CAPACIDADES DINAMICAS; LA FUENTE DE SOSTENIBILIDAD ANTE EL CAMBIO

Trabajo de grado

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Presentado por:

Laura Figueroa García

19 de Junio de 2013

Semestre I, 2013

CAPACIDADES DINAMICAS; LA FUENTE DE SOSTENIBILIDAD ANTE EL CAMBIO

Trabajo de grado

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Tutor: Hugo Alberto Rivera Rodriguez

Presentado por:

Laura Figueroa García

19 de Junio de 2013

Semestre I, 2013

Agradecimientos

A mis papás por no dejar de creer en mí y por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A Hugo Rivera, por su colaboración en la realización de esta investigación.

Dedicatoria

A mi mamá, papá, hermano y especialmente a Alejandro que ha llenado de inspiración y felicidad nuestras vidas.

Tabla de contenido

Introducción **6**

El concepto de capacidades dinámicas y su emergencia en el Management **8**

Capacidades dinámicas en el Management **9**

Línea del tiempo de la utilización del concepto **14**

Clasificación de perspectivas **22**

Tipos de capacidades dinámicas **24**

Competenicas de primer orden: **25**

Detección: 25

Aprovechamiento: 25

Reconfiguración: 25

Renovación: 26

Competencias de segundo orden **27**

Herramientas que brindan a las organizaciones **27**

Detección y moldeamiento de oportunidades y amenazas **28**

Toma de decisiones **29**

Examinación para la innovación (Investigación y desarrollo) **29**

Entendimiento sistemático **30**

Selección de modelos de negocio **30**

Definición de recursos de Holgura **32**

Aplicación empírica **33**

Análisis PEST **34**

Factores Políticos 34

Factores Económicos 35

Factores Sociales 37

Factores Tecnológicos 39

Fuerzas del Mercado **40**

Poder de negociación de los Compradores o Clientes 40

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores 42

Amenaza de nuevos entrantes 43

Amenaza de productos sustitutos 44

Rivalidad entre los competidores 44

El caso ASOS.COM **45**

La empresa **45**
Análisis histórico **49**
El inicio y la necesidad de un cambio en la estrategia 49
Tiempos de turbulencia 51
Consolidación de marca 52
La tercera página Web de moda más visitada en el mundo 54
El desarrollo de nuevos productos 56
La internacionalización y las tecnologías de la información 57
Posicionamiento 59
Capacidades dinámicas en respuesta a tiempos de cambio **60**
Capacidades dinámicas en ASOS.COM **60**
Tiempo Vs. Dinámica de cambio **62**
Implicaciones y conclusiones **66**
Recomendaciones **67**
Bibliografía **67**

Glosario

Aprovechamiento: Obtención de un beneficio o un provecho a través de la detección de oportunidades o amenazas.

Adaptación: Proceso individual de internalización de modelos, valores y símbolos del medio social propio, a fin de participar en la conducta y los objetivos de dicho medio.

Atractividad: Conjunto de acciones interactivas que atraen a un usuario o consumidor hacia una empresa o producto.

Amenaza: Presagio de un suceso que puede poner en riesgo el futuro de una Compañía.

Cambio: Variación o alteración de un estado por otro; interactuando diversos elementos.

Capacidad: Aptitud, talento o cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo. Además de conformar la oportunidad, lugar o medio para ejecutarlo.

Competencia: Capacidad de la persona que es competente, que realiza su trabajo o desempeña su función de modo adecuado.

Contingencia: Cosa que puede suceder o no, especialmente un problema que se plantea de manera no prevista

Detectar: Descubrir o recoger señales o pruebas de la existencia o la presencia de una cosa o un fenómeno que está oculto

Dinámica: Conjunto de hechos o fuerzas que actúan para un fin. Se enfoca en un constante movimiento o cambio de estas.

E-Commerce: Compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas**.**

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Innovación: Combinación novedosa de los factores de producción para generar valor.

Management: Gestión o administración de las organizaciones.

Oportunidad: Momento propicio para obtener provecho y alcanzar un objetivo dada la conveniencia del contexto.

Plataforma: Sistema consolidado en la red.

Renovación: Restauración de algo que ha perdido validez para lograr la generación de valor.

Reconfiguración: Reorganización de los recursos pertenecientes a la organización para que generen valor.

Rutina: Costumbre inveterada o hábito adquirido de hacer las cosas.

Sostenibilidad: Perdurabilidad o supervivencia de las organizaciones

Valor: Factor que genera un beneficio extra al consumidor

TICs: Herramientas y métodos empleados para retener, manipular o distribuir información a través de medios electrónicos o tecnológicos.

Turbulencia: Cambios en el medio ambiente de las organizaciones que pueden afectar la decisión al interior de ellas.

Resumen del Contenido

Las capacidades dinámicas constituyen un aporte importante a la estrategia empresarial. De acuerdo con esta premisa se desarrolla el siguiente documento, al reconocer que la generación de competencias se consolida como la base teórica para el logro de sostenibilidad ante eventos de cambio que puedan afectar la estabilidad y la toma de decisiones de las organizaciones. Dada la falta de aplicación empírica del concepto se ha elaborado este paper, en el que se demuestran e identifican las herramientas que la aplicación empiríca puede dar a las organizaciones y los instrumentos que proveen para la generación de valor.

A través del caso de estudio ASOS.COM se ejemplifica la necesidad de detección y aprovechamiento de oportunidades y amenazas, así como la reconfiguración, renovación y generación de competencias de segundo orden para enfrentar el cambio. De esta manera por medio de las habilidades creadas al interior de las empresas con enfoque en el aprendizaje e innovación se logra la comprensión del negocio y el afianzamiento de mejores escenarios futuros.

Palabras clave: Estrategia, Capacidades dinámicas, Cambio, Oportunidad, Organización

Abstract

The Dynamic capabilities framework is an important contribution to business strategy. Based on this premise, this paper recognizes those competences as the consolidated theoretical basis for the achievement of sustainability when facing change that may affect the stability and decision making process in organizations. Given the lack of empirical application of such concept, this document demonstrates and identifies the tools application that this kind of skills can provide to organizations and the instruments for value creation.

The ASOS.COM case study illustrates how to sense and seize opportunities and threats, as well as the implication of reconfiguration, renewal and creation of second-order competences to deal with dynamic environments. So the capabilities created inside the companies regarding learning and innovation, generate business understanding and best future scenarios.

Key Words: Strategy, Dynamic Capabilities, Sustainability, Change, Opportunity, Organization

Introducción

El estado de constante crítica que se realiza al campo de estrategia empresarial reconoce la necesidad de bases que soporten a la misma. Para ello, es importante la exploración de reflexiones que aporten al campo y de ésta manera poder contribuir con diversas formas de generación de valor para las organizaciones, a partir del desarrollo de conceptos como las capacidades dinámicas.

El reconocimiento de bases que apoyen la realidad cambiante, y no únicamente una suposición estática de lo que son las organizaciones accede a revaluar la estrategia, en su forma de analizar el exterior con la ayuda de un examen interno. Partiendo de la necesidad de una visión proactiva de la estrategia empresarial se permite a la empresa descubrir oportunidades y desarrollar capacidades necesarias para su explotación cuando hay cambios en el entorno que los competidores perciben como amenazas (Gonzales, G. et al. 2010). Al tratar de reducir el nivel de incertidumbre del ambiente, se facilitan los procesos de toma de decisiones, para que las empresas no resulten tan afectadas por la contingencia; haciendo que el soporte teórico de las Capacidades Dinamicas sea la base para entender las habilidades de las organizaciones para renovar y recrear las capacidades estratégicas en su afán por alcanzar las necesidades de un ambiente cambiante (Sund, K. 2012).

La renovación y recreación de competencias logra la dinamicidad en la toma de decisiones, con el fin de permitirse la adaptación e innovación, al admitir que la construcción de tal dinamismo permite la disminución de fallos, logrando manejar la madurez y haciendo que los cambios sean el principal índice de mejoramiento. De ésta manera, al ser alineadas las capacidades con la estrategia se permite un mejor posicionamiento y enfoque al éxito desde para el descubrimiento y desarrollo de oportunidades, desde la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente, la eficiente transferencia de tecnología dentro y

entre las empresas, la protección de la propiedad intelectual, el perfeccionamiento de la mejor práctica en los procesos de negocio, la invención de nuevos modelos de negocio, la realización de decisiones imparciales y consecución de protección contra la imitación y otras formas de réplica por parte de los rivales (Teece, 2007).

El entendimiento de *Las Capacidades Dinámicas* resulta hoy incidente a la hora de alcanzar la perdurabilidad y longevidad de la vida de las empresas. En ésta presunción, se destaca la ocurrencia de la coordinación y desarrollo de diferentes competencias en las que influye notoriamente los tiempos en la toma de decisiones, la rápida respuesta ante eventos del ecosistema y la necesidad de flexibilidad para producir innovación. Al desarrollar habilidades que sean cambiantes de la misma manera que el entorno, se logran integrar diversos elementos que permiten conducir al ambiente hacia el punto en que las firmas lo requieren, permitiendo ventajas más perdurables. La renovación de competencias, la apropiada adaptación y la reconfiguración de habilidades permiten crear mejores rutinas que se enfoquen en las necesidades del usurario y la demanda latente.

De acuerdo con el gran aporte que esta base teórica provee a las firmas, se desarrollará entonces este acercamiento a la terminología. Iniciando por la desambiguación del significado de cada uno de los términos, seguido por su acercamiento al marco de la estrategia empresarial, características y herramientas que las capacidades dinamicas brindan a las firmas, así como la selección del caso ASOS.COM en su aplicación empírica.

El concepto de capacidades dinámicas y su emergencia en el Management

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua Española; el término capacidad, es definido como la aptitud, talento o cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo. Así como, la oportunidad, lugar o medio para ejecutarlo. De acuerdo a cada contexto, la palabra toma su forma, reconociendo el medio en el que se desenvuelve, ya sea como medida de cantidad, cualidad o habilidad. De aquí, algunos de los sinónimos relacionados con el termino, son: espacio, desplazamiento, talento, competencia, disposición, aptitud e idoneidad.

Por otro lado, el termino dinamismo es considerado como la energía activa y propulsora, que proporciona vitalidad y estimula los cambios o el desarrollo. El termino es utilizado principalmente por la física, pero algunas ramas como la antropología, administración empresarial y filosofía, también adoptan la noción.

La palabra se puede definir como la cualidad de las cosas que están en constante cambio, por lo que el adjetivo dinámico describe a la persona como enérgica y diligente, apta para emprender actividades con rapidez. Algunos de los sinónimos que se atañen a la palabra: son agilidad, eficacia, movilidad, rapidez y energía.

Del desglose de cada una de los conceptos (capacidad y dinámico), se alcanza entonces una definición; entendida por la aptitud o competencia de ejecución ágil en un contexto en el que interactúan varios elementos, estableciendo una realidad en movimiento. De aquí, se pretende entonces ahondar en un término consolidado por el management como capacidades dinámicas.

Capacidades dinámicas en el Management

El enfoque de capacidades dinámicas en el management, surge del intento de Pisano (1994), Collins (1994) y Teece (1997) por superar las limitaciones de la Teoría de los recursos. Esta, propone una conjetura diferente a los dos primeros modelos (las cinco fuerzas de Porter y la teoría del conflicto estratégico), las cuales según Teece et al. (1997). se limitaban a resaltar las barreras desplegadas entre la competencia para definir quien actuaba mejor Durante los años noventa, aún se tenía en cuenta la teoría de las cinco fuerzas de Porter para entender el entorno competitivo, y desde ahí se partió para evolucionar a un enfoque no tanto a nivel industrial, sino más bien interno para el reconocimiento de fortalezas en las que se debía invertir, para así asegurar el largo plazo; es decir es el momento en el que se consolida la teoría de los recursos RBV. En ella, el mecanismo de la estrategia parte entonces del aislamiento de capacidades específicas, que pueden ser fuente de ventaja; combinando competencias y recursos para ser usados en el lugar que funcionen más efectivamente.

El requerimiento de la generación de capacidades dinámicas o competencias que se puedan asegurar a futuro, precisa de la combinación adecuada de recursos heterogéneos para generar una capacidad difícilmente sustituible. Supone que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones por una movilidad imperfecta (Toro, 2007). El conocimiento y los aprendizajes organizacionales se desenvuelven como la manera de acumular tecnología y competir de acuerdo a lo concebido por Dodgson (1993) donde la interiorización y codificación de factores comunes. La teoría de los recursos se desenvuelve en una economía sectorial caracterizada por el uso empresarial de estrategias diferentes a partir de los recursos internos que promuevan la generación de una identidad empresarial. Pero, es en (Helfat & Peteraf. 2003), donde se propone el entendimiento de la teoría de los recursos con un enfoque evolutivo de acuerdo al ciclo de vida de las capacidades, al comprender el carácter

dinámico que empieza a volverse importante, por la necesidad de que las organizaciones posean rutinas coordinadas en función del alcance de los objetivos propuestos por la actividad, lo cual reafirma la vehemencia de elementos tácitos en el surgimiento de las capacidades dinámicas.

Al reconocerse una serie de limitaciones plateadas en RBV, definiendo los beneficios de la empresa a partir únicamente de fortalezas y debilidades. Se reconoce que el paradigma se limitaba a entender solo en base de los recursos propios el moldeamiento del exterior, dejando de lado al entorno de las organizaciones. He aquí, donde se hace significativo, incluir un análisis sistemático, pues las empresas se ven frecuentemente afectadas por una contingencia incontrolable que también influye en los recursos internos sin que éstos sean una burbuja en la que nadie puede entrar. Dentro de las críticas realizadas a tal teoría, y para que hoy se deba integrar un término más dinámico, se revela la generación de valor idéntico por parte de las organizaciones a partir de las diferentes configuraciones de recursos, lo cual finalmente no constituiría un alcance de ventaja competitiva.

Con el intento no solo de explotación de oportunidades y neutralización de amenazas a partir de fortalezas difíciles de copiar, las capacidades dinámicas se empiezan a desenvolver en un ambiente de rápido cambio tecnológico, descentralización de gobiernos corporativos, generación de alianzas, nuevas responsabilidades ambientales, orientación a la calidad e influencia de las necesidades y expectativas de diversos agentes, que determinan la competencia global, a partir de la respuesta oportuna, rápida y flexible de las empresas. Allí surge, la necesidad de coordinación y re-implementación de competencias internas y externas para lograr una ventaja difícil de duplicar (Teece, D.J. 1994, p.549), inicia la teoría que pretende argumentar la estrategia en entornos contingentes y reales, reconociendo la importancia de generar formas únicas para

dirigirse a los requerimientos del usuario y de los demás actores que en el ecosistema interactúan.

