

CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS EMPRESAS: UN REQUERIMIENTO INDISPENSABLE PARA LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO

DYNAMIC CAPACITIES IN THE COMPANIES: AN INDISPENSABLE REQUIREMENT FOR GETTING ADAPTED TO THE CHANGES

Resumen

En el presente artículo científico se realizó una revisión sobre la aplicación de las capacidades dinámicas como generadoras de ventaja competitiva en las diferentes áreas de una empresa; por otra parte, se encontró que estas se están aplicando en sectores intensivos en tecnología los cuales en aras de elevar la eficiencia de los resultados han optado por trabajar en redes empresariales. Inicialmente se aborda la teoría de los recursos y capacidades, después los conceptos de capacidades dinámicas definidos por varios autores y, finalmente, se presentan algunas conclusiones entre las cuales se encuentran que la reconfiguración y articulación de áreas dentro de una empresa orientada hacia una renovación estratégica provoca una capacidad dinámica a mediano plazo.

Palabras clave: Competencias distintivas, Capacidades Dinámicas, Recursos Estratégicos, Ventajas Competitivas, Adaptación.

Abstract

A review about the application of the dynamic capacities such as generating competitive advantage in different areas within an Enterprise was made. On the other hand, it was found that these capacities are being applied in intensive sectors of technology, which have decided to work in business network in order to raise the results efficiency. On the first place, the theory of resources and capacities is involved, then dynamic capacities concepts defined by some authors and finally some conclusions are presented, among which we find that the reconfiguration and the articulation of areas within a company prone toward a strategic renovation generates a medium term dynamic capacity.

Keywords: Distinctive Competences, Dynamic Capacities, Strategic Resources, Competitive Advantages, Adaptation

Carlos Labarcés Ballestas

Director de Semillero de Investigación Planeación estratégica y competitividad de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Universidad del Magdalena, Santa Marta D.T.C.H.; Correo electrónico: clabarces@hotmail.com.

Anuar Hernández Anaya

Estudiante perteneciente al Semillero de Investigación Planeación estratégica y competitividad de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Universidad del Magdalena, Santa Marta D.T.C.H.; Correo electrónico: anuarhernandez2009@hotmail.com.

Cristina Quintero Barraza

Estudiante perteneciente al Semillero de Investigación Planeación estratégica y competitividad de Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Universidad del Magdalena, Santa Marta D.T.C.H.; Correo electrónico: cristinaquinteroobz@gmail.com

RECIBIDO

19 de marzo de 2015

ACEPTADO

16 de abril de 2015



INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la apertura del mercado de un país y el mundo cambiante en el que se vive hoy día, las empresas se ven prácticamente obligadas a implementar estrategias que le permitan mantener sus productos posicionados en el mercado con una alta competencia ante sus competidores. “Ante el avance del fenómeno de la globalización, se hace más difícil permanecer y competir en los mercados locales y en los foráneos, por lo que es necesario que las empresas se diferencien de los competidores” (Henao & Londoño, 2012), es por eso que en este artículo se abordarán temas que van desde la teoría de recursos y capacidades y la forma en que influyen las capacidades dinámicas como herramienta estratégica para generar competencias distintivas que le permitan a una empresa diferenciarse de sus competidores, afrontar los cambios que trae consigo la globalización y ser competitivas en el mercado nacional o internacional. El presente trabajo se trata de un artículo de revisión que permite ver como en varios países se están aplicando capacidades dinámicas en sus diferentes áreas para generar ventajas competitivas.

Revisión literaria

De acuerdo con Escandón & Arias (2011^a y 2011^b), la teoría de los recursos y capacidades se caracteriza por considerar que son los recursos y capacidades distintivas de las empresas, las que permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico. Esta perspectiva explica la competitividad desde el punto de vista de los recursos de las empresas que permiten generarla, dado que estas desarrollan mecanismos para hacer un uso eficiente de sus recursos para poder enfrentar la competencia en el sector en el cual se encuentran insertas.

En lo que atañe a capacidades dinámicas, Teece citado por Ortega et al. (2012) plantea que:

El concepto de capacidades dinámicas se generaliza centrándose en los mecanismos mediante los cuales las empresas acumulan, reconfiguran y despliegan nuevas capacidades, y constituye una llamada de atención sobre la necesidad

de renovar las capacidades para mantener la adaptación con el entorno.

