



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
ACREDITA INSTITUCIONALMENTE A LA
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

UN ACERCAMIENTO BIBLIOGRÁFICO A LAS CAPACIDADES
DINÁMICAS Y SU APOORTE A LAS ORGANIZACIONES

Presentado por:

MARLON ALCIDES GRANADOS NIEBLES

TUTOR:

MAGDA ANDREA MONSALVE PELAEZ

CO-TUTOR:

MAYO DE 2021

INSTITUTO DE POSGRADOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
REPÚBLICA DE COLOMBIA



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
ACREDITA INSTITUCIONALMENTE A LA
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

Proyecto de grado

Como parte de los requisitos para obtener el título de:

Especialista en Gerencia e Innovación

Presentado por:

MARLON ALCIDES GRANADOS NIEBLES

Asesorado por

MAGDA ANDREA MONSALVE PELAEZ

Instituto de Posgrados

Barranquilla, Colombia

DEDICATORIA

A todos los que creyeron en mí y me apoyaron, a mis padres a mi compañera, que siempre estuvo ahí acompañándome en todo este proceso, a mis estudiantes y aprendices que siempre han creído en mí, a mis profesores, a la Dra. Magda Monsalve por sus enseñanzas, a esa fuerza interior que se exterioriza, que no vemos, pero nos motiva a hacer muchas cosas y a las que muchos llaman Dios.

LISTA DE CONTENIDO

Contenido

Introducción	1
1.1. Descripción del problema.....	3
Formulación del problema	4
Operacionalización del problema	4
Objetivos de investigación.....	5
1.1.1. <i>Objetivo general</i>	5
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	5
Relevancia y pertinencia.....	6
Delimitación y alcance	7
Marco metodológico.....	13
Tipo y diseño de investigación.....	13
Procedimiento metodológico	15
Resultado	29
Discusión	30
Conclusiones y limitaciones	31
Lista de referencias.....	32

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	PAG
<i>Figura 1 Relación de las amenazas, factores fluctuantes y consecuencia de las cinco fuerzas de Michael Porter. Fuente: Elaboración Propia</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2 Muestra cómo a través de la estrategia se interpreta el entorno sectorial y se traduce en la explotación de las características endógenas de la organización. Fuente: Suarez J. & Ibarra, S., (2002).</i>	<i>12</i>

RESUMEN

En esta propuesta de grado de carácter de revisión bibliográfica, se busca identificar los diferentes aportes desde el punto de vista de la estrategia, los aportes y el apoyo que las capacidades, orientadas al mercado, con el uso de las distintas habilidades, metodologías aplicadas con la disciplina requerida en identificación de las oportunidades en el mercado que surgen para la empresa en los diferentes mercados en los que interactuar es de menester entender que las capacidades dinámicas son un recurso de carácter de innovación a los procesos organizacionales y en ese orden de ideas el concepto mismo de las capacidades dinámicas, nos permite entender y clasificar según su función las mismas, durante el desarrollo de esta investigación documental, se identificaron los diferentes aportes de las capacidades dinámicas a los procesos de direccionamiento estratégico de la empresa, sin olvidar su función principal que es la innovación empresarial en los mercados; en lo aparte de este análisis abordaremos en el proceso de mantener, combinar y hacer crecer los activos tangibles e intangibles de las organizaciones, en el sentido que sin crecimiento y desarrollo de la organización no existe un verdadero trasfondo de las capacidades dinámicas.

Palabras clave: Capacidades dinámicas, organización, innovación, mercados, oportunidades.

ABSTRACT

In this bibliographic review project, it is sought to identify the different contributions from the point of view of the strategy, the contribution and the support that the capacities, oriented to the market, with the use of the different skills, methodologies applied with the discipline required in identification of the market opportunities that arise for the company in the different markets in which it interacts; it is necessary to understand that dynamic capacities are a resource of an innovative nature to organizational processes and in that order of ideas the approach to the concept itself dynamic capabilities, allows us to understand and clarify according to their function, during the development of this documentary research, the different contributions of dynamic capabilities to the strategic management processes of the company were identified, without forgetting their main function that the business innovation in markets; in the apart of this anlsiis abor We will give in the process of maintaining, combining and growing the tangible and intangible assets of the organizations, in the sense that without growth and development of the organization there is no true background of dynamic capabilities.

Key-words: *Dynamic capabilities, organization, innovation, markets, opportunities.*

Introducción

En la gestión estratégica, el concepto de capacidades dinámicas es de gran importancia en la investigación teórica y aplicación práctica de diferentes organizaciones (Ambrosini & Bowman, 2009). El argumento central enfatiza que el medio ambiente (economía, tecnología, población, sociedad, etc.) está experimentando cambios fundamentales, y que estos cambios controlan el desarrollo de la organización. Acorde a lo anterior, es de vital importancia que los gerentes entiendan cómo los cambios exógenos del entorno deben ser empleados en la modificación, transformación, e innovación de los recursos y capacidades endógenas de la organización en aras de responder de forma eficiente y lograr mantenerse competitivamente al largo del tiempo dentro del mercado.

Desde 1976, Ansoff mediante su sencilla definición de *“la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”* (Como se citó en Castro,2010) resumió en esencia el vínculo existente entre el ambiente y la naturaleza intrínseca de las organizaciones, donde esta última es el resultado de la comprensión de la primera y de su deseo de prevalencia y posicionamiento a largo plazo.

En esta propuesta de grado, entendiendo el diálogo que existe entre factores exógenos del ambiente y los factores endógenos de las organizaciones, se buscará profundizar sobre el principio de las capacidades dinámica y su influencia dentro de la gerencia estratégica de las organizaciones. En primer lugar, se hará una breve revisión de los siguientes conceptos: capacidades administrativas, organizativas y estratégicas. En segundo lugar, se hará un recorrido a través de los principales modelos administrativos que han desembocado en la generación de la teoría de las capacidades dinámicas, conociendo de esta manera los antecedentes que enmarcan

esta teoría. En tercer lugar, se conocerá las definiciones, enfoques y dimensiones de las capacidades dinámicas, para finalmente explorar como estas han influido dentro del desarrollo administrativo, organizacional y estratégico de las organizaciones en la actualidad.

1. Problema de investigación

1.1. Descripción del problema

A lo largo del desarrollo teórico de cómo se gestan estrategias organizacionales efectivas, se ha hecho visible que los procesos de la organización, incluyendo los indicadores y control de la empresa, tienen como base de fundamento el conocimiento y el equilibrio entre la mezcla de los recursos organizacionales. El conocer como las capacidades dinámicas influyen a lo largo de las áreas de la organización se ha constituido por tanto como la principal problemática de estudio en esta propuesta de grado.

En la búsqueda de la comprensión de la dinámica de las organizaciones y de su dirección estratégica algunos conceptos han tomado relevancia y un rol protagónico dentro de un entorno en continuo cambio y fluctuación por la inmersión de las nuevas tecnologías, cambios en las tendencias del mercado, e incluso a partir del año 2019, podríamos hablar de factores nunca antes contemplados como son las condiciones sanitarias y biológicas que están en torno al consumidor final. Dentro de los conceptos que se han resaltar a lo largo de esta propuesta de grado se encontrarán: (1) el recurso humano como herramienta de adaptación y de comprensión del entorno y (2) la innovación de procesos y productos. Este énfasis encuentra su base a que un enfoque de capacidades dinámicas “apuesta por la continua reconfiguración de las capacidades organizativas y la innovación como mecanismos de adaptación de la empresa a entornos de carácter dinámico” (Cruz, 2013).

