

# Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales\*

## Theoretical Review of Dynamic Capabilities

Liesel K. Acevedo-Gelves

*lieselacevedo93@gmail.com*

Administradora de Empresas, Universidad Simón Bolívar. Especialista en Administración de Proyectos, Universidad de Santander, Cúcuta. Joven investigador de Colciencias, adscrito al grupo de Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia.

Neida Albornoz-Arias

*n.albornoz@unisimonbolivar.edu.co*

Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España. Especialista en Análisis Bursátil y Gestión de Carteras, Instituto de Estudios Bursátiles, Bolsa de Madrid-Universidad Complutense, España. Contador Público, Universidad Católica del Táchira, Venezuela. Docente investigadora Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia. Miembro de los grupos de investigación Altos Estudios de Frontera (ALEF) y Gestión Organizacional de la Unisimon. Docente investigadora Universidad Católica del Táchira, Venezuela.

\* Artículo de revisión. Producto del proyecto de investigación: "Capacidad de adaptación para incursionar en nuevos mercados de las empresas del sector calzado pertenecientes a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam), de Norte de Santander. Financiado por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación-Colciencias y la Universidad Simón Bolívar, Colombia.

pensamiento y gestión, N.º 46

ISSN 1657-6276

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.5402>

## Resumen

El presente artículo estudia los aportes a la teoría de las capacidades dinámicas con énfasis en la capacidad de adaptación. Contempla las formas de aprendizaje y los ajustes continuos, a fin de gestionar la complejidad de los procesos. La revisión teórica se realizó por medio de la búsqueda de artículos científicos en bases de datos electrónicas, con la utilización de los siguientes descriptores: “capacidades dinámicas”, “capacidad de adaptación”, “mercados internacionales” y “competitividad”. Luego se llevó a cabo la sistematización de la lectura y, finalmente, se realizó la estructuración de los apartados. Entre los principales hallazgos se observó la coincidencia de los autores, al afirmar que la capacidad de adaptación de las empresas permite desarrollar y mejorar el conocimiento adquirido para mantenerse en el tiempo. Además, es una característica inimitable de cada organización. Se concluye que la capacidad de adaptación brinda herramientas a la organización, a fin de lograr cambios en su estrategia empresarial que sean acordes a las necesidades del entorno cambiante.

**Palabras clave:** *capacidad de adaptación, capacidades dinámicas, competitividad, productividad.*



## Abstract

This article studies the contributions to the theory of dynamic capabilities with emphasis on the adaptation capacity, contemplates the forms of learning and continuous adjustments to manage the complexity of the processes. Searching in scientific articles, the investigator carried out literature review through electronic databases, using the following descriptors: “dynamic capabilities”, “adaptability”, “international markets”, and “competitiveness”; then, the systematization of the reading was made, and finally, the structuring of the sections. Main findings were the coincidence of the authors, stating that the ability of companies to adapt and improve knowledge acquired to be maintained over time and It is an inimitable feature of each organization. It was concluded that the capability of adaptation provides tools to the organization, in order to achieve changes in its business strategy, in agreement with changing market needs.

**Keywords:** *adaptability, dynamic capabilities, competitiveness, productivity.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La revisión teórica de este documento tiene por objetivo consolidar información publicada por referentes teóricos sobre la forma en que se manifiestan las capacidades dinámicas en las empresas, principalmente la capacidad de adaptación.

El estudio de las capacidades dinámicas tiene como propósito el análisis de la necesidad de las empresas de renovar sus competencias, a fin de lograr estar acordes con el entorno cambiante, del cual hacen parte. Estas mismas capacidades tendrán un origen y un proceso de evolución a través de diferentes medios, pero finalmente obtendrán los mismos atributos claves (Garzón, 2015). Por tanto, es posible afirmar que el estudio de dichas capacidades se produce de forma simultánea con el logro de competitividad de las empresas.

Las empresas, en razón a su carácter inimitable, generan capacidades únicas, derivadas de sus propias dinámicas, constituyéndose en eslabones para la construcción de ventajas competitivas. De esta manera, arrojan diferentes resultados entre las demás organizaciones que las apliquen, así se encuentren en condiciones contextuales muy semejantes (Zapata y Hernández, 2014).

Al definir las capacidades dinámicas es posible encontrar que difieren de las denominadas “capacidades operacionales”, pues las últimas permiten a la organización realizar una actividad sobre una base continua, es decir, utilizar más o menos las mismas técnicas para los productos y servicios existentes, orientadas a la misma población cliente (Helfat et al., 2007). Por el contrario, las capacidades dinámicas están pensadas para dirigir la organización hacia el cambio estratégico. Como consecuencia de este pensamiento, las capacidades de una empresa se desarrollan para mejorar las oportunidades y, si es el caso, crear, modificar y cambiar los procesos que se requieran.