La acumulación y reconfiguración de capacidades de una empresa se da por la necesidad de distinguirse de las demás en busca de una ventaja competitiva que le permita moldearse a los cambios del entorno, pero antes de acumular o reconfigurar una capacidad, las empresas deben ser selectivas con los recursos que tendrán lugar en el proceso productivo, porque una capacidad está conformada por la mezcla de recursos donde sin menospreciar los demás, el factor humano es el más importante. Luego de combinar el recurso humano con los demás factores se puede decir que la empresa ya acumula nuevas capacidades, pero debe reconfigurar o renovar las que antes tenía para atender las exigencias del medio ambiente; esto último es lo que las hace dinámicas.

Ortega et al., extraen las opiniones de Helfat et al. (2007); Zahra et al. (2006); Zollo y Winter (2002) quienes dicen que:

Para comprender la verdadera naturaleza de las capacidades dinámicas, diversos autores señalan la necesidad de empezar estableciendo una distinción entre los diferentes tipos de procesos y rutinas existentes en las empresas y afirman que la característica distintiva de las capacidades dinámicas radica en su papel de las capacidades operativas.

Nelson & Winter (2012), en: Henao & Londoño (2012), afirman que *Una rutina es lo que mejor sabe hacer la organización. Las empresas saben cómo hacer las cosas porque disponen de unas rutinas apropiadas. Cuando la empresa define lo que hay que hacer y cómo hacerlo da a conocer las rutinas.*

“Las capacidades operativas se refieren a ‘how you earn your living’, las capacidades dinámicas se ocupan de ‘how you change your operational routines’” (Helfat & Peteraf (2003); Winter (2003), citados por Ortega et al., 2012). Por esto, es fundamental para el logro de una sinergia entre el producto y la diversificación internacional de la empresa radicarse en el conocimiento de esta y el cómo gestionar mejor la diversificación de las mismas y realizar los cambios necesarios para adaptarse a un nuevo entorno, llevando a una empresa que gestiona su senda de



crecimiento empresarial basada en la interacción entre la mejora de la capacidad y la capacidad de la explotación, explotación que es necesaria (Heng & Chia, 2011).

Debido a que no existe un conjunto de recursos estáticos y que los entornos dinámicos requieren capacidades dinámicas, es lógico que a través de estas se generen futuras oportunidades en donde las empresas son capaces de aumentar la productividad de los recursos que permiten protegerlos de la imitación de alguna manera.

Demil & Lecocq (2010) afirman que en un modelo de negocio las diferentes áreas de una empresa se articulan para crear una propuesta de valor a los clientes mediante un enfoque que permita tener coherencia entre los diferentes componentes que conforman el modelo de negocios, donde el enfoque seleccionado se entiende como un mecanismo para determinar lo que es prioritario y necesario dentro de la organización enfocado en diferentes actividades que generan valor y sus mecanismos para la percepción del cliente frente a la creación del mismo en las compañías.

Además, las rutinas organizativas y estratégicas mediante el cual las empresas logran nuevas configuraciones de recurso, no permiten visualizar a largo plazo, ya que los mercados surgen, chocan, se separan, se desarrollan y mueren; por lo tanto, se debe prestar atención a las corrientes de investigación y adoptar algunos de sus puntos de vista que consoliden la generación de valor antes mencionada; a través de estos se pueden revisar las ventajas que de una u otra manera pueden hacer diferencias respecto a los competidores, como es la gestión de la tecnología (Technology Management) debido a que los cambios tecnológicos provocan una renovación continua y nuevas oportunidades.

Sin embargo, estas oportunidades necesitan ser capturadas y convertidas en valor a través de TM eficaz y dinámico. Esto requiere una nueva forma de entender TM que capta su naturaleza dinámica, así como los aspectos de gestión, teniendo en cuenta que la teoría de las capacidades dinámicas no se ocupa principalmente de los activos fijos, sino que explica la forma en que una empresa asigna recursos para

la innovación con el tiempo, cómo se genera y despliega sus recursos existentes, y dónde obtiene nuevos. Esto a su vez permite que le empresa pueda explicar cómo se pueden desarrollar, desplegar y proteger para cada actividad TM combinaciones de recursos y procesos.