Dentro del mercado colombiano, si bien es cierto que las empresas pequeñas, medianas y grandes afrontan las mismas condiciones de mercado y lidian con problemáticas económicas, sociales, políticas y sanitarias en común, son un número limitado de ellas las que logran

sostenerse y continuar dentro de un entorno que cambia aceleradamente y que debe adaptarse rápidamente, especialmente tras la aparición de COVID-19. Para el año 2020, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) anunció que para mayo de ese año el 11% del total de empresas en Colombia habían cerrado temporalmente al público, mientras un 43,4% trabajaron de forma parcial. Esta situación se agudizaría a lo largo de la pandemia y en cifras sólidas la pandemia generaría el cierre de más de 509.000 micro-negocios en Colombia (La república, 2021) definiendo “micro-negocio” como unidad comercial de 9 empleados en promedio.

Tomando en consideración, la incertidumbre que prevalece a nivel mundial sobre las tendencias de mercado y como se consolidara el concepto de nuevo normalidad posteriormente a la vacunación y superación a los picos de pandemia, se ha de considerar prioritario conocer como las capacidades dinámicas dentro de la estructura organizacional puedan dar soporte e influir en el desarrollo de estructuras organizacionales eficaces a la hora de afrontar cambios abruptos dentro del mercado.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo las capacidades dinámicas influyen en el desarrollo administrativo, organizativo y estratégico de las empresas?

1.2.1. Operacionalización del problema

En primera instancia y en el deseo de la transparencia del oficio narrativo, bajo un orden lógico que construya a través de un recorrido teórico estructurado, se buscará desde revisar definiciones sobre que son las capacidades dinámicas, hasta lograr profundizar en el papel que ellas juegan dentro de los factores endógenos principales de las organizaciones. En aras de dar cobertura a la pregunta planteada, se buscará definir el concepto de capacidades dinámicas, luego

dar un breve recorrido por teorías predecesoras que construyeron su base conceptual, posteriormente conocer sus enfoques y por último explorar como esta construcción teórica ha influenciado las estructuras organizacionales interna de la empresa como resultado de los cambios dentro del entorno.

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

- Describir mediante una revisión bibliográfica, como las capacidades dinámicas han influido en el desarrollo administrativo, organizativo y estratégico de las empresas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conceptualizar los principales modelos administrativos antecesores a la teoría de capacidades dinámicas.
- Detallar la evolución del concepto de capacidades dinámicas dentro del entorno empresarial haciendo énfasis en su definición y enfoques.
- Determinar la influencia del modelo de capacidades dinámicas dentro de la estructura endógena de las organizaciones.

Relevancia y pertinencia

Los investigadores Ingram, Bratnicka-Myśliwiec (s.f) definen la importancia y pertinencia de las capacidades dinámicas en las empresas especializadas en mercados especializados de productos o servicios “como una capacidad dinámica y ambidiestra para recuperarse y adaptarse positivamente a una situación adversa inesperada”, y es esta óptica de análisis un aspecto fundamental y de impacto de la relevancia y pertinencia de la propuesta de grado, sobre la base de que las capacidades dinámicas afectan en ambos sentidos tanto como moderador del mercado así como actor del mismo, aún más en las empresas de diferentes tamaños e impactos, las cuales tienen mayor o menor grado de vulnerabilidad. En el acceso a un mercado con vínculos familiares, de carácter expansivo, y por ello requieren de una mayor inversión en tecnologías y especialización de productos, frente a la necesidad de personalizar los mercados, que son la visión del futuro de los negocios organizacionales en todas las áreas de productos y servicios que tienen la importancia del valor agregado en la oferta de las empresas; las capacidades dinámicas así mismo tienen un componente ambiental en sus empaques, en sus efectos y en sus beneficios del portafolio de su empresa, y es allí donde las capacidades dinámicas adquieren el protagonismo esperado, con la ventaja de saber detectar las oportunidades y las amenazas.

Estos recursos son evaluables, raros, difíciles de imitar e irreemplazables -VRIO, abreviatura en inglés, (Peteraf, 1993) y pueden servir como fuente de ventaja competitiva a largo plazo. Las capacidades dinámicas permiten que los recursos de la organización tengan estos atributos y sean superiores a los competidores. Ellas hacen referencia a la capacidad de integrar,

reconfigurar, modificar e innovar recursos para igualar y crear cambios en el mercado (Eisenhardt & Martin, 2000). En la teoría del aprendizaje organizacional, se enfatiza que estas habilidades se aprenden de la experiencia pasada y la interacción con el entorno (Cohen & Levinthal, 1990).

Delimitación y alcance

La delimitación del alcance del proyecto propuesto, donde se identifica el trabajo de grado tendrá una delimitación en artículos y revistas de alto impacto para la revisión bibliográfica, orientadas las búsquedas a las capacidades dinámicas en las organizaciones desde la innovación empresarial, con el fin de ejecutar el proyecto y alcanzar sus metas; así como el desarrollo del alcance, con el entendimiento común entre los interesados. La elaboración del alcance se realiza a partir de los entregables principales, la descripción del alcance, criterios de aceptación, exclusiones, restricciones y supuestos al proyecto que se han documentado en el proceso de inicio, siendo el proceso de planificación, donde el alcance del proyecto se describe y se define de manera más específica en la investigación bibliográfica. Con las características propias del producto y final, que permite definir los entregables que son productos intermedios y/o finales que se genera como parte del proyecto.

Marco de referencia

Cambio evolutivo del paradigma de modelos tradicionales de administración a las capacidades dinámicas

Teoría de las cinco fuerzas

Con el paso del tiempo la necesidad de establecer una estrategia sólida que permita a las empresas sostenerse a lo largo del tiempo dentro de los mercados ha conllevado a la consolidación de múltiples teorías en torno a la ventaja competitiva de las empresas, su diferenciación y finalmente su posicionamiento.

Porter (como lo cito Baena E. & Sánchez J., 2003), es un punto de partida interesante a la hora de evaluar cómo las empresas generan sus estrategias de ventaja competitiva:

“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”

Porter, a diferencia de otros autores, focaliza la atención de la competitividad en el sector y no en el ambiente macroeconómico que puede o no influir a la empresa. A lo largo de esta investigación, podremos notar que es una visión sesgada si tenemos en consideración que cada empresa es diferente y única en recursos y capacidades. Sin embargo, la teoría de las cinco fuerzas sigue siendo un modelo de acercamiento inicial donde cualquier “decisión maker” puede

contemplar las fluctuaciones del mercado más cercano y actuar rápidamente para atajar a su favor los cambios de tendencia dentro de su segmento.