Las capacidades operacionales o básicas de una empresa tienen la tendencia a ser rutinas, las cuales son necesarias para cumplir las tareas, a diferencia de las capacidades dinámicas que son actividades estratégicas que pretenden fomentar la competitividad de la empresa en aquellos entornos que son cambiantes.

El objetivo del presente artículo es estudiar los aportes al enfoque de las capacidades dinámicas con énfasis en la capacidad de adaptación, lo cual contempla las formas de aprendizaje y los ajustes continuos, en el propósito de gestionar la complejidad de los procesos de la organización. La revisión teórica se realizó en tres fases. La primera consistió en la exploración de artículos científicos ubicados en bases de datos electrónicas, para lo cual se utilizaron los siguientes descriptores: “capacidades dinámicas”, “capacidad de adaptación”, “mercados internacionales”, y “competitividad”. Entre los criterios de selección de los artículos se consideraron aquellos que documentaran los aportes a la temática. La segunda fase consistió en la sistematización de la lectura, de manera que se extrajeron de cada referente las ideas principales y secundarias. En la tercera fase se realizó la estructuración de los apartados y la escritura del documento.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo de revisión se desarrolló desde una postura descriptiva, en la cual el propósito es abordar la importancia de la construcción de capacidades dinámicas en las empresas para incursionar en nuevos mercados y, asimismo, el desarrollo evolutivo de la temática. Un artículo de revisión tiene como objetivo conocer y evaluar lo publicado anteriormente por autores, además de actualizar los conceptos de una temática en evolución (Day, 2005).

Con el fin de seguir un orden en el proceso de revisión documental se tuvo en cuenta la propuesta de Guirao, Olmedo y Ferrer (2008), quienes resumen en siete grandes etapas el desarrollo de dicha revisión.

Tabla 1. Etapas en la elaboración de una revisión bibliográfica

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos de la revisión.</li> <li>• Realizar la búsqueda de la bibliografía.</li> <li>• Consulta en bases de datos y fuentes documentadas.</li> <li>• Establecimiento de la estrategia de búsqueda.</li> <li>• Especificación de los criterios de selección de documentos.</li> <li>• Organización de la información.</li> <li>• Redacción del artículo.</li> </ul> |
|---|

Fuente: Guirao, Olmedo y Ferrer (2008).

Como primera etapa se encuentra la definición de objetivos que, en este caso, comprende la función de estudiar y describir la temática definida, con el fin último de conocer el estado actual de los conceptos y las situaciones a tratar.

En la búsqueda de la bibliografía se realizaron consultas en bases de datos y revistas indexadas como fuentes fidedignas de información. A su vez, en el criterio de selección de los documentos se estipuló que incluyeran los siguientes descriptores: “capacidades dinámicas”, “capacidad de adaptación”, “mercados internacionales”, y “competitividad”. Esto se contempló en una matriz de referentes que comprende lo siguiente: título del documento, autor, ubicación del documento, año de publicación, palabras clave y citas textuales, así como el aporte de dicha cita al contenido del artículo.

La organización de la información de este artículo se estructuró desde un orden lógico de la temática, con lo cual se logró una descripción de la bibliografía utilizada y se brindó al lector la posibilidad de conocer posturas diversas sobre la temática.

En cuanto a la redacción del artículo, el estilo usado tiene como intención involucrar al lector al usar términos pertinentes de la temática.

### 3. CAPACIDADES DINÁMICAS

Las denominadas “capacidades dinámicas” de las empresas hacen referencia a las habilidades y desarrollos derivados de la experiencia en la gestión de una organización en mercados competitivos, a diferencia de las capacidades básicas, las cuales están institucionalizadas (Zucker, 1977). Es decir, están intrínsecas en la realidad de la organización, lo que conlleva a una acumulación de decisiones tomadas a lo largo del tiempo y de los acontecimientos de la historia corporativa.

Las capacidades dinámicas desde su definición clásica comprenden “integrar, construir y reconfigurar recursos/competencias internas y externas para abordar y dar forma a los entornos de negocios que cambian rápidamente» (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 516).

En definiciones más recientes, cabe agregar el aporte de Barreto (2010, p. 271), quien complementa el concepto al definirlo como el “potencial de la empresa para resolver sistemáticamente los problemas basados en su propensión a percibir oportunidades y tomar decisiones oportunas orientadas al mercado”.