Respecto a lo anterior, Cetindamar et al. (2009) dicen que:

Hay tres razones principales por las que la teoría de las capacidades dinámicas podría mejorar la comprensión de TM. En primer lugar, no es innovaciones tecnológicas específicas, sino más bien la capacidad de generar una corriente de los cambios de producto, servicio y proceso que importa para la empresa a largo plazo rendimiento (Rush et al., 2007). En segundo lugar, es posible romper con modelos altamente agregados y estáticos en favor de observar las dinámicas que tienen lugar en la organización de las empresas ya que la unidad de análisis se convierte en la capacidad (Best, 2001). En tercer lugar, esta teoría no tiene en el mercado o el producto tal como aparece, sino como objetos de la reconstrucción estratégica haciendo hincapié en el papel clave de la gestión estratégica en la adaptación apropiada, integrar y reconfigurar competencias internas y externas de organización, recursos y competencias funcionales hacia un entorno cambiante (Tece, et al., 1997).

Lo citado permite tener una visión crítica de la gestión de capacidades para mantener una ventaja competitiva en el tiempo, lo que facilitará en el caso del comercio minorista; por ejemplo, se cree la necesidad de gestionar una operación multi-canal con diferentes mezclas de canal en los distintos países. (Frasquet, Dawson & Molla, 2013). Las empresas deciden sus perspectivas de crecimiento diferenciales para los distintos países, por lo que la capacidad dinámica para controlar y transformar las relaciones de canal se convierte en fundamental para la consecución de ventajas competitivas en los diversos mercados construyendo una dinamización y flexibilización de la empresa.

Adicional al tamaño de la empresa en el sector, descrito en el párrafo anterior, el análisis de la expe-



riencia y sostenibilidad de estas organizaciones en el tiempo termina siendo de suma importancia para la consolidación de las mencionadas capacidades. En el sector de la biotecnología, por ejemplo, según Zheng et al. (2010) se encontró que la edad de las empresas influye en el mantenimiento de una rutina más eficiente y la heterogeneidad de las redes de las empresas.

Por otra parte, Lavie (2006) plantea un modelo de reconfiguración de las capacidades de una empresa, el cual se desarrolla en dos etapas y se pueden utilizar tres mecanismos. A su vez, las dos etapas están conformadas por dos fases: 1) Los decisores de la empresa reúnen información sobre determinado cambio ocurrido en el entorno y analizan sus implicaciones, lo que puede llevarlos a definir la configuración de capacidades maximizadoras de valor; 2) Los decisores actúan sobre la base de capacidades con el fin de ajustarla a la nueva configuración.

Las dos fases del modelo de Lavie (2006) permiten percibir una "lógica externa-interna", pero para explicar esa lógica primero se debe tener en cuenta que el personal de una empresa está dividido en varios escalafones, pero aquí solo se centra el estudio en los altos directivos y el staff. Los primeros tienen un papel decisivo en la primera fase, ya que son los encargados de intervenir con sus habilidades para combinarlas con estrategias eficientes que permitan entender los cambios en el sector [externo] que pueden afectar o favorecer a la organización [sector interno]; esto es lo que Adner & Helfat (2003) denominan capacidades directivas dinámicas, teniendo en cuenta que el conocimiento de un manager no es igual al de los demás miembros de la empresa; en la segunda, fase el staff es una variable dependiente de las incidencias externas, porque puede haber susceptibilidad a los cambios y esto implica una sustitución, renovación o supresión de procedimientos. En lo concerniente a ventaja competitiva, se cita a Hogarth y Michaud en: Pascarella & Fontes (2010), quienes afirman que las fuentes de competitividad pueden ser definidas como la capacidad de transformación de los factores de producción en productos vendibles en el mercado, la capacidad de renovar los recursos y competencias para la creación de nuevos productos y mercados, y la generación de un flujo continuo de innovaciones. Por lo tanto, la creación de valor no debe atribuirse únicamente a

la existencia individual de las capacidades de una organización como es el conocimiento del mercado o gestión del conocimiento, sino también a la capacidad de combinarlos y hacer de estas sus mayores fortalezas al momento de realizar una renovación estratégica (Martelo et al., 2011).

La competitividad empresarial se explica, en buena parte, por su orientación estratégica, que, a su vez, puede ser fruto de la apropiación, el desarrollo y el despliegue de recursos estratégicos que le permiten a las organizaciones ganar ventaja competitiva sostenida (Wernerfelt, 1984; Barney, Gornafelt & Grant, 1991, en Calderón et al., 2009).

