de funcionarios pertenecientes a los niveles estratégicos de cada una de las empresas incluidas en la muestra. Para el efecto se tomó la adaptación del Modelo de Modernización de La Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollada por la EAN. La selección de la misma obedeció a los excelentes y efectivos resultados obtenidos de la aplicación del mismo en empresas pertenecientes a diferentes sectores de producción y/o servicios de América.

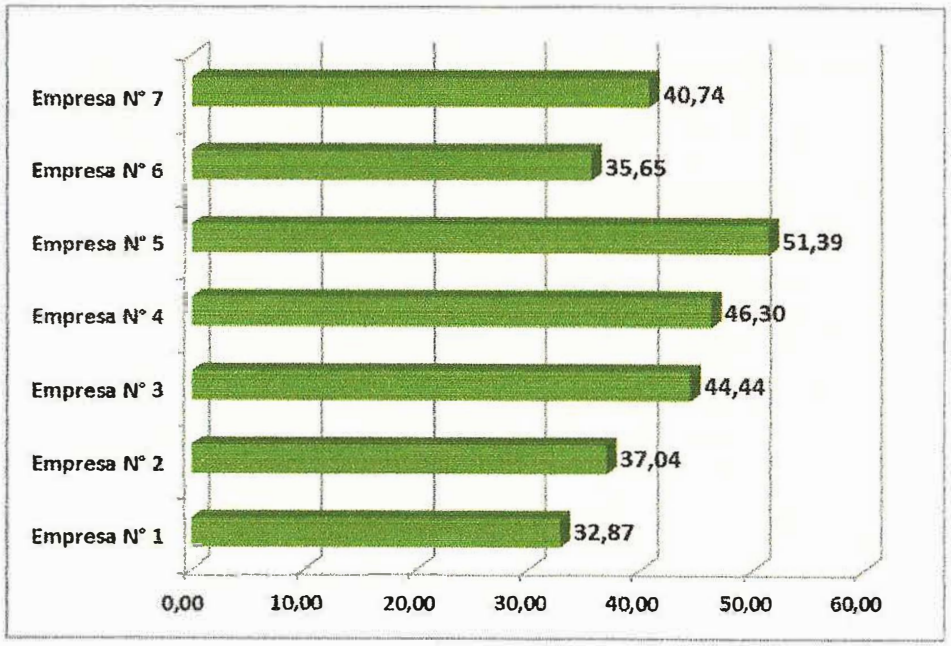
A continuación presentamos un análisis de cada una de las gestiones evaluadas en las empresas que conforman la muestra; se ilustra con una gráfica los resultados generales obtenidos de la aplicación del Modelo para cada una de las gestiones.

En relevancia de los resultados obtenidos en el estudio de capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras en el departamento del atlántico, se pueden analizar a modo de conclusión generalizada para las empresas objetos del presente estudio; donde Se identifican criterios de aplicación de lo que conceptualmente está definido como capacidades dinámicas por algunos de los autores citados en el marco de referencia, ya que las empresas buscan por diversos medios de gestión, mantener una trayectoria amplia en el mercado. En el caso de las empresas estudiadas las cuales cuentan con un periodo de actividad superior a los 30 años, permite puntualizar los medios aplicados para la consolidación de los resultados obtenidos durante su trayectoria en el mercado y determinar cuáles han sido los factores impulsores de su adaptación a los cambios permanentes del entorno, con análisis de los resultados obtenidos mediante las herramientas de diagnóstico aplicadas de puede identificar lo siguiente:

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

Gestión de Coordinación

Grafico No. 1. Distribución de la Gestión de Coordinación



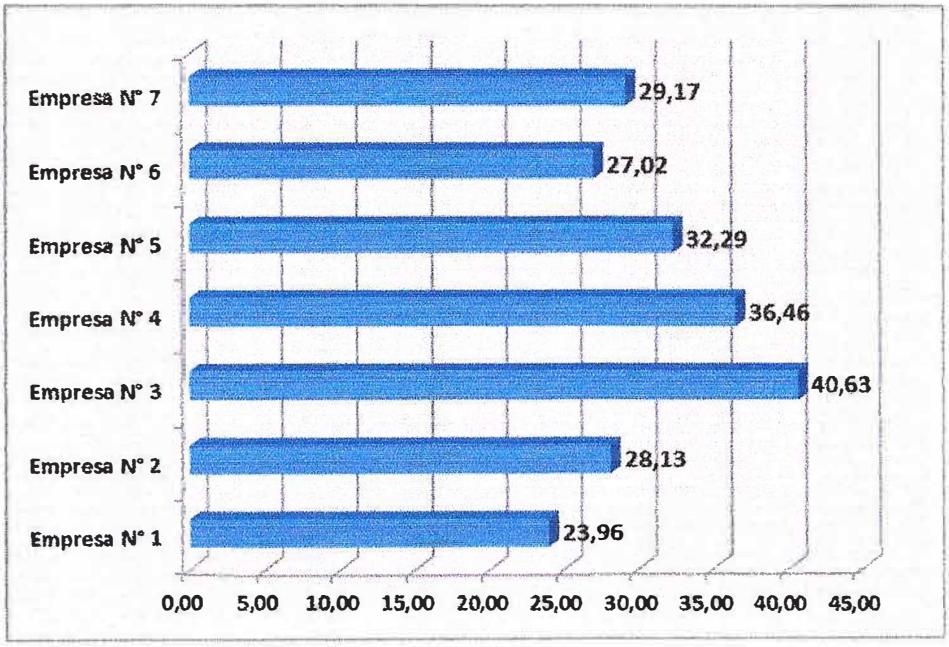
Fuente: Elaboración de los autores

La Gestión de la Coordinación, es la dimensión que mayor grado de desarrollo presenta en el total de las **medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico** estudiadas, puntualizándose porcentualmente en un nivel de aplicación entre en 32% y el 51%, según los criterios teóricos definidos en los instrumentos adaptados para el respectivo estudio, pero lo expuesto anteriormente no es determinante para aseverar que este nivel de participación es derivado de la generación intencional de esta capacidad dinámica, pues teniendo en cuenta la encuesta aplicada a los ejecutivos con cargos estratégicos en cada una de las empresas estudiadas se puede dimensionar que su real preocupación no es la gestión coordinada, formalizada, comunicada y bien difundida, sino un alto nivel de control centralizado de cada una de las tareas y rutinas de los directivos hacia el personal operativo de la empresa, con lo cual se definen algunos criterios que conciben una coincidencia con argumentos teóricos definidos para el estudio de las capacidades dinámicas de coordinación los que la definen como la función empresarial, entendida como la capacidad del ser humano para darse cuenta de las

oportunidades de ganancia subjetiva que surgen en el entorno, actuando en consecuencia para aprovecharse de las mismas, y generando así un proceso inagotable de creatividad y coordinación que permite el desarrollo de actividades que generan competitividad superior. Huerta (2012), la cual surge de la intención de cada organización por ejecutar procesos, tareas y rutinas con altos niveles de sincronización en la interacción de los mismos, sin dar cabida a la improvisación derivada del desconocimiento de los factores que integran el desempeño individual y del trabajo en equipo, presentado una gestión puesta a punto en la ejecución de las labores mediante la completa coordinación de los de los recursos y las capacidades que general la transformación adecuada para la adaptación de la organización a los cambios constantes del mercado y entornos competitivos.

Gestión de Marketing

Grafico No. 2. Distribución de la Gestión de Marketing



Fuente: Elaboración de los autores

La Gestión del Marketing, Se identifica un alto grado de interés de las empresas y sus directivos expuesto en el nivel de aplicación porcentual en los resultados que van entre el 23% y 40%, por mantener una cercanía adecuada con el mercado y los

clientes, lo que ha permitido, en su amplia trayectoria a las **medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico** objeto de estudio estar a tono con las necesidades y deseos actuales, lo que conlleva a un sostenimiento de la demanda que permite su desarrollo competitivo en los sectores donde participan, a pesar de no contar con una estructura de marketing autónoma y formalizada para la orientación idónea hacia el mercado y los clientes, con lo cual se puede entender que las empresas manejan la focalización al mercado y desarrollos de nuevos productos de manera más intuitiva y de reacción a situaciones específicas que les exige cambios puntuales teniendo en cuenta las tendencia del mercado, las acciones de las competencia, las exigencias del entorno, lo que determina elementos coincidentes con las definiciones teóricas de la dimensión gestión de marketing y no una intención predeterminada de las organizaciones para generar estructuras formalizadas con las cuales pretendan desarrollar la capacidad dinámica de Marketing que se define como procesos organizacionales presentes en la firma, que integran, construyen y reconfiguran su recurso base de marketing, que permitan a esta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio, en otras palabras esta capacidad representa en las organizaciones:

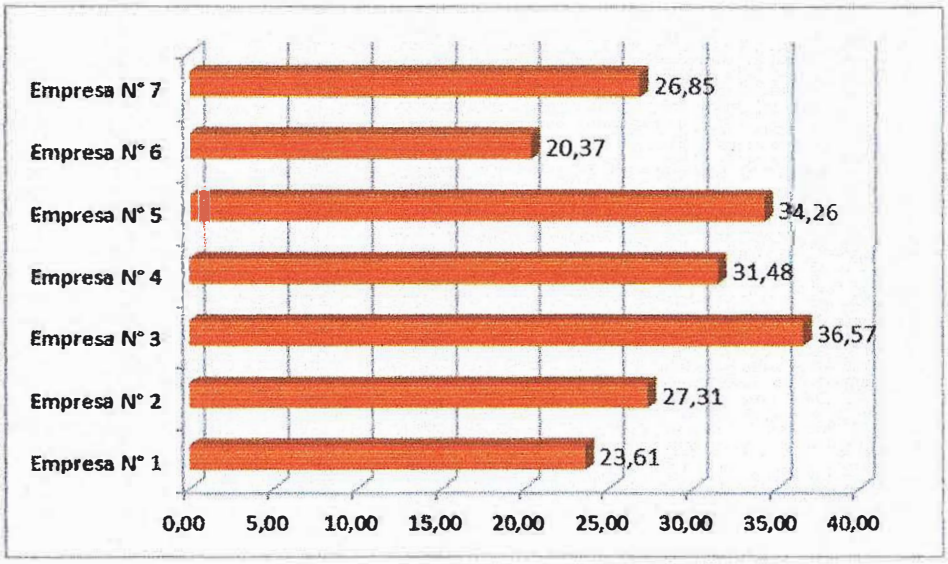
1. Aprendizaje: Involucra la generación de información y la utilización de la misma para detectar responder a oportunidades y amenazas del entorno. En esta Dimensión se encuentran las Capacidades de Marketing de Investigación de Mercado y gestión del Conocimiento.
2. Innovación: Procuran desarrollar e implementar mecanismos para aprovechar oportunidades del entorno. En esta dimensión se encuentran las Capacidades de Marketing de la innovación en los productos o servicios, en mercados o segmentos del mismo, en tecnología, modelos de negocio y en el posicionamiento.
3. Relacionales: Tienen por objetivo acceder a nuevos recursos a través de alianzas con otras organizaciones. Las capacidades de marketing presentes en esta dimensión son las relaciones con grupos de la cadena de valor y las relaciones con los grupos estratégicos.

4. Apoyo: Son procesos que apoyan la gestión de Marketing. En ellas encontramos por un lado la Toma de decisiones y Liderazgo, por otro lado la Reconfiguración de Actividades.

Una empresa que tiene presente estos procesos aplicados de manera sistemáticas dentro de la organización mostraría la existencia de capacidades Dinámicas de Marketing, implicando una reconfiguración permanente de sus recursos y capacidades con el objetivo de adaptarse e impactar en el mercado.

Gestión de Monitoreo y Vigilancia

Grafico No. 3. Distribución de la Gestión de Monitoreo y Vigilancia



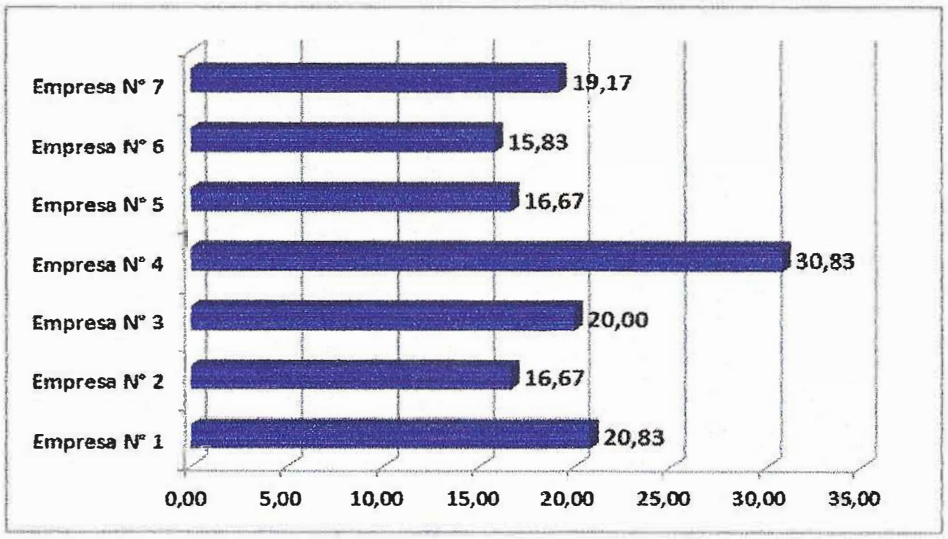
Fuente: Elaboración de los autores

Gestión de Monitoreo y Vigilancia: Representa la actividad estratégica con el tercer nivel de aplicación porcentual en las dimensiones definidas para el presente estudio, con valores entre el 26% y 36%, lo que muestra que las empresas analizadas en el presente trabajo o sus directivos cuentan con algunos criterios para identificar factores de influencia en el entorno y el mercado lo que permite una movilización reactiva de recursos destinados a la adaptación de la organización a las

nuevas tendencias o escenarios competitivo en los respectivos sectores a los cuales pertenecen, y que estos inciden en el resultado de sostenibilidad de las mismas durante su amplia trayectoria en el mercado, estos criterios no proviene de un modelo explicito aplicado mediante la gestión de la capacidad dinámica de monitoreo y vigilancia, sino que cuenta con unos elementos coincidentes con la definición conceptual de las dimensiones y subdimensiones dadas para el estudio, por tanto no se evidencia intención predeterminada por parte de las **medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico** analizadas de prospectar nuevos escenarios estratégicos como resultados de un análisis juicioso y pertinente de los factores de cambio percibidos por un modelo explícito para la gestión de la capacidad de monitoreo y vigilancia tal como lo emite el concepto , que para tomar decisiones estratégicas es necesario conocer los posibles mercados, las estrategias de los competidores, las oportunidades y amenazas tecnológicas, las regulaciones del gobierno o los acontecimientos políticos. Day (1994), para lo cual se plantean 5 etapas para evaluar alternativas estratégicas: evaluación de las posibilidades del mercado, evaluación de las ventajas competitivas, evolución de los conocimientos necesarios para la implantación con éxito, evaluación del riesgo de cada alternativa y Análisis de la posibilidad de conseguir los resultados esperados. Lo que permite determinar esta capacidad como La vigilancia y monitoreo sobre los factores (mercados, competidores, tecnologías, tendencias...) que aporta informaciones de gran utilidad para la correcta elección de la estrategia futuros mediante la prospección de escenarios que determinen una visión de la condiciones de competitividad de la empresa teniendo en cuenta las transformaciones necesarias para adaptación de los mercados y entornos competitivos y sus respectivos cambios.

Gestión del Conocimiento

Grafico No. 4. Distribución de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración de los autores

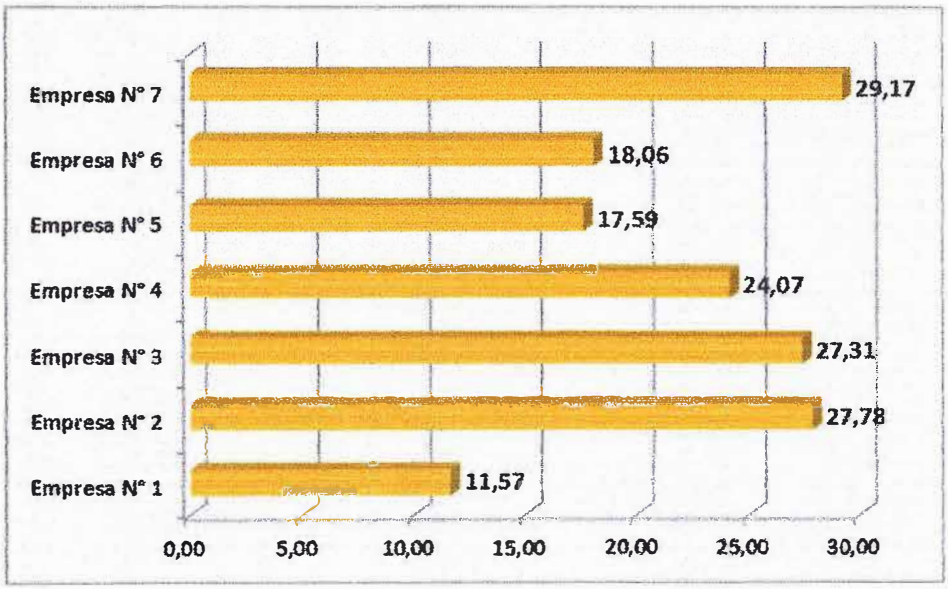
Gestión del Conocimiento (Aprendizaje): está definida en la teoría de capacidades dinámicas como elemento transversal a la organizaciones e inherente a esta se encuentra la transformación explicita de los procesos y rutinas que determinan la manera en que las empresas de adaptan a las nuevas condiciones del entorno y el mercado, pero teniendo en cuenta la aplicación porcentual derivada el presente estudio entre el 15% y 30% para las **medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico** objeto de estudio, se puede considerar que la cultura organizacional de la empresas estudiadas no contemplan la relevancia de esta capacidad como para gestionarla de una manera predefinida, formalizada y estructurada de forma autónoma y que el conocimiento nuevo que adquiere y aplica la organización se deriva de la experticia de los directivos y no de un fundamento estratégico para el manejo de esta capacidad dinámica, además se puede entender que los elementos coincidentes son resultantes de contextos casuales y no intencionales, teniendo en cuenta que el concepto determina que la gestión del conocimiento representa un instrumento básico en la gestión empresarial, es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y las experiencias del negocio acumuladas en la organización, de forma que mejore el alcance para conseguir ventajas