Estolano et al. (2013), explica brevemente que la teoría de las cinco fuerzas de Porter consiste en la amenaza que representa los diferentes participantes dentro del segmento y el poder que ellos ejercen a la hora de establecer precios, costos, canales de distribución, y poder de negociación. Las amenazas reconocidas dentro del modelo son: (1) Poder de los Nuevos participantes, (2) Poder de los Proveedores, (3) Poder de los compradores, (4) el Poder de los productos sustitutos y (5) Poder de los competidores existentes.

Porter (2008), en su teoría de las cinco fuerzas ha resumido una dinámica de funcionamiento base dentro de su teoría. Inicialmente la amenaza trae consigo un riesgo, este riesgo presiona factores intrínsecos de la estructura organizacional y finalmente si una amenaza representa un nivel de riesgo alto trae consigo una consecuencia que impacta directamente en la capacidad de competición de la empresa y que presiona por inercia a las partes a modificar su forma de competir e interactuar con el cliente. Del mismo modo, Porter en 1997, establece claramente no solo las amenazas sino desglosa como las empresas deben reaccionar ante las mismas como una manera de limitar su nivel de daño o influencia que podrá observarse resumida en la tabla a continuación:

Nuevos Participantes	Poder de los ores	Poder de los lores	Sustitutos	Competidores existentes
Riesgo Alto	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Riesgo Alto	Riesgo Alto
<ul style="list-style-type: none"> *Existe un deseo de lugar de participación del sector *Nuevas capacidades y ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> *Concentran una parte iva del valor total del *Determinan la precio, y/o servicios que en al comprador del (empresas) *Si no hay res que puedan sustituir, se generan ios. 	<ul style="list-style-type: none"> *Generan una ncia de precios, al presionar resas parte del segmento. * Presiona la generación ios o mejoras de calidad or agregado del producto cual aumenta el costo de lización. 	<ul style="list-style-type: none"> *Rentabilidad del existir sustitutos que fácilmente el producto. *Crecimiento del ve estancado ante el ndiscriminado de nuevos ores con productos *Existe formas de alternas que no pueden aradas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Descuento de precios *Mercadeo agresivo *Servicios adicionales que propuesta de valor *Lanzamiento de nuevo
Factores que fluctúan	Factores que fluctúan	Factores que fluctúan	Factores que fluctúan	Factores que fluctúan
<ul style="list-style-type: none"> *Costo *Precio *Tasa de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> *Costos *Calidad *Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Precio de venta *Calidad *Servicios adicionales rante y posteriormente a la 	<ul style="list-style-type: none"> *Rentabilidad *Crecimiento y ción en el mercado *Precios 	<ul style="list-style-type: none"> *Precio *Costo *Rentabilidad *Participación en el
Consecuencia	Consecuencia	Consecuencia	Consecuencia	Consecuencia
<ul style="list-style-type: none"> *Se reduce la rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Extraen rentabilidad a podido transferir el or a su precio final. *Dependencia a es, precios y condiciones establecidos por el r. 	<ul style="list-style-type: none"> *Disminución de precio *Aumento de costo para en Calidad *Aumento de matriz de concepto de servicios es. *Reducción de la lad ante el aumento de 	<ul style="list-style-type: none"> *Saturación de o de mercado por s similares o bles. *Disminución de ción en el mercado y imiento del sector al entes de competencia 	<ul style="list-style-type: none"> *Productos estándares una competencia basada en *Productos perecibles a la venta de productos a precios y prácticamente a riginal de la operación *Los márgenes de lad se sacrifican en aras de tura de costos
Estrategia cuando la es alta	Estrategia cuando la es alta	Estrategia cuando la es alta	Estrategia cuando la es alta	Estrategia cuando la es alta
<ul style="list-style-type: none"> on de precio *Aumento de inversión lentar a los competidores, strias más complejas y con sión de inicio menor de nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Búsqueda de otros res asumiendo el costo o que esto represente. *Búsqueda de sustitutos de ser factible dena de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> *Diferenciación del para poder separarse de la ncia estandarizada. *Control efectivo entre lemanda del mercado, para a sobreproducción. 	<ul style="list-style-type: none"> *Analizar otros donde el producto puede stituto a su vez. *Mejorar la ación de la propuesta de sostenga el consumo. *Adaptar un producto as del mercado que er favorables y a bajo 	<ul style="list-style-type: none"> *Diferenciación de que genere un alto costo omprador el cambio de un r a otro. *Diferenciación en los o atributos entorno al para que se controle riesgos a especialmente entre los s perecibles.

Figura 1 Relación de las amenazas, factores fluctuantes y consecuencia de las cinco fuerzas de

Michael Porter. Fuente: Elaboración Propia.

Teoría de los recursos RBV

Si la teoría de las cinco fuerzas de Porter, concentraron la atención de los decisión-makers en el segmento y como los factores externos más inmediatos impactan en la organización y en algunos casos incluso restringen su proceso de adaptación y sobreponen el poder en terceros, en la teoría de los recursos se observa de una manera más interna a la organización y se exalta las particularidades que cada una de las empresas posee y que bien trabajadas puede volverse una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Acorde a ello, López, S. (2013) brinda una definición precisa del modelo establecido por esta teoría:

“Cada empresa es heterogénea ya que está integrada por un conjunto singular de recursos que son resultado de su historia y sus decisiones pasadas, sobre los que es posible construir una ventaja competitiva; y esta heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, la ventaja competitiva puede ser sostenible y generar rentas a largo plazo”

La teoría de los recursos da un paso más allá a la teoría de segmentación planteada por Porter. En donde la empresa, tiene bajo su control una serie de capacidades que debe ajustar al entorno y explotar en su particularidad. Bajo un modelo basado en recursos se considera que es la heterogeneidad de la empresa lo que permite a unas sobre otras obtener mejores resultados bajo condiciones de mercado similares.

GRAFICO 1

De la Orientación sectorial al enfoque basado en los recursos de Grant (1996)

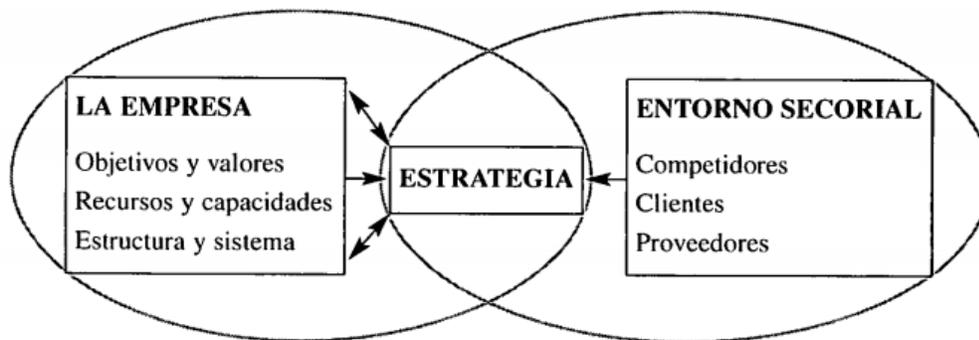


Figura 2. Muestra cómo a través de la estrategia se interpreta el entorno sectorial y se traduce en la explotación de las características endógenas de la organización. Fuente: Suarez J. & Ibarra, S., (2002).