Los autores referidos están de acuerdo en que las capacidades dinámicas son características únicas de las empresas y logran los avances de estas en entornos altamente competitivos. A fin de mejorar la comprensión del concepto de *capacidades* se realizó una revisión desde los teóricos clásicos hasta la actualidad; por tanto, cada uno se enuncia a continuación.

El concepto, desde Nelson (1991), se define como el grupo de compromisos y métodos para alcanzar el objetivo de la empresa, en el cual debe existir un componente innovador que les permita seguir en el tiempo y ser competitivos.

Collins (1994), por su parte, sostiene que existen ciertas capacidades propias de las entidades organizativas que orientan la relación diferencial de las capacidades ordinarias, modificándolas como una renovadora que fortalezca las ventajas competitivas y mejora las competencias básicas de la organización.

Las capacidades dinámicas pueden verse como un enfoque naciente y, a su vez, un complemento para comprender los orígenes de las ventajas competitivas que puedan surgir. Por su parte, Pisano (1994) argumenta que la capacidad de modificar los recursos usados en las empresas es el origen de las rutinas estratégicas. A fin de convertir estas rutinas en capacidades dinámicas se requiere la integración de los recursos en la generación de valor.

Henderson y Cockburn (1994, p. 541) se refieren a las capacidades dinámicas como “competencias arquitectónicas”, las cuales luego se convierten en los modelos que orientan la búsqueda de los orígenes de ventaja competitiva. Esto, al encontrarse estas capacidades en constante evolución, dadas las condiciones de mejora.

La primera definición desarrollada por Teece y Pisano (1994, p. 541) se refiere a 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”. Esta misma definición se amplió posteriormente, aunque ha permanecido el concepto en dónde se desarrollan dichas capacidades, y qué son los entornos cambiantes en los que puede estar inmerso una organización.

De acuerdo con Schumpeter (1997, p. 84), las capacidades dinámicas parten del factor innovador, es decir, las innovaciones que se hagan en las formas de producción, las habilidades para modificar dichos procesos y mejorarlos se consideran capacidades dinámicas. En su trabajo define que dichas capacidades son “iniciativas para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción”.

Al seguir el orden cronológico del artículo, la propuesta de Teece et al. (1997, p. 517) define las capacidades dinámicas como “la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”. Este concepto se amplió luego del primer abordaje realizado en 1994. Estos autores son enfáticos en desarrollar dicho concepto en entornos de cambio en los que se encuentre la organización, y destacan las habilidades que desarrollan las organizaciones para lograr adaptaciones mejores a los cambios que conlleva un entorno competitivo.

Las adaptaciones al entorno cambiante fueron la constante en el desarrollo del concepto de *capacidades dinámicas*, pues dichas capacidades “permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos, así como responder a las condiciones cambiantes del mercado” (Helfat 1997, p. 339). Esto evidencia la necesidad de dar respuesta a los factores diversos del entorno, lo cual se refleja en las variaciones de las capacidades básicas de la empresa.

El aporte de Zahra (1999) enuncia que dichas capacidades pueden utilizarse como soporte para lograr ofertar nuevos productos o servicios, al considerarse el cambio del entorno una obligación. Por lo cual los autores Helfat y Raubitschek (2000,) agregan al concepto la superación de errores, lo que influye en la continua mejora de los procesos de la

organización. Estos definen las capacidades dinámicas como la “habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores”. (p. 975)

Uno de los factores determinantes al momento de definir las capacidades dinámicas es en dónde se desarrollan, y es evidente que se requiere de un entorno de mercado cambiante. Por tanto, Eisenhardt y Martin (2000, p. 1106) delimitaron las capacidades dinámicas como “los procesos organizacionales que utilizan recursos. Específicamente los procesos para integrar y reconfigurar recursos, para incluso crear cambios en el mercado”. Esto conlleva, según los autores, a la generación de conocimiento en entornos que no sean dinámicos, pues estas actividades se convierten en rutinas. Es el caso contrario a los entornos dinámicos, en los que se debe generar nuevo conocimiento, lo que implica innovación en cualquiera de los eslabones de la empresa. Tales rutinas se reflejan en “sabiduría experiencial puesto que son el resultado del aprendizaje de ensayo y error; la selección y la retención de conductas pasadas” (Gavetti, Levinthal y Gavetti, 2000, p. 113).

Los autores Zollo y Winter (2002) definen las capacidades dinámicas como un modelo aprendido, por el cual la empresa genera sus procesos en busca de una mayor efectividad. Se evidencia que existen capacidades dinámicas en empresas que adaptan sus procedimientos operativos a través de una actividad estable dedicada a mejoras de proceso. Es decir, dichas capacidades en las empresas provienen de acciones repetitivas que logran mejorar la competitividad. También se refieren a las capacidades dinámicas como estructuradas y persistentes.