competitivas. La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva, impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta niveles de rentabilidad y crea nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos, de modo que estén en condiciones de enfrentar los problemas más simples hasta los más complejos. Mientras más inteligente sea una empresa y más conocimiento acumule, mayor es la oportunidad de generar ventajas ante los competidores del mercado.

Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento. Nieves y Leon (2001). El ciclo de evolución del conocimiento incluye cuatro fases: generación de variación, selección interna, replicación y retención, que impactan de manera estratégica las organizaciones y le permiten la transformación de procesos y rutinas dando un nievo aire de suficiencia para competir de manera idónea en mercados y entornos de rápido cambio.

Gestión de I+D+I

Grafico No. 5. Distribución de la Gestión de I+D+I



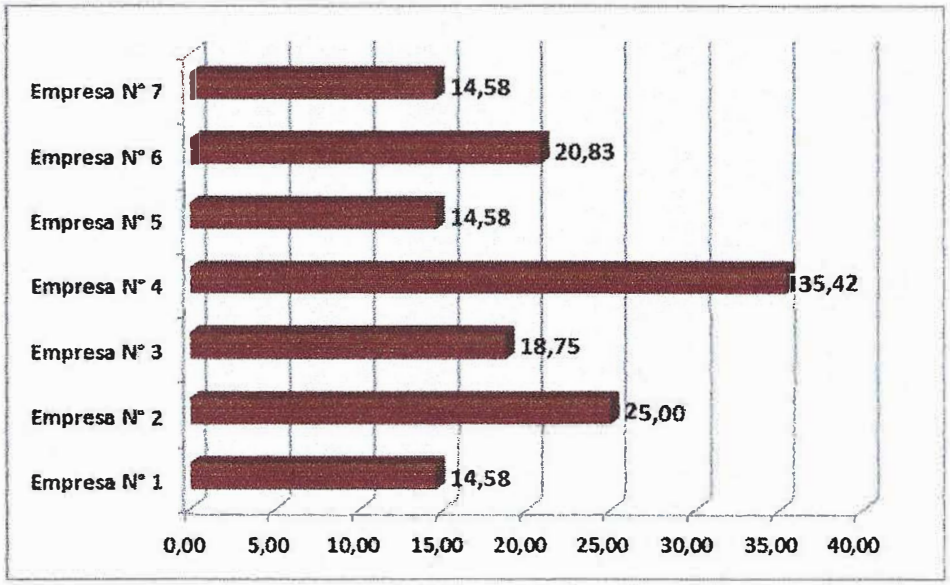
Fuente: Elaboración de los autores

Gestión de I+D+I: Esta es unas de las capacidades dinámicas que se pueden considerar de mayor relevancia en el impacto de la competitividad en los entornos y mercados de cambios vertiginosos, a pesar de esa concepción clara de su importancia, su nivel de aplicación representa una participación porcentual entre el 11% y 29% relativamente baja teniendo en cuenta su influencia estratégica en los sectores donde participan las **medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico** objeto de estudio, por lo que se puede considerar que las acciones de estas organizaciones en el campo del I+D+I, son apenas tímidas reacciones a situaciones específicas del sector, el entorno o la competencia, con el fin de determinar ajustes en productos, procesos o servicios que permitan continuar con la trayectoria sostenida hasta el momento, con lo cual se presenta factores o criterios coincidentes con las definiciones conceptuales de la capacidad dinámica de I+D+I, pero que no determina ninguna intención estructurada o predeterminada de las empresas estudiadas para desarrollar dicha capacidad, teniendo en cuenta el concepto planteado I+D+I: La investigación y el desarrollo experimental (I+D) comprende el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones; El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes, la capacidad de innovación denota alto niveles de participación tanto interna como externa, con el compromiso de modificar

de forma significativa el contexto actual de la organización y permitir la gestión de cambios por adaptación a las tendencias competitivas del entorno o del mercado o en su defecto la intención causal de ser generadora de dichos cambios generando impactos disruptivos en los mismos.

Gestión de Tecnología y Aprendizaje

Grafico No. 6. Distribución de la Gestión de Tecnología y Aprendizaje



Fuente: Elaboración de los autores

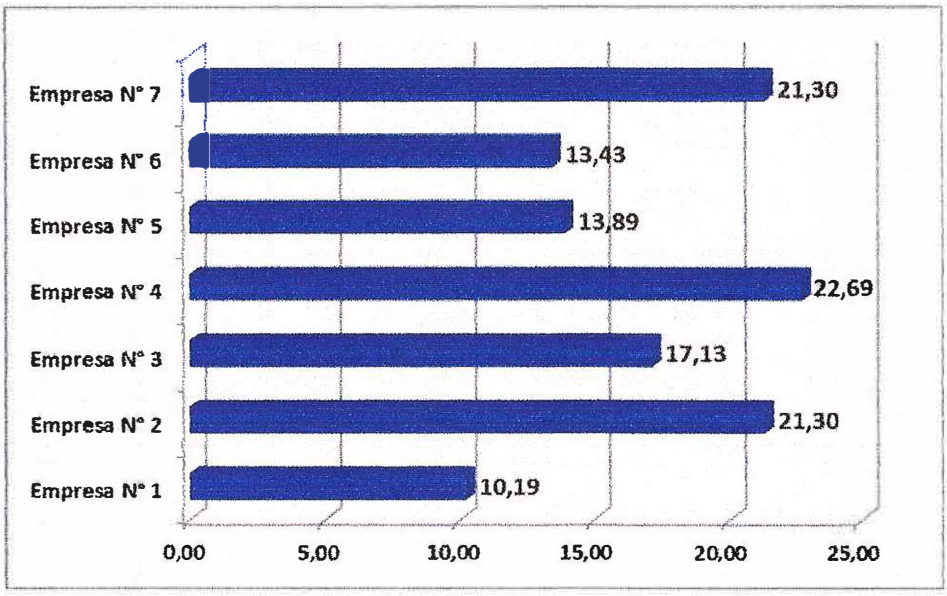
Gestión tecnología e Información: Si se tiene en cuenta el momento actual del entorno y del mercado donde la tecnología y la información se presentan como actores protagónicos del escenario competitivo, esta capacidad se considera de fundamental importancia en la estrategia empresarial y representativa para la sostenibilidad futura, este grado de concientización no se ve reflejado en los resultados obtenidos de las empresas objeto de estudio, pues su nivel de aplicación porcentual se encuentra entre un 14% y 35%, lo que muestra un tímido desarrollo de herramientas tecnologías para manejo de información relevante del negocio y sus factores para la toma de decisiones en búsqueda de la mejora competitiva, el uso de la nuevas tecnologías es limitado y el flujo de información es de un bajo impacto en

el aporte competitivo empresarial, esto indica que los elementos coincidentes con las definiciones conceptuales tales como la tecnología y la información pueden afectar a cada una de las estrategias competitivas de Porter (1980); liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. La primera de las estrategias podría obtenerse reduciendo costes gracias a los sistemas de compras y pedidos electrónicos Cash y Konsynski, (1986) o a los sistemas de control continuo de inventarios, que permiten que el sistema productivo funcione con un nivel mínimo de almacén e incurra en una escasa probabilidad de rotura de stock,esta variable del estudio es distante en la práctica y por tanto se puede determinar que hay factores coadyuvantes que limitan a las **medianas empresas manufactureras en el departamento del atlántico** estudiadas para la estructuración y generación de esta capacidad dinámica, que focaliza los esfuerzos de la organización en lograr los objetivos de diferenciación mediante la información y la tecnología que pueden proporcionar un valor adicional a los productos y servicios, confiriendo un carácter distintivo al producto o a la empresa. Para ello, la organización puede mejorar algunos atributos del producto o servicio (flexibilidad, rapidez, contenido en información y otros...)