Los recursos hacen referencia a los insumos del proceso productivo, mientras que las capacidades se refieren a las habilidades y aptitudes de la empresa para combinar dichos recursos y tratar de alcanzar un fin u objetivo establecido (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999, en Calderón, et al., 2009).

Por otra parte, los autores Kraaijenbrink et al., (2010) extraen el concepto de (Fiol, 2001: 692p), cuando expresan que:

Tanto las habilidades/recursos y las organizaciones, deben cambiar constantemente, lo que lleva a la creación de ventajas temporales que cambian de continuo provocando a su vez ventaja competitiva que solo se puede sostener a través del aprendizaje organizacional, creando una adaptación más rápida, puesto que se van creando productos sustitutos y nuevos competidores.

Tabla 1: Diferentes conceptos de Competencias

Autor	Año	Concepto
Prahalad y Hamel	1990	Competencias nucleares
Quien y Hilmer	1994	Competencias clave
Selznick	1957	Competencias distintivas

Fuente: Tabla elaborada por los autores
Tomado de: Henao & Londoño

Se hace énfasis en el recurso humano como lo explican Domínguez & Fernández (2010), cuando sostienen que:

Los expertos en el área del management, al igual que los investigadores, coinciden en afirmar que los recursos humanos contienen recur-



Los intangibles que pueden marcar grandes diferencias en las organizaciones ya que de ellos provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles generan ventajas competitivas sostenibles.

Amorocho et al. (2009:9), dice "si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores".

Varios autores citados por Domínguez & Fernández (2010) resaltan que "un elemento diferenciador entre los ganadores y los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI, es la eficacia de la estructura humana". Con estas afirmaciones se destaca la importancia que tiene el potencial humano en el éxito de las empresas: la capacidad para planear de manera estratégica, entender nuevos entornos culturales, hablar nuevas lenguas y adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos; porque "una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podrá explotar dichas ventajas competitivas" (Pla & León, en: Domínguez & Fernández, 2012).

Por otro lado, en referencia a las competencias distintivas Henao y Londoño (2012) afirma que:

Prahalad & Hamel (1990) le dieron el nombre de nucleares, y las entendieron como las habilidades que contribuyen a aumentar el valor agregado, que son percibidas por los clientes y son tan exclusivas de las empresas que permite distanciarlas de los competidores (...). Por su parte, Quin & Hilmer (1994), las llamaron competencias clave, y las asociaron a los conocimientos y destrezas, mas no a las funciones ni tareas. Esta perspectiva permite dar un gran paso, ya que desde allí se considera no un enfoque basado en las actividades y tareas, sino en los procesos.

La teoría de la estrategia basada en las competencias considera que las competencias distintivas o las

'Core competences' son la principal fortaleza empresarial y, por lo tanto, básicas para la selección de la estrategia, al hacer énfasis en los intangibles como fuente de ventaja (Hamel & Prahalad (1995), en: Calderón (2009), Bueno & Morcillo (1997) citados en: Henao y Londoño (2012) plantean que:

La competencia esencial está compuesta por tres habilidades distintivas: una de origen estructural (capital tecnológico y organizativo), otra del ámbito o del entorno socio económico (capital relacional) y una de carácter personal (capital humano). De estas tres se obtiene la Core competences o competencia esencial, que es la que genera que una organización sea diferente a otra y que consolide una ventaja competitiva propia y sostenida.

De otra manera la competencia esencial, entendida asimismo como competencia distintiva, capacidad dinámica y capacidad distintiva es la suma de las habilidades distintivas descrita en la siguiente figura:

Figura 1: Suma de la competencia esencial



Fuente: elaboración por los autores.

De la suma de la habilidad estructural, la económica y la personal se obtiene como resultado competencia esencial basada en Henao y Londoño

La literatura estratégica tradicional postulaba que las diferencias de resultados en las empresas eran ocasionadas por diferencias en las características estructurales de la industria, pero desarrollos teóricos posteriores han demostrado la importancia de los recursos competitivos internos en el logro de ventajas competitivas sostenidas (Peteraf, 1993; Hamel & Prahalad, 1995; Ventura, 1996, en Calderón et

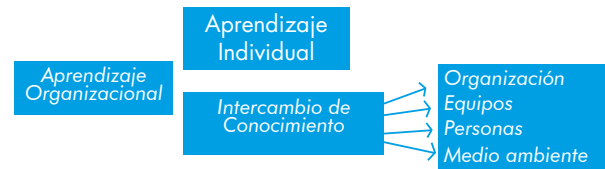


al, 2009). Por otro lado, en la literatura actual las prácticas de gestión y las rutinas organizacionales evolucionan con el apoyo de recursos mejorando sus inversiones en gestión de relaciones con clientes. (Maklan & Knox, 2009).