Al ampliar el concepto, el autor Winter (2003, p. 991) lo define como las adaptaciones que se dan en la empresa a causa de cambios en el entorno que obligan a modificar los procesos de esta. El autor describe las capacidades dinámicas “como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos”. Es decir, las afectaciones que tenga la empresa para adaptarse a entornos competitivos siempre van a desarrollar capacidades dinámicas, pues modifican procesos en todo lo que compromete a la dirección de una empresa.

Helfat y Peteraf (2003) concluyen que las capacidades dinámicas provienen de acciones posibles que se pueden evidenciar en la práctica, y cómo estas se conviertan en acciones repetitivas.

Teece (2007, p. 1330) amplía la definición anterior y define las capacidades dinámicas no solo como la capacidad de crear, ajustar, perfeccionar y, si es necesario, reemplazar los modelos de negocio, sino también las formas de conseguir valor a fin de mejorar la estructura del negocio. Este autor enuncia que es importante contar con una “arquitectura estratégica” diferente (y difícil de imitar), pero eficiente para el modelo de negocio de una empresa. La condición de ser inimitable es lo que caracteriza a una capacidad dinámica.

De acuerdo con los autores Augier y Teece (2007), en sus orígenes las capacidades dinámicas fueron pensadas con el fin de integrar ideas sobre flexibilidad, adaptabilidad y reconfiguración. Esta concepción varió de forma paulatina, pues se dio mayor enfoque a la gestión del conocimiento, lo que origina un cambio organizacional y demuestra nuevas competencias organizacionales. Por tanto, el fin último de las capacidades dinámicas es explorar cómo los ajustes en el entorno probablemente darán lugar a cambios en las empresas comerciales, y cómo las organizaciones pueden dar forma a sus entornos y mejorar sus capacidades, es decir, el entorno cambiante tiene directa influencia en la competitividad de las empresas.

Para Wang y Ahmed (2007, p. 35), las capacidades dinámicas se encuentran estrechamente relacionadas con lograr procesos innovadores. Así, las definen como:

La habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas, alineada a una orientación estratégica apropiada.

El factor de rendimiento de una empresa, como contestación a los cambios en el entorno, permite medir el desarrollo de habilidades para gestionar, lo que conlleva a generar procesos de mejora y, por ende, al desarrollo de capacidades dinámicas (Arend y Bromile, 2009).

Por su parte, Helfat y Peteraf (2014) relacionan el desarrollo de las capacidades dinámicas con los gerentes, pues si son empresarios con habilidades cognitivas superiores, tienden a obtener ventajas anticipadas, ya que perciben con mayor precisión los cambios emergentes en la tecnología, tienen más probabilidades de detectar las nuevas demandas en los clientes y, por tanto, reaccionan a mayor velocidad y aprovechan las oportunidades. Esto desencadena capacidades superiores en resolución de conflictos, inversiones más astutas y mejores modelos de negocio, entre otros. Dichas ventajas permiten la permanencia en el tiempo de las empresas.

Finalmente, Alves, Barbieux, Reichert, Tello y Zawislak (2017) sostienen que es necesario identificar y modelar las capacidades dinámicas que realmente impulsan el desempeño de la innovación, y fomentan los cambios y la mejora continua en las empresas, de manera que logren un vínculo entre los procesos de la organización con la innovación y se conviertan en capacidades dinámicas. Para los autores existe estrecha relación y denota el por qué una empresa puede superar a otra.

Según Arias y Castaño (2014), la innovación ha dejado de ser un hecho accidental para convertirse en algo gestionable, sistemático, medible y controlable. Por tanto, las empresas en su necesidad de mejorar la efectividad de sus operaciones han buscado innovar sus estrategias, lo que equivale a desarrollar capacidad de innovación.

Dada la revisión de la literatura, fue posible determinar que el modelo de las capacidades dinámicas propuesto por Garzón (2015) se refiere a: 1) la capacidad de absorción; 2) la capacidad de innovación; 3) la capacidad de adaptación; 4) la capacidad de aprendizaje. Estas capacidades se enmarcan en los enfoques de construcción, innovación y el contingente. A continuación, se explican las referidas capacidades:

- *Capacidad de absorción.* Cohen y Levinthal (1990) la definen como la destreza de la organización para identificar la importancia de la información proveniente del exterior, comprenderla y utilizarla con fines comerciales, es decir, encontrar el beneficio de la información de las variables exógenas. Como lo afirman Aguilar, Herrera y Clemenza (2014), la capacidad de absorción se evidencia a partir de la existencia de conocimiento tácito y sirve para reconocer e interiorizar el conoci-

miento externo, en función de la generación de valor a los consumidores y el mercado.