Al tratar de representar una perspectiva más equilibrada, que examinara la influencia de factores externos en el desarrollo o adquisición de capacidades medioambientales internas de elevado valor competitivo (Aragón, Correa & Sharma. 2003). Se reconoce la constatación del concepto de capacidades dinámicas en Teece & Pisano (1994:541), como el "subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado". Entre los años 1994 y 1997 el número incremental de artículos publicados dio inicio al enfoque, resaltando la importancia expuesta por diversos autores sobre el termino, al considerarlo como aquella habilidad desarrollada en respuesta a entornos de rápido cambio, para la creación de productos y procesos(Collins, 1994; Henderson y Cockburn, 1994; Helfat, 1997). La habilidad de la firma, adquiere una perspectiva de construcción de capacidades, pues es la lectura efectiva de los contextos y la toma de decisiones de manera adaptable a cada situación, la que determina el uso de la conjetura para la obtención de la ventaja competitiva en el desenvolvimiento en ambiente inciertos, complejos y competitivos, donde la construcción, integración y reconfiguración de capacidades de aprendizaje son las que pueden alcanzar la mejor respuesta, frente a la contingencia del entorno (Teece, Pisano, G., & Shuen, 1997).

Ante una orientación esencialmente encaminada en la base de rutinas y patrones de comportamiento, surge la necesidad de hallar una identidad y unicidad de procesos dentro del transcurso de aprendizaje (Eisenhardt, 2000). Las capacidades deben variar de acuerdo a las dinámicas del mercado, pues la creación de conocimiento permite generar valor y diferenciar a las organizaciones ante la competencia. La habilidad para innovar y adaptarse a cambios no solo en mercados sino también en tecnologías (Helfat et al. 2000) retoma un papel

importante en las decisiones, pues es quien pueda crear valor mediante la manipulación de recursos, el que sustente su rápida respuesta estratégica a los cambios y pueda prevalecer. Lo cual demuestra la consolidación del enfoque contingente, que adquiere el termino a través de los años hasta el final del siglo pasado (Cockburn, 2000; Zajac et al. 2000, Zahar, 1999; Olson y Hult, 2006).

Con el paso hacia el siglo XXI y la globalización, las capacidades dinámicas ponen un mayor énfasis en la innovación, desde la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar para ajustar los elementos internos de la empresa a los factores externos, al modificar rutinas operativas para conseguir una mayor efectividad (Grifith & Harvey, 2001; Rindova & Kotha, 2001; Zollo & Winter, 2002; Aragón-Correa & Sharma, 2003). Pero en éstos primeros años de la década, es Winter (2003) quien resalta la incidencia de éstas habilidades por su aptitud para modificar las capacidades ordinarias, involucrando la necesidad de proveer un valor extra a los consumidores, a partir de una perspectiva orientada en el movimiento de los mercados. Es decir se introduce la necesidad de una evolución dependiente a los elementos del entorno.

Como marco de referencia entre los años 2006 y 2007, el término retomó con bastante fuerza su necesidad por explicar en qué tipo de ambientes, se podían desempeñar las capacidades. El resultado, fue vislumbrar la alta integración del comercio internacional como base para reconocer la existencia de ambientes volátiles y moderados. El primero de ellos, le da más valor a las Capacidades Dinámicas por el tipo de entornos volubles (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Lavie, 2006; Oliver & Holzinger, 2008), mientras que las condiciones juegan un rol menos incidente en un gran número de estudios (Zahra et. Al 2006, Blyler & Coff, 2003; Carpenter, Sanders, & Gregersen, 2001; Danneels, 2008; Karim, 2006). Por lo cual se desata una serie de retos, al comprender que tales competencias no tienen que ser desarrolladas únicamente en entornos cambiantes y turbulentos.

Al ser consideradas a las capacidades como fuente de ventaja competitiva para lograr el éxito, Teece (2007) y Helfat (2007) reconocen la categoría de la reconfiguración de intereses y la alineación con el medio para detectar, moldear y aprovechar tanto oportunidades como amenazas, al proteger y combinar activos tangibles e intangibles. Sigue conservando la innovación un gran rol para las organizaciones que se hallan dentro de economías abiertas, pues son aquellas habilidades diferenciadoras, las cuales permitirán la adaptación a los ecosistemas de negocio desde la colaboración con diversas empresas, entidades o instituciones.

En los últimos cinco años; años comprendidos entre el 2007 y 2012: los modelos de negocio, la renovación, integración, reconfiguración y recreación de recursos y capacidades han venido actuando como la respuesta al entorno cambiante para asegurar la sostenibilidad (Wang & Ahmed, 2007). Pero es el concepto de la generación de competencias para crear o modificar nuevas competencias, el cual agregó recientemente apoyo al aseguramiento de la prosperidad continua (Danneels, 2008; Oliver & Holzinger, 2008). Se destaca entonces, la necesidad de las organizaciones de explorar y explotar competencias para asegurar la perdurabilidad. Siendo la renovación de estrategias, el factor de influencia crítica en el éxito, dada la actualización y reemplazo de atributos a partir de la inversión en I&D, para el crecimiento y desarrollo futuro de las firmas (Agarwal & Helfat, 2009).

En la actualidad, el enfoque psicológico y de toma de decisiones resulta inminente en el análisis de la dirección del conocimiento. El aprendizaje organizativo del entendimiento cognitivo y las representaciones mentales de los diversos actores, recalcan la utilidad de comprender el comportamiento de quienes interactúan para lograr el mejor resultado posible (Augier; Teece, 2009; Gonzales et al. 2010; Hodgkinson & Healey, 2011). La transformación y sustitución de capacidades facilitan entonces la toma de decisiones estratégicas para capturar conocimiento tanto externo como interno, volviendo las ideas innovadoras realidad, y

permitiendo superar los paradigmas para poder dirigirse hacia nuevos objetivos estratégicos (Ellonen, 2011), la cual se convierte en una solución sistemática potencial de los problemas que permite desafiar la dinámica de cada uno de los entornos.

Finalmente, la investigación de la administración estratégica incorpora simples conceptos para dar un acercamiento mas practico al reconocer la necesidad de las organizaciones, por aprovechar oportunidades, desde la búsqueda simultánea de nuevas posibilidades y la explotación de antiguas certezas; al entender que el éxito puede provenir de la buena observación en los mercados cambiantes. De esta forma, las capacidades dinámicas se tornan como uno de los medios para guiar y facilitar el desarrollo de la organización a través del incremento continuo de su competitividad (Ahenkora, 2012). 9

En la siguiente tabla, se consolidan los aportes históricos realizados al concepto capacidades dinámicas desde al año 1994, hasta el 2012 y su variación conforme se han realizado ajustes al termino.

Línea del tiempo de la utilización del concepto

Sumario de principales definiciones y aportes a las capacidades dinamicas		
Año	**Autor**	**Definición**
1994	**Teece & Pisano**	Las **Capacidades Dinámicas** se definen como, el "subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado".
1994	**Collins**	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
1994	**Pisano**	Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los

		recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
1994	**Henderson & Cockburn**	Presentan a las "Competencias Arquitectónicas" como los artífices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
1997	**Teece, Pisano & Shuen**	"Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a **entornos de rápido cambio".** Por lo tanto, "reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva".
1997	**Helfat**	"Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado".
1998	**Law, Wong, & Mobley**	Las capacidades dinámicas, son una construcción multidimensional agregada.
1999	**Zahra**	"Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma".
2000	**Teece**	"Habilidad para percibir y medir rápida y competentemente las oportunidades"
2000	**Helfat & Raubitschek**	"Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores".
2000	**Eisenhardt & Martin**	"Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor". Pero no sólo se trata de la habilidad para cambiar los recursos existentes, sino por el hecho de hacerlo rápida y efectivamente. Son procesos específicos e identificables, importantes no sólo en mercados de alta velocidad, sino también en aquellos que son moderadamente dinámicos (cambio constante de forma lineal y predecible).

2000	**Cockburn, Henderson & Stern**	"La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio".
2000	**Zajac, Kraatz & Bresser**	Capacidad de la organización de "llevar a cabo el cambio necesario" cuando "se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio".
2001	**Makadok**	Pone de manifiesto la "importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumeperianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos" (obtención de rentas ricardianas). De forma indirecta, se asocia la selección de recursos con RBV, y la construcción de capacidades con el marco de las capacidades dinámicas
2001	**Griffith & Harvey**	"Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva".
2001	**Rindova & Kotha**	Utilizan el término "Continua Metamorfosis" para referirse a "profundas transformaciones" que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el "ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante".
2001	**Edwards**	Construcción multidimensional, constituida por: ✓ La propensión a percibir oportunidades y amenazas. ✓ Toma de decisiones oportunas ✓ Toma de decisiones orientada en los intereses del mercado. ✓ Cambio de la base de los recursos de la firma.
2002	**Zollo & Winter**	"Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad".

		Patrones predecibles de comportamiento (rutinas) Mecanismos de aprendizaje, desde su articulación y codificación para la generación sostenible y eficaz de capacidades dinámicas.
2002	**Lee et al.**	"En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio".
2002	**Zahra & George**	"Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva".
2003	**Ambrosini & Bowman**	Capacidades que comprenden cuatro importantes procesos: la reconfiguración, el aprovechamiento, el aprendizaje y la integración.
2003	**Winter**	Describe a 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". Se trata de "inversiones" que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades. "Capacidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias"
2003	**Helfat & Peteraf**	"Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades".
2003	**Aragón-Correa & Sharma**	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de "estrategias proactivas" que "permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios".
2003	**Lampel & Shamsie**	"La movilización y transformación de capacidades permite el montaje y la transformación de los limites empresariales"
2003	**Zott**	Capacidades que influencian el desempeño, modificando los limites de recursos y rutinas de las firmas.

2006	**Andreeva & Chaika**	Las capacidades dinámicas son procesos identificables, que presentan características comunes, pueden ser sustituibles y son idiosincráticas.
2006	**Zahra et al.**	"Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor"... "Presencia de problemas rápidamente cambiantes" para los que la empresa cuenta con "la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad *dinámica* de orden superior de alterar capacidades)"... mediante la "habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes". Un ambiente volátil no es componente necesario para la existencia de las capacidades dinámicas
2006	**Gilbert**	Marcos de competencia sobre oportunidades y amenazas que moldean el entorno, en respuesta al cambio discontinuo.
2006	**Lavie**	La capacidad de reconfiguración surge como método de sustitución, evolución y transformación.
2006	**Marcus & Anderson**	apacidad que afecta las competencias de una firma en la administración de la cadena de valor, pero no la competencia en la administración del ambiente.
2006	**Slater, Olson & Hult**	Reconocen que las capacidades dinámicas no son únicamente habilidades para lidiar con entornos cambiantes, sino que son la base de la configuración de la estrategia.
2006	**Menguc & Auh**	Las capacidades dinámicas pueden exponerse cuando la orientación al mercado es complementada con la reconfiguración de capacidades.
2007	**Helfat et al.**	Capacidad de una organización para crear, ampliar o modificar su base de recursos
2007	**Teece**	"Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas **oportunidades** tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y

		diseñar e implementar modelos de negocio viables". Relevancia del concepto para ambientes abiertos al comercio internacional como fuente de ventaja competitiva a través del tiempo.
2007	**Augier & Teece**	"Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías".
2007	**Wang & Ahmed**	"Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva". (No son simples procesos).
2007	**Ng**	Se refieren a la habilidad de las organizaciones de desarrollar y buscar nuevos recursos y configuraciones que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado".
2007	**Schreyögg &Kliesch-Eberl**	Propone las capacidades dinámicas, como una función organizacional separada, que permite el monitoreamiento de capacidades, no sólo a nivel operacional, sino también desde el uso y desenvolvimiento de las capacidades en un ambiente externo
2007	**Moliterno &Wiersema**	Incorpora el elemento de toma de decisiones, en el que las capacidades dinámicas se entienden por su capacidad para entender si realizar o no cambios, en la base de los recursos
2008	**Oliver & Holzinger**	"Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante".
2008	**Danneels**	Competencias para crear nuevas competencias (competencias de segundo orden); se trata de la explotación de competencias existentes y exploración de

		algunas nuevas.
2008	**Doving & Gooderham**	Necesidad de heterogeneidad de capital humano, desarrollo interno de rutinas y alianzas con proveedores de servicios complementarios que puedan influenciar un mayor alcance desde la diversificación relacionada.
2008	**Menon & Mohanty**	Las capacidades dinámicas son capacidades latentes de segundo orden constituidas estratégicamente por competencias centrales (core) que se componen de capacidades funcionales. Aptitud de una firma al utilizar sus recursos efectivamente, para conseguir congruencia con el ambiente de negocios cambiante.
2009	**Agarwal & Helfat**	Tiene en cuenta el potencial de afectar sustancialmente el largo plazo desde la renovación de capacidades (actualización y reemplazo de atributos) dirigidas a proveer un fundamento para el crecimiento y desarrollo futuro. “Las capacidades dinámicas al ser usadas respectivamente, conllevan a la institucionalización de la renovación permitiendo la efectividad”
2009	**Ambrosini & Bowman**	Capacidades ajustadas por la necesidad de actuar en entornos dinámicos. Existencia de capacidades dinámicas de tres tipos; incrementales (mejoramiento continuo de la base de los recursos), de renovación (actualizan, amplían y adaptan la base de los recursos) y regenerativas (influyen en el conjunto de capacidades dinámicas como tal y no en la base de los recursos, pueden verse afectadas tanto por cambios al interior como al exterior).
2009	**Augier & Teece**	Las capacidades dinámicas, son la manera de entender formas en que la tecnología es usada, desarrollada, transferida y protegida para poder actuar en la economía. “Dirección de comportamiento intensivo con la capacidad de examinar y medir oportunidades para luego transformar y reconfigurar oportunidades”

2010	**Barreto**	Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver problemas de forma sistemática, formado por su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientado al mercado, y para cambiar su base de recursos.
2011	**Hodgkinson & Healey**	Habilidad para actualizar las representaciones mentales de quienes toman las decisiones, en respuesta a los cambios del entorno externo. Uso de intuición para evaluar y seleccionar las nuevas oportunidades.
2011	**Ellonen et al.**	Capacidades organizacionales de mas alto orden que facilitan el aprendizaje de nuevos dominios, creando nuevas combinaciones de activos y construyendo nuevas capacidades para alcanzar las necesidades del mercado.
2012	**Ahenkora**	Vista dinámica de las organizaciones que provee una mayor probabilidad para el establecimiento de empresas sostenibles
2012	**Ortega, García & Santos**	"Los procesos de desarrollo de nuevos productos se pueden reinterpretar como capacidades dinámicas y, por ello, pueden servir como mecanismos de renovación organizativa"
2012	**Dávila**	"Una organización necesita controlar el riesgo que conlleva utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas. La función de dinamización implica el monitoreo de las capacidades que posee el sistema (su evolución, utilización, y efectos al interior y hacia fuera) y de los eventos críticos del entorno".

Fuente: Realización Propia

A partir del análisis realizado de la anterior línea del tiempo es posible encontrar aspectos similares en las nociones concebidas por diversos autores sobre el concepto. De esta manera se puede establecer una clasificación de las perspectivas con respecto a su finalidad.

