



# CAPÍTULO 1

## **LA INNOVACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES, LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **LA INNOVACIÓN EN LAS MICRO EMPRESAS: UN ASUNTO DE COMPETITIVIDAD**

#### **Las micro, pequeñas y medianas empresas**

En Colombia, la empresa es considerada como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios” (Senado de la República de Colombia. Art. 25 Código de Comercio). Las Mipyme son unidades de explotación económica, que se constituyen ya sea de manera individual (persona natural) o como organización jurídica, para desarrollar actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, ya sea en áreas rurales o urbanas (Senado de la República. (2004). Ley 905.). Lo que indica una prevalencia del tamaño para establecer la diferencia con otro tipo de empresas dado que su esencia conceptual en cuanto a la naturaleza y objetivos son los mismos.

“Las pequeñas y medianas empresas (PyME), son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea” (Carrión, Zula, & Castillo, 2016). De acuerdo con la CEPAL (2013) “las microempresas, las pequeñas y

medianas empresas (pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño” (p.5). De esta manera, en muchos países de Latinoamérica las pymes representan en promedio el 99% del tejido empresarial, siendo responsables de una gran parte del empleo (67%) en diversos sectores económicos, con enfoque hacia el mercado doméstico que se evidencia en las bajas tasas de exportación; sus niveles de productividad son bajos comparativamente con las empresas grandes, lo cual se evidencia en el mayor peso que tienen respecto a la generación de empleo y su menor contribución con la producción en relación a sus pares más grandes.

Por lo general, la clasificación empresarial está ligada a la política industrial y a la creación de programas de Apoyo gubernamental, con especial interés en las empresas más pequeñas, en cuanto a los aspectos limitantes de su sistema de organización como el talento humano, la tecnología y la capacidad gerencial, así como a su capacidad para acceder a mercados específicos que impulsen su crecimiento. En este sentido, la clasificación empresarial que se viene realizando involucra los criterios de número de empleados, nivel de activos y volumen de ventas; y aunque en Europa y a nivel latinoamericano se promueve la clasificación de acuerdo con el volumen de las ventas, en Colombia, al igual que en Honduras y México, esto no ha sido posible, para el caso colombiano las dificultades están dadas por el limitado Sistema de información estadística con que se cuenta. (Nieto et.al., 2015 citado por Quintero S. & Valencia, 2019).

En Colombia de acuerdo con Quintero et.al. (2019), la clasificación empresarial involucra 4 niveles: micro, pequeña, mediana y grande, para el caso de las micro, pequeñas y medianas, la Ley 590 de 2000 (Senado de la República de Colombia), conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones dadas en la Ley 905 de 2004, establece los criterios de valor de los activos y número de empleados en sus definiciones y criterios.

Tabla 1.

*Clasificación de las empresas en Colombia*

<b>Tamaño</b>	<b>No. empleados</b>	<b>Activos totales SMMLV*</b>	<b>Valor activos 2018 (COP)</b>
Microempresa	Hasta 10	Hasta 50	\$390.621.000
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5.000	\$3.906.210.000
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Entre 5.001 y 30.000	\$23.437.260.000

\*Salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) año 2018: \$781.242

Fuente: Ley 905 de 2004

Fuente: (Quintero S. & Valencia, 2019).

Teniendo en cuenta los informes de la CEPAL (2013), los retos que tienen las empresas más pequeñas para mejorar la competitividad es grande, máxime si se tiene en cuenta la incidencia de políticas y factores externos que están por fuera del control de las organizaciones y que inciden directamente sobre su desempeño, lo cual se convierte en un círculo vicioso: al tener baja productividad, disminuyen las posibilidades de competir e internacionalizarse, lo que limita la inversión y aumenta la dificultad para innovar, reflejándose en limitadas opciones de mejoramiento productivo, lo que redundará en una baja productividad.

### **La competitividad**

La competitividad se relaciona con la capacidad que tiene una empresa de generar ventajas competitivas, creando mayor valor no solo para sus clientes sino también para los accionistas, y esta ventaja es producto del desarrollo de capacidades estratégicas que van más allá de los recursos tangibles, como la capacidad de innovación y creatividad o la habilidad para romper esquemas tradicionales cuestionando permanentemente lo que se hace hasta encontrar desarrollos que generan diferenciación.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2006) promueve la competitividad desde el punto de vista del desarrollo de capacidades estructurales como la gestión del conocimiento y la capacidad de integrarse a redes empresariales que articulen y fortalezcan los sectores económicos.

De acuerdo con Montoya R. et.al. (2008), la competitividad involucra la calidad empresarial, en relación con el comportamiento no solo individual y colectivo en el mercado, sino también en relación con el éxito financiero y productivo, lo cual se refleja en los niveles de crecimiento y sostenibilidad.

Para Martínez (citado por Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010 p. 167), la competitividad se relaciona con la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores. Estos autores señalan que la competitividad a nivel de la empresa está determinada por el país donde se ubica, la dinámica industrial del sector en que compite y por factores internos propios de la organización; de esta manera, la competitividad tiene la perspectiva micro (las empresas), meso (los sectores industriales) y macro (las variables externas propias del país).

Para medir la capacidad competitiva de las empresas se han desarrollado diversos modelos, principalmente cuantitativos que van desde la medición de la posición relativa de la empresa en un sector industrial. (Porter M., 2009), hasta llegar a esquemas que se han convertido en referentes nacionales (para el caso colombiano) para medir la competitividad empresarial con un enfoque holístico y más desde las capacidades estratégicas. Por lo general, las mediciones están asociadas a factores cuantitativos y específicamente financieros como el nivel de rentabilidad y productividad, y en algunos casos con los factores de costos, valor agregado e innovación, participación de mercado, exportaciones y uso de tecnologías.

Para medir la competitividad a nivel micro (empresas), la literatura presenta diversas perspectivas que van desde lo cuantitativo (variables financieras y productivas principalmente) hasta lo cualitativo (por ejemplo gestión del conocimiento), sin embargo y dado que la competitividad a nivel micro contribuye a establecer los niveles de competitividad de los sectores industriales

y de un país, a partir de la contribución al crecimiento económico y el desarrollo productivo, el presente análisis acoge el concepto de éxito competitivo propuesto por Rubio Bañón & Aragón Sánchez (2002), quienes plantean que éste depende de la participación en el mercado, el crecimiento en ventas y los factores de rentabilidad; así mismo, plantean que la competitividad es dinámica en el tiempo y los factores internos que inciden en las empresas pueden variar de acuerdo con el contexto.