Como se puede observar en la gráfica 1 existe un puente entre el entorno y las capacidades de la empresa: la dirección estratégica. Bajo este modelo se define estrategia como *“El match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades...y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”* (Caicedo L., 2021 como se citó en Grant,1991). En este punto, los modelos administrativos comienzan a observar el entorno como una oportunidad de mejora más que una amenaza, donde se puede potencializar las características únicas de la empresa y donde por primera vez los recursos no se limitan a valores tangibles como son las estructuras y sistemas, sino que se trasciende a valores intangibles como son los objetivos y valores.

En base al modelo de enfoque en recursos, es importante de considerar en base a lo planteado por Martínez et al, 2010, que no todos los recursos tienen la misma relevancia y no inciden de la misma forma en el desarrollo de una estrategia competitiva verdaderamente duradera. Por lo cual los autores recomiendan basar la selección de recursos en (1) Valor que genera el recurso potencializado, (2) Restricciones de duplicación por parte de terceros y (3)

Capacidad de la empresa de apropiarse de ese recurso y su valor. Si alguno de estos apartados falta, se pone en riesgo la ventaja competitiva de la empresa, en pocas palabras si un recurso no es rentable solo generara un desperdicio de tiempo, capital financiero-humano, si un recurso es fácilmente replicable, es un valor agregado que será transferido y copiado por la competencia y finalmente, si un recurso no puede ser absorbido por la estructura será un valor añadido que se volverá inservible con el paso del tiempo al no poder acoplarse a las rutinas organizacionales de la empresa.

Marco metodológico

Tipo y diseño de investigación

Siendo que la presente propuesta de investigación se basa en una recopilación documental bajo la cual no se hace una manipulación alguna de variables, se establece que la misma está enmarcada en un modelo no experimental, definido por Toro I. & Parra R., 2005 como:

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Tomando en consideración que los objetivos enmarcados buscan observar el desarrollo del modelo teóricos en torno a la generación de las ventajas competitivas de las empresas, con especial énfasis en las capacidades dinámica y donde hay una abstinencia del uso de fuentes primarias, el proyecto se desarrollará dentro de un parámetro de investigación documental en el cual se cubrirá efectivamente los objetivos propuestos.

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita

sobre un determinado tema. Con el propósito de establecer relaciones, diferencia, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio". (Bernal, 2006).

Al desarrollarse la investigación como un recuento de la transformación de los modelos administrativos y el conocer a grandes rasgos su influencia dentro de la tendencia de dirección estratégica de las organizaciones, se considera un estudio con un alcance de investigación descriptivo. Para efectos de este documento, se define como un estudio descriptivo:

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar" (Universidad abierta y a distancia, s.f).

El enfoque de investigación propuesto buscar analizar los modelos administrativos que han influido dentro de la dirección estrategia organizacional bajo una naturaleza cualitativa de la investigación. Para efectos metodológicos, se ha seleccionado la siguiente definición:

"Los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales, pero evita asumir constructos o relaciones a priori" (Quecedo R., & Castaño C., 2003)

Adicionalmente a lo establecido Hernandez R., Fernandez C., & Baptista P., (2014) resaltan la flexibilidad del modelo cualitativo donde la construcción de la investigación no posee una estructura lineal, sino que se se adapta a lo largo del proceso, siendo de esta manera

conveniente para efectos de este estudio el poder a través de la recopilación de información modificar, reestructura y catapultar preguntas e hipótesis a lo largo del proceso.

Técnica e instrumentos de recolección de la información

En el transcurso de la investigación se empleó la técnica de la observación documental, definida como los “*procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen*” (Rojas, 2011). A través de esta técnica se logró recopilar la información cualitativa necesaria para esta propuesta de grado. El material bibliográfico evaluado, cabe aclarara, fue de carácter físico y electrónico velando en ambos casos por la fiabilidad, confiabilidad y pertinencia de la información allí contenida.

Procedimiento metodológico

Análisis cualitativo

Se puede definir que el esquema de trabajo para la consolidación de esta propuesta de grado: (1) Lectura rápidas de palabras claves, resúmenes y pequeños fragmentos de documentos diversos (2) registro de una lista de documentos que muestras material bibliográfico confiable, veraz y pertinente con pequeñas ideas principales, (3) organización de los documentos en base a la idea principal inicialmente captada, (4) lectura minuciosa y registro de definiciones, teorías e ideas principales en tabla de registro documental en Excel, (5) análisis y organización de los hallazgos teóricos encontrados, correlación de la información, búsqueda de conexión entre los conceptos y (6) construcción textual del documento final.

Informe de resultado y discusión

Las capacidades dinámicas: origen teórico, definición y enfoques.

Dentro de un modelo económico capitalista, las tendencias, cambios culturales, ambientales, políticos y sociales regulan el comportamiento de consumo del cliente y exigen a las empresas, cualquiera sea su industria base, implementar una serie de modificaciones internas en su estructura organizacional que puedan ser capaces de responder a condiciones externas que no se pueden modificar y que seguirán mutando a lo largo del tiempo. Esta concepción de continuo cambio es ampliamente sostenida por Schumpeter (como se citó en Moreno, 2019) quien reconoce la existencia de factores exógenos que generan una “destrucción creativa” en el contexto donde las empresas interactúan. Para este autor, la verdadera innovación no sucede en los factores externos que no se puede controlar, sino que la misma nace y se crea dentro de las estructuras internas de la empresa, donde el deseo de prevalencia a largo plazo con lleva y empuja a cambios organizacionales diversos. Una muestra palpable de esta teoría y que se puede observar fácilmente ha sido la aparición y expansión del COVID-19, un factor de exógeno que ha golpeado la economía mundial y que ha conllevado a las empresas de pasar de modelo de comercialización Tienda Física-Cliente a Tienda Virtual-Cliente, solo por nombrar uno de los cambios estructurales más perceptibles.

Desde un ámbito teórico se han generado múltiples conceptos y teorías que buscan explicar cómo las empresas consolidan su ventaja competitiva. Un punto de partida muy interesante es el enfoque desde donde surge la ventaja competitiva de la empresa. Cruz et al. (2009) plantean inicialmente dos grandes teorías, “La Teoría de la Fuerza Competitiva” y “La teoría de Recursos y Capacidades”, que por década centraron la mirada en como la combinación única y heterogénea de las capacidades y recursos de una empresa enmarcan su diferencia y logran que se sostenga a lo largo del tiempo al poder operar de una forma única e irrepetible. Sin embargo, los mismos autores más adelante plantearían que los modelos que se han fundamentado

desde la mirada endógena de la empresa, es decir, aquellos que consideran que es la forma eficiente de como manejamos los recursos y capacidades de la empresa la clave de la ventaja competitiva, fallan a la hora de crearse bajo una idea mercado estático con condiciones inmodificables.

Ante la conceptualización de un mercado cambiante que conlleva a la reestructuración continua de la estructura organizacional, March (como se citó en Nagles, 2014) contempla que la innovación es una herramienta que nace de la mezcla del conocimiento adquirido por las empresas, el conocimiento que tienen del entorno (condiciones del mercado), los grupos de interés involucrados, y la curva de aprendizaje. Desglosando los conceptos se sobreentiende por tanto que las empresas para poder innovar requieren conocer sus capacidad, habilidades y lecciones aprendidas en el mercado e interactuar con los cambios del entorno incluyendo los grupos de interés que intervienen, influyen y pueden generar un impacto sobre el mercado y el comportamiento en general del consumidor.