Clasificación de perspectivas

El surgimiento de la concepción de las capacidades dinámicas se atribuye a (Teece; Pisano, 1994) donde éstas, son el subconjunto de competencias que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos respondiendo a circunstancias cambiantes. Pero, el continuo surgimiento de nuevas publicaciones con la adopción del término determinan su carácter evolutivo, al reconocer determinante el alcance de congruencias con el cambio en tiempo crítico, para el entendimiento de la influencia de nuevos factores que permitan la construcción, integración y reconfiguración de capacidades y recursos operacionales en el uso de rutinas influyentes en la gestión de decisiones, al ejecutar y coordinar las diversas tareas para lograr la actividad (Helfat, 2002).
Gonzales et al. (2010) enmarcan tres tipos de enfoque de referencia teórica para el término, siendo éstos; el enfoque contingente, de innovación y de construcción de capacidades.

A continuación se destacan los aspectos importantes y autores relacionados a la clasificación desarrollada:

Enfoque	**Definición**	**Autores**
Innovación	Habilidad de la empresa para desarrollar nuevas soluciones. Se entienden las capacidades dinámicas en función de su pericia para innovar, ya sea en bienes o servicios, el descubrimiento de nuevos mercados o modelos de negocio. Dentro de la evolución del concepto, se reconoce la necesidad de adaptación y generación de capacidades difíciles de imitar, así como la configuración del entorno	Teece y Pisano (1994) Helfat (1997) Zahra (1999) Helfat y Raubitschek (2000) Teece (2007)

	todas estas habilidades de acuerdo a sus resultados y la adopción de nuevas oportunidades tecnológicas.	
Contingente	Capacidades en las que por medio de la manipulación de recursos se permite dar respuesta efectiva y estratégica a los cambios del entorno, desde la interpretación de señales e implementación proactiva de formas de alineación a la contingencia externa. En éste marco, la decisión sobre el cambio de la base de los recursos se determina de acuerdo a la creación contingente de la estrategia empresarial.	Eisenhardt y Martin (2000) Cockburn, Henderson y Stern (2000) Zajac, Kraatz y Bresser (2000) Rindova y Kotha (2001) Lee et al. (2002) Aragón-Correa & Sharma (2003) Slater, Olson y Hult (2006) Hodgkinson & Healey (2011)
Construcción de capacidades	Habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias o rutinas, desde la alteración y recombinación de los recursos de las organizaciones para alcanzar la adaptación, como capacidad dinámica que genera nuevas capacidades organizativas y la propia ventaja competitiva en respuesta al entorno cambiante. En éste marco, se desarrolla el marco de búsqueda, administración y monitoreo de oportunidades y amenazas como elementos clave en las capacidades dinámicas, que permitan involucrar la generación de valor superior para los consumidores a partir del enfoque en la orientación y los intereses del mercado. Además se incluye el concepto de desarrollo de nuevos productos por la habilidad para renovar la organización desde el reconocimiento y la construcción de	Collins (1994) Pisano (1994) Henderson y Cockburn (1994) Teece, Pisano y Shuen (1997) Law, Wong y Mobley (1998) Makadok (2001) Griffith y Harvey (2001) Edwards (2001) Zollo y Winter (2002) Zahra y George (2002) Winter (2003) Helfat y Peteraf (2003) Zahra et al. (2006) Gilbert (2006) Manguc y Auh (2006) Augier y Teece (2007) Wang y Ahmed (2007) Ng (2007) Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) Oliver y Holzinger (2008). Augier y Teece (2009)

	oportunidades.	Ambrosini y Bowman (2009) Barreto (2010) Ellonen el al.(2011) Ahenkora (2012) Ortega, García y Santos (2012) Davila (2012)

Fuente: Universidad Compútense de Madrid

De acuerdo a la anterior clasificación es posible notar que a través del tiempo diferentes autores han ahondado en el tema; utilizando diversos enfoques funcionales para la identificación del término. Es entonces considerable la incidencia que las capacidades dinámicas ha tenido en la evolución de la estrategia empresarial para reconocer a las competencias intrínsecas de las organizaciones como el recurso para enfrentar el entorno, ya sea de manera dinámica, contingente o creadora.

Tipos de capacidades dinámicas

Dada la necesidad de lograr el desarrollo dinámico de capacidades que puedan permitir la sostenibilidad o ventaja competitiva, es importante entender a *las competencias*, como la configuración de recursos tangibles e intangibles, que permiten a la empresa alcanzar una tarea particular (Danneels, 2008). Para la construcción de éstas, es significativo definir su clasificación. La primera de ellas, se conocen como *explotación;* éstas, son las actividades de aprendizaje que envuelven el uso de recursos que la compañía ya posee. Mientras tanto, la segunda noción se describe como *exploración*; una conjetura menos estática, que constituye la acumulación de nuevos recursos para formar nuevas competencias

organizacionales; es decir, la construcción a partir del aprendizaje, o las llamadas *competencias de segundo orden*, por ser habilidades para generar nuevas competencias; permitiendo procesos y posiciones más sostenibles en el futuro de las organizaciones.

Competenicas de primer orden:

Habilidades de la firma para desarrollar nuevas estrategias más rápido que la competencia, a través del reconocimiento de valor de los diferentes recursos. Entre ellas, existe: la detección, aprendizaje, reconfiguración y coordinación (Menon; Mohanty, 2008).

Detección: Habilidad para detectar el ambiente (oportunidades y amenazas) y comprender las necesidades de los consumidores y las dinámicas del mercado, mejor que la competencia. Se basa en la incidencia de la comprensión de información externa para generar, diseminar y responder efectivamente ante las necesidades. Al incorporar intuición y regular los procesos cognitivos, se puede evitar el sesgo, pero evaluando el conocimiento implícito. Las capacidades que permiten la percepción y monitoreamiento de cambios, esta basada esencialmente en la investigación y desarrollo que permita un desarrollo sistemático del conocimiento (Ellonen et al. 2011).

Aprovechamiento: Generación de conocimiento nuevo y construcción de pensamiento para aumentar los recursos existentes . Permite asimilar, transformar, y explorar el conocimiento existente para logar la innovación en la toma de decisiones, dadas las oportunidades del mercado.

Reconfiguración: Capacidades para manejar las amenazas a través de la combinación, recombinación y reconfiguración de activos dentro y fuera de los límites de la compañía (Augier; Teece, 2009). En éste proceso se cambia la configuración existente de recursos, por algunos nuevos más

acordes al cambio, que sean capaces de mantener los efectos de la transformación en la identidad y motivación de los individuos (Hodgkinson; Healey, 2011).

Renovación: La renovación estratégica se refiere a la sustitución de un atributo por uno cualitativamente diferente con el potencial de afectar sustancialmente el largo plazo. A través de la actualización y reemplazo de atributos, se puede proveer un fundamento para el crecimiento y desarrollo futuro. De esta manera Agarwal y Helfat (2009) dividen el concepto en dos tipos:

- Transformaciones discontinuas: Pueden ser determinados por cambios tecnológicos, cambios en la demanda o en el ciclo del producto. Se realiza una transformación a lo largo de múltiples dimensiones para responder a los desafíos. Es decir, permite la exploración de oportunidades a partir del acceso al conocimiento, decisiones de inversión y transformación tecnológica. (ej. Implementación del e-commerce).
- Renovación incremental: Permite a las empresas lidiar con cambios externos como lo son las regulaciones, moldeando para reducir la necesidad de una mayor transformación en el futuro (ej. Introducción de productos).

En la renovación, se contiene la base de las capacidades dinámicas, por su intento de modificar los recursos base de la organización. Pero, para que el cambio del entorno no choque con los procesos de la firma, se debe hacer de ella una rutina que al ser usada constantemente permita la efectividad en investigación y desarrollo, reorganización interna, desarrollo de producto y adquisiciones.

Por otro lado, esta renovación puede hacer parte de la capacidad para desarrollar nuevos productos, desde la interiorización y comprensión de la volatilidad de los mercados y la necesidad para generar patrones de innovación de la mano con la

evolución tecnológica. El diseño y fabricación de nuevos productos permite reconfigurar la base inicial de capacidades tecnológicas y comerciales para responder al entorno desde la creación y explotación del conocimiento (Ortega, García y Santos, 2012).

Competencias de segundo orden : Enfoque en el aprendizaje de construcción de nuevas competencias que permiten reconocer la incidencia de la aplicación de tecnología, activos intangibles “know-how”, protección de propiedad intelectual y normatividad para estar a la par con el cambio.

Este tipo de competencias, son constituidas por el proceso de monitoreo que observa el ejercicio de una capacidad desde un punto de vista que no es práctico, sino reflexivo. Este modo de observación permite monitorear a un observador; poniendo en perspectiva el marco de referencia propio del observador de primer orden y de su práctica, al mantener la distancia entre la actividad del día a día y la reflexión sobre esa práctica (Dávila, 2012).

Herramientas que brindan a las organizaciones

Las capacidades dinámicas logran entender el éxito a largo plazo, delineando la estrategia y las prioridades a adoptar para mejorar el desempeño, sin depender únicamente de economías a escala que permitan compartir costos con la competencia. Al escapar de la tendencia de beneficio cero que se enmarca en las bajas barreras de entrada de mercados globales, se permite la adaptación de las organizaciones a las contingencias del porvenir, volviendo a las firmas más sostenibles arraigándose a capacidades únicas y difíciles de replicar, por una constante evolución debido a la reconfiguración del negocio de la empresa (Teece, 2007). Para ello, las firmas deben entender la importancia de la detección, aprovechamiento y renovación de habilidades como el medio para alcanzar las mejores posiciones, desde el envolvimiento de los miembros de la organización en el aprendizaje de eventos y tendencias del ambiente organizacional, como paso

clave de adaptación. De esta manera la búsqueda de conocimiento constante, inquiere la flexibilidad al permitir alcanzar competencias enfocadas en el desarrollo de un futuro sostenible(Danneels, 2008). Y es aquí, donde el papel de las capacidades dinámicas resulta más notorio, al desempeñarse como instrumento para alcanzar diversos fines.

Algunas de las herramientas que puede brindar la aplicación de una metodología contingente de renovación de capacidades, son:

Detección y moldeamiento de oportunidades y amenazas

La adecuada percepción de trayectorias emergentes, escaneadas e interpretadas para crear y aprender, permiten el acceso a información diferenciada y conocimiento tanto endógeno como exógeno. Al reconocer cualquier desequilibrio se puede tomar ventaja, moldeándolo la oferta de acuerdo a las necesidades de los consumidores o la demanda latente desde la búsqueda y exploración constante de tecnologías y mercados (Teece, 2007).

El reconocimiento y detección de oportunidades, se logra con el desarrollo de capacidades individuales para reconocer las necesidades de los usuarios y las nuevas soluciones en los mercados. Los procesos de dirección sobre investigación y desarrollo permiten la selección de mejores tecnologías, además del aprovechamiento de innovación de proveedor y complementador y la identificación del mercado objetivo de mejor aceptación. Es así, como la medición de oportunidades, es determinada por las brechas existentes para desplegar la conducción de productos, procesos o servicios, de acuerdo a la posición de la empresa en cuanto a sus activos.

Toma de decisiones

Las capacidades dinámicas, permiten el perfeccionamiento de conocimiento. El entendimiento del consumidor y la adecuada interpretación de la información, alcanzan la planeación estratégica, a partir de la consideración de hipótesis existentes por parte de estamentos descentralizados que logren una mejor reacción al cambio. El cuándo, cómo y dónde invertir, son factores incidentes en el éxito, al reconocer las decisiones apropiadas, el tiempo apropiado, la calidad, el aprendizaje y la configuración del negocio para el aumento no solo de ingresos, sino de un conocimiento mejor aprovechado.

Examinación para la innovación (Investigación y desarrollo)

A partir de la información sobre el ecosistema del negocio, y la inversión en investigación y desarrollo, se logra entender el sentido en el que se debe ir para reconocer a los drivers de innovación, siendo los consumidores los primeros en percibir las nuevas tecnologías y tendencias que permitirán establecer mayores enlaces e investigaciones desde un marco analítico de naturaleza sistemática, que tiene en cuenta tanto a complementadores como a dependencias (Teece, 2007). Es aquí, como la innovación reconoce la reinvención de procesos y construcción de mercados que identifica los clientes no servidos, resaltando un flujo de información esencial para el futuro de la organización.

La capacidad de explorar nuevos mercados y tecnologías permite la competitividad al alcanzar nuevos consumidores y obtener nuevas competencias. Los productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente, la normatividad, los canales de distribución, las asociaciones pueden alcanzar desde el aprendizaje la creación de valor para la identificación de ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. Es decir, las competencias de aprendizaje pueden crean competencias para identificar nuevos consumidores, acceder a consumidores, identificar

tecnologías prometedoras, mejorar la productividad al facilitar la producción. Así pues, al mejorar la capacidad de creación de competencias de primer orden, se mejora el desempeño de las organizaciones con la búsqueda de conocimiento continua para alcanzar las mejoras pertinentes de las habilidades existentes.

Entendimiento sistemático

El reconocimiento de una comunidad comprendida por; la competencia, los complementadores, proveedores, autoridades reguladoras, órganos normativos, judiciales, educativos e instituciones de investigación que pueden interactuar, en el medio de toma de decisiones, permite manejar de una mejor manera el moldeamiento del entorno.

Selección de modelos de negocio

Para lograr un modo adecuado en el que la empresa alcance las necesidades del consumidor, son incidentes la detección de tecnologías, diseños de estructura de costos, definición del target y las formas de captación de valor. La apropiada arquitectura organizacional puede ser la determinante del encuentro de soluciones requeridas para obtener beneficios en momentos oportunos (Teece, 2007). Es por ello, que las firmas deben crear un modelo de negocio particular para definir la estrategia de comercialización adecuada y las prioridades de inversión que les guiarán al éxito, desde la comprensión total de la información, la flexibilidad en toma de decisiones y la toma de riesgos.

Para poder seleccionar un modelo de negocio específico, es debido identificar algunos factores que pueden incidir directamente en la decisión, así como alejarse de otros elementos que pueden perturbarla, entre ellos están:

- ✓ El reconocimiento de límites empresariales: Define la posición potencial de la competencia, la fase de desarrollo de la industria y reconoce así, las brechas para construir capacidades que no están expandidas en la industria desde el análisis de posibilidad de integración tanto horizontal como vertical.

- ✓ La administración de complementos y plataformas: Estrategia en torno al desarrollo de inversiones complementarias y alcance de beneficios por co-especialización. En el que diversos sistemas de componentes interdependientes pueden transmitirse en la generación de valor como factor diferenciador.

- ✓ Evasión de sesgo, ilusión y engaño: En la toma de decisiones se puede caer en el optimismo excesivo, la persistencia y barreras de carácter emocional por la aversión a las perdidas, que se tornan en traspiés para las empresas. Es por ello, que la necesidad de implementación de procedimientos que resuelvan las limitaciones cognitivas, se vuelve esencial para superar estos errores en la toma de decisiones. La ayuda de una mirada externa de las situaciones evalúa la lógica y las asimetrías posibles del medio.