Uno de los indicadores más utilizados es el de productividad (volumen de producción vs. uso de factores productivos), pero más allá de los indicadores y las mediciones a posteriori es importante lograr identificar la interacción que se da entre los agentes que intervienen en el sistema de gestión empresarial de tal manera que logre generar innovación, específicamente en Pymes quienes presentan bajos índices de competitividad.

Uno de los aspectos que se resalta en la literatura es la relación directa entre la gestión organizacional, la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación en la PYME; interacción de factores que se explica en gran medida en los resultados de competitividad que a nivel empresarial refleja un país, toda vez que como lo plantean Porter y Krugman (citados por Saavedra García, 2012), las que compiten son las empresas no las naciones, y a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.

Si bien es cierto que la competitividad depende tanto de variables internas como externas, el presente análisis toma como base solo los factores internos relacionados con la gestión la innovación y el conocimiento para establecer las relaciones con respecto a la competitividad empresarial, sin desconocer como lo plantean Camisón-Zornoza et.al. (2004), la necesidad de un marco teórico que incluya tanto las variables pertenecientes al entorno interno de la empresa como otras relacionadas con el mercado en el que se encuentra inmersa la organización, de modo que se pueda obtener un mayor conocimiento sobre la relación que se está tratando.

De acuerdo con Merino Moreno (2003), la búsqueda de una posición competitiva favorable implica para las organizaciones la necesidad de formular

estrategias exitosas, para lo cual se requiere de recursos y capacidades, además de un ambiente favorable tanto en la organización como en el sector y el contexto donde opera; para así actuar a partir de los objetivos y metas organizacionales, y conocer las relaciones causa-efecto, que reduce la incertidumbre inherente al proceso de toma de decisiones y permite a la organización anticiparse a escenarios futuros.

Para establecer el enfoque de la competitividad empresarial en el contexto micro y pyme, analizamos temas relacionados con la innovación, la tecnología, la gestión y el desarrollo humano; como fundamentos esenciales del quehacer organizacional que contribuyen a conformar una base sobre la cual se desarrollan las capacidades de innovación.

### **Los recursos y la competitividad**

En la organización, el crecimiento está determinado por factores externos (ajenos al control de la empresa) e internos, que se representan en los recursos productivos y la manera como estos se gestionan, determinando así los límites de la empresa tanto al interior de la misma como en el mercado. (Penrose 2009). De tal manera que la empresa es una “colección de recursos productivos (humanos y no humanos) bajo coordinación administrativa y comunicación autorizada que produce bienes y servicios para la venta en el mercado con fines de lucro” (Penrose 1959, 1985, 1995).

De acuerdo con Dutrenit & Estrada (2007), los nuevos retos de la economía globalizada que en la actualidad generan dificultades a las empresas para mantener sus ventajas competitivas se relacionan con procesos de globalización, flujos de inversión, intensificación de la competencia internacional, sofisticación de los patrones de consumo, complejidad en los sistemas de producción obligando a aumentar la complejidad tecnológica organizacional que se enfrenta a reducidos ciclos de vida de los productos; lo cual genera que “los paradigmas de desarrollo y competitividad se basen más en la explotación de la información, como materia prima, y del conocimiento, como recurso estratégico” (Castells, 2000).

A partir de los retos planteados, Dutrenit et.al., (2007) presentan evidencias respecto a la influencia del capital intelectual sobre los resultados de innovación y el desempeño estratégico y competitivo de Pymes manufactureras exportadoras en 2 localidades de México, sustentando la tesis de que los resultados relacionados con la competitividad están apalancados por el capital tecnológico y el capital intelectual, así como otros capitales que contribuyen a los resultados como el relacional. De igual manera plantean la alta incidencia del capital humano en el logro de los objetivos de innovación relacionados con la productividad, la calidad, la reducción de costos y la ampliación de la cuota de mercado.

Dada la incidencia del capital humano en la competitividad, es importante considerar su relación con el desarrollo de las capacidades estratégicas de la organización desde los diferentes niveles ya sea desde la jerarquía o desde las funciones operativas para el logro de ventajas competitivas, las cuales, como lo plantea Teece, et.al. (1997), se dan entorno a 3 paradigmas y adicionando uno nuevo: el de las capacidades dinámicas, las cuales contribuyen al aumento del valor de la empresa en el mercado, que depende en un 15% de sus activos y un 85% de la capacidad de gestión de estrategias basadas en conocimiento (Kaplan & Norton, 2005).

Desde la perspectiva de la empresa como un conjunto de capacidades y recursos, es posible explicar cómo la estrategia estará permeada no solo por el atractivo de la industria y el posicionamiento, sino que también va a depender de las capacidades (dinámicas), los recursos y el conocimiento. De esta manera, la fuente de los recursos y las capacidades explican en gran medida la ventaja competitiva sostenible de la empresa; dado que entre más desarrolle su eficiencia y su capacidad para producir bienes con precios competitivos menor será la dependencia de los factores no controlables, es decir, menor dependencia tendrá de las condiciones del mercado, dada su habilidad para planificar conscientemente su actividad económica y por tanto el uso de los recursos.

Los estudios sobre competitividad han estado marcados por la incidencia de los recursos en el desempeño competitivo, de tal manera que la construcción de la ventaja competitiva implica tanto el análisis interno de lo que ocurre en la empresa (los fenómenos), como el análisis externo del sector y los

competidores de la industria. A partir de la identificación de los recursos valiosos, la empresa debería construir su estrategia; esta identificación debe incluir no solo un análisis interno sino también externo, de tal manera que se logre identificar no solo los recursos propios sino también las competencias centrales de los competidores (Collins & Montgomery, 2008).

Según estos postulados, los recursos deben ser evaluados de manera integrada, de acuerdo con la industria, lo cual genera un alto grado de complejidad al momento de su evaluación. De esta manera los recursos, para ser valiosos, deben superar algunas pruebas, a saber:

Es inimitable y difícil de copiar para los demás competidores. Ser inimitable favorece la generación de valor y la diferenciación, al menos por un tiempo. Los recursos inimitables, se caracterizan por a) su singularidad física como la ubicación; b) la dependencia del camino recorrido por la empresa y el proceso de acumulación que ha hecho de estos haciéndolos escasos y difíciles de conseguir como el prestigio de la marca y la acumulación de conocimiento por los procesos de I+D; c) la ambigüedad causal, es decir el entramado de capacidades organizacionales que impide identificar un único recurso clave que distingue a la compañía, por el contrario son recursos intangibles, como la cultura y el estilo organizacional; d) la disuasión económica, que se da cuando se realiza una inversión sustancial en un activo para bloquear a un competidor, como la integración vertical hacia atrás, o la ampliación sustancial de capacidad instalada para generar escala.