Muy pocos podían prever entonces la profunda transformación social que Internet y las tecnologías móvil y de banda ancha desencadenarían. Tampoco el crecimiento exponencial de Google, Facebook, Twitter, Amazon y Apple, empresas que aprovechan la economía de los efectos de red, la influencia social, la distribución viral y los modelos de negocio basados en Internet. Ahora, gracias a los modelos de negocio y las plataformas Web 2.0, se han extendido el valor del usuario colectivo y las fórmulas para rentabilizar y potenciar la sabiduría de las multitudes el entendimiento de estos nuevos modelos de interacción son determinantes para generar ventajas competitivas mediante la comprensión de las nuevas necesidades y deseos de los consumidores y el ajuste de las estrategias empresariales para generar impacto de adaptación a los mercados y entornos competitivos y enfrentar los nuevos retos competitivos fundamentos en las tecnología y la información.

Gestión de Relacionamiento

Grafico No. 7. Distribución de la Gestión de Relacionamiento



Fuente: Elaboración de los autores

Hoy por hoy el desarrollo y crecimiento de un sector dentro del economía es tan trascendental como el desarrollo competitivo de la empresa, por tanto el análisis de las relaciones horizontales como las verticales definen la prosperidad de un sector según su grado de relacionamiento o niveles de interacción de los participantes en general del sector respectivo (proveedores, competidores, el estado, sector financiero, los clientes entre otros), los niveles identificados de participación de las **medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico** objeto de estudio indican un bajo nivel de aplicación entre 10% y 22%, en esta capacidad, dejando visible el poco interés de estas, por compartir de modo específico información en espacios conjuntos con los actores del sector, esta disposición solo se limita a la generación de alianzas específicas y puntuales con algunos proveedores e intermediarios de la cadena de distribución y a la participación gremial mediante membrecías en entes o asociaciones que agremian empresas, aunque no necesariamente de un sector económico especifico, de acuerdo con esto, se puede identificar que los elementos coincidentes de la aplicación de la capacidad dinámica,

con las definiciones teóricas conceptuales se dan de manera casual y no por la intención especifica de participación de las empresas analizadas, a pesar de que en la practica la asociatividad o red relacional ha permitido la estructuración de estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar procesos de globalización desde lo local, fortaleciendo así el sector industrial donde se desempeñan y blindando de esta manera el mercado natural.
Entre las principales tipos de redes se pueden mencionar las siguientes:

Clúster empresarial, sistemas productivos locales, distritos industriales, al hacer uso de estas estrategias, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales o informales, relaciones y eslabonamientos productivos determinados. Narváez, Fernández y Sénior (2008)

Alianzas: Las redes relacionales tratan los diversos aspectos relacionados con el acceso a los recursos y capacidades de otros, a través de alianzas. Se inicia con el establecimiento de la forma como estas se entienden y se continúa con la definición y explicación de los impulsores de las ventajas relacionales y las fuentes de ventajas: relación especifica de activos, capacidades complementarias, rutinas de intercambio de conocimientos entre empresas y gestión efectiva. Como conclusión general del análisis de los resultados del presente estudio podemos determinar que la situación actual en torno a las capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico, esta aun ubicada en un estadio de iniciación empírica que permite determinado nivel de aplicación de criterios que coinciden de manera casual en la mayoría de los casos con la conceptualización teórica de las capacidades analizadas en el presente estudio, que en general los criterios aplicados para gestionar adaptación al entorno y al mercado turbulento son determinados por la experticia y grados de conocimiento del mercado y de los productos, acompañados de una alta dosis de intuición de los directivos de las empresas analizadas, que no hay en términos generales información sobre las teorías de las capacidades dinámicas y su aporte relevante en al nuevo escenario de competitividad empresarial, aunque no se desconocen términos específicos tales

como, Innovación, orinecían hacia al cliente, clúster, alianzas, tecnologías de la información, mejoramiento basado en conocimiento entre otros, ni mucho menos se desconoce la importancia funcional de la gestión estructurada de estas variables, pero aun la cultura y los paradigmas que bordean los episodios competitivos de la mediana empresa productora de bienes del departamento del Atlántico no les permite involucrarse de forma estratégica en la generación de modelos competitivos basados en la gestión de capacidades dinámicas y a consideración esto solo se cambiaría con una mayor profundización de los directivos de estas empresas en el conocimiento científico y conceptual de las teorías de las capacidades dinámicas empresariales.

Lo anterior permite seguir una línea específica de discusión sobre la temática de las capacidades dinámicas y su contextualización empresarial, donde de determinan en forma generales las dimensiones que abarcan para las empresas la aproximación conceptual al conocido como capacidad dinámica, el cual viene siendo estudiado de forma específica por diferentes autores como, Teece, Pisano y Shuen (1997, 2010), Helfat (1997), Eisenhardt y Martin (2000), Zollo y Winter (2002), McKelvie y Davidsson (2009), Barreto (2010), Salazar y Peláez (2011), Teece (2012) entre otros, pero que hasta la fecha no existe un acuerdo específico sobre la definición de las mismas, importante considerar que el tema a discutir en las líneas futuras es la el aspecto situacional de las capacidades dinamias y como beben reflejarse en los diferentes modelos sectoriales o de industrias, hasta ahora se ha mantenido el estudio en un inventario de capacidades dinámicas genéricas, pero no se ha identificado de manera específica como se deben determinar el tipo de capacidades dinámicas que aplican de manera pertinente a una empresa que compite en cada sector, por tanto requiere de manera esencial abarcar más ampliamente el desarrollo de estudios empíricos que vislumbren los comportamientos reales de las medianas empresas para crear, desarrollar y gestionar las capacidades dinámicas requeridas para la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos y mercados altamente cambiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Alegre Vidal, J. (2011). Lecciones de la Gestión del conocimiento como motor de la innovación. Disponible en: http://www.ypsite.net/recursos/biblioteca/docuemntos/innovacion_en_cultura_Yproductions.pdf; revisada el 12 de diciembre del 2011

Armstrong C. y E. Shimizu K. (2007). Una revisión de los enfoques de la investigación empírica sobre la visión basada en los recursos de la empresa. Diario de Gestión.

Bain J.S. (1959) Industrial Organization. Wiley, New York Ref Type: Generic

Barney J. B. (1996). La teoría basada en los recursos de la empresa. Organización de Ciencia.

Bravo Ibarra, E.R. (2005); Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de un producto (tesis doctoral), Universidad Pontificia de Cataluña, Barcelona.

Bravo, E; Herrera L. (2009) Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th

Becerra, I. (2010); Capacidades dinámicas en Marketing Facultad de Economía y Negocios, desarrollo gerencial; Universidad de Chile.

Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: "Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", Administrative Science Quarterly, vol. 42, no. 1, pp. 1-34.

Cash, J.; Konsynski, B.R (1986): "Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas". Harvard-Deusto Business Review, 2° trimestre, pp. 47-57.

Helfat, C., Finkelstein Sydney, M.W., Peteraf M., Singh H., Teece, D. J., Winte S. (2007); "Capacidades dinámicas. Comprensión del cambio estratégico en las organizaciones" Blackwell Publishing. Malden (Massachusetts) USA.

Collis D. J. (1994). Nota de investigación: ¿Qué valor tienen las capacidades de la organización? Strategic Management Journal.

Connor K. R. y Prahalad C. K. (1996). Una teoría basada en los recursos de la empresa: Conocimiento contra el oportunismo. Organización de Ciencia.

Connor M. E. (2002). Los líderes comunitarios a cumplir para la cumbre económica. Rochester Business Journal, 17, 6.

Cruz, J. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. Cuadernos de Estudios Empresaria. Vol. 19.

Day, G. (1994), "Evaluating Strategic Alternatives", Wiley, Nueva York. 105-128

D'aveni R. A. (1994). Hipercompetencia: Gestión de la dinámica de maniobras estratégicas. New York: Free Press.

Diago Paternina, F. (2011). "la competitividad de las pymes del sector calzado y cuero en el departamento del Atlántico". En: Colombia: Dictamen Libre ISSN: 0124-0099 ed: v.7 fasc.N/A p.49 - 52

Fernández, A. I. (2012) "Aprendizaje organizativo, capacidades e innovación: Tres estudios en el sector cerámico" (Tesis Doctoral) Universidad de Valencia; Valencia.

Foss N. J. (1996a). Los enfoques basados en el conocimiento a la teoría de la empresa: Algunos comentarios críticos. Organización de Ciencia.

Foss N. J. (1996b). Más comentarios críticos sobre las teorías basadas en el conocimiento de la empresa. Organización de Ciencia.

Eisenhardt M. K. y Martin J. A. (2000). Capacidades dinámicas: ¿Qué son? Strategic Management Journal.

Galán, M. (2009). Metodología de la Investigación.