- ✓ Descentralización: Resulta trascendental el envolvimiento de todos los integrantes de la organización para alcanzar un mejor resultado, más realista en el análisis de la información y la toma de decisiones.

- ✓ Manejo y reconfiguración de amenazas**:** De la necesidad de sostenibilidad, resulta de la recombinación y reconfiguración de activos y estructuras organizacionales por delante de las contingencias del medio. La evolución de estrategias en una realineación continua, admite la innovación sistemática para crear valor.

- ✓ Aprendizaje: La investigación y desarrollo, la integración y combinación de habilidades y recursos permite generar know how, e integrarlo a sistemas presentes que logren generar derechos de propiedad intelectual importantes para medir la competitividad. De éste factor se torna evidente la incidencia de explotación de competencias existentes, así como la exploración de nuevas.

Un modelo de negocio único, logra definir la estrategia de comercialización y prioridades de inversión adecuadas para el éxito. La tecnología física, la comprensión total de información tanto exterior como interior, la flexibilidad en la toma de decisiones , la sensibilidad y conocimiento de la dirección a disfuncionalidades (wild cards), así como la descentralización de la organización son cualidades que permiten a la dirección un balanceado compromiso al alejarse de un sentido de competencia incremental que solo desemboca en la destrucción creativa.

Definición de recursos de Holgura

El reconocimiento de recursos financieros y humanos que nos son utilizados o consumidos durante las operaciones diarias de la organización, son llamados los recursos de Holgura. Estos, se comportan como una reserva, que puede ser la fuente de libertad, para la búsqueda de actividades estratégicas como lo es la exploración de recursos, mediante proyectos de innovación. Es esta holgura, la que permite alcanzar nuevas aspiraciones en la entrada de
nuevos dominios (Danneels, 2008).
Al reconocer las herramientas que dichas capacidades dinámicas permiten brindar a las organizaciones, es posible ejemplificar la utilidad de estas, en la construcción de competencias claves adaptables a las contingencias del entorno. Es por ello

que a continuación se realizará un análisis de la aplicación empírica, a través del caso ASOS.COM, al encontrar en dicha pagina de comercio electrónico la transformación y aprovechamiento de los cambios conforme la situación se transforma en el sector de la moda.

Aplicación empírica

Para una ejemplificación clara del concepto de capacidades dinámicas, se iniciará a continuación con un análisis del contexto en el cual, ASOS.COM; la compañía elegida para la aplicación empírica, se desenvuelve; en él, se incluirán elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Después de ello, se desarrollará un análisis de las fuerzas del mercado, en el que se encierran todos aquellos componentes que hacen atractiva a la industria. Y tras comprender el trasfondo del sector en el que se mueve esta empresa, se reconocerá como en los momentos de turbulencia, Asos ha logrado salir triunfante al utilizar competencias complejas que lo hacen tener una posición sólida el día de hoy.

Todo lo anterior, se realizará teniendo como fuente diversos medios de prensa y comunicaciones, estudios de mercado del sector de ventas online de prendas de vestir recientemente enmarcados en una sociedad de la información. Y por último, el mayor proveedor de información se verá reflejado en la página web de la compañía, dentro de la cual se muestran cifras reales a los inversionistas, desde los años de inicio de la firma; lo cual contribuirá a comprender el estado financiero de la organización.

Análisis PEST

Para poder entender de una mejor manera el contexto en el que se ha venido transformando la empresa, es debido realizar un análisis del entorno. Este estudio, se efectuará a través de un análisis PEST desde el año de creación de la compañía, hasta la actualidad. Logrando así identificar los eventos que han ocurrido y la forma en que ASOS.com ha transformado su estrategia, conforme los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos afectan ya sean los ciclos de mercado, la posición de la empresa, la dirección operativa, o las posibles oportunidades a aprovechar.

Al entender los momentos de cambio del sector y las contingencias del entorno, se podrá reconocer entonces aquellos elementos que llevaron al uso de capacidades dinámicas.

Factores Políticos

El nivel del compromiso de gobierno con la adopción del comercio electrónico ha influenciado significativamente la manera en que cada nación es capaz de competir alrededor del mundo. Es por ello, que la legislación mundial ha venido incluyendo diversas reglamentaciones; en un principio con la reunión de los países integrantes del G8, se desarrollaron iniciativas para promover la aceleración del uso del comercio electrónico para los nuevos emprendimientos. Con este tipo de negocios con mayor acceso a la información y alcance global; se identificaron elementos que empezaron a afectar la propiedad intelectual; por lo que organizaciones como la OMC generaron estándares para su protección.

Entre las leyes mundiales para el control de la información y comercio a través de las redes, se destacan principalmente la ley SOPA (2012) y la ley Hadopi (2009);

creadas en Estados Unidos y Francia correspondientemente, para regular las interacciones de copyright y el cese a la piratería.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual fue resultado de un acuerdo para la innovación concebido por las Naciones Unidas, ofreciendo un marco jurídico junto con cuerpos como La WITSA World Information Technologies and Services Association que reafirman la representación del mercado de tecnologías de la información y la GBDE Global Business Dialogo on Electronic Commerce; con el que se reconoce la misión de las tecnologías de la información en pro del desarrollo de los ciudadanos del mundo.

Factores Económicos

Desde comienzos de siglo se ha puesto bastante atención en lo que significaría un impacto económico inminente, considerado a partir de la evolución del internet y su capacidad de ser un conductor clave en la reducción de costos. De acuerdo con Gay et al. (2007), el amplio impacto de la nueva naturaleza de los negocios de comercio electrónico con alcance global, logra enlazar las economías; teniendo un mayor impacto en las relaciones de individuos, organizaciones, sectores de la industria y operaciones tanto nacionales como mundiales.

Para entender el contexto económico, es importante resaltar aquellos acontecimientos financieros generados por la corriente especulativa de finales del 2001, los cuales generaron un efecto en las bolsas de valores de occidente dados los hechos ocurridos desde el derrumbamiento de las torres gemelas. A partir de ese instante, empezó el aumento de aquellas empresas vinculadas al sector de internet y a la llamada Nueva Economía. Aunque la economía sufrió un fuerte golpe, desde el año 2003 se logró un considerable incremento de la confianza en EEUU y el Reino Unido, el cual ha sido notable por el acrecentamiento de productividad que trajeron consigo las transformaciones tecnológicas. Además, el impulso de las grandes cantidades de capital inyectadas en la inversión hicieron

que por esa época los procesos productivos se volvieran mejor estructurados, al hacer de la investigación y el desarrollo, la base para una realidad más sostenible. Lucas y García (2002) Con la llamada Edad de la Información, la comercialización de productos y servicios ha permitido la eliminación de barreras geográficas, reconociendo la facilidad otorgada para el acceso a los mercados; en donde se crean constantemente nuevos competidores, aprovechando las economías de escala.

El periodo comprendido entre el 2007 y el 2012 fue enmarcado por el gran auge de la creación de empresas .COM, lo cual es bastante notorio al reconocer que el comercio Online en Estados Unidos era de US $96 Billones en el primer año, y de US $343 Billones en el último. Estas cifras, otorgadas por el *US Census Bureau*, confirman que las transacciones se han incrementado a un ritmo de 50 Billones por año, en los últimos 5 años.

Aunque para el año 2008 con la crisis hipotecaria y crediticia, el consumo se vio reducido por el presupuesto limitado de los hogares para el gasto. La crisis de la eurozona, y las dudas sobre el futuro de la unión europea afectaron las compañías que tenían cabida en ese marco geográfico; haciendo que con el creciente número de problemas de los países desarrollados, los ojos del mundo se empezaran a enfocar en las numerosas oportunidades que ofrecían no solo los mercados asiáticos, sino también los llamados BRICS.

El desarrollo económico dentro de la noción tecnológica, ha afianzado la economía de servicios como la única manera de perdurar y generar sostenibilidad, reconociendo la facilidad en que los productos pueden perder su valor, por la rapidez con la que cambian las preferencias del mercado.

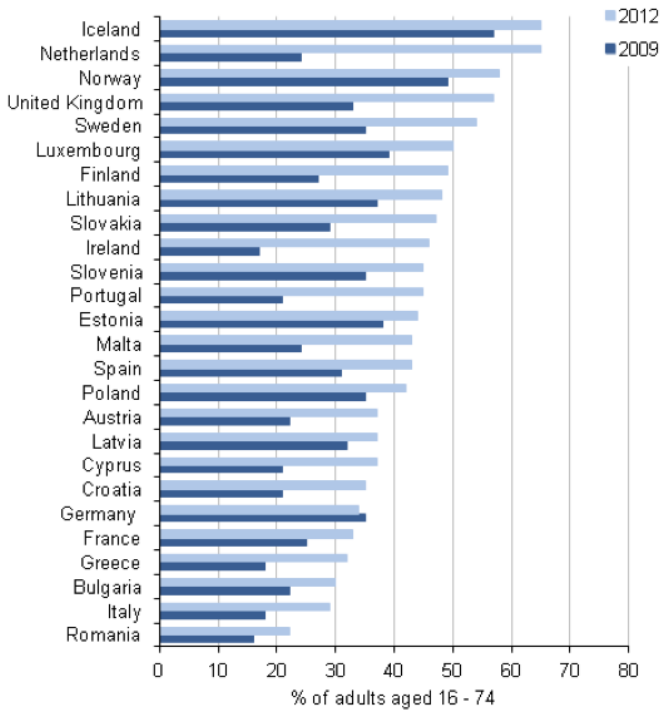
Factores Sociales

La sociedad digital ratifica el hecho de que las relaciones físicas se han venido dejando de lado para aprovechar la Web como el medio de interacción. Es así como, cualquier actividad que ahorre tiempo resulta conveniente, desarrollando una cultura que aprovecha el uso del internet las 24 horas del día; al tener en cuenta la facilidad para interactuar en cualquier momento.

Con el crecimiento de la influencia de los elementos tecnológicos sobre la comunicación entre las personas y las actividades que se realizan; el mundo se ha veulto más enlazado y unido. Demostrando el cambio a una sociedad más integrada mundialmente, con propósitos comunes que se preocupan por la responsabilidad ambiental y social

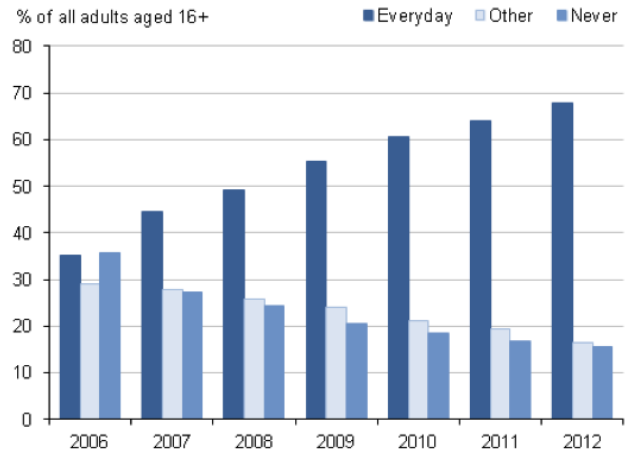
La utilización de las redes sociales se configura como la estructura social más incidente en las relaciones entre individuos y organizaciones. En los siguientes gráficos obtenidos por la Oficina Nacional de Estadísticas del Reino Unido (National Statistics Oibus Survey) se puede reconocer el continuo incremento del uso de las redes sociales en los países Europeos, y la la frecuencia de acceso a internet por segmentos de edades.

Figure 3: Social networking, by country, 2009 and 2012



Source: Eurostat

Figure 1: Frequency of Internet access, 2006 to 2012



Source: Office for National Statistics

Fuente: Asos plc

La sociedad actual, pasa cada vez más tiempo inmersa en aparatos móviles; lo cual demuestra una vida más digital. De acuerdo con la UNESCO, la sociedad de la información es un sistema económico y social donde el conocimiento y la información constituyen fuentes fundamentales de bienestar y progreso.

Factores Tecnológicos

Los diversos elementos que han venido construyendo la World Wide Web, constituyen la consolidación del comercio electrónico de bienes y servicios. Las plataformas, redes sociales y medios de intercambio de información son el principal medio de comunicación de la sociedad. De acuerdo a este cambio en la manera de transmitir información, la manera en que actúa la sociedad y economía se han transformado, dando paso a la ya nombrada Era de la información; la cual reconoce la digitalización del mundo, el uso masivo de internet y la implementación de las comunicaciones móviles.

Esta realidad ha hecho que la información pase a conformar el recurso más valioso; y es su generación, control y transferencia, las que componen la forma más clara de evolución de una sociedad industrial a una sociedad de conocimiento, donde la tecnología y los centros organizativos de innovación, determinan la plataforma para un mundo netamente dinámico e integrado.

Con tantas herramientas reunidas en un mismo lugar, la tecnología esta moldeando el mercadeo para aquellos vendedores online que pretenden agregar valor dentro de un intercambio constante de información. La velocidad le brinda productividad a aquellas infraestructuras de tecnologías de la información, que proveen una estructura al internet, el rápido desarrollo en soluciones de software, servidores de tecnología, hosting y paquetes de compras electrónicas presentan al vendedor online, rápidas, flexibles e integradas interfaces a un costo decreciente. Estas soluciones logran proveer sitios en línea rápidos que ofrecen seguridad,

análisis de tráfico, administración de cuentas, catálogos de productos fácilmente actualizables, distribución de newsletters e integración de aplicaciones.

Fuerzas del Mercado

Michael Porter**,** planteó la herramienta de las 5 fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio. El análisis de las *cinco fuerzas competitivas del modelo,* se logra por la identificación de los elementos que influyen en la atractividad de una industria. Con ellas, se permite reconocer el futuro de una empresa y su rentabilidad en el largo plazo, por lo que se hace necesario no solo analizar los diferentes factores externos que pueden afectar un sector, sino también el reconocimiento de la interacción y dinámica de la industria, para entender la posición que adquiere cada compañía frente a la competencia, los proveedores y los consumidores.

Para su comprensión, es necesaria entonces la identificación de los siguientes cinco factores:

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

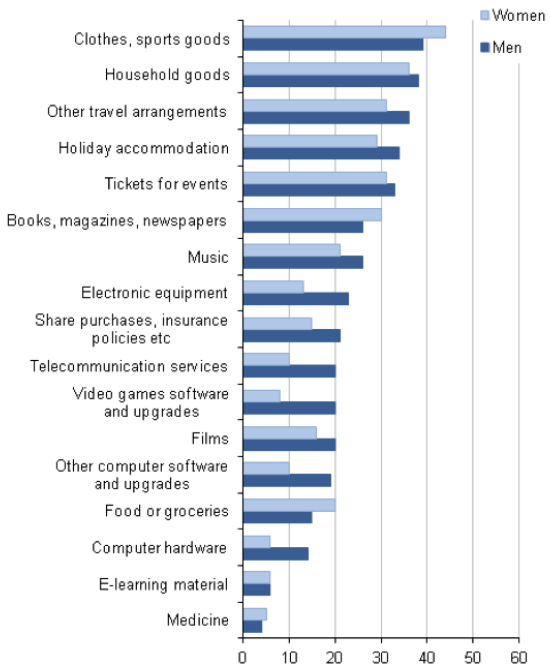
Las necesidades del cliente y su búsqueda de conveniencia, servicio, comunicación y consistencia, han hecho reconocer que aunque el canal de ventas prominente del sector es el de minoristas especializados, las ventas a través de internet se han duplicado en los últimos años. Notablemente, cada vez más consumidores utilizan un mayor tiempo para navegar la web; incluyendo el surfing Brand y la búsqueda de los mejores precios. Las tiendas de conveniencia online han permitido a los usuarios ahorrar tiempo y proveer información más detallada de sus productos; haciendo que el servicio genere atracción al proveer una solución completa.