El tiempo que tarda en depreciarse el recurso. Lo valioso del recurso también depende de su durabilidad, aunque la mayoría de los recursos tienen una vida útil limitada y sus utilidades serán temporales, si el recurso es tecnológico tendrá una vida útil mucho más corta que si se trata de un recurso relacionado con la marca, ejemplo Disney y Coca Cola.

La apropiación de las utilidades que genera el recurso. Dado que el valor siempre está sujeta a la negociación entre diferentes actores, incluso clientes, distribuidores, proveedores y empleados, como el conocimiento que se transfiere al usar un producto o un servicio, o las bases de datos de clientes

que manejan los vendedores, por lo cual los recursos que la empresa no puede garantizar su control absoluto serán más difíciles de capturar sus utilidades.

La posibilidad de ser sustituido. En la medida en que el recurso pueda ser sustituido por otros que generen el mismo valor o incluso mayor valor, este perderá vigencia, como la sustitución del acero por el aluminio y otras aleaciones metálicas en la fabricación de piezas industriales y envases.

El recurso como competencia distintiva que genera superioridad competitiva. Se debe evaluar en el entorno lo que la empresa hace mejor que los competidores, más que identificar una variable clave de diferenciación, las empresas tendrán un recurso de superioridad competitiva en la medida en que son capaces de identificar de manera detallada y medible en qué consiste su superioridad y cómo impacta en el mercado, por lo general la superioridad competitiva al igual que la inimitabilidad es producto de una serie de capacidades que sin necesidad de tener el máximo desarrollo de manera individual, al combinarse superan a los competidores.

Al tener identificados los recursos valiosos, la compañía podrá tener mayor claridad sobre las inversiones que deberá hacer en torno a estos de acuerdo con su nivel de solidez, maduras, retorno de la inversión y durabilidad, lo que implica que la identificación de recursos está relacionada con el desarrollo de capacidades clave.

Cuando las empresas no cuentan con recursos valiosos desarrollados, cuando se compite en sectores poco atractivos para los inversionistas, o cuando las condiciones estructurales del sector dificultan el acceso y creación de recursos valiosos, las empresas deben estar en continua mejora de los recursos que poseen y deben realizar mayores esfuerzos para desarrollar recursos que les permitan mantener una posición competitiva favorable evitando la depreciación de su valor. Las empresas tecnológicas son un ejemplo de sectores en los que se dificulta mantener los recursos valiosos por un periodo de tiempo largo.

Las empresas también pueden construir nuevos recursos valiosos para ingresar a sectores industriales más atractivos, esto es un trabajo secuencial de acumulación de capacidades que toma largos periodos de tiempo, como

ha ocurrido con el sector de las apuestas que han construido capacidades de recaudo y en la actualidad un alto porcentaje de sus ingresos es producto de los servicios complementarios relacionados con recaudos en línea, pagos y giros.

## El estudio de la estrategia

La estrategia en este documento ha sido revisada de manera cronológica mediante un ejercicio de rastreo bibliográfico en bases de datos científicas. El primer paso se enfocó en revisar el origen de la estrategia en las organizaciones y la evolución teórica; posteriormente, se estableció la literatura seminal con base en la fecha de publicación y el impacto de ésta a partir de las citas obtenidas.

## Cronología de la estrategia

Las evidencias consultadas presentan cómo a partir de la segunda mitad del siglo XX, con posterioridad a la segunda guerra mundial, la estrategia organizacional toma una perspectiva desde el enfoque del crecimiento y la competitividad, elevando el nivel de importancia que hasta ese momento las organizaciones tenían frente al tema, dadas las políticas proteccionistas de los Estados que favorecían el crecimiento de las empresas nacionales limitando el ingreso de competidores; pero a partir de la apertura y expansión de los mercados, el nuevo escenario obligó a las empresas a establecer sus competencias centrales para lograr establecer los factores diferenciadores que les posibilitaran la sostenibilidad en los mercados, cada vez más globales.

De acuerdo con Chicaíza-Becerra (2015), la falta de políticas claras de desarrollo empresarial por parte de los Estados, favoreció los procesos de integración vertical, concentración, expansión horizontal y conglomeración, creciendo desordenadamente, más por el aprovechamiento económico de oportunidades de mercado que por procesos de enfoque estratégico; prácticas que perduraron por varias décadas, hasta que en la década de 1980, el boom tecnológico y de libre competencia obligó a las empresas a repensar su enfoque estratégico y centrarse en su *core competences*, como lo plantea Prahalad & Hamel (1990); al identificar las competencias centrales que posee la organización para generar mayor valor, es posible enfocarse entonces en los productos donde

ese mayor valor generado puede aportar mayor rentabilidad o posicionamiento en los mercados en que se compite.

Para aportar una mayor comprensión frente al tema de estrategia, es importante retomar los orígenes del término; y al revisar la evolución del mismo, se logra identificar que uno de los íconos históricos de la estrategia se encuentra en la guerra de Troya, la historia contada por Homero (la Odisea), que narra la estrategia utilizada basada en el engaño con la cual los griegos logran derrotar a los troyanos; así como el Sun Tzu, considerado el más antiguo tratado sobre estrategia que por lo que se conoce es de origen chino.

A pesar del origen antiguo de la estrategia (China y Grecia, principalmente), y las evidencias que se logran establecer a lo largo de la evolución del mundo, a nivel organizacional, su estudio, al igual que la relevancia e incidencia que se le da a ésta en el desarrollo de la empresa, viene haciendo presencia con fuerza desde el siglo XX con la apertura de los mercados, la libre competencia y la expansión global de las empresas de los países desarrollados principalmente, que se dieron a la tarea de conquistar la mayor proporción de mercados posibles a partir del desarrollo de capacidades no solo productivas sino también competitivas.

De acuerdo con Birkinshaw Y Mol (2008) la estrategia, cuyos orígenes están sustentados en la intuición, ha sido objeto de estudio y a nivel empresarial el término se ha convertido en parte fundamental de la gestión diaria, de tal manera que la administración ha evolucionado hacia la administración estratégica y posteriormente hacia la dirección estratégica, como un término más vinculante del ser humano y las capacidades organizacionales, más allá de la gestión estratégica de los recursos organizacionales.

En la actualidad estrategia e innovación tienen un estrecho vínculo “puesto que ambos afectan la manera en que la empresa se adapta a su cambiante entorno comercial”. (Birkinshaw et.al., 2008). Desde el enfoque del *management*, la base de la gestión estratégica está sustentada en la gestión por objetivos que surgió a principios de 1900 y popularizada por Peter Drucker hacia 1950 y buscaba la alineación de las actividades de la empresa.