Gallardo, Y., Moreno, A. (1999). Serie aprender a investigar. Tercera edición. Módulo 3, en las paginas 59 – 74

Garzón, M. (2008). Pensamiento & gestión, 24. Universidad del Norte, 195-224.

Garzon, M. (2006). Aproximaciones a la Gestión del Conocimiento en Empresas Colombianas.

Gibbert, M. (2006a). Generalizar acerca de la singularidad: Un ensayo sobre una aparente paradoja de la visión basada en recursos. Diario de Investigación de Gestión, 15, 124-134.

Gibbert, M. (2006b). Munchausen, black swans, and the RBV: Response to levitas and ndofor. Journal of Management Inquiry, 15, 145-151.

Grant R. M. (1996). Prosperar en entornos dinámicamente competitivos: capacidad de organización como la integración del conocimiento. La Ciencia.

Huerta, J. (2012) la esencia de la escuela austriaca y su concepto de eficiencia dinámica; nuevas corrientes de pensamiento económico marzo-abril 2012. N.º 865

Jericó, P. (2004). Dirección del Talento: Evidencia empírica como capacidad dinámica: Tesis doctoral.

Kogut B. y Zander U. (1996). ¿Qué hacen las empresas? Coordinación, la identidad y el aprendizaje. Organización de Ciencia.

Kotler y Caslione, (2010) "Caótica: Administración y Marketing en tiempos de caos"; Bogotá, Norma.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. y Groen, AJ (2010). El punto de vista basado en los recursos: una revisión y evaluación de sus críticas. Diario de Gestión, 36 (1), 349-372.

Learned E, Christensen K. y Guth W. (1969) "Política de Empresa: Textos y Casos. Irwin, Homewood, IL.

Liebeskind J. P. (1996). El conocimiento, la estrategia y la teoría de la empresa. Strategic Management Journal.

Llinas Toledo,F. (2012) "Barranquilla Competitiva". Revista Portafolio 02/07/2012.

Manual de Frascati 2002 (OCDE 2003) - 6ª Edición), Investigación y Desarrollo

Manual de Oslo - OCDE/ Eurostat (2005 - 3ª Edición), Innovación Tecnológica

Markides Constantinos C. (2000); "En la Estrategia está el Éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias" Bogotá; Norma.

Mason, E. (1949) The current state of the monopoly problem in U.S. Harvard Law Review.

Méndez Álvarez, C.E. (2006) "Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional" Universidad del Rosario. Bogotá

Mendoza, J.M. (2006). "Innovación por lo Alto: Imaginación y Acción en la empresa"; Bogotá, Asesores del 2000.

Miller D. (2003). Un punto de vista basado en la asimetría de la ventaja: Hacia una sustentabilidad alcanzable. Strategic Management Journal.

Muñoz Santiago, A. (2012). "Evaluación del impacto de las pymes de la ciudad de Barranquilla: Realidad de las empresas vinculadas vs la percepción de las empresas no vinculadas". Revista Pensamiento y Gestión. Uninorte N° 32, pag. 244.

Narváez, Fernández y Sénior (2008) "Desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica. Opción año 24 N° 57; 74-92

Newbert S. L. (2007). La investigación empírica sobre la visión basada en los recursos de la empresa: Una evaluación y sugerencias para futuras investigaciones. Strategic Management Journal.

Nieves, Yadira y Magda León (2001). "La gestión del conocimiento: Una nueve perspectiva en la gerencia de las organizaciones" ACIMED 9(2): 121-82

Nonaka y Takeushi (1995). Propductions, 2008; De la innovación espontánea a la producción de innovación: modelo japonés y la gestión del conocimiento

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57(2): 137-145.

Porter, M.E. (1980). Competitive Slrategy. Techniquesfor Analyzing Industries and Competitors. The Fress Press. Nueva York. Edición española: Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA, México, 1982.

Priem R. L. y Butler J. E. (2001). ¿Es la visión basada en los recursos de una perspectiva útil para la investigación de gestiones estratégicas? Academia de management.The Academy of Management Review.

Quintana Garcia C., Benavides Velasco C. A. (2007). "Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación: Un enfoque de las capacidades dinámicas", Cuaderno de economía y dirección empresarial N° 30, 2007, 0005-038; Madrid.

Rosales, R. (1997). La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMES. Revista Sela Capítulos 51 Caracas (Venezuela)

Shuen, A. y Sieber, S (2009) Innovación abierta en acción: Al Compás de las Nuevas Capacidades Dinámicas; ieseinsight N°3

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

Spender J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal.

Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, nº 7, p. 509-533.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research, 3rd ed. edn.

ANEXOS

Anexo No 1. Instrumento para levantamiento de información para el Diagnóstico Empresarial

LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

Basado en el al modelo de la EFQM/MG

Instrumento presentando como propuesta para la recolección de la información primaria, en el marco de la investigación de:

CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO.

La cual tiene como finalidad identificar las capacidades dinámicas desarrolladas en las medianas empresas manufactureras en el Departamento del Atlántico y es parte constitutiva del trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración e Innovación en la Universidad de Simón Bolívar – Barranquilla.

De antemano nos permitimos agradecer su colaboración al responder el presente cuestionario de manera objetiva y reiteremos nuestro compromiso de confidencialidad en el tratamiento de la información suministrada.

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social			
Sector de Actividad			
Facturación	☐ 10-50 ☐ 51-100 ☐ 101-200 ☐ Más de 200 millones de $ anuales		
Dirección			
Teléfono			
E-mail			
Nombre			
Cargo			
Fecha			
Hora de inicio		**Hora fin**	
Código			

BLOQUE DE CARACTERISTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: ..... (Años)

2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas está dada en cada uno de los siguientes mercados?

1. Nacional. .....
2. Extranjero. .....

100 %

3. Nº total de empleados fijos en toda la empresa: .....
Nº de empleados eventuales (equivalente por año*): .....

Ejemplo: Si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivaldrían a 1 empleado por año.

Indique su grado de aplicación de las siguientes afirmaciones, según la siguiente escala de Likert, adaptada del modelo genérico de madurez del marco de referencia de COBIT 4.1 (ISACA):

0 No existe	1 Inicial/Ad Hoc	2 Repetible pero Intuitivo	3 Definido	4 Administrado y medible	5 Optimizado

1 DIMENSIÓN: BLOQUE DE RED DE RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL

- **SUBDIMENSIÓN 1: ALIANZAS**

1.1 La empresa tiene definida por escrito su política de relacionamiento, con la cadena de productiva de la industria y empresas de sectores complementarios, vislumbrando la posibilidad de asociaciones estratégicas actuales y futuras en el mercado.	0	1	2	3	4	5

1.2 La empresa tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con proveedores que le permiten obtener beneficios adicionales y generar ventajas competitivas en el mercado	0	1	2	3	4	5

1.3 La empresa efectúa alianzas (investigación de mercado, comercialización, análisis de tendencias) con empresas del sector o de otros sectores complementarios, para su desarrollo comercial y mayor posicionamiento de marca.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 2: CLÚSTER**

2.1 La empresa promueve la integración territorial de la cadena productiva del sector y el enfoque de desarrollo competitivo mediante la conformación de clúster.	0	1	2	3	4	5
2.2 La empresa identifica los factores de oportunidades y las amenazas que se generan en la integración gremial formulada en la conformación de clúster y las evalúa estratégicamente con el fin de determinar su participación en los mismos.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 3: GESTION RELACIONAL**

3.1 La empresa cuenta con criterios definidos que propendan por la identificación de oportunidades de asociación, agremiación o comunidades empresariales, que le permitan la generación de redes de relación en el mercado local, nacional e internacional.	0	1	2	3	4	5
3.2 La empresa identifica el nivel de importancia de la redes relacionales y asigna recursos de diversas índoles (Físicos, financieros, talento humano u otros) para la gestión de las misma. Resaltando el carácter estratégico de la gestión relacional.	0	1	2	3	4	5
3.3 La empresa capitaliza las experiencias compartidas por los integrantes de las asociaciones, comunidades o clúster a los que pertenece, con el fin de generar nuevas estrategias que se adapten a los cambios y tendencias del mercado.	0	1	2	3	4	5

2 DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN DE I+D+I

- **SUBDIMENSIÓN 1: INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

1.1 La empresa cuenta con un departamento específico para la gestión de la investigación, desarrollo e innovación, de carácter autónomo y presupuesto asignado de manera adecuada para su actividad, que propende por la innovación constante.	0	1	2	3	4	5
1.2 La empresa ejecuta de forma constante (por lo menos una vez al año) investigación de tendencias y necesidades del mercado, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos o penetración en nuevos mercados.	0	1	2	3	4	5
1.3 La Investigaciones de mercado están enfocada de manera específica a la satisfacción de las necesidades identificadas en él, a alinear las estrategias comerciales con las tendencias del mismo o permiten el desarrollo de	0	1	2	3	4	5

procedimientos internos que ayuden a adaptar la organización a los nuevos requerimientos.						