El grado de concentración de los clientes es bajo, pues al haber un gran número de consumidores, lo que haga cada uno de ellos no logra afectar sustancialmente

la decisión de los otros. Por lo que aunque la oferta sea amplia, hay demanda suficiente para que el mercado esté en equilibrio.

Por otro lado, el número de clientes ha venido presentando un incremento a nivel internacional, dada la eliminación de limitaciones fronterizas que ha traído la era de la información, de esta manera se reconoce el creciente número de minoristas y vendedores de prendas, dando paso a mayores volúmenes de bienes ofrecidos; lo que se traduce en un amplio poder de negociación de los clientes; los eslabones que finalmente toman la decisión y eligen entre el sin número de opciones que les brinda la web.

Figure 6: Purchases made over the Internet in the last 12 months, by sex, 2012



Fuente: Asos plc

El costo del cliente para poder cambiar de proveedor es muy pequeño, teniendo en cuenta la competencia activa que existe entre los participantes de la industria, además del factor influyente en las decisiones de compra, correspondiente a la total disponibilidad de la información para el comprador. Además, la capacidad de integrarse hacia atrás es alta y a través de las plataformas que logren crear las

relaciones más consistentes entre vendedor y consumidor, se podrá otorgar conveniencia y alcanzar más valor a lo largo de todo el canal de venta.

En definitiva, cabe recalcar que el comprador es bastante sensible al precio y con la disponibilidad de información puede cambiar en cualquier momento de proveedor por el alto número de sustitutos existentes y la indiferenciación de los productos. Además, la unicidad del producto en la industria es difícilmente perdurable, pues se es bastante proclive a que los productos puedan ser copiados por otros a mejores precios, por lo que un servicio con valor agregado se vuelve el factor diferenciador, y es la plataforma que mayores beneficios pueda brindar, la que logra generar una ventaja competitiva ante las exigencias del sector.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El uso de internet ha logrado un alto impacto en las relaciones de proveedores y alianzas generadas para alcanzar una integración vertical mas intima deseada para mejorar le eficiencia de las cadenas de suministro. Es por esto, que algunas compañías han elegido tener un acceso total a sus proveedores, generando un concepto de negocio más complejo en el que actúan entrelazados con diversas marcas de ropa de las cuales son distribuidores.

La industria de textiles Chinos condesa esencialmente la mayoría de suministros que utilizan los competidores del sector. Es por ello que cualquier legislación y agrupación gremial que se genere, puede afectar a la cadena. Pero, el hecho de que el 99% de la producción provenga de PYMEs, resulta en una disminución de organización laboral, por lo que la relación con los proveedores se hace más sencilla de manejar; teniendo en cuenta que la competencia existente entre ellos se basa en un desafío continúo de precios.

Al no existir productos diferenciados o patentados, los costos de cambio son menores, pues las diversas marcas proveen el mismo tipo de bienes. Sin

embargo, el problema resulta en el aumento de costos que se viene generando para los productos Chinos, pues si estos resultan mayores, la demanda disminuye afectando al producto final. Aunque el proveedor principal puede afectar a todos los eslabones de la cadena, se encuentran países igualmente competitivos como Bangladesh y Vietnam que suministran soluciones iguales o más beneficiosas para las empresas de prendas de vestir por el bajo costo laboral y la disponibilidad de insumos.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por el gran número de minoristas indiferenciados dispuestos a satisfacer la demanda de los distribuidores de prendas de vestir.

Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada en la industria de prendas de vestir es baja, las personas pueden entrar a competir en cualquier momento al tener un acceso a las plataformas de venta virtuales. Son las curvas de experiencia las que hacen que se incremente el valor de la entrada, pues solo el know how de las organizaciones, permite lograr la sostenibilidad.

Asimismo, las economías de escala hacen que las grandes empresas como Asos.com, puedan establecer precios mucho más competitivos al repartir sus costos fijos, por lo cual ponen un limitante a las pequeñas empresas. Los requerimientos de capital no son mayores en la parte de infraestructura al no optar por un tipo de comercio físico sino virtual, pero son los costos tecnológicos los que hacen forjar barreas al acceso a los canales de distribución. Y las grandes disponibilidades de inventarios en cortos tiempos son las que generan productividad.

El hecho de que los nuevos competidores demanden recursos y compartan el mismo mercado, resultan en el detrimento de los participantes actuales. Por lo que es la innovación continua, la que permite salir de la convergencia; al usar los

mismos canales de venta, mismos productos y atender las mismas necesidades, se hace urgente aumentar de alguna manera la rentabilidad del sector.

Amenaza de productos sustitutos

Algunos de los competidores que se enfrentan directamente dentro del sector utilizan modelos de negocio enfocados en las ventas en masa, por lo que venden sus prendas a precios de descuento, alentando la idea estacional del uso de la ropa. La existencia de sustitutos es relevante, pues los precios y las copias de los productos hacen difícil la diferenciación por lo que la buena calidad impacta enormemente, haciendo que hayan niveles de sustituibilidad bastante altos.

La atractividad de la industria se reduce entonces a la cantidad de sustitutos, por lo que el sector deja de ser llamativo. Toda empresa que pueda enfocar sus esfuerzos en tecnologías e innovación y así brindar unicidad, hace que los márgenes de utilidad de la competencia sean menores, tomando el liderazgo de la industria.

Rivalidad entre los competidores

La manera de competir se transforma, conforme la tecnología cambia. La existencia de una mayor transparencia en los términos de precio, promoción, publicidad, desarrollo de productos y administración organizacional, permite a los actores obtener toda la información necesaria para que haya una alta rivalidad entre los competidores

El crecimiento de la industria denota grandes oportunidades que pueden ser llenadas por minoristas que logren ofrecer valor y diferenciación al menor precio. Es la diversidad de los competidores, la cual ha hecho al mercado tan variado y con una oferta que logra satisfacer totalmente a la demanda cambiante. El ofrecimiento de las mejores plataformas y aplicaciones que se adapten a la

tecnología, es quien logra suplir las necesidades del consumidor, reconociendo las preferencias de tiempo y espacio.

Al existir rivales posicionados como Forever 21, H&M y Next, ofreciendo el mismo tipo de productos podría reconocerse la existencia de hacinamiento, pero son los canales de distribución los que hacen a cada una de estas marcas diferente dado su enfoque en segmentos geográficos específicos, lo que resulta en una fortaleza de Asos.com; quien provee soluciones a todos los compradores a nivel mundial.

Las barreras de salida se hacen bastante altas pues la inversión en el establecimiento de relaciones para generar una cadena de suministro eficaz, toma bastante tiempo. Es por ello que la competencia tiene que reconocer muy bien las ventajas que le trae consolidarse en la industria o salir de ella.

El caso ASOS.COM

Al integrar a sus competidores en una plataforma que actúa como canal de distribución, además de integrar al consumidor como posible vendedor, e identificar las necesidades de tiempo y espacio traducidas en una misma red tecnológica, se le brida al usuario todo lo que busca en un mismo lugar; otorgando así un servicio completo que se beneficia de economías de escala. La oferta de diferenciación y variedad de la mejor calidad. Y consta de los mejores canales de distribución por la alianza estratégica desarrollada con el proveedor del servicio de envíos. Las capacidades son resultado de las transformaciones del entorno.

La empresa

En un contexto donde la crisis económica trata de desvanecer más y más empresas por la falta de presupuesto para el consumo. ASOS desafía la emergencia crediticia; siendo pionera y *aprovechando* la tendencia de las compras en la Web, con una inmensa variedad de productos que alcanzan la audiencia

global. Mientras que la competencia ha tenido grandes pérdidas en los últimos 4 años, ASOS ha presentado un aumento de ventas en más del 100%. La *detección* de una oportunidad de negocio en medio de la volátil realidad, se ha logrado por el reconocimiento de la existencia de plataformas sociales interactivas, que son la herramienta utilizada por la organización para la investigación y desarrollo, al comprender las necesidades cambiantes del target.

ASOS, “As Seen On Screen” es una minorista británica, creada en el año 2000 por Nick Robertson. En un principio se enfocaba en la comercialización de trajes inspirados en celebridades, que eran realizados por diversas marcas. Pero dada la utilización y construcción de capacidades dinámicas, esta minorista ha logrado moldear su concepto de negocio, aprovechando el gran auge que ha tenido el interés por la moda y el apogeo de las redes de comunicaciones, hasta llegar a ser la tienda de ventas de moda online más grande del mundo.

Esta minorista de moda global, ofrece más de 50.000 productos, introduce semanalmente aproximadamente 1500 productos y realiza envíos a más de 190 países desde su centro de distribución en Inglaterra. Además, cuenta con plataformas virtuales en 5 idiomas y dirigidas específicamente a Estados Unidos, España, Francia, Italia, Alemania, Australia y Reino Unido. Pero, con la posibilidad de ser utilizadas por cualquier usuario a nivel global, especialmente por el mercado objetivo de la organización; mujeres entre 16 y 34 años que se mantienen al tanto de las tendencias de moda, estilo y tecnologías de la comunicación. (Asos.com “About us”).

Al reconocer las oportunidades que le brindaba el medio, ASOS creó su propia marca; siendo constantemente actualizada con las tendencias internacionales para poderle brindar valor a los consumidores. A su vez, utiliza una estrategia sombrilla en la que otras tiendas que pretendan llegar al mismo segmento para dar a conocer su marca, lo pueden hacer por medio de la plataforma. Esto, permite a la

población mundial conocer las diferentes marcas establecidas en los mercados de moda más importantes, y comprarlas sin incurrir en gastos de envió.

Con la llegada del WIFI y la banda ancha, ASOS ha adoptado una estrategia multicanal, desde la comprensión total del contexto tecnológico actual; donde el rol de las comunicaciones y el contacto con el cliente final han forjado el triunfo. Es así, como el posicionamiento logrado ha sido llevado a cabo por el aprovechamiento de la *renovación incremental* y su incursión en los medios donde el consumidor interactúa (Smartphones, Ipad, You Tube). El e-commerce ha permitido el crecimiento de los ingresos, la consolidación de un sistema publicitario y el aumento de ganancias; que solo a través de celulares en el año 2010, fue de 1 millón de libras esterlinas.

Además, ASOS ha *aprovechado* la creciente apreciación de los clientes por compras en los mercados vintage o de segunda mano. Es por ello, que no solo cuenta con una línea tanto para hombres, como para mujeres; sino que se presta para ser el lugar de ventas *MARKETPLACE;* donde minoristas pueden comercializar sus productos; así, puede *identificar* diversas tendencias que se mueven dentro de su misma red; para la creación de productos. Y le permite a la empresa, afianzar sus relaciones con los posibles competidores, creando una mayor lealtad.

La minorista, ha *reconfigurado* la manera en que compran las naciones; dejando de lado las horas pico de los almacenes (Jueves-Sábado) para mantener el mayor nivel de actividad los Lunes y Martes, las horas de almuerzo y la franja nocturna entre las 9-12 pm. Todo esto, ha sido logrado, desde el aprendizaje continuo de las preferencias cambiantes del cliente y su disposición de tiempo. La política de los 3 click para estar lejos de la compra, y de tres segundos para que la pagina sea cargada; hace que no se pierda la atención del consumidor y que sea más rápido el proceso de adquisición del producto, satisfaciendo la manera de pensar de cada consumidor (fashion.telegraph.co.uk “Asos: Net gain”).

A pesar de entender a la falta de contacto material del producto con el cliente como una posible amenaza, ASOS tomó partido de ello, al entender los modelos mentales de las mujeres en la realización de una compra (algunas veces las mujeres ni siquiera se prueban la ropa por evitar entrar a los vestidores). Es por ello que, la compañía decidió demostrar por medio de una completa gama de fotografías y videos, la manera en que la ropa, accesorios y zapatos encajan en el cuerpo de las personas. De esta manera, Asos.com ha logrado ser la pagina de ventas online más visitada, con 625 entradas al día, siendo este número mayor que el de marcas consolidadas como H&M con 465 entradas y Forever 21 con 321. Esto, debido al completo servicio que se brinda, dado el cambio de la configuración de recursos para el negocio. *No hacen falta estantes, ni percheros para atraer al consumidor; es la identidad de servicio completo la que le brinda la seguridad al cliente para su consumo (Asos.plc.com; Who we are).*

La sostenibilidad de la empresa, se enmarca en el entendimiento de la importancia de la realización de alianzas estratégicas, pues del desarrollo de las empresas inglesas de envíos ha dependido mayoritariamente la consolidación del buen nombre del negocio de ventas online a nivel global. La experiencia del correo internacional, permite tomar partida de las curvas de aprendizaje generadas del conocimiento de importaciones y envíos. El afianzamiento de una relación con el proveedor de servicios permite generar una garantía y relación más estrecha y confiable; lo cual logra alcanzar la ventaja competitiva a partir de la generación de valor por envíos sin costo que generan un ahorro en el bolsillo del consumidor. La construcción de lealtad solo se consigue dado el buen servicio al cliente, la rápida respuesta y el ahorro de dinero y tiempo.

En conclusión, el enfoque de la empresa en el aprendizaje constante, ha permitido que se instaure un saber hacer; donde la respuesta rápida y eficiente permite el ahorro en gastos generales de una tienda normal. El delimitante general de vender lo que se produjo no es un paradigma restrictivo por la proyección de la demanda; pues ante situaciones de cambio que afecten las colecciones; como bien puede

ser el clima o un evento específico, ASOS es capaz de realizar acciones de contingencia que dejan de mostrar el inventario solo por acabar con él. Teniendo en cuenta que la imagen de la compañía puede resultar bien o mal calificada por la pertinencia o disponibilidad de productos. Para ASOS, el buen nombre es el objetivo final; que solo es alcanzado al entender la incidencia en el éxito de las competencias de segundo orden, que de manera estratégica permiten estar a la par con el cambio.