Posteriormente hacia la década de 1960, y con una fuerte incidencia de la postguerra, la estrategia avanza hacia la planificación, consolidándose como un proceso de análisis y decisiones sobre la posición competitiva de la empresa y las opciones para lograr sus objetivos. Posteriormente en la misma década, el avance se da hacia la planificación por escenarios, como una herramienta que abandonaba las proyecciones del futuro con base en el pasado, enfocándose en el análisis de posibles hechos futuros y la manera como la organización actuaría frente a ellos.

Finalmente, la estrategia trasciende los modelos y se enfoca en el pensamiento estratégico, a partir de los planteamientos de Michael Porter sobre análisis de la industria y ventaja competitiva, los cuales permiten enfocarse en el análisis de tendencias y los retos con mayor precisión.

Chicaíza-Becerra (2015) plantea una síntesis de la evolución de la estrategia como disciplina, en el siglo XX:

Tabla 2:

*Cronología de la estrategia*

<b>Periodo</b>	<b>Principales desarrollos</b>
<b>Periodo 1</b>	<b>Hechos y política general de la administración</b>
1908 -1959	Inicia el estudio de la disciplina en la escuela de negocios de Harvard Política general de la empresa Popularización de los postulados de la teoría clásica de Taylor y Fayol.
Previo a 1960	Arte de dirigir como capacidad innata de los dirigentes La estrategia se fundamenta en planes financieros y control operativo Principales exponentes: Simon, March, Clausewitz, Schelling, Von Neuman y Morgenstern

**Periodo 2****Normas y desarrollo de la planificación**

Década de 1960

Investigación académica del tema. Programas académicos de alto nivel (Univalle Peter Drucker y MBA)

Conceptos seminales de estructura y estrategia. Introducción de prácticas de Planificación estratégica, predicción, crecimiento y diversificación.

Principales exponentes: Ansoff, Chandler, Andrews, Steiner, Williamson.

**Periodo 3****Leyes y desarrollo de la gestión estratégica**

Década de 1970

Desarrollo académico y explosión de la industria (consultores)

Estrategia corporativa

Diversificación y portafolio de actividades

Posicionamiento y liderazgo en la industria

Análisis de la industria, curva de experiencia, análisis de portafolio segmentación.

Estrategias mundiales, estructuras matriciales

Principales exponentes: Perroux, Teece, Shendel, Miles & Snow, Crozier.

Década de 1980

Management estratégico

Búsqueda de la ventaja competitiva

Fuentes de competitividad a partir de los recursos de la firma

El ser humano como centro de debate estratégico

Principales exponentes: Porter, Mintzberg, Peter et Waterman, Astley, Freeman, Burgelman, Eisenhardt, Wrigley, Rumelt, Barney, Ohmae

Década de 1990	<p>Nueva economía</p> <p>Ventaja por la economía y el conocimiento</p> <p>Principales exponentes: Martinet, Browman, Baden-Fuller, Huff, Johnson, Prahalad, Hamel, Goshal, Atamel y Calori, Koening.</p>
Años 2000	<p>Estrategia en el nuevo milenio</p> <p>Re-enfoque estratégico</p> <p>Innovación estratégica. Nuevos modelos de negocio</p> <p>Estrategia corporativa</p> <p>Complejidad y estandarización</p> <p>Alianzas y redes. Autoorganización y organización virtual</p> <p>Principales exponentes: Venkataraman, Wittintong</p>

Fuente: Tomado de Chicaíza-Becerra (2015)

Cronológicamente, es posible representar los principales autores de la estrategia:

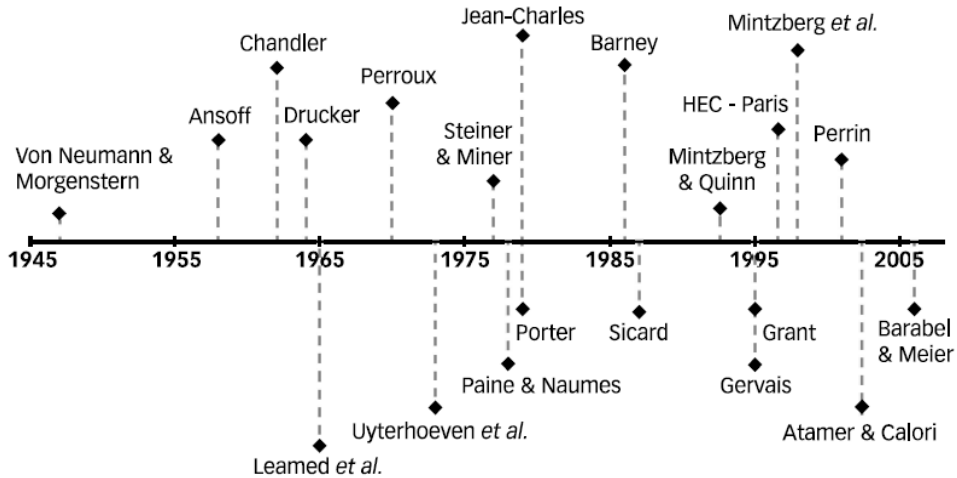


Figura 1. Cronología de la estrategia. Tomado de Chcaíza-Becerra (2015)

Con la identificación del *core competence*, la dirección estratégica de la empresa ha dado un giro hacia el logro de factores diferenciadores (ventaja competitiva) que trasciende lo tangible (el producto) y se centra en elementos intangibles de la gestión (capacidades, competencias, el talento, etc.) que al combinarse con los recursos valiosos de la firma le posibilita generar factores únicos diferenciados (ventaja competitiva).

Para Alvarez Medina (2003), hacia 1980, la dirección estratégica perfiló la organización bajo el enfoque sistémico, en el cual se hace un fuerte énfasis en la estrategia y su ejecución, de tal manera que surgen dos perspectivas: a) la perspectiva estratégica desde el punto de vista del producto, donde el énfasis de la capacidad organizacional se centró en el análisis de la industria y los factores determinantes de la competitividad de un sector y b) la perspectiva estratégica basada en los recursos, la cual se centra en la capacidad de la empresa de incidir de acuerdo con sus capacidades únicas en el comportamiento competitivo de la industria.