En aras de dar una transición a una visión equilibrada entre los factores endógenos de la organización y los exógenos del mercado, surge la teoría de las capacidades dinámicas, definidas de forma clara y precisa por Teece & Pisano (como se citó en Figueroa, 2013) como el *“subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”*. Se sobreentiende por primera vez que las capacidades dinámicas pueden resultar en un “producto” o un “proceso”. Esto quiere decir, que la innovación no necesariamente desemboca en un producto tangible que el consumidor puede tocar o experimentar, sino que un cambio de proceso puede volverse en sí mismo en un diferencial a la hora de competir al ofrecer un valor agregado que el cliente si bien no ve en una primera instancia, vive y percibe de forma indirecta en su experiencia de consumo.

Las capacidades dinámicas: Enfoques de aplicación.

Las capacidades dinámicas han sido ampliamente definidas dentro del ámbito académico su enfoque de adaptación resulta atractivo ante una realidad que no es estática y que genera continuos desafíos para las empresas del país. Adomako et al. (2016) establece que las competencias dinámicas son aquellas que “derivan de los conocimientos y de la capacidad de absorción de las perspectivas de contingencia empresarial, que busca introducir un asesoramiento organizacional como moderador de la relación entre el mercado y el desempeño de la empresa”, es decir que las capacidades dinámicas nos permiten entender los cambios radicales que se presentan permanentemente en los mercados, sin importar si es un producto o servicio; además la complejidad es una receta del pan de cada día en el génesis de los índices de efectividad y evidencia de las organizaciones.

Las capacidades dinámicas es un concepto que puede evaluarse desde diferentes instancias y que su aplicación varía acorde al direccionamiento estratégico bajo el cual funcione cada empresa. Cruz et al. (2010) establece la existencia tres enfoques bajo los cuales cada empresa puede trabajar y desarrollar las capacidades dinámicas: (1) enfoque de innovación, (2) enfoque de construcción de capacidades, (3) enfoque contingente. Para efectos de esta investigación se han recopilado las definiciones que bajo estos enfoques se procuraran analizar a lo largo del documento.

Las capacidades dinámicas, bajo un enfoque de innovación, son definidas por Teece (Como la cito Morales et al, 2010) de la siguiente manera:

"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"

Esta definición como se puede observar trasciende del producto y el servicio a los procesos administrativos, organizacionales e incluso gerenciales de la empresa. Bajo este enfoque la innovación se genera en todos los niveles como respuesta al entorno y donde la generación de algo "nuevo" capaz de responder al mercado cambiante es necesario.

Por otro lado, desde un enfoque de construcción de capacidades, Pisano (Como le cito Leon C. & López R., s.f) estableció una definición que resalta el rol fundamental de las capacidades dinámicas dentro del rol directivo:

"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"

Bajo esta concepción más de crear algo "nuevo" se establece la importancia de flexibilidad, recombinar y generar cambios en la propuesta del valor desde lo que existe, lo cual responde a los retos reales a los cuales se afrontan las empresas que deben adaptarse al mercado y maximizar los recursos con los que cuentan.

Finalmente, Rindova y Kotha (Como le cito Leon C. & López R., s.f) dentro de un marco de enfoque contingente han señalado:

"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 este punto es claramente visible la combinación de los enfoques de innovación y de construcción de capacidades, en donde la transformación profunda dentro de la estructura organizacional es el resultado de un manejo diferencial y maximizado de los recursos de la empresa y una adaptación al entorno del mercado.

De las capacidades dentro del enfoque de capacidades dinámicas

Dentro de la teoría de las capacidades dinámicas se establece la existencia de tres tipos de capacidades y/o habilidades.

Capacidades Administrativas

Las capacidades administrativas son aquellas relacionadas con la integración y coordinación de los recursos y actividades de la organización, incluidas las capacidades funcionales, que orientan la producción de productos y servicios, la gestión del capital humanos, las estrategias de marketing y financieras (Fortune & Mitchell, 2012), y las capacidades operativas, ordinarias o de orden cero(Ljungquist, 2007); (Winter, 2003). Las capacidades administrativas funcionan bajo dos ejes fundamentales (1) las capacidades gerenciales y (2) las capacidades funcionales.

Con relación a las capacidades gerenciales se ha definido que las mismas “se refieren a la habilidad de la empresa para introducirse rápidamente en los mercados en crecimiento de una manera más efectiva que sus competidores” (Chandler, 1990 como se citó en Hernández et al., 2014). Un punto muy interesante el tema de habilidades/capacidades gerenciales es que

teóricamente se enlaza de forma casi automática al concepto de gerente, como la cabeza principal que direcciona cada parte de la organización y permite a las partes alcanzar su máximo potencial. En este punto resaltamos el concepto de Ninomiya, quien, en 1991, sugirió “a manager has to combine the need to ensure survival with that of team-work and meeting staff expectations or rewarding and satisfying work” (Mohammed, n.f).

Por otro lado, las capacidades funcionales “abarcan el funcionamiento operacional de las actividades y están relacionadas con las tareas funcionales básicas de la empresa” (Collins, 1994 como se citó en Hernández et al., 2014)

Capacidades Organizativas

Las habilidades organizativas se identifican como una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible; por lo tanto, esta habilidad se considera un factor clave para el éxito de las organizaciones, permite la acumulación colectiva de habilidades, destrezas y experiencia del equipo de trabajo. El pasado y el presente de la organización, combinado con el conocimiento organizativo del proceso de aprendizaje, además del proceso de selección y vinculación de recursos (Schreyogg & Kliessh-Eberl, 2007) y de capacidades definidas por Sharma y Vredenburg (1998). Mediante los mecanismos organizativos, como los de coordinación, se logra utilizar de forma más eficaz y eficiente los activos que son la fuente logística y de resultados de la organización, tanto tangibles como intangibles.

Capacidad estratégica

Kin (2010) define capacidades estratégicas, como la combinación de recursos (por ejemplo, información, tecnología y recursos humanos), que son fundamentales en los procesos estratégicos del negocio. En la revisión de literatura de los autores Montresor (2004) y Ljungquist

(200/) los términos “habilidades” y “capacidades” tienen significados similares, en donde la definición lo establece como un activo intangible innato por parte de los líderes de la organización que permite a los mismos crear espacios de diferenciación y marketing estratégico que los singulariza frente a la competencia del mercado.

Percepciones del contexto

Las amenazas una vez evaluadas previamente en la teoría de las cinco fuerzas, si bien, bajo el enfoque de las capacidades dinámicas no son un determinante de la ventaja competitiva de una empresa, si son factores que influyen directamente en la estructura de las organizaciones y en su gerencia estratégica donde elementos como la rentabilidad, precio, costo y participación en el mercado ante nuevos competidores pueden cambiar por completo la forma de cómo se dirigen los procesos y/o como se ofertan los productos.