- **SUBDIMENSIÓN 2: DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

2.1 La empresa Identifica e interpreta claramente las necesidades del mercado y se ajusta a estas necesidades para proceder al diseño y desarrollo de los nuevos productos que lanza al mercado.	0	1	2	3	4	5
2.2 La empresa realiza ensayos o pruebas de opinión con grupos de consumidores para determinar la aceptación de nuevos productos para el mercado.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE INNOVACIÓN**

3.1 La empresa cuenta con un modelo explicito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones.	0	1	2	3	4	5
3.2 La Empresa estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles de la organización, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.	0	1	2	3	4	5
3.3 La Empresa va más allá de la participación interna en el desarrollo de las innovaciones y estimula e incentiva la partición de entes externos, procurando un modelo de innovación abierta.	0	1	2	3	4	5

3 DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE MONITOREO Y VIGILANCIA

- **SUBDIMENSIÓN 1: SISTEMA DE MONITOREO.**

1.1 La empresa cuenta con talento humano en áreas estratégicas, con altos niveles de cualificación (Formación académica, experiencia profesional y experticia) que le permita identificar elementos o variables determinantes en procesos de cambios del entorno y el mercado.	0	1	2	3	4	5
1.2 La empresa realiza o promueve de manera regular y frecuente reuniones, comités, juntas u otras, de manera física o virtual que permitan la participación del talento humano cualificado para exponer procesos de cambios identificados en el entorno y mercado.	0	1	2	3	4	5
1.3 La empresa he determinado un sistema de estadísticas e información que le brinden elementos de juicio, para comprender los procesos de cambios del entorno y mercado que se pueden identificar en la actualidad y su impacto hacia el futuro de la organización.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 2: SISTEMA DE VIGILANCIA**

2.1 La empresa aplica sistemas de seguimiento continuo a elementos o variables que determinan procesos de cambios, identificados y seleccionados desde	0	1	2	3	4	5

los procesos de monitoreo del entorno						

- **SUBDIMENSIÓN 3: SISTEMAS DE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS**

3.1 La empresa determina las posibles situaciones que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro derivadas de los cambio en el entorno y mercado, que se han analizado en el sistema de monitoreo y vigilancia.	0	1	2	3	4	5

3.2 La empresa prospecta escenarios futuros, teniendo en cuenta el impacto de los posibles cambios que se identifican en el entorno y mercado, basada en la medición y evaluación de los mismos.	0	1	2	3	4	5

4 DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN

- **SUBDIMENSIÓN 1: RECURSOS DE COORDINACIÓN**

1.1 La empresa cuenta con una estructura jerárquica concreta, con alto grado de formalización que define explícitamente la coordinación de los procesos, rutinas y tareas, correspondiente a cada área funcional y la interacción entre estas.	0	1	2	3	4	5

1.2 La empresa determina previamente las necesidades o requerimientos para la buena gestión de los cargos y puestos de trabajo, determinando así la asignación adecuada de los recursos (Talento humano, financiero, físicos u otros) para el desempeño.	0	1	2	3	4	5

1.3 La empresa cuenta con un sistema flexible de reasignación de recursos ejecutado de acuerdo a la identificación de nuevas necesidades y requerimientos para el desempeño adecuado de los cargos.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN**

2.1 La empresa realiza periódicamente análisis y evaluación en procesos, políticas, funciones, rutinas, tareas y responsabilidades de cada cargo dentro de la estructura y de la forma de interrelacionarse con los otros cargos de la organización, con el fin de generar actualizaciones pertinentes a los mismos.	0	1	2	3	4	5

2.2 La empresa asegura la comprensión en las áreas funcionales de los objetivos y metas estratégicas y operativas, permitiendo la coordinación de los esfuerzos conjuntos de las mismas, mediante el desarrollo de comportamientos estratégicos organizaciones.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 3 ASIGNACIÓN PROCEDIMIENTOS**

3.1 La empresa determina un sistema explícito y concreto para asignación de tareas y manejo de rutinas que garantiza el entendimiento y ejecución coordinada de las mismas.	0	1	2	3	4	5

3.2 La empresa verifica y controla de forma constante la ejecución adecuada y el cumplimiento de las tareas y rutinas asignadas, determinando el nivel de alineamiento entre estas.	0	1	2	3	4	5

5 DIMENSIÓN: GESTIÓN DE MARKETING

- **SUBDIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE**

1. La empresa cuenta de manera específica con un área estratégica de marketing, que funciona de manera autónoma y recursos asignados teniendo en cuenta sus requerimientos para la gestión adecuada del mismo y desarrollo de herramientas que propendan por la adaptación a los cambios del mercado.	0	1	2	3	4	5

1.2 La empresa cuenta con un modelo flexible de planeación de mercadeo, el cual se ejecuta teniendo en cuenta las necesidades, requerimientos y tendencias de los clientes y consumidores.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

2.1 La empresa determina de manera flexible el posicionamiento del producto en el mercado, mediante los diversos canales de distribución (Cortos y largos) con el fin de permitir la mayor accesibilidad a los productos.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE ACERCAMIENTO AL CONSUMIDOR**

3.1 La empresa mide con frecuencia pertinente, los niveles de participación de los clientes y consumidores en los desarrollos de productos actuales y nuevos, con mira a determinar su aceptación en el mercado.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 4: GESTIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

4.1 La empresa analiza y evalúa de manera frecuente los niveles de satisfacción de los clientes externos e internos, lleva registro de los resultados y aplica acciones para ajustar los procesos a las nuevas necesidades.	0	1	2	3	4	5

6 DIMENSIÓN: BLOQUE DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE APRENDIZAJE

- **SUBDIMENSIÓN 1: MANEJO DE LA INFORMACION PARA EL APRENDIZAJE**

1.1 La empresa posee fuentes idóneas y confiables de información que sustentan el aprendizaje para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias y la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.	0	1	2	3	4	5

1.2 La empresa ha definido una clasificación de la información por su nivel de importancia y criticidad en el aprendizaje y ha dispuesto perfiles de acceso claros a la misma para cada uno de los niveles y usuarios de la organización	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 2: APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍA**

2.1 La empresa cuenta con tecnologías en las cuales fundamenta el sistema de planeación de recursos empresariales (ERP, CRM, SCM u otros) que permiten la integración de informática de las áreas, como elementos de aprendizajes internos y externos de la organización.	0	1	2	3	4	5

7 DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **SUBDIMENSIÓN 1: GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO**

1.1. La empresa cuenta con un programa que le permita crear, adquirir, aplicar, proteger, transferir conocimiento, con el fin de materializarlo en un nuevo comportamiento organizacional.	0	1	2	3	4	5

1.2 La empresa cuenta un modelo de interacción e interrelación del talento humano que le permite compartir experiencias y conocimiento, con el fin de garantizar procesos renovación y actualización del mismo	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 2: ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO**

2.1 La empresa ha desarrollado un programa que le permite la selección y adquisición de conocimiento externo, como proceso de adquisición de conocimiento.	0	1	2	3	4	5

2.2 La empresa cuenta con las herramientas adecuadas para garantizar la mayor participación de comunidades externas, que le permitan ampliar el portafolio de oportunidades para la adquisición de conocimiento.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 3: DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO**

3.1 La empresa gestiona programas de comunicación específicos para compartir con la comunidad interna los conocimientos generados y adquiridos, con el fin colocarlos a disposición de la organización.	0	1	2	3	4	5

3.2 La empresa estimula al talento humano para la reflexión y critica del conocimiento generado y adquirido, con el fin de garantizar la difusión del mismo en la organización.	0	1	2	3	4	5

- **SUBDIMENSIÓN 4: APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

4.1 La empresa ha diseñado un modelo específico de aplicación del conocimiento generado y adquirido, que garantice la integración de nuevo conocimiento a la cultura organizacional.	0	1	2	3	4	5

4.2 La empresa determina métodos comparativos que le permitan identificar los cambios de comportamiento organizacional, derivados de la integración del	0	1	2	3	4	5

aprendizaje.						