De igual manera, Teece, Pisano, & Shuen (1997) plantean tres paradigmas de la estrategia que giran alrededor de la ventaja competitiva: el primer paradigma está basado en las fuerzas competitivas desarrolladas por Porter (1980) y el énfasis en la creación de posiciones defensivas para contrarrestar las fuerzas competitivas del sector. Un segundo marco de referencia se relaciona con el conflicto estratégico, al igual que el primer paradigma, ve el flujo de la utilidad a partir de la posición privilegiada de un producto en el mercado. Este paradigma considera los resultados competitivos como una función de la eficacia con la que las empresas mantienen a sus rivales fuera de equilibrio a través de inversiones estratégicas, estrategias de precios, vigilancia y control de la información. El tercer marco de referencia construye la ventaja competitiva a través de la obtención de beneficios que resultan de la eficiencia a nivel de la empresa.

Este tercer marco de referencia, es el punto de partida para establecer el enfoque de las capacidades dinámicas basado en la generación de cambios en el entorno a partir de las competencias internas y externas de la empresa. Al respecto, autores como Joseph Schumpeter (1942) han aportado elementos importantes a este enfoque: el enfoque en las capacidades administrativas y las combinaciones de estas capacidades que son difíciles de imitar, así como las habilidades tecnológicas y funcionales.

## **Modelos de estrategia basados en la explotación del poder del mercado**

Como lo plantea Teece et.al. (1997), el paradigma dominante durante la década del 80 fue el enfoque de las fuerzas competitivas, donde lo fundamental para la formulación estratégica de la compañía es el ambiente del sector o sectores en los que compite, este modelo ayuda a entender en qué posición y cuál es el poder de la compañía frente a los demás competidores. Este enfoque también ayuda a entender qué recursos son clave para competir así como las estrategias que se dan en el sector. La estructura de la industria juega un papel central en la determinación y limitación de la acción estratégica. La influencia de la empresa en el sector puede determinar sus utilidades.

Se plantea el término “dinámico” en términos de las situaciones donde hay un rápido cambio tecnológico y de las fuerzas del mercado y una retroalimentación de los efectos en las compañías.

## **Modelos de estrategia basados en la eficiencia**

El modelo basado en la eficiencia parte del principio de que las empresas que desarrollan sistemas y estructuras competitivas y rentables lo logran por sus costos más bajos y no por la inversión estratégica para elevar las barreras de entrada de nuevos competidores o por lograr precios que en el largo plazo superen sus costos (perspectiva basada en los recursos).

Este enfoque se centra en la adquisición de los recursos clave del ambiente externo, lo cual puede ser temporal, pero no se basa en adquirirlos a partir del posicionamiento que logra el producto en el mercado (esta afirmación se basa en el principio económico ricardiano de que la rentabilidad de la empresa proviene de los beneficios que generan los activos estratégicos valiosos y escasos más que de tácticas para enfrentar la competencia).

La ventaja competitiva se ubica en la parte superior de los mercados de productos y está soportada por los recursos clave y escasos que es capaz de generar la empresa y que constituyen la “tecnología de la empresa” (Teece et.al, 1997).

Este enfoque también hace énfasis en la necesidad de identificar

fortalezas y debilidades no solo reales sino también potenciales, es decir que determinar lo que la empresa es capaz de hacer va a estar condicionado por los recursos que la empresa es capaz de reunir y gestionar.

### **Los modelos de gestión**

Los modelos se enfocan en la representación cualitativa o cuantitativa de una realidad, que permite comunicar, analizar y establecer relaciones de esa realidad que está representando mediante esquemas, maquetas, gráficas, diagramas, organigramas, mapas de procesos, etc. (Carrión, Zula, & Castillo, 2016).

Por su parte, la gestión está ligada a las acciones que se desarrollan para lograr un objetivo e involucra la planeación, la acción y el control según Velásquez Contreras (2003). En este sentido el modelo de gestión para el caso de una empresa es una representación de la forma como se organiza para el logro de sus metas (planea, ejecuta y controla) a partir de los recursos de los que dispone.

Teniendo en cuenta que la organización involucra un sistema de relaciones que es dinámico, con interacción abierta y permanente con el ambiente, el modelo de gestión posibilita “la organización de una estructura teórica que viabilice la proyección práctica de un determinado grupo de acciones” (Carrión, et.al., 2016), lo que implica establecer las variables, sus interacciones, dependencias y articulación que caracterizan la realidad estudiada: la organización y sus procesos.

Estudios realizados por Hotho & Champion, (2011) respecto a la gestión de las empresas intensivas en conocimiento, colocan en evidencia la importancia de la gestión tanto de las personas, las herramientas, las prácticas y demás responsabilidades propias de la gestión para la autonomía, la complejidad de las tareas, los desafíos laborales y el liderazgo. Así mismo enfatizan la necesidad de la intervención gerencial en procesos de aprendizaje y desarrollo para lograr establecer modelos que prioricen las dimensiones creativas sobre los intereses comerciales de la organización.

De igual manera otra variable que incide sobre la gestión de la organización, de acuerdo con Pešalj, Pavlov, & Micheli (2018) se relaciona con los sistemas de control, los cuales deberían depender de las circunstancias estratégicas y contextuales particulares en las que opera una organización, dado que como estas combinaciones del sistema de control son difíciles de imitar, pueden constituir una capacidad de organización única y, por lo tanto, una fuente de ventaja competitiva sostenible.

La gestión de la organización vista como un modelo, representa la forma como ésta se estructura para llevar a cabo sus operaciones y lograr sus objetivos, lo cual involucra los recursos tanto tangibles como intangibles de los cuales dispone o requiere la empresa, creando una relación directa con las capacidades estratégicas que se generan por las interacciones que ésta hace con los recursos, así como los aprendizajes que se dan a partir de las operaciones rutinarias y que constituyen una base para el conocimiento organizacional y para los procesos de innovación.

Para Altinay, Madanoglu, De Vita, Arasli, & Ekinci (2016) las actividades de las empresas y sus intereses estratégicos definen los comportamientos que éstas emprenden para explotar las oportunidades y obtener una ventaja competitiva; por lo tanto la orientación de la empresa, define su dirección y las ayuda a identificar las necesidades y deseos de los clientes de forma proactiva mediante la introducción de nuevos productos y servicios antes que sus competidores con la posibilidad de establecer nuevos estándares. En este sentido la orientación de la empresa ayuda a explicar las actividades que esta realiza para crear valor y hacer crecer el negocio. Involucra comportamientos, procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones, sin embargo, este enfoque descuida la capacidad de aprendizaje organizacional, la creación de conocimiento y los procesos mediante los cuales se logra el crecimiento.