- *Capacidad de innovación.* De acuerdo con Wang y Ahmed (2007), se considera la competencia de crear productos o servicios, lo que incluye los procesos de mejora a los ya existentes mediante el desarrollo de métodos nuevos de producción, la identificación de nuevos mercados, las nuevas formas de proveer mercancía y las nuevas formas de estructurar la organización alineadas a una orientación estratégica apropiada. Los autores enfocan su discurso en cambios en los procesos de la empresa, a fin de lograr mejoras o novedades en cada eslabón productivo.
- *Capacidad de adaptación.* Se relaciona con la forma de gerenciar las empresas y la capacidad de lograr competitividad, e incluso, la incursión en nuevos mercados en los cuales también sean competitivos (Camisión, 2002; Teece et al., 1997).
- *Capacidad de aprendizaje.* Definida por Prieto (2003) como la habilidad de crear, asimilar, difundir y utilizar el conocimiento, lo que permite la acumulación de este para lograr formar o capacitar a los agentes de una organización y actuar en entornos cambiantes.

Las organizaciones desarrollan capacidades que permiten la rápida adaptación al entorno y reconocen oportunidades de mercado, al igual que conduce a relaciones duraderas entre proveedores y clientes como fuente de ventaja competitiva (Hallen, Johanson y Seyed, 1991; Powell, 1992).

### 3.1 Sobre la capacidad de adaptación

Según Hanssen y Snow (1996, p. 416), “las empresas que poseen una capacidad de adaptación desarrollan y aplican de forma continua el nuevo conocimiento adquirido, y realizan estas acciones de tal forma que son sostenibles en el tiempo y difíciles de imitar por los competidores”. Los autores enuncian que la capacidad de adaptación es inimitable, propia de cada organización, pues surge de la respuesta única de cada empresa al entorno cambiante al que se enfrenta.

La capacidad de adaptación también se considera el requisito principal para aquellas empresas que compiten en mercados dinámicos, a su vez, para aquellas empresas que dentro de su estrategia empresarial quieren

abordar nuevos mercados. Según Mckee, Varadarajan y Pride (1989), dicha capacidad se aborda con el fin de adecuarse a las condiciones contextuales de la organización, por tanto, Mckee et al. (1989, p. 23) proponen tres estados para que la capacidad de adaptación se evidencie:

Estado inestable: cuando las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno, acortando su orientación hacia el mercado y, por tanto, su capacidad adaptativa.

Estado estable: cuando las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado, desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades aparecidas en el mismo.

Estado neutral: cuando las organizaciones poseen una alta capacidad de adaptación y ellas son las primeras en buscar oportunidades en el mercado, así como en invertir recursos para adaptarse a las oportunidades encontradas de la forma más rápida posible.

Por tanto, esta capacidad determina la forma más veraz de responder a los cambios del entorno y, a su vez, se convierte en el talento de la empresa para procesar la información.

De esta manera, la capacidad de adaptación “la observan como el resultado del ajuste estratégico organizacional y la estructura para adecuarse a las condiciones contextuales de la empresa” (Sánchez, 1995, p. 140). La capacidad de adaptación se identifica entonces como un proceso de reconocimiento continuo que logra comprender los procesos complejos que pueden resultar en las organizaciones, la cual debe manifestarse en flexibilidad estratégica de la organización (Garzón, 2015).

Los autores Keil (2004), Floriani, Borini y Fleury, (2009), y Zheng y Bingxin (2010), relacionan la capacidad de adaptación con la capacidad de una empresa para identificar y hacer uso de las oportunidades que surgen en el mercado.

Chakravarthy (1982), Hooley, Lynch y Jobber (1992), y Miles y Snow (1994), definen la capacidad de adaptación como la habilidad de la em-

presa para identificar y capitalizar las oportunidades emergentes en el mercado, así como las contingencias del entorno.

Como consecuencia de los ajustes de la organización, en respuesta a los cambios en el mercado, se generan habilidades para obtener información sobre estos o sobre los clientes, mejorando la posición competitiva (Barney, 2001).

Esta habilidad de adaptación a las contingencias del entorno la denominan Powell (1992), y Oktemgil y Greenley (1997), “factores de respuesta internos”. Entre estos se proponen tres: 1) la orientación al mercado, la cual brinda una orientación interna para las necesidades de los consumidores y competidores (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990); 2) la forma de tomar decisiones, que contengan técnicas analíticas e incluyan a miembros de la empresa logrará una toma de decisiones rápida y efectiva en entornos cambiantes (Lant y Mezias 1992); y 3) la comunicación organizacional, la cual representa las posibilidades de los recursos de adaptarse exitosamente.