Las capacidades dinámicas y las tendencias pro ambientales

Las capacidades dinámicas en diversas partes del documento se han constituido como un puente de adaptación y como una fuente de generación de la ventaja competitiva de las empresas dentro de entorno fluctuantes. A diferencia, de las antiguas concepciones, que basaron la estrategia empresarial meramente a un entorno de competitividad comercial, influenciado por factores tradicionales como son los sociales, macroeconómicos y políticos son cada vez más las propuestas investigativas que incursionan en las nuevas tendencias dentro de la cultura de consumo del cliente final y que redirigen su mirada en los efectos que la contaminación ambiental, la degradación de recursos naturales y la destrucción de la biodiversidad representa dentro del entorno de crecimiento de toda organización. Bajo este enfoque se ha generado el

siguiente concepto:

“La postura medio ambiental proactiva puede ser considerada como capacidad dinámica, debido a que manifiestan que las estrategias medioambientalmente proactivas son difíciles de imitar o en ocasiones no replicables puesto que obedecen a procesos identificables y específicos de las organizaciones, a la discrecionalidad de los directivos y a que se construyen sobre la base de capacidades, experiencias y trascendencia tecnológica propias de cada organización” (Aragón como se citó en Rodríguez G. & Ricárdez J., 2020)

Vipin Gupta y Yi Zhang en su reflexión denominada Investigation Environmental Performance Management, (2020) nos presenta el panorama ambiental en toda actividad organizacional, y como el cambio climático producto del uso de materiales no reciclables desde hace más de tres décadas, ha traído el aceleramiento vertiginoso de los daños e impactos ambientales, que tienen en jaque la capacidad de todos los países incluyendo los del G-8 frente al futuro de sus recursos no renovables.

“ A pesar del creciente reconocimiento de la externalidad de los costos del bajo desempeño ambiental de las empresas, el análisis diferencial entre empresas, frente al desempeño ambiental, las teorías de la gestión estratégica permite a la organización indagar sobre los factores que contribuyen a estas diferencias” (Gupta & Zhang, 2020).

Dentro de un entorno más ambientalmente consiente, incluido en las tendencias de consumo, resulta hoy en día imposible generar procesos de producción y mercadeo que no consideren el impacto ambiental de los mismos incluyendo los servicios, los cuales deben ser un complemento para el comercio frente a su disponibilidad de recursos competitivos con tácticas de servicio, con las apuestas en las reconversiones permanentes de las empresas que obtienen

producciones limpias con la receta dinámica del costo-beneficio, que en el pasado tenían grandes dificultades debido a la falta de tecnología para la producción en escala, con resultados innovadores, en productos limpios y seguros, de gran contenido ambiental, bajo empaques con bondades de reutilización para el usuario, en ellos las recetas matemáticas de las capacidades dinámicas forman un insumo estratégico indispensable en la búsqueda del equilibrio entre la rentabilidad y la sostenibilidad organizacional.

Las propuestas axiomáticas de programación verde se han vuelto lentamente en una prioridad, en China, como muy bien evalúan las investigaciones, son las pequeñas y medianas empresas las que se han encargado de introducir la innovación y el emprendimiento, frente al uso de los recursos con el apoyo del recurso de las capacidades dinámicas en cada uno de sus actos empresariales: pero deben ser viables los procesos sostenibles, con las necesidades de solución y participación en un mercado por parte de las empresas, manteniendo su validez en el mercado y su capacidad de reacción frente a las vicisitudes de los mismos.

Las capacidades dinámicas y las tecnologías de la información (TICS)

Cuando se habla de capacidades dinámicas desde un enfoque administrativo se hace un espacial énfasis en los recursos internos de la organización y como su heterogeneidad lo hace generar una ventaja competitiva capaz de afrontar los desafíos del entorno. Sin embargo, en un mundo donde los avances tecnológicos son visibles dentro de todas las industrias, no se puede ignorar que las mismas juegan un rol fundamental en la adaptación de la estrategia organizacional de toda compañía. De esta forma damos un primer acercamiento a la relevancia de las TICs a través de la siguiente cita en donde se visualiza que no es solo cambiar sino hacerle en un período de tiempo acelerado:

“La ventaja principal es que desarrollar un conjunto de habilidades tecnológicas permite a las empresas fortalecer nuevas capacidades que le ayudan a adaptarse rápidamente al entorno cambiante” (Bell & Pavit, 1995 como se citó en García, Pineda & Andrade, 2015

Las capacidades tecnológicas de las empresas hoy en día enmarcan el éxito de ingreso de las empresas a sus segmentos comerciales de interés al definir su relación con el cliente y su acercamiento al mismo. Sin embargo, se ha de aclarar que las capacidades tecnológicas deben ir acompañadas de un desarrollo del conocimiento por parte del capital humano de la organización. Punto que se ve reflejado a continuación:

“En efecto, el mercado y las capacidades tecnológicas afectan el desempeño de las empresas. Estas, para poder adaptarse y responder a las demandas actuales requieren diferentes funciones y niveles de tecnología, aunque, simultáneamente, deben comprometerse a desarrollar y construir esfuerzos y habilidades en el conjunto de la organización” (González & Cunha, 2012 como se citó en García, Pineda & Andrade, 2015).

Percepciones de las capacidades tecnológicas

La introducción en los mercados de interés por parte de las empresas basa su éxito en gran medida a su capacidad tecnológica, a su visibilidad en redes, su manera amigable en la atención y conocimiento del cliente, que cada vez más se encuentra interesado en conceptos de virtualidad y más hoy en día a raíz de los problemas de salud pública mundiales, que han estimulado el comercio E-Learning. Adquiriendo una importancia sin precedentes a raíz de la capacidad de resolución de problemas; pero más aún la capacidad de generar seguridad y confianza en los mismos. De allí que las oportunidades, ventajas competitivas y operaciones logísticas adecuadas hacen especialmente vigente la renovación en el actuar empresarial con el recurso de las capacidades dinámicas.

Ejemplos sin precedente de la rápida adaptación de industrias que tradicionalmente que distribuían sus servicios a través de canales físico, ha sido la transición a los Podcast (Service, et al., 2016) en la cual la industria de la educación ha dado una respuesta a una realidad físicamente restrictiva con el uso de las ventajas que los espacios virtuales concede, manteniéndose competitivos dentro de un segmento que afronta grandes retos.

En la actualidad las pequeñas empresas, entendían que el proceso de competir en mercados se encuentra con mayor facilidad y adaptación mediante las TICs; ellas han permitido el surgimiento de nuevos empresarios.

Las capacidades Dinámicas y las estrategias de cambio organizacional

En el entorno de las empresas y las organizaciones, las capacidades dinámicas generan un cambio en la manera de hacer los procesos de la empresa y los cambios de la organizaciones, ellas mejoran la mentalidad de los líderes como recurso práctico en la toma de decisiones, es por ello que el cambio es una forma de mejorar la gobernanza en la empresa, identifica las falencias en la organización, establece cuales son las coyunturas que detienen el impulso y la inserción de la empresas, y sobre todo combate la resistencia al cambio, en ese orden de ideas autores varios, han permitido que las empresas conozcan y reconozcan cuales son los puntos de su accionar que merecen crecer y mejorar en la búsqueda del musculo financiero, comercial y estratégico a profundidad del proceso de mejora continua.