Determinar cómo el desarrollo de capacidades estratégicas para la innovación generan mayor competitividad, implica conocer la dinámica misma del sistema de gestión organizacional que se presenta en las empresas, que para esta investigación focalizaremos en la escala micro; la dinámica se representa en la siguiente figura:

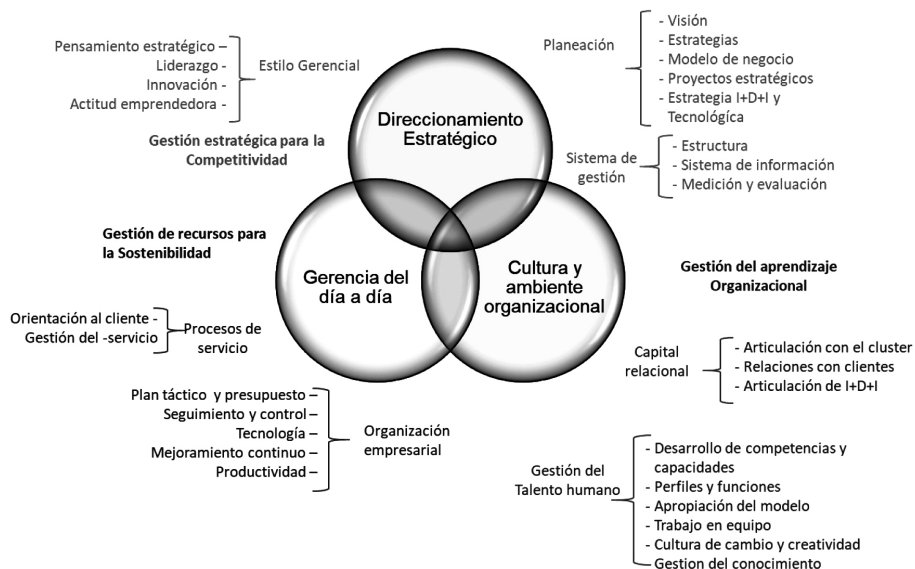


Figura 2. . Representación de la gestión empresarial.

Fuente: (Matiz & Quintero, 2019)

Como se presenta en la ilustración, el análisis de la gestión empresarial comprende, además de las funciones administrativas tradicionales de planeación, organización, dirección y control: a) la gestión del aprendizaje organizacional que involucra aspectos relacionados con la cultura y el ambiente organizacional que soportan el capital relacional y la gestión del talento humano; b) la gestión de recursos para la sostenibilidad que se refleja en la gerencia del día a día y que soporta procesos productivos y de servicio, así como la organización operativa de la empresa; y c) la gestión estratégica para la competitividad que se soporta en los procesos de planeación, los sistemas de gestión y el estilo gerencial.

## La innovación

De acuerdo con la OCDE la innovación es entendida como el potencial que tienen las organizaciones para desarrollar capacidades que les permita crear o mejorar productos, servicios, procesos y modelos de negocio, de manera diferenciada y con valor superior para el cliente y la empresa.

Según Schumpeter (1934), el desarrollo económico está determinado por la capacidad de innovación, en la medida en que se genera el proceso de “destrucción creativa” en el que las nuevas tecnologías desplazan las antiguas, con el objetivo de mejorar sus resultados mediante el aumento de la demanda o la reducción de los precios disminuyendo los costos de producción y define la innovación como introducción de un nuevo producto, apertura de un nuevo mercado, uso de nuevas fuentes de suministro, lanzamiento de una nueva técnica para producción e implementación de nuevas formas de organización.

Independiente de la fuente de innovación y del área de la organización donde ésta se genere, lo fundamental es la creación de valor para el cliente y la contribución con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad de manera integral como parte del papel fundamental de la empresa en la sociedad; por lo que la evidencia principal del desarrollo de capacidades de innovación en las empresas, es la efectividad de los procesos que éstas realizan para generar innovación, es decir, la innovación en sí misma.

En este sentido el desarrollo de capacidades para la innovación debe ser integral desde el punto de vista de lo estratégico, lo humano y lo estructural; así el enfoque de las capacidades dinámicas resulta de gran ayuda para el proceso, dado que la competitividad sostenible va a depender del desarrollo de capacidades de transformación continua.

Partiendo de la premisa que para generar innovación, las empresas requieren contar con ciertas capacidades que llamaremos “capacidades para la innovación”, es importante considerar que esas capacidades solo se potencializan en la medida en que el enfoque se concentre en las personas, en la conciencia social de la empresa para lograr cambios trascendentales positivos no solo para su economía sino también para todos sus stakeholders. De esta manera se requiere el uso de modelos y postulados cuyo centro principal para el fortalecimiento y la innovación empresarial esté basado en el ser humano y su desarrollo, como los propuestos por la CEPAL (1994), Druker (2015), y Ponti & Ferrás (2008).

Al identificar las características de la PYME que favorecen el potencial de innovación, como contar con estructuras organizacionales planas y flexibles,

procesos elásticos y adaptables en comparación con las grandes empresas, Lin et.al. (2014) considera que esta flexibilidad organizativa y adaptativa, es fundamental para la difusión exitosa de la gestión del conocimiento, toda vez que el conocimiento y su gestión es una de las fuentes más valiosas de crecimiento y competitividad, dado que los resultados de la gestión del conocimiento en la Pyme se relacionan principalmente con la reducción de costos, una mejor toma de decisiones y una mayor productividad, participación en el mercado, innovación y rentabilidad.

De acuerdo con los autores consultados, las empresas más innovadoras son significativamente diferentes de sus contrapartes porque proporcionan valor a los clientes, y como resultado obtienen una mayor ventaja competitiva. Estos resultados también se relacionan con una mayor disposición al riesgo, el enfoque hacia la recompensa por los éxitos y la libertad para experimentar, es decir que entre más flexible y orgánico sea el sistema operativo, mayor probabilidad de éxito van a tener.

Frente a la relación entre la gestión de la innovación y los recursos y capacidades con los que la PYME dispone, Bakar et.al (2010), argumenta que hay cuatro recursos y capacidades que afectan el rendimiento de la innovación en productos nuevos en mercados externos: a) orientación al mercado, b) conocimiento del mercado, c) capacidad de absorción, d) innovación de productos. Por su parte, para Benner et.al. las innovaciones tecnológicas incrementales y las innovaciones diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes existentes son explotadoras y se basan en el conocimiento organizacional existente; mientras que las innovaciones radicales o aquellas enfocadas en clientes o mercados emergentes son exploratorias por la necesidad de nuevos conocimientos o cambios sustanciales en las habilidades existentes.