Análisis histórico

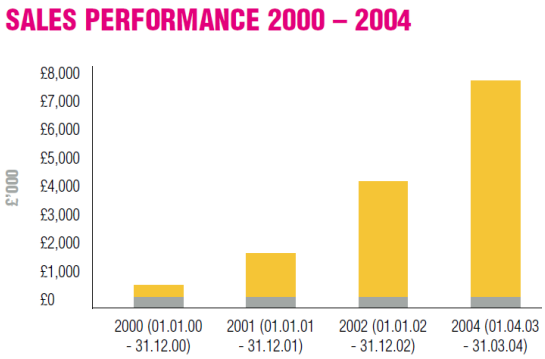
El inicio y la necesidad de un cambio en la estrategia

Para comenzar, del periodo comprendido entre el año 2000 y el 2003; el desempeño de la organización estaba basado en un enfoque que pretendía el impulso de las ventas online, enfocándose en las investigaciones de mercado de Forrester e IMRG (Interactive Media in Retail Group); las cuales resaltaban al canal de distribución online como el de mayor crecimiento para la próxima década. De ahí que decidieran tomar dicha oportunidad y convertirla en su modelo de negocio.

En principio, el negocio de Asos comprendía una segunda compañía llamada Entertainment Marketing que pretendía afianzar la colocación de marca de diferentes empresas. La forma en que obtenían dinero era de sus 17 clientes, manejando 54 marcas que le generaban ingresos anuales por conformar una identidad corporativa y consolidarla. EM, actuaba como subsidiaria encargándose del cubrimiento en los medios para lograr afianzar cada una de las marcas. Por otro lado, estaba ASOS; quien pretendía traer al mercado productos vistos en televisión, para un mercado selecto.

En este periodo, resultó un margen operacional negativo para final de año del 2002, de 41,5% (ver anexo 2); lo cual significaba que el costo de producción y los gastos operacionales eran mayores que las ventas. Pero con el pensamiento de que había un negocio dentro del concepto iniciado, se siguieron acumulando gastos con ventas casi estáticas, por lo que se debió pedir un préstamo de 1,9 millones de dólares para absorber las pérdidas antes de impuestos de 1,5 millones.

La compañía mostraba un Retorno de los Activos y Retorno de la Inversión preocupante, por lo que la rentabilidad del negocio era de -47,53% y -63,28% respectivamente. De ahí que el poder de ganar se vio bastante comprometido en los primeros años. Fue entonces, el momento en que Asos detectó el gran riesgo al que se estaba enfrentando y comprendió la necesidad de separación de las actividades de la empresa, por lo que Entertainment marketing fue vendida para obtener liquidez y lograr enfocarse en la gran oportunidad que le estaba ofreciendo el canal de ventas online. El reto era que los consumidores pudieran obtener de ASOS lo que los famosos estaban usando, pero apoyado ahora por un departamento de compras, almacenamiento y logística organizada. Dando paso así, a una minorista en expansión, que aprovechaba el ahorro en costos que podía proveer la idea de negocio virtual, para así validar el uso de capacidades dinámicas en la reconfiguración del modelo inicial.

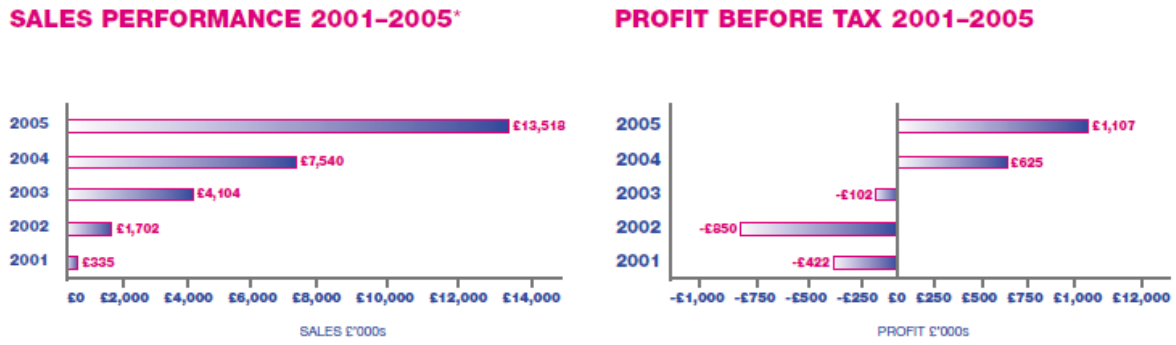


Fuente: Asos Annual Report 2004

Tiempos de turbulencia

Para el segundo periodo, comprendido entre el 2004 y 2006, se puede observar que las finanzas comenzaron a ser contabilizadas al 31 de Marzo para no interferir con las dinámicas del mercado de la temporada Navideña (ver anexo 2), lo cual reconoce la reciente comprensión del movimiento del mercado. Al enfocarse en cada una de las oportunidades que les había demostrado el aprendizaje tras los intentos fallidos, la empresa se volvió la cuarta en ventas del Reino Unido, por lo que se decidió incluir mayores líneas de productos que abarcaran menores márgenes de ingresos pero que pudieran obtener un mayor número de pedidos para afianzar la marca. De ahí que, se incluyó al calzado y belleza entre los productos ofrecidos, para así apartarse cada vez más de la idea de vender elementos utilizados por celebridades en televisión.

El objetivo de este periodo fue afianzar y modificar la estrategia a futuro concibiendo que su visión era ser el destino de moda online para personas entre los 16 y 34 años. El poder otorgar una valor adicional para el segmento era crucial, por lo que el aumento de las líneas de productos se volvió continuo para asegurar la oferta de variedad.



Fuente: Asos Annual Report 2005

Al final del año 2004, la organización se tuvo que enfrentar a las pérdidas causadas por los problemas de almacenamiento; que hacían al margen bruto

reducirse de 50,3% a 48,75% (ver anexo 2) al no alcanzar una rotación de inventario corta. Pero para el año 2005, Asos alcanzó el segundo lugar en ventas del sector para el Reino Unido con un incremento contante en el inventario y en el numero de departamentos, reconociendo la incidencia de la diversificación del producto junto con la diversificación del mercado.

De la lección obtenida en el año anterior, con los problemas y sobrecostos de almacenamiento en los que se incurrió, se decidió mudar la planta a un centro logístico mucho mayor que pudiera abarcar el inventario que la demanda requería; de esta forma se logró una mayor eficiencia en la consolidación del centro logístico. Pero, fue la explosión ocurrida en el depósito de Buncefield, la cual impidió que miles de ordenes no pudieran ser enviadas y la empresa tuviera que incurrir en costos de aseguramiento extras haciendo que el margen bruto se viera reducido aún más, hasta llegar a un 40% , con un retorno de los activos disminuyendo de 16,9% a 16,2%.

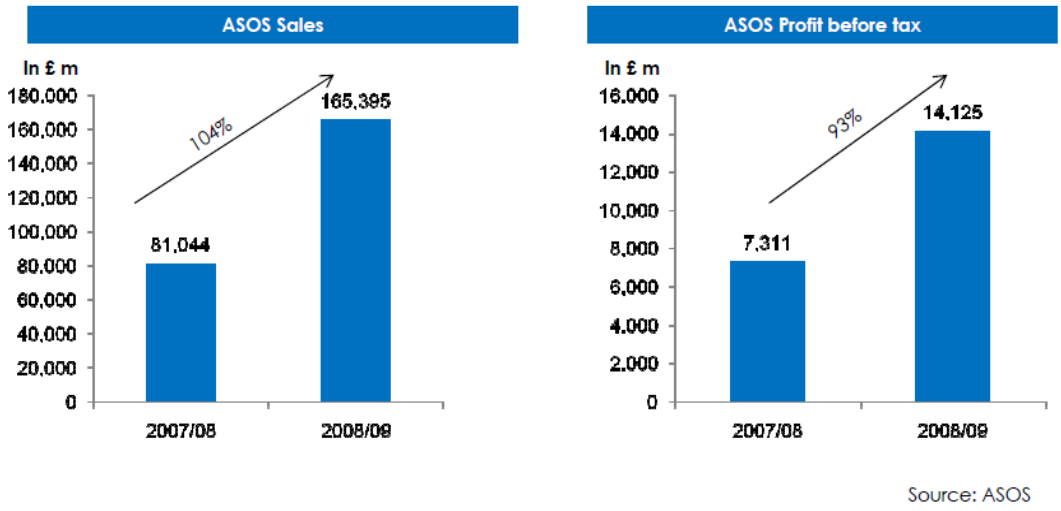
Fue entonces necesario un cambio en la junta directiva, por lo que se incluyó a Rob Bready como el director ejecutivo y a Peter Williams como el Director no operativo. Desde este momento se incluyó un departamento de diseño al interior de Asos al tratar de adaptarse a las necesidades cambiantes del público, para superar los momentos de adversidad a los que se habían visto enfrentados.

Consolidación de marca

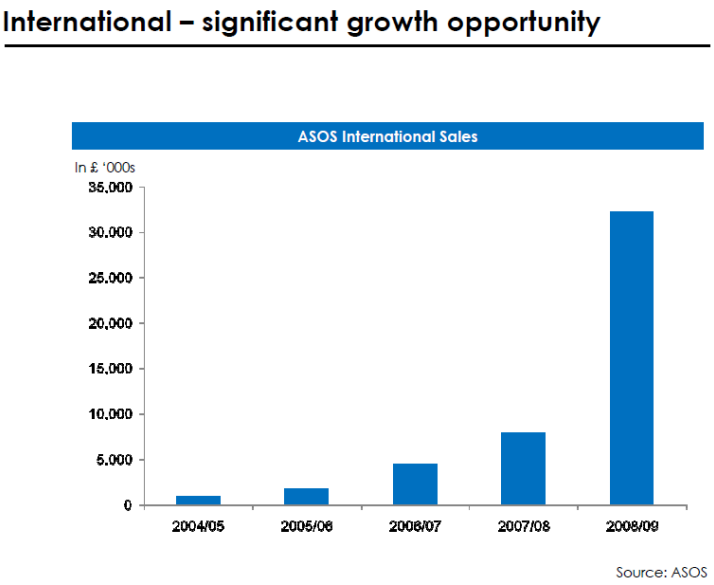
Para el periodo del 2007 al 2009, Asos empezó a ser el destino de moda favorito, renombrado por los medios por el buen desempeño en la industria de la moda. Desde ese momento, decidió realizar inversiones significativas a la infraestructura, capital humano, diseño de producto, merchandising, tecnologías y mercadeo. El Desarrollo de nuevos productos sirvió entonces para desarrollar las capacidades de la empresa al reconfigurar la base inicial de las capacidades tecnológicas y

comerciales; dando respuesta a los cambios del entorno a través de una renovación corporativa (Ortega, García y Santos; 2012).

Con el reconocimiento de la importancia de enfocarse en las competencias base y deliberar un concepto de destino de moda online más consolidado, se entendió la necesidad de externalizar la logística. El desarrollo de la alianza con Unipart Logistics Ltda, demostró desde el principio un aumento en los niveles de servicio y la eficiencia; aprovechando los menores costos de almacenamiento y la mayor demanda. Las ventas y los ingresos se ven incrementadas en un 100% por las decisiones de reconfiguración tomadas para que el negocio se desarrollara sobre todo en aquellas habilidades muestra de diferenciación y valor.



Fuente: Asos Annual Report 2008



Fuente: Asos Annual Report 2008

Aunque el 2009 fue un año de crisis económica mundial y la industria de ventas de ropa online tuvo el menor crecimiento en 10 años según IMRG, las ventas de Asos se duplicaron llegando a beneficiarse del manejo de diversas divisas para enfrentar la falta de solidez de la libra.

Por otro lado, la introducción en las diversas plataformas sociales (Myspace, Facebook y Twitter), como parte de su estrategia de internacionalización, logró un contacto más directo con los consumidores por medio de la conversación instantánea. Lo cual sería decisivo en los márgenes de utilidad alcanzados en el futuro.

La tercera página Web de moda más visitada en el mundo

En los últimos años el propósito y visión de Asos se ha visto modificado, para ser una empresa que comprometa al consumidor en un mundo tan cambiante. Para ello, ha apostado por la multiculturalidad de la plataforma, otorgando un servicio más personalizado; creando una experiencia de moda única que permite alcanzar a todos los segmentos que se enmarcan dentro de la edad objetivo. Así, ya se

realizan envíos a casi 200 países alrededor del mundo, y aún existen compradores en los cuales falta consolidar la marca, y ganar reconocimiento.

El último análisis financiero, otorgado por el reporte anual al 31 de Marzo de 2012, indica la estabilidad que han otorgado las decisiones de los últimos años al detectar y aprovechar la coyuntura del sector. El aumento de las ganancias de 80mil millones de libras en promedio cada año, demuestra el buen desempeño de las inversiones de los últimos años.

5 Year Financial Summary

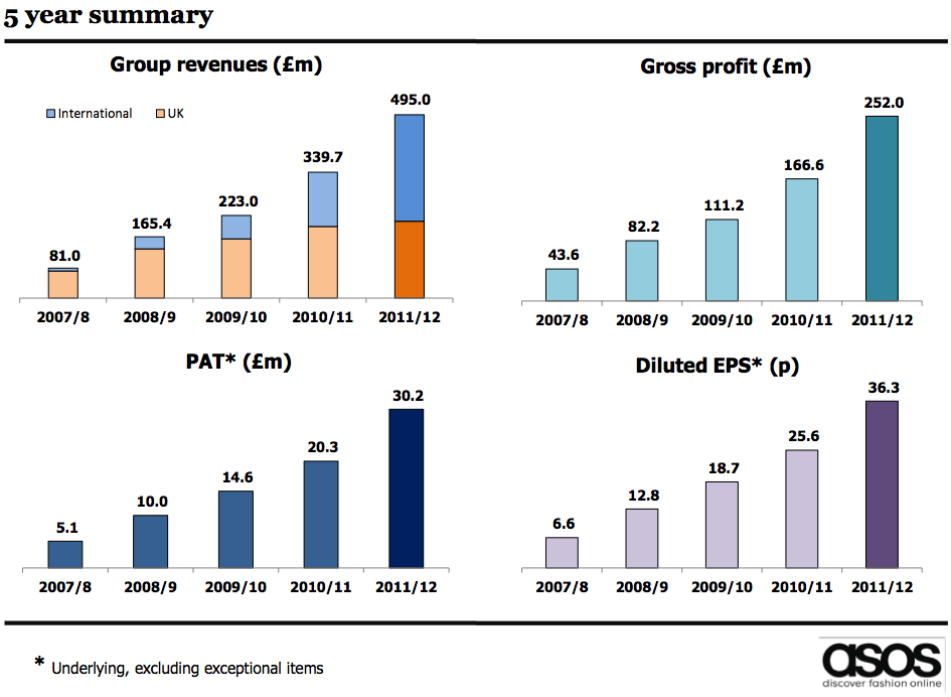
Group statement of comprehensive income

Year ended 31 March

	2008 £'000	2009 £'000	2010 £'000	2011 £'000	2012 £'000 Reclassified*
Revenue	81,044	165,395	222,999	339,691	**494,957**
Cost of sales	(37,432)	(83,184)	(111,803)	(173,042)	**(242,987)**
Gross profit	43,612	82,211	111,196	166,649	**251,970**
Distribution costs	(6,328)	(10,512)	(18,060)	(34,959)	**(65,840)**
Administrative expenses	(30,322)	(57,764)	(72,825)	(102,840)	**(144,346)**
Operating profit before exceptional items	6,962	13,935	20,311	28,850	**41,784**
Exceptional items	—	—	—	(12,943)	**(10,585)**
Operating profit after exceptional items	6,962	13,935	20,311	15,907	**31,199**
Share of post-tax losses of joint venture	—	(78)	(69)	(3)	**—**
Finance income	349	268	97	16	**—**
Finance expense	—	—	—	(215)	**(850)**
Profit before tax	7,311	14,125	20,339	15,705	**30,349**
Income tax expense	(2,258)	(4,116)	(5,759)	(4,856)	**(8,070)**
Total comprehensive income attributable to owners of the parent	5,053	10,009	14,580	10,849	**22,279**
Underlying earnings per share					
Basic	6.9p	13.6p	20.0p	27.3p	**39.8p**
Diluted	6.6p	12.8p	18.7p	25.6p	**36.3p**
Earnings per share					
Basic	6.9p	13.6p	20.0p	14.6p	**29.3p**
Diluted	6.6p	12.8p	18.7p	13.7p	**26.7p**

* Distribution costs have been reclassified from cost of sales to operating expenses from 1 April 2011. Comparative information has been reclassified accordingly.