Figuroa (2013) propone acercamientos hacia las tendencias organizacionales del cambio, en ella la autora hace énfasis en que es indispensable reconocer, la variedad y de competencias que se encuentran altamente documentadas en la búsqueda del equilibrio y la sostenibilidad empresarial e identificar las posibles amenazas que afecten el buen funcionamiento de las

organizaciones, con la adecuada identificación de las herramientas empíricas; proporcionando a las empresas herramientas instrumentos que generen mejora en la capacidad de desarrollo organizacional; obviamente con la detección puntual de los errores y dificultades estratégicas y de mercado de las organizaciones, que se conviertan en el pilar de aprovechar las oportunidades, eliminar las amenazas, renovando las competencias internas y externas del equipo de trabajo de la empresa y de los recursos físicos además de financieros que les permita enfrentar el cambio que hoy en día es vertiginoso, sin avisar y contundente, con la mejora en habilidades y destrezas estratégicas en el proceso de conocimiento de la innovación aplicada a los negocios en donde interactúa la organización que utiliza el afianzamiento de mejores escenarios futuros.

Mendoza (2013), por su parte, desarrolla conceptual y teóricamente la capacidad dinámica de ripostar en la empresa, es decir, de responder al entorno, en particular, la capacidad para enfrentar oportunidades, amenazas y situaciones de crisis de origen exógeno.

Limitaciones de la teoría de las capacidades dinámicas

Uno de los preceptos que fundamenta la propuesta de grado, es que las capacidades dinámicas, responden al ambiente y entorno de una manera más flexible y elástica que modelos tradicionales dentro del campo de estudio de la administración y la dirección estratégica. Sin embargo, dentro del campo académico, la realidad es que aún está en discusión la efectividad que las capacidades dinámicas puede tener dentro de entornos que tienen una alta variación y donde el proceso de adaptación tanto de recursos tangibles e intangibles de la organización no logra tomar el mismo ritmo acelerado. Caratolli (2013) al respecto proyecta claramente una postura realista en la que:

“...Consideran que en tales entornos la sostenibilidad de las ventajas competitivas es

impredecibles y las capacidades dinámicas se vuelven en sí mismas inestables. Proponen que los patrones efectivos de capacidades dinámicas son de suponer varíen en función de diferentes grados de dinamismo del medio ambiente”

En este apartado, quedó especificado que la efectividad de las capacidades dinámicas responde al dinamismo de entorno que exige un proceso de adaptación, innovación y reconfiguración bajo ciertos ritmos, patrones y condiciones específicas. Por tanto, podemos concordar que *“las capacidades dinámicas son un marco útil en mercados que podrían considerarse moderadamente dinámicos, es decir, aquellos en los que el cambio se produce con frecuencia, pero en un sentido en cierta forma predecible y lineal.”* (Eisenhardt & Martin, 2020 como se citó en Caratolli, 2013)

Informe de resultados y discusión

Resultado

En general, la propuesta de grado presentada nos permitió conocer la evolución teórica que ha sufrido los modelos administrativos con relación (1) Efectos de los cambios del entorno, (2) La heterogeneidad organizacional (3) La relevancia de la relación dialéctica entre ambos a través de capacidades dinámicas. Muestra clara de esta relación estrechamente visible a lo largo del documento es la siguiente cita:

“Estas capacidades permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado objetivo de lograr una ventaja competitiva” (Zahra y George, 2020 como se citó en Acosta et al., 2013)

De la misma manera, se pudo explorar como dependiendo del enfoque desde el cual se implementen las capacidades dinámicas estas pueden influir en la combinación y reconfiguración organizacional de la empresa, que desembocara, en producto, un servicio, un proceso o un nuevo conocimiento capaz de adaptarse a las condiciones del mercado.

Desde un hilo conductor bibliográfico, es factible comprender que la influencia de la teoría de las capacidades dinámicas ha sido un proceso construido que trasciende desde las externalidades del entorno a las particularidades de la organización y donde por primera vez se establece que el entorno es simplemente un detonante de cambios que conducen a la creación de una ventaja competitiva capaz de adecuarse apropiadamente a las necesidades del cliente mientras se exalta la heterogeneidad de los recursos y habilidades de la organización.

Discusión

Definitivamente las capacidades dinámicas son un punto de partida a la hora de que la gerencia estratégica actúe bajo un “pensamiento Focalizado” en procesos, es decir resolver cada problema organizacional que utiliza la herramienta de dinamizar las capacidades de la organización, en conjunto con las decisiones que buscan alinear los objetivos de la organización. Cuanto más simple y puntual una estrategia, más efectiva y trascendente; las tendencias en las Corporaciones hoy en día deben tener una estrategia alineada a la formación de equipos de trabajo internos y definitivamente a crear clústeres dinámicos empresariales que son el futuro de las organizaciones, del tipo que sea, social, económico, debido a que es el camino para fortalecer y convertirse en grandes jugadores empresariales.

Para la eficiencia, de los grupos y equipos en la empresa, la estrategia, la capacidad dinámica y la toma de decisiones responsable con habilidades y destrezas adecuadas, son el complemento de la gerencia estratégica efectiva, no existe organización viable, sin procesos estratégicos gerenciales efectivos.

Conclusiones y limitaciones

En el desarrollo de esta revisión bibliográfica, se halló que la gerencia estratégica si no entendiendo que las necesidades del aprovechamiento de oportunidades se encuentra íntimamente ligadas a la capacidad de cambio e innovación, no tienen la capacidad de sobrevivir a largo plazo, su enfoque será de manera única y con líneas de acción conocidas, no tendrán la oportunidad de conocer herramientas y recursos adicionales a tales eventos; es imposible obtener los resultados esperados en una dinámica de mercados que se encuentra en proceso de redefinición como es el caso de la migración de compras físicas a las redes de ventas y al servicio personalizado en la entrega, diseño y concepción de los productos. Todo lo anterior se encuentra íntimamente relacionado con la planeación estratégica, estos recursos son la respuesta a los cambios en los mercados, en los hábitos de consumo, en los clientes que son más informados y exigentes, que requieren especialización, personalización y servicio oportuno, las oportunidades que se identifican con las capacidades dinámicas aplicadas en las empresas, con la innovación en los procesos los resultados son firmes y sobre todo visibilizan y hoy en día son los responsables del reconocimiento de marca empresarial.