## **Las capacidades**

### **Las capacidades estratégicas**

El presente apartado aborda el estado del arte del estudio de las capacidades estratégicas de la organización, específicamente el interés en el tema se centra en cómo la gestión organizacional para la innovación es incidida por las capacidades estratégicas que ésta desarrolla a partir de la interacción

que se da entre los recursos clave de la firma, el aprendizaje y la tecnología; iniciando el análisis con un enfoque de cronología histórica.

Las capacidades estratégicas, también denominadas valiosas o clave, de acuerdo con Hafeez, Zhang, & Malak, (2002) se construyen a partir de las interacciones de las actividades y los procesos de la organización dando como resultado el aprendizaje colectivo en la organización; y las definen como “la habilidad de hacer uso de los recursos para realizar alguna tarea o actividad” (p. 40, traducción del autor).

Es importante también realizar la distinción del término competencias, las cuales, según Hafeez et.al. (2002), son consideradas como una red de capacidades en lugar de un único proceso basado en una actividad. De esta manera la combinación de capacidades generan las competencias de la organización, y a medida que se da el proceso de aprendizaje colectivo, se van formando las competencias nucleares o centrales que son consideradas como la fuente de las ventajas competitivas, y las determinantes de las estrategias de creación de valor superior. Las competencias centrales tienen la característica de ser a) importantes para el logro de los objetivos negocio y b) únicas en la competencia, lo que incluye la inimitabilidad, la dificultad de sustituir y raras o escasas.

Daft, (2011) plantea que “la competencia central de una empresa es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores” (p. 62) y se ubican en áreas específicas de la compañía, de tal manera que condicionan la estrategia, así como la forma de competir.

Dado que la estrategia tiene un rol fundamental en los resultados competitivos de la empresa, esta es flexible y adaptable de acuerdo con el contexto, por lo que son las tendencias las que determinan los ajustes estratégicos que se deben llevar a cabo así como las nuevas capacidades que se requieren para mantener o mejorar la posición competitiva a partir de las ventajas que se logren generar.

A continuación se presenta la cronología que representa los principales autores y evoluciones de las capacidades estratégicas:

### Capacidades estratégicas

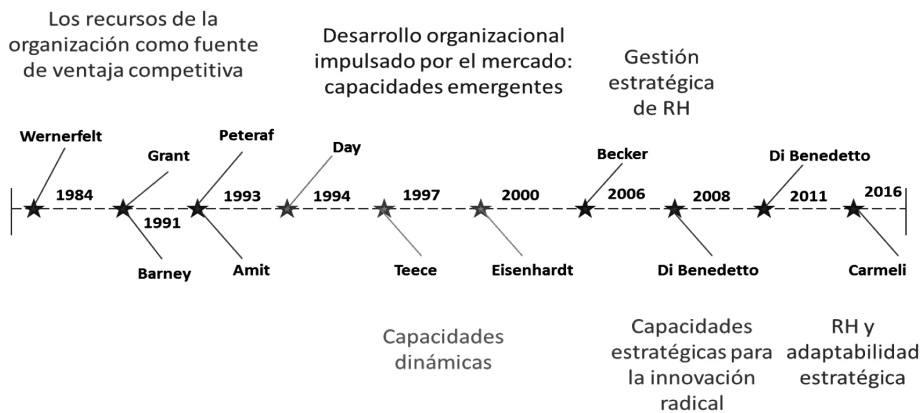


Figura 3: Cronología del enfoque de capacidades estratégicas.

Elaboración propia

Tabla 3

Cronología de las capacidades estratégicas

Autor	Planteamientos
(Wernerfelt, 1984)	Explora la utilidad de analizar las empresas desde los recursos en lugar del producto. Propone las barreras de entrada y las matrices de crecimiento y participación, para resaltar las nuevas opciones estratégicas que surgen naturalmente desde la perspectiva de los recursos.
(Barney, 1991)	Plantea que comprender las fuentes de ventaja competitiva sostenida se ha convertido en un área importante de investigación en gestión estratégica. Analiza el vínculo entre los recursos firmes y la ventaja competitiva sostenida y presenta 4 indicadores empíricos del potencial de los recursos financieros para generar una ventaja competitiva sostenida: valor, la imitabilidad y la sustituibilidad.

- (Grant, 1991) Plantea que los recursos y las capacidades de una empresa son elementos fundamentales para la formulación de la estrategia: son la base sobre las cuales la empresa establece su identidad y enmarca su estrategia, y son la fuente principal de rentabilidad. La clave del enfoque basado en recursos para la formulación de estrategias es entender las relaciones entre los recursos, las capacidades, la ventaja competitiva y la rentabilidad, y cómo la ventaja competitiva puede mantenerse en el tiempo. Esto requiere el diseño de estrategias que aprovechen al máximo las características únicas de cada empresa.
- (Peteraf, 1993) Plantea un modelo que relaciona los recursos y la rentabilidad de la empresa, basados en las condiciones que determinan la ventaja competitiva sostenida.
- (Amit & Schoemaker, 1993) Parte del principio de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, y examina las condiciones que contribuyen a la rentabilidad sostenible. Se centra en los vínculos entre el marco de análisis de la industria, la visión de la empresa basada en los recursos, los sesgos de decisión de comportamiento y los problemas de implementación organizacional. Conecta el concepto de Factores Estratégicos de la Industria a nivel de mercado con la noción de Activos Estratégicos a nivel de empresa. La renta organizativa se deriva de decisiones imperfectas y discrecionales para desarrollar y desplegar recursos y capacidades seleccionados, hechos por gerentes exclusivos y racionales que enfrentan alta incertidumbre, complejidad y conflicto interno.

- (Day, 1994) Plantea el desafío para lograr entender y sostener el enfoque organizacional impulsado por el mercado, a partir de la comprensión frente a lo que hacen y evaluando los resultados. El enfoque de las capacidades emergentes para la gestión estratégica, junto con la gestión de la calidad total, ofrece una amplia gama de formas de diseñar programas de cambio que mejorarán la orientación del mercado. Las características más distintivas de las organizaciones impulsadas por el mercado son su dominio de la detección del mercado y las capacidades de vinculación de los clientes. Un programa integral de cambio destinado a mejorar estas capacidades incluye: (1) el diagnóstico de las capacidades actuales, (2) la anticipación de las necesidades futuras de capacidades, (3) el rediseño de abajo hacia arriba de los procesos subyacentes, (4) la dirección vertical y el compromiso, (5) uso creativo de la tecnología de la información y (6) monitoreo continuo del progreso.
- (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Plantea el marco de capacidades dinámicas en empresas que compiten en entornos de rápidos cambios tecnológicos. Considera que la ventaja competitiva de las empresas descansa en procesos distintivos (formas de coordinación y combinación), en función de las posiciones de los activos distintivos de la empresa y la evolución que ha desarrollado. El mantenimiento de la ventaja competitiva de una empresa depende de la estabilidad de la demanda del mercado, y de la facilidad de expansión interna y de la imitabilidad frente a la competencia.