Fuente: Asos Annual Report 2012



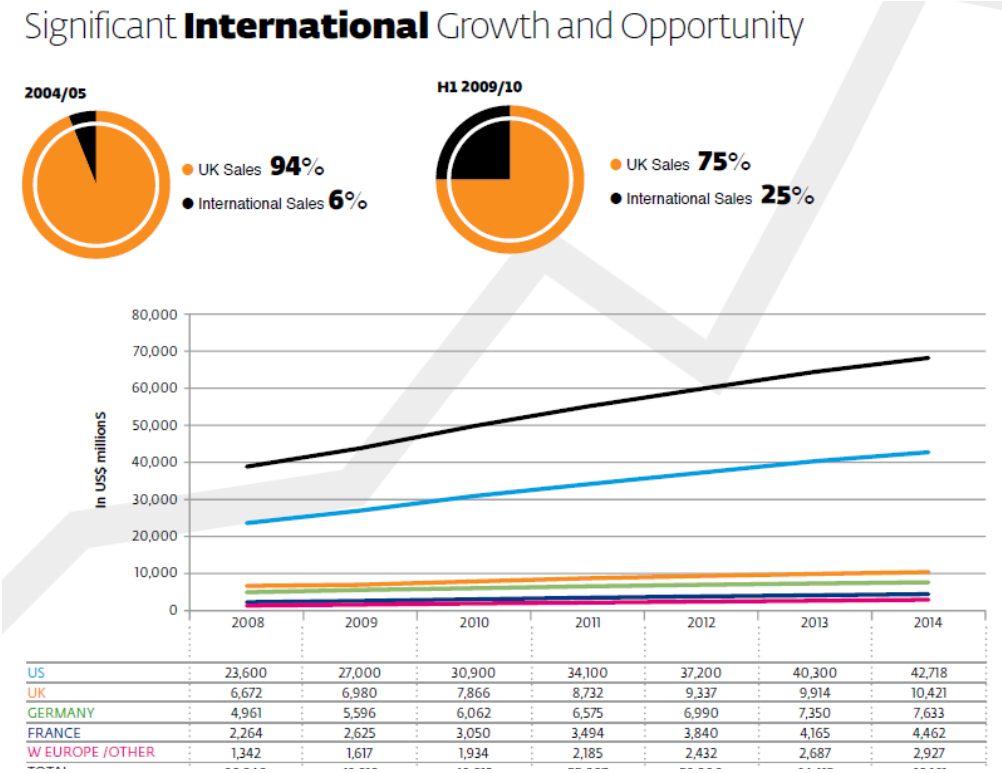
Fuente: Asos Annual Report 2012

El desarrollo de nuevos productos

ASOS Marketplace y Asos Fashionfinder

Dentro del concepto de ASOS.COM, se introdujo Asos Marketplace; sitio en el que pequeñas boutiques y mismos consumidores pueden vender sus prendas. También Asos fashion finder; lugar en que se pueden descubrir atuendos y elementos de moda como si fuese una revista en la red pero actualizada en tiempo real. El punto de estos nuevos lugares dentro de la pagina web, ha hecho que se integre todo lo relacionado con la moda en un mismo lugar, para que los consumidores no deban salir de la web, teniendo en cuenta que todas sus actividades son realizables en el mismo sitio.

En el año 2011, se realizó la transición a un nuevo centro de distribución que contaba con una capacidad 4 veces mayor, tratando de alcanzar la demanda que se había vuelto en su mayoría internacional tras los pasos dados con la consolidación del comercio a través de la web y celulares inteligentes. Asos ha sido la primera plataforma que cuenta con un servicio de free delivery & free returns lo que le otorga un valor adicional, con el que la competencia no cuenta.

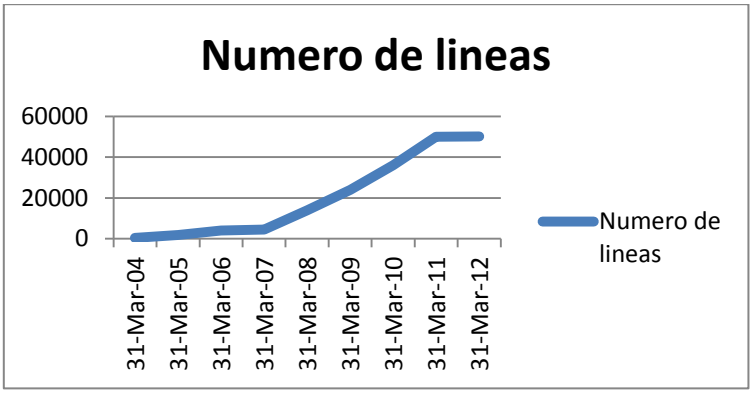


	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
US	23,600	27,000	30,900	34,100	37,200	40,300	42,718
UK	6,672	6,980	7,866	8,732	9,337	9,914	10,421
GERMANY	4,961	5,596	6,062	6,575	6,990	7,350	7,633
FRANCE	2,264	2,625	3,050	3,494	3,840	4,165	4,462
W EUROPE /OTHER	1,342	1,617	1,934	2,185	2,432	2,687	2,927

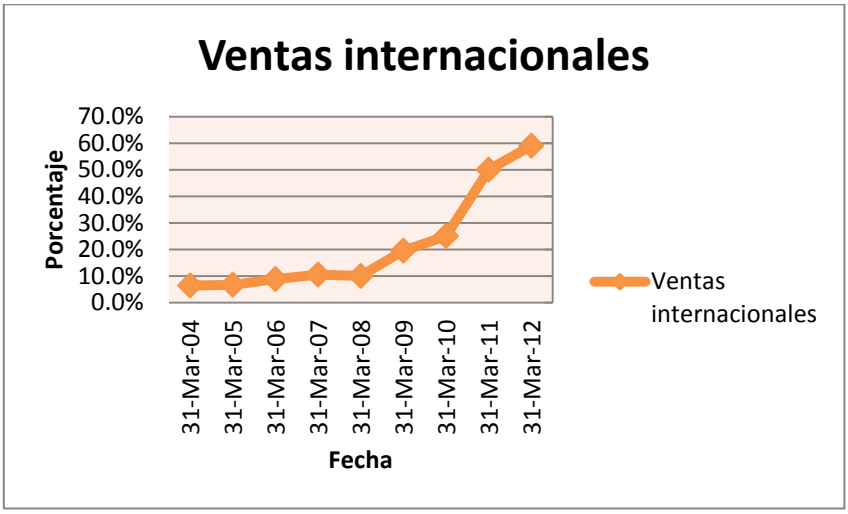
Fuente: Asos plc

Al año 2012, Asos se constituye como una plataforma que otorga una experiencia única en lo relativo a la moda, con más de 1 millón de visitas al día, cuenta con asistencia al consumidor 24 horas, servicio en 5 idiomas y cuenta con 15 monedas para la realización de compras. Las plataformas sociales y la creación de aplicaciones para iphone y android han logrado entender que el 16% del mercado del sector se mueve dentro del canal móvil. Asos, cuenta con más de 50.000

líneas de productos de diversas marcas. Asos Marketplace ofrece más de 65.000 productos y Fashion Finder muestra más de 185.000 productos y outfits para los amantes de la moda.



Teniendo en cuenta la disminución del desempeño de la firma dentro del Reino unido por la alta volatilidad en el mercado, Asos empieza a beneficiarse de las economías a escala al repartir sus costos fijos por los mercados mundiales. Las ventas internacionales han aumentado en la última década hasta alcanzar un 60% del total de ventas.



Posicionamiento

En los últimos 5 años, Asos ha presentado un desempeño constante que lo ha afianzado como el segundo destino web de compras online para el segmento de 15 a 34 años. Y la tercera página de moda más visitada en el planeta.

Position	Name	Average Daily Visitors (000s)
	Total Retail - Apparel	*18,001*
1	VANCL.com	920
2	ASOS Plc	749
3	HM.com	606
4	Nike	465
5	Moonbasa.com	458
6	Trendyol.com	380
7	Inditex Group	375
8	Bonprix	353
9	Forever 21, Inc	327
10	Limitedbrands	317

Position	Name	Total Unique Visitors per month (000s)
	Total Retail - Apparel	*170,251*
1	VANCL.com	13,089
2	Nike	9,300
3	HM.com	9,028
4	Moonbasa.com	6,562
5	ASOS Plc	6,323
6	Inditex Group	6,031
7	Bonprix	5,747
8	Limitedbrands	5,324
9	La Redoute	5,168
10	YouGou.com	4,905

comScore rankings for 15-34 year olds (March 2012)

. . . ASOS IS the THIRD most visited fashion website on the planet*

* Comscore Data: April 2011. Based on Average Daily Visitors (000).

	Average daily visitors (000)
VANCL.COM	1,064
La Redoute	882
ASOS Plc	**731**
Nike	606
Bonprix	596
HM.COM	589
Limitedbrands	474
3 Suisses	361
Zappos Sites	349
Forever 21, Inc.	340

Fuente: Asos plc

Por la tendencia positiva sobre las ventas, y la creciente participación en el Mercado, desde el año 2004 las utilidades se han comportado como una

constante creciente, por lo que los accionistas han podido disfrutar de mayores ganancias por acción a través de la última década.

Aunque los altibajos que tenga la economía a nivel mundial, pueden afectar más fácil la internacionalización de la compañía, Asos se ha levantado de cada uno de ellos al aprovechar las oportunidades surgentes de cada uno de los mercados en que haya una posible oportunidad en el largo plazo.

Fuente: Yahoo Finances

Capacidades dinámicas en respuesta a tiempos de cambio

Capacidades dinámicas en ASOS.COM

Capacidades Dinámicas	**ASOS.COM**
	Oportunidades: • Compras en la Web • Plataformas sociales interactivas • Evolución de la multimedia

Detección	• Curvas de aprendizaje ya adquiridas por las empresas de envíos internacionales • Alcance global de la creación de una red global
	Amenazas: • Crisis financiera • Disminución del consumo • Falta de contacto material del producto con el cliente al enfocarse en ventas online
Aprovechamiento	• Detección de un target específico de acuerdo al uso de las redes. • Plataformas adaptadas para diversos países, y en diferentes idiomas. • Creación de una marca propia • Estrategia sombrilla (Los clientes de la competencia pueden llegar también a los productos de ASOS). • Envíos gratis a nivel global • Comprensión de los modelos mentales y lo dolores de las personas al ir a un almacén a probarse lo que iban a comprar
Reconfiguración	• Se pasa de basarse en un prototipo de negocio en el que se vendían prendas inspiradas por celebridades, hechas por marcas diferentes a ASOS; a un modelo en el que la empresa crea sus propios productos basándose en las tendencias expuestas por celebridades, y siendo el medio para que otras minoristas pudieran exponer sus productos. • Creación de la plataforma MARKETPLACE; en ella cualquier persona puede comprar y vender productos de segunda mano. De esta manera ASOS afianza la lealtad de sus consumidores y de los posibles competidores. • Reconfiguración de la hora pico usual de la competencia, para que el mayor flujo de clientes sea representado por diferentes segmentos horarios, como lo son: Lunes y Martes, horas de almuerzo y la franja nocturna entre las 9-12 pm. • A través del entendimiento de los problemas de las mujeres al ir a un almacén, han logrado exponer de la mejor manera sus productos a través de elementos multimedia.

Renovación incremental	• Evaluación continua sobre el medio en el cual ASOS.COM debe publicitar, de acuerdo a la evolución del uso de las plataformas virtuales. • Búsqueda constante, para brindar un servicio más completo; en el que los consumidores no tengan que ir a otra pagina para obtener lo que quieren (Todo en un mismo lugar). • Creación de Nuevos Productos
Competencias de segundo orden	De la observación, se comprendió la necesidad de utilizar periodos de contabilidad a 31 de Marzo (Teniendo en cuenta la dinámica del mercado de la moda). Además, la inversión en I&D tuvo lugar para estar acorde constantemente con las plataformas sociales en las que interactúan los clientes, y las tendencias acorde no solo a las pasarelas internacionales, sino a cada factor que pueda variar la demanda, como lo es el clima. • Política de los 3 clic para realizar la compra y de los 3 minutos para que la pagina sea cargada (simplificación de procesos continua).

Tiempo Vs. Dinámica de cambio

Año	Evento	Dinámica
2000	Incentivos a la creación de empresas.com Boom de diversas series de tv: Sex and the City, The Office, Friends, The Sopranos, CSI, 24 que formaban un factor influyente en el reconocimiento de la moda de la época.	Detección de oportunidades e incentivos a creación de comercio electrónico. Aprovechamiento de la existencia de una mancha blanca. Existía un público al que no estaban siendo atendidas sus necesidades
2001	Los atentados que tuvieron lugar el 11 de Septiembre, causaron una caída a la economía e	Reconocimiento del efecto de la incertidumbre, para lo cual se generó una organización junto con

	índices bursátiles; dando paso a una etapa de especulación y recesión por la inseguridad. Ello, trajo consigo un mayor numero de empresas vinculadas al sector de internet y a la llamada nueva economía.	Entretainment Marketing para permitir la colocación de nuevas marcas en un ambiente incierto.
2002	Margen operacional negativo. ROA=-47% ROI=-63% El incremento de la confianza a nivel mundial, resultó en la mayor inversión en elementos tecnológicos para ir a la par con el cambio.	Al reconocer la necesidad de un enfoque en las competencias Core, se vende EM. De esta forma se genera liquidez y se enfoca en la oportunidad de ventas a través del canal online. La reconfiguración del negocio y adopción de una estrategia sombrilla, permitió a ASOS.COM acercarse al consumidor, tomando partido del desarrollo tecnológico y ofreciéndole diversas marcas en un mismo lugar; así cuando un cliente buscaba una marca en particular, podía llegar a la pagina Web siendo esta un intermediario en la distribución de marcas reconocidas.
2004	Continuación de perdidas por altos costos de almacenamiento. Lanzamiento de plataforma social myspace. Crecimiento constante de la competencia	La empresa decide utilizar una nueva forma de recuento, extendiendo el año contable a 31 de Marzo; lo cual demuestra el desarrollo de competencias de segundo orden, por el aprendizaje de la dinámica del mercado, dado el comportamiento del consumidor y su incremento del gasto en la temporada navideña. Ampliación de la línea de productos con la inclusión de calzado y belleza. Se reconoce la importancia de hacer asequibles los productos para lograr un aumento en el numero de pedidos y así expandir el target a personas entre los 16 y 34 años.