Por su parte, Staber y Sydow (2002) enuncian que en la búsqueda de lograr efectividad organizacional, las empresas tienden a orientar sus esfuerzos, bien sea en la reacción al entorno cambiante o a identificar aquellos diseños organizacionales que demuestren un aprendizaje continuo. Lo que identifican como capacidad adaptativa difiere del término *adaptación*, pues se considera como el estado óptimo final de la supervivencia de la empresa.

De acuerdo con el lineamiento que contempla la capacidad de adaptación como forma de aprendizaje continuo, Argyris y Schön (1978) interpretan dicha capacidad en un modelo de doble aprendizaje, en el cual se cuestionan las metas e ideologías predominantes, y, a su vez, se desarrollan otras formas de tomar decisiones, lo que permite anticipar cambios en los entornos al llevar a cabo procesos de retroalimentación constante.

En este sentido, Grabher (1994) destaca que la diferencia entre la capacidad adaptativa de la organización y la adaptación se refleja en el comportamiento, pues la primera demuestra habilidad para enfrentarse a cir-

cunstancias futuras inciertas, mientras que la segunda es la búsqueda de la permanencia que maximice el rendimiento en el entorno empresarial, lo que conlleva no solo a trascender el solo hecho de la identificación de entorno cambiante, sino a reconocer la demanda nueva y los recursos que deben explotarse.

Es así como Oktemgil y Greenley (1997) señalan que la capacidad adaptativa permite el ajuste de los productos y servicios en función de la necesidad cambiante de los consumidores, así como la adaptación a procesos y rutinas, con el fin de establecer lazos duraderos entre la relación entorno externo-organización.

Sin embargo, ¿qué sucede si la organización, por el contrario, posee una excesiva orientación a la adaptación? Según Zammuto (1982) puede aumentar los costos derivados de la modificación continua de las estructuras organizativas. Este autor indica cómo las empresas que se adaptan de forma constante, a su vez, necesitan nuevos recursos y adquisiciones para afrontar las nuevas estrategias de adaptación que definieron y, por tanto, para la implementación de dichas estrategias.

Penrose (1959) reconoce la importancia competitiva de las capacidades específicas de la empresa, y trata de esquematizar cómo las organizaciones pueden reconocer y dar forma a las nuevas oportunidades de negocio, aprovecharlas y después transformarlas de nuevo, conforme a diferentes entornos.

### **3.2 Incursión en nuevos mercados. Una mirada desde la capacidad de adaptación**

La empresa, al momento de decidir tener participación internacional, debe “identificar y establecer estrategias que determinen el nivel de participación o cuota de mercado que tenga, la ubicación de sus actividades y las acciones competitivas que realice” (Sarmiento, 2014, p. 112). Esto implica definir con claridad cuál es la motivación para querer estar dentro de un ámbito internacional, así como aspectos como la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad de productos y los servicios (buscar la calidad total), el alcance adecuado de niveles de eficiencia y eficacia en

busca de mayor productividad y competitividad; son estos los más relevantes, y en los que se debe poner especial atención.

En cuanto a los productos de la organización, debe establecerse cuáles son los productos estandarizados o productos globales. Finalmente, serían aquellos que lograrían incursionar en nuevos mercados, en razón a la aceptación que podrían lograr: “No se trata de productos idénticos, sino de productos que cumplen ciertas características, como diseños, que permiten modificarlos y ajustarlos bajo ciertos parámetros reconocidos” (Sarmiento, 2014 p. 115).

Siguiendo a Williamson (1975), al aumentar el costo de ciertas operaciones, también va a ser mayor el incentivo para internalizar dichas operaciones. La expansión hacia el exterior se da en función de dos aspectos: la existencia de ventajas de localización y la rentabilidad de la internacionalización frente a la venta o cesión al extranjero.

Las organizaciones y los mercados pueden evolucionar de forma conjunta, es decir, las capacidades dinámicas (entre ellas la de adaptación), las cuales, según Augier y Teece (2009, p. 419), son las que “atacan particularmente la habilidad de las empresas para introducir nuevos productos y servicios en el mercado nacional o internacional”; por sí solas no pueden cambiar mercados, ya que también estas requieren de la retroalimentación de los competidores, de los proveedores y del cliente.