- (Eisenhardt & Martin, 2000) Las capacidades dinámicas son un conjunto de procesos específicos e identificables, incluyen procesos estratégicos y de organización bien conocidos, como el establecimiento de alianzas y el desarrollo de productos, cuyo valor estratégico radica en su capacidad para manipular recursos en estrategias de creación de valor. En mercados moderadamente dinámicos, las capacidades dinámicas se parecen a la concepción tradicional de las rutinas. La ventaja competitiva a largo plazo radica en las configuraciones de recursos, no en las capacidades dinámicas.
- (Becker & Huselid, 2006) Identifica los desafíos clave que enfrenta la gestión estratégica de recursos humanos en el futuro. La implementación de la estrategia es un indicador de la articulación que puede tener la organización entre el desempeño de la empresa y los recursos humanos. El enfoque de los problemas actuales de recursos humanos se centra en lograr identificar las posiciones estratégicas clave en la organización, y cómo se deben gestionar, así como en la manera de diseñar e implementar un sistema de gestión de la fuerza de trabajo que ayude a ejecutar estrategias y crear riqueza.
- (Di Benedetto, DeSarbo, & Song, 2008) Examina las capacidades estratégicas como impulsores del desarrollo y lanzamiento de innovaciones radicales. Plantea la relación entre cinco capacidades estratégicas (marketing, vinculación de mercados, tecnología, tecnología de la información y capacidades relacionadas con la gestión) con la innovación radical. Evidencia que, en general, la tecnología, la información y las capacidades tecnológicas están significativamente y positivamente relacionadas con la innovación radical de productos.

- (Coff & Kryscynski, 2011) Desde los orígenes de la Visión basada en recursos, los académicos han enfatizado la importancia del capital humano como una fuente de ventaja competitiva sostenida y recientemente ha habido un gran interés en obtener una mejor comprensión de los microfundamentos de las capacidades estratégicas. En este sentido, hay pocas dudas de que el capital humano heterogéneo es a menudo un mecanismo fundamental subyacente para las capacidades. Analiza cómo interactúan los componentes individuales y organizacionales para generar capacidades únicas para atraer, retener y motivar el capital humano.
- (Carmeli, Jones, Binyamin, & Galy, 2016) Explora cómo y por qué las relaciones afectivas y vinculantes en los equipos de alta dirección pueden ser una fuente para desarrollar la adaptabilidad estratégica. Se plantea que cuando los miembros del equipo se preocupan por las necesidades internas de los demás, se apoya la generación de un espacio psicológico que les permite a los individuos experimentar relaciones positivas y producir resultados transformadores perdurables. Este espacio psicológico generativo, ayuda a desarrollar una capacidad para responder de manera proactiva al entorno externo y adaptarse bien a los cambios.

---

Fuente elaboración propia

El estudio de las capacidades estratégicas, tiene fundamentos en la estrategia como elemento central para la sostenibilidad y competitividad de la empresa, de tal manera que se trasciende hacia modelos de gestión basados en el mercado, por un lado, y en las capacidades organizacionales, por el otro.

En resumen, y siguiendo a Teece & Leih (2016), una capacidad es un conjunto de actividades y tareas rutinarias para la generación de productos y servicios que generen los beneficios esperados. Las capacidades son ordinarias cuando se enfocan en las actividades necesarias para completar las tareas

relacionadas con los objetivos de operación actual (hacer las cosas bien); y son dinámicas en la medida en que las actividades se enfocan hacia los productos y servicios de alta demanda actual o futura (hacer las cosas correctas).

### **Las capacidades de innovación**

La innovación es vital para obtener una ventaja competitiva (Incea, Imamoglu, & Turkcana, 2016), es un proceso social complejo que puede alcanzar distintos grados de complejidad y formalización CEPAL (2011), definida en el Manual de Oslo OCDE (2002) como la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o con mejoras significativas, o de un proceso, de un método de comercialización, o de un método organizacional nuevo en una práctica empresarial, de organización de trabajo o en relaciones externas.

De acuerdo con Robledo Velasquez (2017), “las capacidades de innovación corresponden a un conjunto particular de capacidades organizacionales que contribuyen al logro de los objetivos de innovación de la organización” (p. 129).

Para Yoguel & Boscherini (2001) la capacidad de innovación se relaciona con el potencial de los agentes para transformar conocimientos genéricos en específicos, por lo que la capacidad que las firmas tienen para innovar parece requerir, para su desarrollo y para producir “resultados positivos”, un umbral mínimo de competencias, estructuras, organización etc. que se pueden conseguir solamente a partir de un cierto tamaño. Después de alcanzar este umbral mínimo, la capacidad innovativa está influenciada por el sendero evolutivo, la habilidad de aprender y grado de desarrollo del ambiente en el que actúan.

Así mismo, Robledo, Gómez, & Restrepo, (2008) plantean que “la innovación de productos y procesos cuya novedad o mejora significativa está asociada a cambios tecnológicos se conoce como Innovación Tecnológica”, en este sentido diversos autores consideran indistintamente las capacidades de innovación como capacidades de innovación tecnológica, es decir, “aquellas capacidades genéricas y específicas que posee la empresa para producir innovaciones como resultado de la gestión estratégica u operativa de la

organización” (p. 2) que puede ser clasificada en siete categorías de capacidades (Robledo, López, Zapata, & Pérez, 2010): a) capacidad de dirección estratégica; b) investigación y desarrollo (I+D); c) capacidad de producción; d) capacidad de mercadeo; e) capacidad de aprendizaje organizacional, f) capacidad de gestión de recursos; y g) capacidad de relacionamiento.

### **Las competencias**

La competencia es una dimensión del ser humano que aporta a la construcción de su individualidad, a partir de los estilos (formas de actuar que nos diferencian), los motivos (formas de comportamiento frente al contexto) y las competencias (acciones que producen logros en situaciones en las que se requiere de destrezas o habilidades: capacidades). (Tejada Zabaleta, 2007).

Para Alles (2009), “la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18). Así mismo, el desempeño está determinado por los conocimientos (saberes sobre un tema o disciplina); por lo que tanto conocimientos como competencias son necesarias para lograr el desempeño esperado.

Para el desarrollo de la investigación, se usó el término capacidades organizacionales y competencias humanas, haciendo referencia a la manera como son utilizados los conocimientos, recursos, experiencias, aprendizajes y rutinas para el logro de un objetivo.