Adicionalmente, un estudio realizado por Rodenbach y Brettel (2012) donde las variables estudiadas fueron la experiencia, la edad, la experiencia internacional y la experiencia funcional del gerente corroboró las consideraciones teóricas acerca de la influencia de los orígenes a nivel micro, sosteniendo que la experiencia y la edad de los gerentes de la empresa influye en el desarrollo de las capacidades dinámicas, dependiendo de las condiciones del entorno. Los autores comprobaron y concluyeron que los gerentes con mayor tiempo en una organización son propensos a perder el control de la misma en entornos turbulentos y se abstienen a asumir riesgos, mientras que los gerentes con menor tiempo en una organización pueden tomar buenas decisiones en entornos turbulentos y asumir riesgos.

Esos riesgos que están relacionados con la capacidad de la empresa para afrontar los entornos o ambientes turbulentos, establece esta relación debido a que las empresas no están dispuestas a hacer cambios estratégicos y planeados sino que están orientadas a superar sesgos o errores momentáneos, perdiendo así la capacidad de tener un aprendizaje organizacional (ver figura) que le ceda alternativas para mejorar el rendimiento empresarial, ya que condicionan los procesos dentro de las empresas y evitan cambios grupales donde haya una transferencia de información y dinamismo de los individuos dentro de las organizaciones, que provocan a su vez una gestión empresarial errónea de forma piramidal, evitando la alineación de procesos organizativos y accesibilidad a la información (Yuan Hung, Yang, Ya-Hui Lien, N. McLean, & Kuo, 2010). Aunque una de las mejores maneras de aprender a controlar el aprendizaje organizacional según Cabanelas et al. (2013) es pertenecer a una red o clúster para estimular los procesos de aprendizaje en donde se puede dar la creación, integración, transferencia y absorción de conocimiento gracias a la intervención de los diferentes agentes (entidades públicas, entidades privadas, proveedores), con el objetivo de forjar un desarrollo de la industria. Pero la ejecución de las

estrategias creadas a través de estas redes es decisión de cada organización porque existen diferencias en antecedentes y perspectivas que se deben analizar antes de llevarlas a cabo; por lo tanto, es necesario desarrollar la capacidad para evaluar la manera más adecuada de implementar estrategias y generar innovaciones con el fin de realizar mejoras a sus capacidades dinámicas ante sus competidores (Gebauer, 2011).



Fuente: elaboración por los autores.

Según Ramírez, et al. (1993), la implementación de mejoras dentro de cada organización también estaría condicionada a las expectativas de la empresa acompañada de la capacidad para reconfiguración de recurso y entornos, la que está orientada a la capacidad de modificar presupuestos y dar giro a las estrategias implementadas; aunque las empresas de manera razonable se orientan hacia lo estable y los procesos repetibles, en la actualidad la integración de mercados y la diversidad de ofertas en los productos permiten que las empresas muestren su necesidad de innovar y construir capacidades claves que posibiliten mantener los beneficios de las estrategias implementadas a través del tiempo, en el sector de servicios empresariales que adoptan la innovación de servicios como estrategia fundamental construir un conjunto de capacidades dinámicas estratégicas que posibilitan mantener beneficios obtenidos y que de forma consistente superan sus competidores (Saulunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011).

METODOLOGÍA

Se hizo una búsqueda en el ranking scimago donde se seleccionaron las primeras treinta revistas o journals a nivel mundial, y las seis mejores en Latinoamérica; se identificaron Journals en la temática de Business, management and accounting de julio de 2013. Adicionalmente, se realizó un cruce con el ranking JCR del 2012 para identificar las revistas en la base de datos Science Direct. Posterior a ello, se



hizo una búsqueda por palabras claves “Dynamic Capabilities”, el impacto de citación y que se encontraran en el período de 2009-2013.