Johanson y Valhne (2006) establecen que la internacionalización es el resultado de la interacción entre el aprendizaje que proviene de la observación del comportamiento internacional de otras empresas, y el compromiso de la organización en los negocios internacionales. De esta forma, proponen etapas que conllevan a definir si la organización está lista para lograr actividad internacional. Las mencionadas etapas son:

- *Adquisición de experiencia.* Es un desarrollo gradual en el cual se puede perfeccionar la habilidad de negociar de forma internacional, lo que incluye la forma de manejar los clientes, los intermediarios y otros actores. El conocimiento acumulado de la gerencia de la organización es de vital importancia, pues indica el desempeño futuro de esta en su

ámbito internacional, pues de la experiencia se genera conocimiento que empezará a hacer parte de las lecciones aprendidas de la organización (Rialp, Rialp y Knight, 2005; Zahra y George, 2002).

- *Compromisos adicionales y decisiones de compromiso.* Como consecuencia del aumento en la experiencia internacional, las empresas empiezan a tener mayor compromiso con dichos mercados, decisiones como inversiones, acuerdos comerciales, distribución internacional y cooperación con otras firmas. Todo esto se convierte en conocimiento que proviene de la participación internacional.
- *Superación de barreras de mercado.* El éxito de la tarea de superar las barreras del mercado depende de lo flexible que resulte la empresa, de su apertura hacia el conocimiento en el proceso de adquisición de experiencia y de los compromisos adicionales. De acuerdo con la literatura, Johanson y Valhne (2006) enuncian que dichas barreras corresponden a los ámbitos económicos, institucionales, culturales y de negocio. Estas barreras pueden estar relacionadas con los aspectos físicos y culturales que tienen los países, como son la legislación, la educación y el idioma de negocios, entre otros. Por su parte, Vernon (1972, p. 192), en su modelo de ciclo de vida del producto, propone cuatro fases a tener en cuenta al momento de abordar un nuevo mercado y constituyen un mecanismo para superar las barreras en el mercado. Dichas fases son:
  - Introducción: los productos en esta fase se generan por un deseo de mayor poder adquisitivo, o por innovaciones técnicas.
  - Crecimiento: se considera un producto habitual en el mercado, la producción es creciente o existe mercado vía exportaciones.
  - Madurez: el producto deja de ser innovador, existe preocupación por los costos. Los productores extranjeros empiezan a suministrar a los de los países en vía de desarrollo.
  - Declive: pequeña demanda del producto en el país original se cubre con la demanda en el exterior, pues existe mayor producción por el bajo costo en mano de obra.

Al tener en cuenta lo mencionado sobre el ciclo de vida del producto, Garay, Quintero y Villamil (1998) afirman que, a fin de consolidar un proceso de apertura internacional eficiente, es necesario hacerlo de forma

progresiva, y tener como base las ventajas competitivas dinámicas, las cuales se originan en la unión de la política económica y de la iniciativa creativa de los productores para acceder a nuevos mercados. Al mismo tiempo, es el componente innovador, el cambio técnico y el mejoramiento de la productividad.

Con relación a la experiencia en exportación, Mora, Rodríguez y Viquez (2018) demuestran que la frecuencia con que se exporte brinda conocimiento del medio, así como de los clientes, en gran medida sobre la habilidad para negociar y, a su vez, cómo enfrentar el riesgo, con el aprovechamiento del trabajo a través de redes.

#### 4. CONCLUSIONES

Después de comprender los conceptos desarrollados a través de la historia sobre capacidades dinámicas, es posible afirmar que la importancia de desarrollarlas va ligada a la necesidad estratégica de cambio posible para cada organización. Si la cultura de la empresa se ha enfocado en estar preparada para los entornos cambiantes, seguramente obtendrán mayores retornos de aprendizaje, en razón a sus lecciones aprendidas.

A partir de la revisión de la literatura se logró determinar que el principal objetivo de las capacidades dinámicas es lograr una introspección y, con ella, definir qué necesidad tiene la empresa de cumplir sus objetivos. Estos cambios generados vienen determinados por aspectos innovadores y el fortalecimiento del aprendizaje de factores externos, entre otros. Finalmente, desarrollan ventajas competitivas en el entorno dinámico al que se enfrentan, en el cual la competencia exige procesos de mejora constantes.

Para el caso de las organizaciones con interés en internacionalización, las capacidades dinámicas también tienen amplia influencia. Las adaptaciones que deben lograr van a depender del mercado meta al que desean llegar, de los requerimientos técnicos que exijan, la cultura del país y la forma de hacer negocios, entre otros factores. Por tanto, la capacidad de adaptación de la empresa permite modificar sus parámetros y establecer nuevos procedimientos con respecto a los productos, y a nivel estratégico que corresponda a la necesidad de sus nuevos clientes.