Lista de referencias

- Acosta, J., Longo-Somoza, M. & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. Recuperado 23 de Mayo, 2021: https://www.researchgate.net/publication/264971868_Capacidades_Dinamicas_y_Gestion_del_Conocimiento_en_Nuevas_Empresas_de_Base_Tecnologica
- Adomako, S., Narteh, B., Danquah, K., & Analoui, F. (2016). Entrepreneurial orientation in dynamic environments: the moderating role of extra-organizational advice. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management? *Internacional Journal of Management Review*, 11(1), 29-49.
- Asociación Americana de Psicología-APA. Guías normas APA. 7ta edición. Recuperado 23 de Mayo, 2021: <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Baena, E., Sánchez, J. & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco Fuerzas competitivas. *Revista Scientia et Technica*. IX (23). (61-66). Recuperado 23 de Mayo 2021: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>.
- Bernal, A. (2006). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. México; Pearson Education. Recuperado el 23 de Mayo 2021: https://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover#

[v=onepage&q&f=false](#)

- Caicedo, L. (2021). Diseño de Plan estratégico para la Dirección Nacional Financiera de la Universidad del Area andina del año 2021 al 2024. Universidad EAN. Recuperado 23 de Mayo 2021:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10451/CaicedoLorena2021.pdf?sequence=1>
- Caratolli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. Cuadernos de administración. 26 (47). Recuperado 23 de Mayo 2021:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a08.pdf>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Ciencias Económicas. 28 (1); (247-276). Recuperado 23 de Mayo 2021:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/0>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 143-152.
- Cruz, J.; López, P. & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los Resultados financieros de la empresa. *Revista Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128. Recuperado el 23 de Mayo 2021:
<https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0909110105A/9246>
- Cruz, J.; Navas, J.; López, P. & Delgado M. (2010). Conceptos e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento. Universidad complutense de Madrid. Recuperado 23 de Mayo 2021:
<http://www.aeca1.org/xvcongresoaeaca/cd/64c.pdf>

Cruz, J. (2013). Estrategia de aprendizaje, innovación y rendimiento empresarial en entornos dinámicos: Análisis empíricos en empresas españolas de alta tecnología. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 23 de Mayo, 2021:

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/20869/1/T34401.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2020). *Comunicado de prensa*.

Recuperado el 23 de Mayo, 2021:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-empresarial/comunicado-pulso-empresarial-mayo-2020.pdf>

Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-21.

Estolano, D.; Berumen, M.; Castillo, I. & Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *Revista El periplo Sustentable*. 24. (67-97). Recuperado 23 de Mayo 2021:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004&idp=1&cid=4359>

Figuerola, L. (2013). Capacidades dinámicas; la fuente de sostenibilidad ante el cambio.

Universidad del Rosario. Recuperado 23 de Mayo 2021:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4582/FiguerolaGarcia-Laura-2013.pdf?sequence=4>

Fortune, A. & Mitchell, W. (2012). Unpacking firm exit at the firm and industry levels: The adaptation and selection of firms capabilities. *Strategic Management Journal*.

García, A; Pinenda, D. & Andradae, M. (2015). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. *Universidad & Empresas*. (17) 29. Recupera 24 de Mayo

2021: <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187243745011/index.html>

Gupta, V., & Zhang, Y. (2020). Investigating Environmental Performance Management. *Rev. Bras. Gest. Neg*, 5-28.

Hernández, N.; Sánchez Y. & Verastegui J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad en el sector hotelero de Cd Victoria, México. *Investigación Administrativa*. (43) 113. Recuperado 23 de Mayo, 2021: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782014000100078

Hernández R., Fernández C. & Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. Sexta Edición. Recuperado 23 de Mayo 2021: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Ingram, T. & Bratnicka MyÅliwiec, K. (s.f.). Organizational Resilience of Family Businesses. En *Problemy ZarzÈdzania – Management Issues* (Vol. 17). Wydziaï ZarzÈdzania UW. doi:186 –204 ISSN 1644-9584

Kin, A. (2010). *Exploring the linkages between strategic capabilities and hrm in the Korean management consulting industry*. Thesis Doctoral The State University of New Jersey.

La República. (24 de Febrero 2021). *En medio de la Pandemia por Covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia*. Recuperado 23 de Mayo 2021: <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

León C. & López R. (s.f.). Las capacidades dinámicas de la empresa como factores determinantes

de la innovación. Recuperado 23 de Mayo 2021:

https://minio2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/pdf/2020/06_30/nhhijj1593465544.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20210523%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20210523T154156Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=cbcd3851d98b01c9871652566cd89b3f650a162e2313be7cb4e798273560676b

López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Cuaderno de administración. 26 (47), 119-139. Recuperado 23 de Mayo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a06.pdf>

Ljungquist, U. (2007). Sacification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, 20, 73-90.

Martínez, R.; Charterina J. & Araujo A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 16 (2), (165-188). Recuperado 23 de Mayo 2021:

https://www.academia.edu/27016977/Un_Modelo_Causal_De_Competitividad_Empresarial_Plantado_Desde_La_VBR_Capacidades_Directivas_De_Innovaci%C3%B3n_Marketing_y_Calidad_an_Explanatory_Model_of_the_Competitiveness_of_the_Firm_from_the_RBV_Management_Innovation_Marketing_and_Quality_Capabilities

Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos

volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-85.

Miranda, J. (2015). El modelo de las capacidades Dinámicas en las organizaciones. *Revista Investigación Administrativa*, 44 (116), 81-93. Recuperado 23 de Mayo 2021:
https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456044959005/html/index.html#redalyc_456044959005_ref59

Mohammed I. (n.f) . Management skills- tolos for leadership imperatives in democracy. *Europoran Scientific Journal*. 8 (16); (114, 129). Recuperado 23 de Mayo 2021:
<https://core.ac.uk/download/pdf/328023429.pdf>

Morales M. & Cantor M. (2010). Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas para innovación en el sector de la construcción. Universidad EAN. Recuperado 23 de Mayo 2021:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/505/MoralesMaria2010.pdf?sequence=2>

Moreno, G. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*. Recuperado 23 de Mayo 2021:
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200006#:~:text=El%20desarrollo%20econ%C3%B3mico%20de%20Schumpeter,los%20Factores%20T%C3%A9cnicos%20y%20Sociales.

Montresor, S. (2004). Resources, capabilities, competencies and the theory of the firm. *Journal of Economic Studies*, 31, 409-434.

Nagles, N. (2014). Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación

sustentable para la evolución empresarial (Modelo Mises) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia. Universidad Nebrija. Recuperado 23 de Mayo 2021:
<http://hdl.handle.net/10882/9003>

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Porter, M. (1997). Tema 11: El análisis de las Fuerzas Competitivas. Estrategia Competitiva. Editorial Continental. (177-199). Recuperado 23 de Mayo 2021:
<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que el dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina. Recuperado Mayo 23 de 2021:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf

Quecedo R., & Castaño C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista Psicodidáctica. 14, (5-40). Recuperado Mayo 23 de 2021:
<https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Rodríguez G. & Ricárdez J. (2020). Aproximación a la gestión proactiva como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero mexicano. Elementos determinantes para su desarrollo. El Pirople Sustentable. (38) . Recuperado Mayo 23 de 2021:
<https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/7029>

Rojas I. (2011). Elementos para el diseño de técnica de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. (12) 24, (277-297).

Recuperado 23 de Mayo, 2021: <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Schreyogg, G. & Kliessh-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 913-933.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1988). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, 719-753.

Suárez, J. & Ibarra S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Análisis de estudios económicos y empresariales*. 15, (63-89).

Recuperado 23 Mayo 2021: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Toro, I. & Parra, R. (2005). “*Método y conocimiento. Metodología de la Investigación*”. 1ra edición. Medellín: Fondo Editorial- Universidad EAFIT.

Tomado el 23 de Mayo, 2021 del sitio web:

<https://books.google.com.co/books?id=4YkHGjEjy0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f). Curso:208041: *Trabajo de Grado aplicado*. Recuperado el 23 de Mayo, 2021:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/208041/Modulo_EXE/leccin_7_investigacin_descriptiva.html

Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