- **SUBDIMENSIÓN 5: VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

5.1 La empresa cuenta con procesos de identificación de cambios en el comportamiento individual y organizacional que le permitan la validación del conocimiento integrado, como aprendizaje significativo para la organización.	0	1	2	3	4	5

5.2 La empresa conforma equipos de expertos en diversas áreas con el fin de validar los resultados de los conocimientos integrados y determinar la idoneidad del aprendizaje y su impacto en el comportamiento organizacional.	0	1	2	3	4	5

Anexo No 2. Características de las empresas incluidas en la muestra

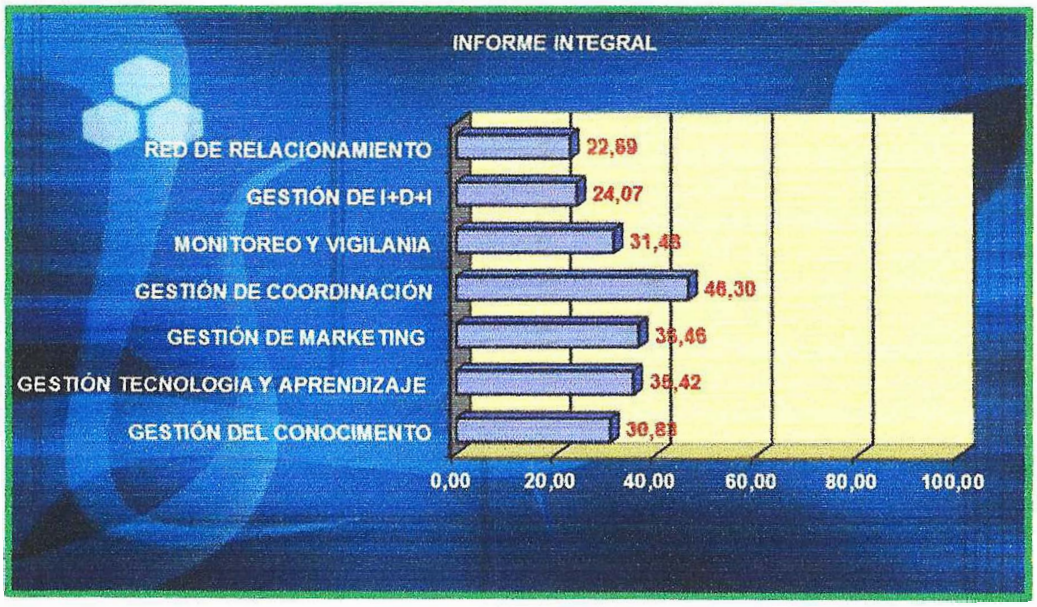
NIT	NOMBRE	ACTIVIDAD	TIEMPO VIGENCIA (Años)
890104380-0	Fábrica de Hielo Barranquillita Ltda.	Fabricación de hielo en sus diferentes formas, arriendo de bodegas refrigeradas, fletes terrestres	40
890105324-2	Productos Químicos de Colombia Proquimicos s. en c.	Fábrica de pinturas, lacas, bases, pegantes y disolventes para laca comúnmente llamados thiner y sus derivados. además de la producción	41
890106276-1	Ladrillera Barranquilla Limitada	Fabricación, distribución y venta de ladrillos y demás productos fabricados con barro.	39
890115917-2	Industria Articueros S.A.	Fabricación de cueros sintéticos, servicio de maquila	33
800010634-4	Productos Juliao S.A.S.	Fabricar, importar, exportar y comercializar. productos cosméticos, productos químicos, colorantes, productos de aseo, higiene	31
800063923-5	Laboratorios Ross D"Elen Limitada	fabricación, compra, venta, representación y distribución de toda clase de artículos de cosméticos y perfumería, exportar	31

		tales productos	
800070312-4	Silicar Limitada	fabricación de alimentos para ganado, grasas protegidas, grasas blanqueadas, jabones metálicos, medios filtrantes para la industria	32

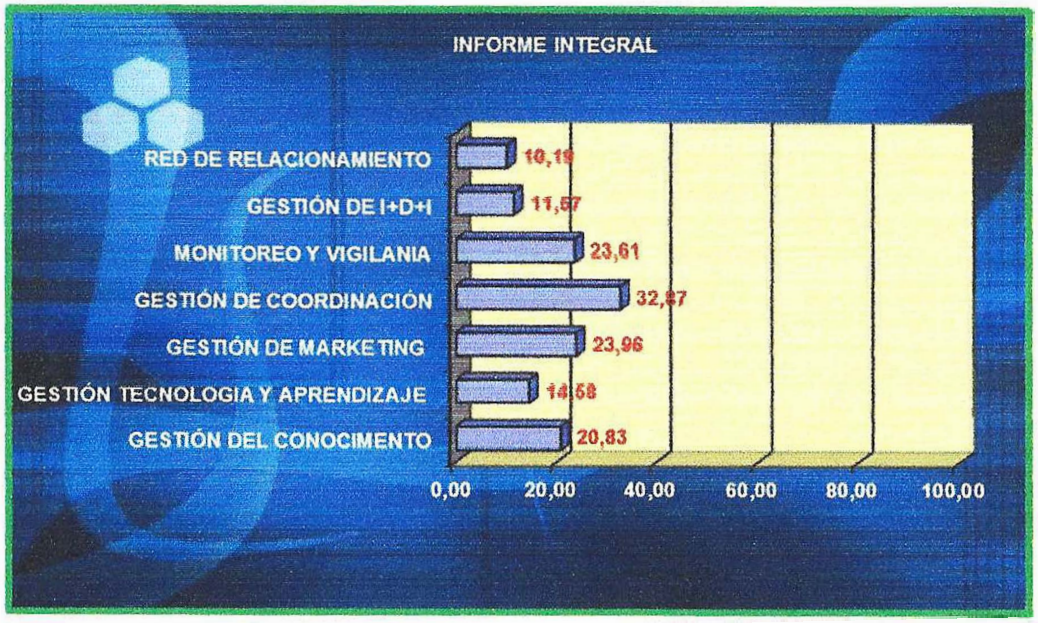
Fuente: Elaboración de los autores

Anexo No 3. Resultado de la evaluación de las Gestiones para cada una de las empresas que forman parte de la muestra

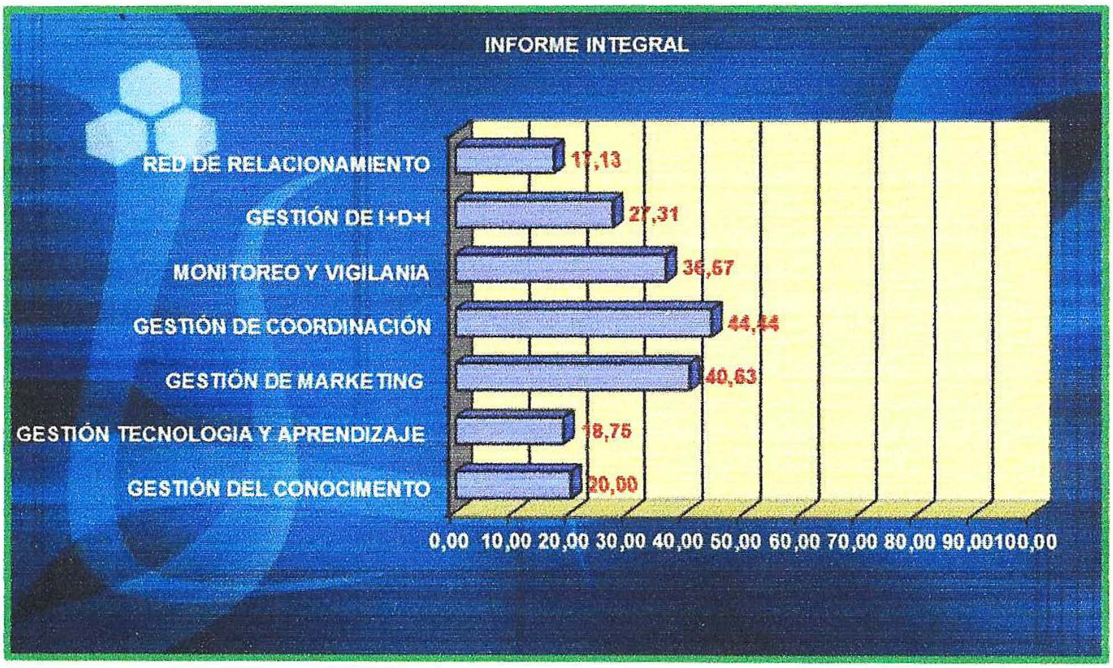
Articueros.