## REFERENCIAS

- Aguilar, G., Herrera, L. y Clemenza, C. (2014). Capacidad de absorción: aproximaciones teóricas y empíricas para el sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 499-518.
- Alves, A., Barbieux, D., Reichert, F., Tello, J. y Zawislak, P. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. doi: 10.1590/s0034-759020170304.
- Arend, R. y Bromiley, P. (2009). Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90. doi: 10.1177/1476127008100132.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arias, J. y Castaño, C. (2014). Madurez de las capacidades de innovación en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 306-318.
- Augier, M. y Teece, D. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. *Management International Review*, 47(2), 175-192.
- Augier, M. y Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-59.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández, (2002) *Nuevas claves para la dirección estratégica* (pp. 117-151). Barcelona: Ariel Economía.
- Chakravarthy, B. (1982) Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44. doi: 10.2307/257246.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi: org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50005-8.
- Collins, D. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Winter Special Issue), 143-152.
- Day, R. (2005). *How to Write & Publish A Scientific Paper* (5ª ed.). Phoenix, AZ: The Oryx Press.

- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities. What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Floriani, D., Borini, F. y Fleury, M. (2009). O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso de WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 367-382.
- Garay, L., Quintero, L., Villamil, J., Tovar, J., Fatat, A., Gómez, S., Restrepo, E. y Yemail, B. (1998). *Estructura Industrial e Internacionalización 1967-1996*. Departamento Nacional de Planeación-Colciencias.
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-13. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>.
- Gavetti, G, Levinthal, D. y Gavetti, G. (2000). Looking Forward and Look Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 113-137.
- Grabher, G. (1994). *Lob der Verschwendung: Redundanz in der Regionalentwicklung (In Praise of Waste: Redundancy in Regional Development)*. Berlín: Edition Sigma.
- Guirao, J., Olmedo, A. y Ferrer, E. (2008, julio). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana De Enfermería Comunitaria*.
- Hallen, L., Johanson, J. y Seyed, N. (1991, abril). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37. doi: 10.2307/1252235.
- Hanssen, J. y Snow, C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes Of A Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, 7, 413-427. doi: [org/10.1287/orsc.7.4.413](https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.413).
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2014). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850
- Helfat, C. y Raubitschek, R. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 961-979. doi: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<961](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<961).

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, Estados Unidos: Blackwell.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(Winter Special Issue), 63-84.
- Hooley, G., Lynch, J. y Jobber, D. (1992). Generic Marketing Strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 75-89. doi: [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90030-O](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90030-O).
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46(2).
- Keil, T. (2004). Building External Corporate Venturing Capability: Initial Conditions, Learning Processes and Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, 41(5), 789-825. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00454.x>.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- Lant, T. y Mezias, S. (1992). An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation, *Organization Science*, 3, 47-71.
- Mckee, D., Varadarajan, R. y Pride, W. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(1), 21-35.
- Miles, R. y Snow, C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. Nueva York: Free Press.
- Mora, R., Rodriguez, R. y Viquez, A. (2018, enero-junio). Dinámica exportadora en mipymes manufactureras y de servicio: un estudio exploratorio de determinantes. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 44.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nelson, R. (1991). Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Oktemgil, M. y Greenley, G. (1997). Consequences of High and Low Adaptive Capability in UK Companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Basil Blackwell.
- Pisano, G. (1994). Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development, *Strategic Management Jour-*

- nal, 15(Winter Special Issue), 85-100. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150907>.
- Powell, T. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 551-558.
- Prieto, I. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador* (tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After A Decade (1993-2003) Of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16(Summer Special Issue), 135-160.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138.
- Schumpeter, J. (1997) *Teoría del desenvolvimiento económico*. FCE.
- Staber, U. y Sydow, J. (2002). Organizational Adaptive Capacity: A Structuration Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11, 408-424.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Managerial. *Strategic Managerial Journal*, 18(7), 509-533.
- Vernon, R. (1972). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Williamson, R. (1975). Predictive Power of the Export Base Theory. *Growth & Change*, 6(1), 3.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(Special Issue), 991-995. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.318>.
- Zahra, S. (1999). The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 13(1), 36-42.
- Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zammuto, R. (1982). *Assessing Organizational Effectiveness: Systems, Change, Adaptation and Strategy*. Albany, NY: *Suny-Albany Press*:

- Zapata, G. y Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759.
- Zheng, K. y Bingxin, C. (2010). How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies. *Journal of Business Research*. (63), 224-231.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.
- Zucker, L. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-743.