CONCLUSIÓN

Se puede identificar como conclusiones las siguientes:

1. La edad y tiempo en el mercado de las empresas son factores determinantes en el comportamiento rutinario.
2. La creación de ventajas temporales que se dan a partir de habilidades y recursos internos sostienen el aprendizaje organizacional orientado a la creación de capacidades dinámicas.
3. La edad del gerente de la empresa influye en la generación de capacidades dinámicas y en el desempeño de la misma en entornos turbulentos.
4. La reconfiguración y articulación de áreas dentro de una empresa orientada hacia una renovación estratégica provoca una capacidad dinámica a mediano plazo.
5. Las capacidades dinámicas son un requerimiento indispensable para el cambio.
6. Los gerentes con poco tiempo en una organización son propensos a asumir mayores riesgos en la toma de decisiones.
7. Los gerentes con mayor tiempo en una organización son propensos a perder el control de la misma en entornos turbulentos.
8. La experiencia y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo son de suma importancia en la consolidación de capacidades dinámicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adner, R. & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management*, 24 (10), 1011-1025.

Amorocho, H. Bravo, S., Cortina, A. & Pacheco, C. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y gestión* (26), 191-213.

Cabanelas, P., Cabanelas Omil, J. & Vázquez, X. H. (2013). A methodology for the construction of dynamic capabilities in industrial networks: The role

of border agents. *Industrial Marketing Management*, 42, 992-1003.

Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas de Colombia. *Cuadernos de administración*, 22 (38), 49-72.

Cetindamar, D., Robert, P. & David, R. (2009). Understand the technological capacity as a dynamic capability: a framework for technological management activities. *Technovation*, 29 (4), 237-246.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.

Domínguez, M., & Fernández, R. (2010). La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo. *Universidad y empresa*, 18, 11-49.

Escandón, D. & Arias, A. (2011a). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. *Cuadernos de administración*, 28 (45), 31-44.

Escandón, D. & Arias, A. (2011b). Factores que componen la competitividad de empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de administración*, 24 (42), 165-181.

Frasquet, M., Dawson, J. & Molla, A. (2013). Post-entry internationalisation activity of retailers An assessment of dynamic capabilities. *Management decision*, 51 (7), 10-18.

Fiol, M. (2001). Revisando una visión basada en la identidad de la ventaja competitiva. *Journal of Management*. Disponible en: https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev

Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of Industrial Marketing Management (40), 1238-1250.

Henao, R. & Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las PYMES exportadoras de la ciudad de



- Medellín. Universidad de Medellín, Semestre Económico, 15 (32), julio-diciembre, pp.197-224.
- Helfat, C.E., Sidney, Finkelstein., Will Mitchel, Margaret, Peteraf, Harbir Singh; David Teece, Sidney G., Winter; Zahra; Zollo & Winter, et al. (2006). Capacidades dinámicas: Cambio estratégico Entendimiento en las Organizaciones, 160 p.
- Heng, Y. & Chia, W. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification A dynamic capabilities perspective. *Management decision*, 49 (9), 1510-1534.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31 (1), 153-174.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (2012). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA, Estados Unidos: Belknap Press of Harvard University. P
- Maklan, S. & Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European journal of marketing*, 43 (11), 1394-1410.
- Martelo, S., Barroso Castro, C. & Cepeda-Carrio, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management decision*, 49 (7), 1141-1159.
- Ortega, A. García & Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de administración*, 25 (45), 113-135.
- Pascarella, R. & Fontes, J. (2010). Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19 (1), 1-17.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191. En: Calderón, et al. (2009).
- Hamel, G. y Prahalas, C. K. (1995). *Competence based competition*. Boston, Estados Unidos: John Wiley & Sons. En: Calderón et al. (2009).
- Ramírez, R., Österman, R., & Grönquist, D. (2013). Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame. *Technological Forecasting & Social Change*, 825-838.
- Ramírez, S., et al. (1993). Calidad de la Enseñanza Universitaria. Criterios de Verificación. CPU. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml#ixzz3szj4Lug>
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management decision*, 50 (4), 611-634.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Industrial Marketing Management, 40, 1251-1263.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York, NY, Estados Unidos: Oxford University Press.
- Wernerfelt, B. & Fornell, C. (2011). Estrategia de marketing Defensivo por la dirección queja del cliente: Un análisis teórico. *J. Marke Res* 1987 vol. 24, pp.337-346.
- Yuan Hung, R. Y., Yang, B., Ya-Hui Lien, B., N. McLean, G. & Kuo, Y.M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning 45. *Journal of World Business*, 285-294.
- Zheng, Y., Liu, J. & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25 (6), 596-609.
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