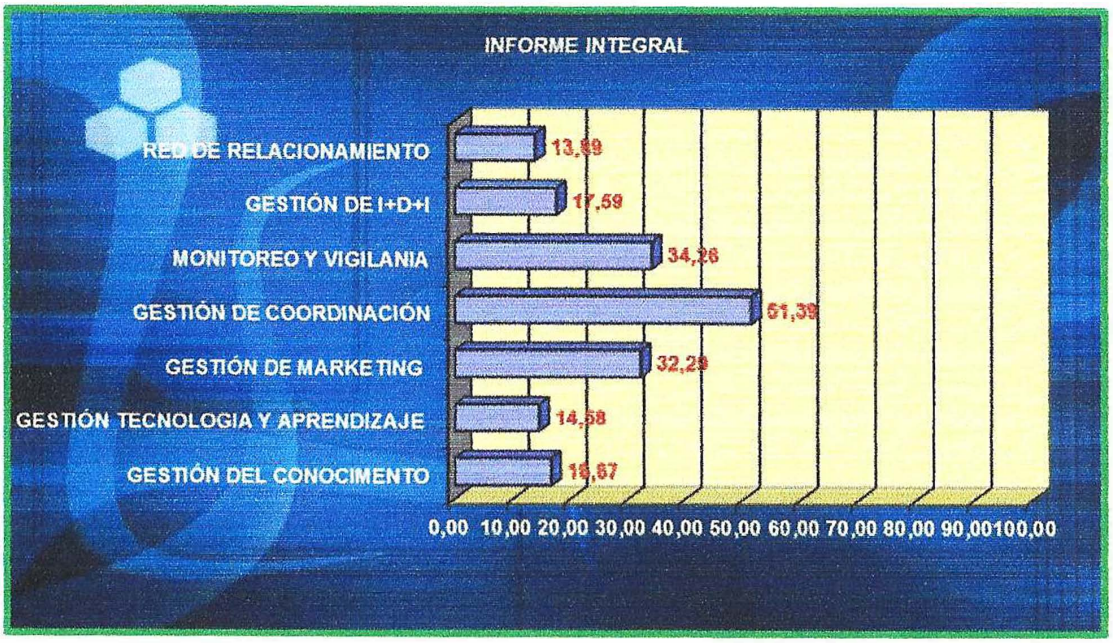
Fábrica de Hielos Barranquillita



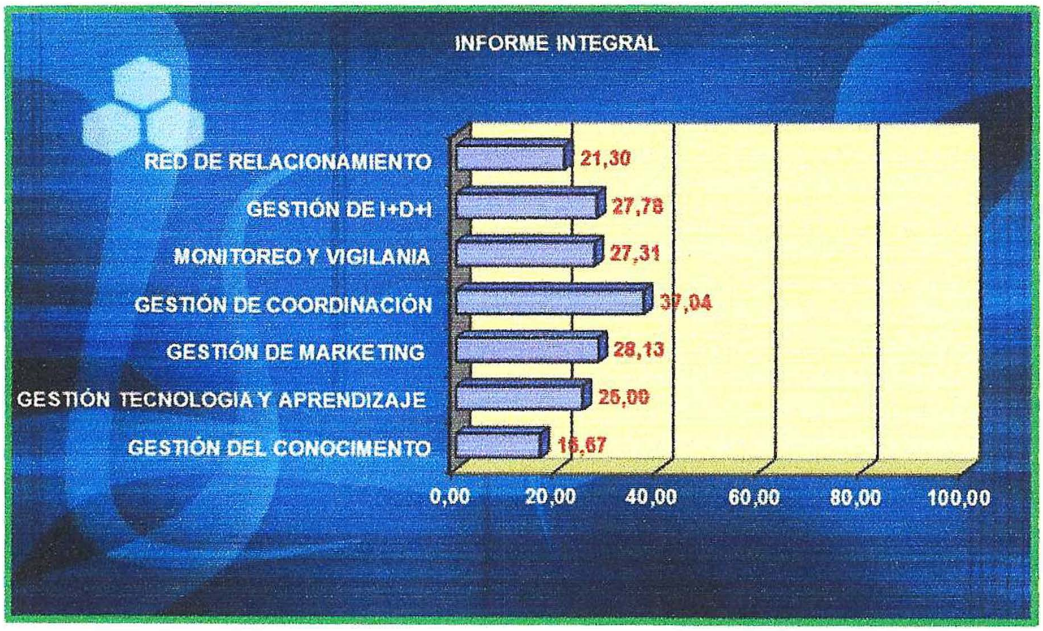
Ladrillera Barranquilla



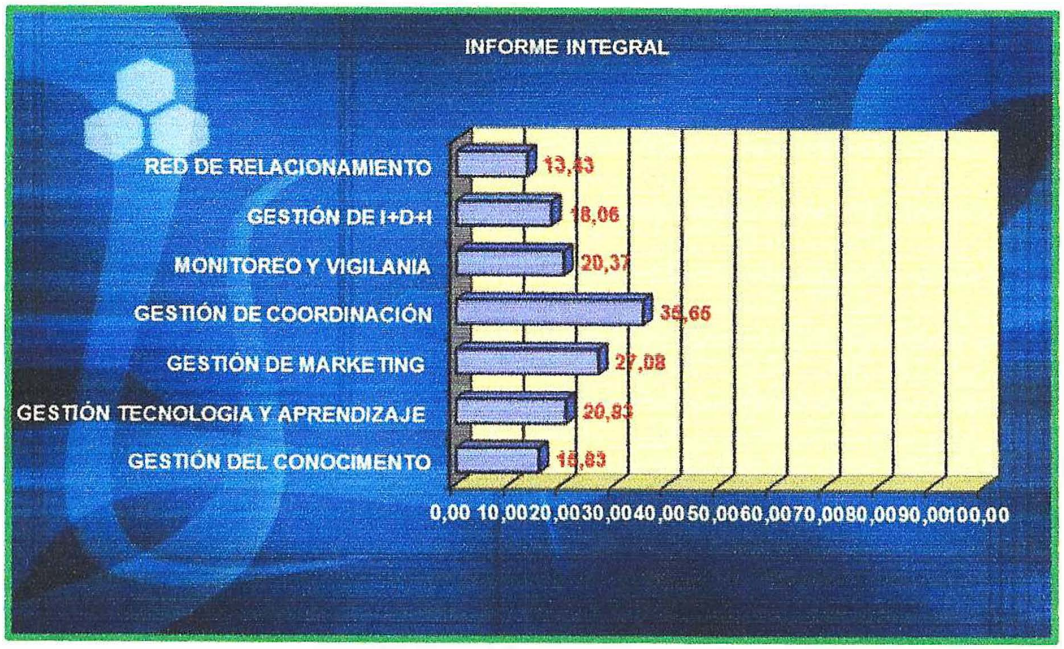
Productos Juliao



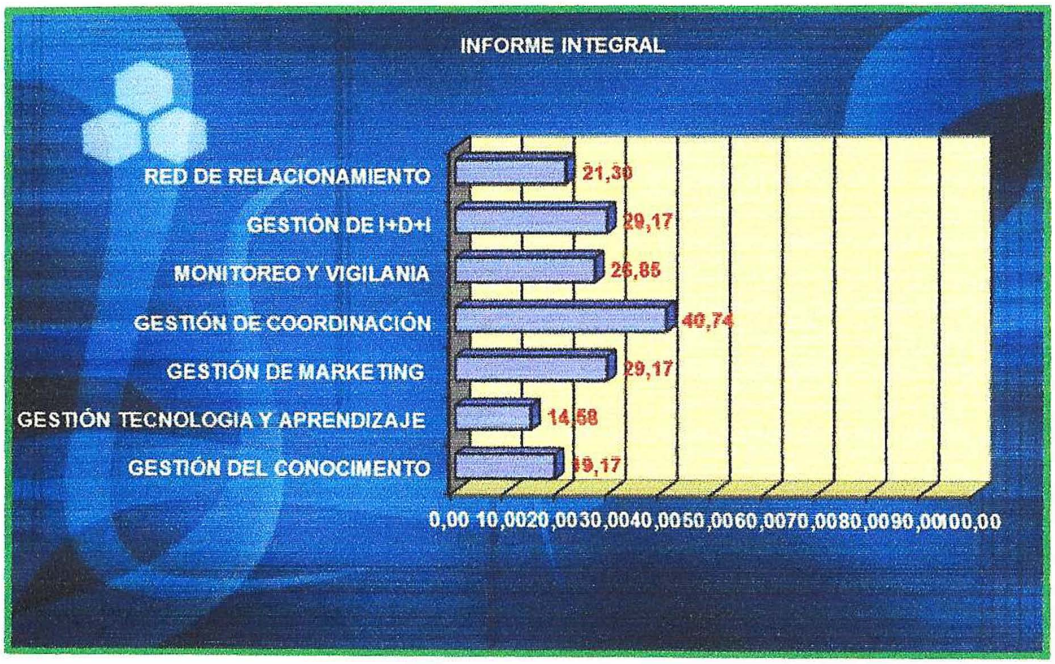
Proquímicos



Laboratorios Ross D'Elen



Silicar


INFORME INTEGRAL
RED DE RELACIONAMIENTO
21,30
GESTIÓN DE I+D+I
29,17
MONITOREO Y VIGILANIA
26,85
GESTIÓN DE COORDINACIÓN
40,74
GESTIÓN DE MARKETING
29,17
GESTIÓN TECNOLOGIA Y APRENDIZAJE
14,58
GESTIÓN DEL CONOCIMENTO
19,17
0,00 10,0020,0030,0040,0050,0060,0070,0080,0090,00100,00