2005	Lanzamiento de plataformas sociales como facebook, reconocen un incremento en la demanda; pues el publico empieza a pasar mas tiempo navegando la Web. La explosión de Bunefield causa grandes perdidas de stock y sobrecostos de aseguramiento.	En vez de recaer por tan perturbantes hechos con la explosión del lugar de almacenamiento, ASOS aprovecha su mayor cercanía al público gracias a las redes sociales y muda la planta a un centro logístico que distriburía de mejor manera los productos.
2006	Lanzamiento de Twitter e incremento de investigación y desarrollo invertido por la competencia a tiendas que empezaban a contar con un canal de distribución online.	La detección de la importancia de cambio en la junta directiva, transfirió al creador de la compañía a ser director no operativo, dando lugar a Rob Bready; quien ha implemntado grandes modificaciones para adaptarse al mercado objetivo. Dentro de los cambios realizados, surgió un departamento de diseño y de mercadeo. Que logró entender las necesidades reales de consumidores y sus medios a la hora de realizar una transacción online.
2007-2008	Crisis Financiera; Crisis crediticia e hipotecaria que desató la falta de confianza en los mercados y por lo tanto la reducción del consumo.	El reconocimiento de la diminución del consumo, logró comprender los modelos mentales de los compradores a la hora de realizar transacciones y entendió la importancia de un nuevo canal que pudiera ofrecer los productos con pagos virtuales. Además, el nuevo enfoque a la parte de mercadeo de la compañía hizo lanzar nuevas aplicaciones: Asos Magazine, Marca de Hombre, petite y designer. Con la crisis fue importante resaltar que la pagina proveía descuentos al consumo; para lo cual se lanzó Asos Outlet. La inversión en infraestructura, capital humano, diseño, tecnología

		y mercadeo, demuestra la reconfiguración y renovación corporativa, permitiendo a la organización enfocarse en sus actividades core
2009	El enlace de las economías a nivel global y el surgimiento de plataformas de comunicación cada vez mas consolidadas hace más notoria la dependencia generada por los lazos económicos y la necesidad de los clientes de respuestas en cortos periodos de tiempo.	La alianza con Unipart Logistics, permite utilizar Free shipping Worldwide como parte de su estrategia empresarial. Esto, permite a la organización enfocarse en servicio y eficiencia, para el ofrecimiento de un servicio complementario. El lanzamiento de ASOSLife logra que los usuarios puedan crear perfiles para comunicarse a través de foros, blogs y grupos via facebook, myspace y Messenger; es decir las plataformas de comunicación que realmente usa el target. A través de ellas se logra otorgar respuestas en tiempo real.
2010	Asos adquiere el status de compañía neutral de carbón	Responde ante los requerimientos de la población por responsabilidad ambiental, lo que le da un mayor valor por su compromiso con el medio.
2011	Mayor internacionalización de Asos.com otorgada por la consolidación del comercio electrónico. Incremento en un 60% del acceso a internet del segmento de población al que va dirigido Asos y que utiliza las redes sociales. *Ver anexo 8*	Se abren plataformas destinadas y personalizadas a nivel internacional: Francia, Alemania, Estados Unidos y posteriormente Australia, Italia y España. Adaptación a la tecnología, con el desarrollo de Asos Mobile y las aplicaciones tanto para Iphone, Ipad y Smartphones Además, surge el concepto de Asos Marketplace, configurando una nueva parte de negocio; en donde

		se permite a vendedores minoristas participar de la plataforma para poder vender a través de este canal (alianza horizontal)
2012	Exagerada oferta y continua creación de minoristas online de venta de prendas de vestir. El nuevo enfoque en los BRICS	Asos Fashion Finder: Creación de solución para aquel publico que no encontraba en Asos.com lo que estaba buscando, utilizara los enlaces para llegar a productos de minoristas rivales que si lo venden. Se trata de atraer de cualquier manera al público y ofrecerle soluciones varias para ganar su lealtad. El CEO de la Compañía se pronunció en el 2012, resaltando la incidencia de los mercados emergentes para el futuro de ASOS.COM *Country specifics websites in China & Russia are on track to open this year, with India and South America on the agenda next.* *Nick Robertson*

Implicaciones y conclusiones

A través del reconocimiento de la necesidad de creación de capacidades dinámicas, las organizaciones se hacen capaces de enfrentar los desafíos que un entorno cambiante implica. El pertinente aprovechamiento y detección de oportunidades refleja la disposición al aprendizaje e innovación al reconocer que de la reconfiguración y renovación de competencias se puede obtener la mayor generación de valor en la búsqueda de sostenibilidad.

El caso ASOS.COM refleja la incidencia de la incertidumbre, para el moldeamiento del formato de negocio utilizado, al explotar las necesidades cambiantes de los segmentos de consumo, y recurrir a la integración tanto vertical como horizontal para la satisfacción de un mayor número de posibles clientes. A su vez, el

entendimiento de diversos factores externos permite consolidar el enfoque hacia el mejoramiento continuo.

Recomendaciones

A través del análisis de caso y el estudio teórico, es posible concluir que la mejor manera para comprender el uso de la estrategia empresarial es a través de la ilustración de las competencias creadas por las compañías en relación a los hechos en los que desenvuelven. La identificación de la manera en que el entorno modifica la forma de actuar de las organizaciones solo es posible al volver complementaria a la realidad con la teoría.

Bibliografía

Adner, R. y Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal,* 24 (10), 1011-1025.

Agarwal, H.; Helfat, C.E (2009). Strategic Renewal of Organizations. Organization Science 20: 281-293

Ahenkora, K. (2012). *A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management.* Christian Service University College. Journal of Management and Strategy P.21-27

Ambrosini, V., Bowman, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews,* 11 (1): 29-49.

Andreeva, T; Chaika, V. (2006) Dynamic Capabilities, What they need to be dynamic? St Petersburg State University, Institute of Management. San Petersburgo.

Aragón-Correa, J.A.; Sharma, S. (2003). "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 28, nº 1, pp. 71-88.

Augier, M.; Teece, D.J. (2007). "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions", *Management International Review*, vol. 47, nº 2, pp. 175-192.

Augier, M; Teece, DJ. (2009) Dynamic Capabilities and the Role of Managers. *Organization Science,* Vol. 20 (2), 410–421.

Asos.com (2012). About us. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012: http://www.asos.com/infopages/pgeaboutus.aspx?xr=1&mk=na&r=3

Asosplc.com (2012). Who we are, investors. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012:
http://www.asosplc.com/who-we-are

Asosplc (2012). Global Online Fashion Store. *Unaudited pro forma results for the year ended 31 August 2012.* Recuperado el 20 de Noviembre de 2012

Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

Barreto, Ilídio (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management,* 36 (1): 256-280.

Bravo, E (2005). Proyecto de tesis: Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas. Que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto.Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

Cepeda, G. y Vera, D. (2007). Dynamic capabiliies and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research,* 60, 426-437.

Cetindamar, D., Phaal, R. y Probert, D. (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology ma- nagement activities. *Technovation,* 29, 237-246.

Cockburn, I.M.; Henderson, R.M.; Stern, S. (2000). "Untangling the Origins of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 10/11, pp. 1123-1145.

Collins, D.J. (1994). "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, vol. 15, Winter Special Issue, pp. 143-152.

Danneels, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, vol. 23, nº 12, pp. 1095-1121.

Danneels, E. (2008). "Organizational Antecedents of Second-Order Competences", *Strategic Management Journal*, vol. 29, nº 5, pp. 519-543.

Davila, C. (2012). "La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado" *Cuadernos de Administración Universidad Javeriana Bogotá (Colombia), 25 (44): 11-37, enero-junio de 2012*

Dodgson, M (1993): "Organizational learning: a review of some literature". *Organization studies,* vol. 14, *n°* 3, págs. 375-394.

Døving, E. and Gooderham, P.N. (2008). Small firm accountancy practices as business advisors: A dynamic capabilities view of their scope of services. Strategic Management Journal*,* 29, 841-857.

Edwards, J.R. (2001) Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods,* 4 (2), 144-192

Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). "Dynamic Capabilities. What are They?" *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 10/11, pp. 1105-1121.

Emarketingcolombia.com (2013). Artículos Redes sociales. Disponible en la Web: http://www.emarketingcolombia.com

Erikson, T (2010) "The past and present of dynamic capabilities research". Turku School of Economics. Recurso virtual

Ellonen, H; Jantunen, A et Kuivalainen, O. (2011). The Role Of Dynamic Capabilities In Developing Innovation-Related Capabilities. Lappeenranta University of Technology

Gay, R; Charlesworth, A; Esen, R. (2007). *Online Marketing, a customer led approach. Oxford University Press.*

Govind, A; Mohanty, B (2008). Towards a Theory of "Dynamic Capability" for Firms. Xavier Institute of Management, Bhubaneswar

Gestiopolis.com . La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. Disponible en la Web: 3 de Abril de 2012.http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/jcm1.htm

Gilbert, C.G. (2006) 'Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist?' *Organization Science,* 17(1), 150-167.

Gonzales, G. Navas, J. López, P. Delgado, M. (2010). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas dese un enfoque de dirección del conocimiento. Universidad Computense de Madrid.

Griffith, D.A.; Harvey, M.G. (2001). "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities", *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 3, pp. 597-606.

Guardian.co.uk (2012). UK online obsession. Disponible en la Web (10 de Junio de 2013). http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2012/dec/13/uk-online-obsession-ofcom-latest-figures

Helfat, C.E. (1997). “Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D”. *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 5, pp. 339-360.

Helfat, C.E.; Raubitschek, R.S. (2000). “Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products”. *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 10/11, pp. 961-979.

Helfat, C.E.; Peteraf, M.A. (2003). “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”. *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 10, pp. 997-1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations.* Oxford: Blackwell.

Henderson, R.; Cockburn, I. (1994). "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, Winter Special Issue, pp. 63-84.

Hodgkinson, G; Healey, M (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. Strategic management journal

Industrieberatung Consultores Empresariales. 2012 Strategic Planning with Scenario Technique “An instrument of strategic management to develop competing future perspectives” Recurso virtual Urosario.

Kraatz, M.; Zajac, E. (2001). “How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence”, *Organization Science*, vol. 12, nº 5, pp. 632-657.

Lampel, J; Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies,* **40** (8), 2189-2210.

Lavie, D. (2006). “Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change”, *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 1, pp. 153-174.

Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review, 23,* 741-755.

Lee, J., Lee, K., Rho, S. (2002) An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm- Based Model. *Strategic Management Journal,* Vol. 23 (8), 727–747.

Lucas, A; García, P (2002). Sociología de las organizaciones, McGrawHill

Madhok, A.; Osegowitsh, T. (2000). "The International Biotechnology Industry: A Dynamic Capabilities Perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, nº 2, pp. 325-335.

Makadok, R. (2001). "Toward a Synthesis of Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation". *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 5, pp. 387-401.

Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies,* 43(1): 19-46.

Mengue, B. & Auh, S. (2006), "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 34, pp. 63-73.

Menon, A.;Mohanty, B. (2008). Towards a theory of dynamic capabilities for firms" Xavier Institute of Management, Bhubaneswar. 6th AIMS International Conference on Management.

Mesinas, C (2008). Eumed.net Teoría de recursos y capacidades. Disponible en la Web: 18 de Abril de 2012. http://www.eumed.net/libros/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm

Moliterno, T.P. & Wiersema, M.F. (2007) "Firm Performance, Rent Appropriation, and the Strategic Resource Divestment Capability." Lead Article, *Strategic Management Journal* 28 (11): 1065-1087.

Ng. D.N. (2007). "A Modern Resource Based Approach to Unrelated Diversification", *Journal of Management Studies*, vol. 44, nº 8.

Oliver, C.; Holzinger, I. (2008). "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework", *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 2, pp. 496-520.

Ortega, A; Garcia, T y M, Santos (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración. Universidad Javeriana Bogotá (Colombia), 25 (45): 113-135, julio-diciembre de*

2012

Pisano, G.P. (1994). "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development", *Strategic Management Journal*, vol. 15, Winter Special Issue, pp. 85-100.

Porter, C. (2008). ASOS: Net gain. *The Telegraph.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de: http://fashion.telegraph.co.uk/article/TMG3453897/Asos-net-gain.html

Porter, M. (1997). Estrategia y ventaja competitiva. Editorial Deusto.

Palomares, L; Mertens, L (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones. Seminario Internacional globalización, crecimiento y desarrollo. UNAM, México.

Parente, R. C., Baack, D. W. y Hahn, E. D. (2011). The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. *Journal of International Management,* 17 (4), 278-290.

Rivera, H. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, XVIII (1): 87-117.

Rivera, H; Malaver, M. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad

Rindova, V.P.; Kotha, S. (2001). “Continuous ‘Morphing’: Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function”. *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 6, pp. 1263-1280.

Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dy-namization. *Strategic Management Journal,* 28 (9), 913-933.

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

Slater, S., F., Olson, E., M. and Hult, G.T.M., (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. Strategic Management Journal 27 (12), 1221.

Sund, K (2011). Understanding strategy. Midlesex University

Teece, D.J.; Pisano, G. (1994). “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 3, pp. 537-556.

Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.

Teece, D.J. (2000). “Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context”, *Long Range Planning*, vol. 33, nº 1, pp. 35-54.

Teece, D.J. (2007). “Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”. *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, pp. 1319-1350.

Toro, J (2007) Eumed.net Teoría de los recursos y capacidades. Disponible en la Web: 15 de Abril de 2012. http://www.eumed.net/libros/2010b/685/TEORIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm

Wang, C.L.; Ahmed, P.K. (2007). “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda”. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, nº 1, pp. 31-51.

Winter, S.G. (2000). "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 10-11, pp. 981-996.

Winter, S.G. (2003). “Understanding Dynamic Capabilities”. *Strategic Management Journal*, vol. 24, Special Issue, pp. 991-995.

Zahra, S. A., Nielsen, A. P. & Bogner, W. (1999). Corporate entrepreneurship, knowl- edge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory & Practice,* 23(3): 169- 190.

Zahra, S.A.; George, G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, vol. 27, nº 2, pp. 185-203.

Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P. (2006). “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, *Journal f Management Studies*, vol. 43, nº 4, pp. 917-955.

Zajac, E.J.; Kraats, M.S.; Bresser, R.F.K. (2000). “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 4, pp. 429-453.

Zollo, M.; Winter, S.G. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, vol. 13, nº 3, pp. 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal,* 24, 97-125.