

**“CAPACIDADES DINÁMICAS QUE INFLUYEN EN LA OPERACIÓN DE LA RED  
DE TURISMO DE LA CANDELARIA”**

**Alejandro Javier Gutiérrez Rodríguez**

Trabajo de grado para optar al Título en Máster en Dirección

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

**Agosto, 2013**

**“CAPACIDADES DINÁMICAS QUE INFLUYEN EN LA OPERACIÓN DE LA RED  
DE TURISMO DE LA CANDELARIA”**

**Alejandro Javier Gutiérrez Rodríguez**

Trabajo de grado para optar al Título en Máster en Dirección

DIRECTOR:

**Mgs. Francisco Fernando Ortega Hurtado**

Profesor Facultad de Administración

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

**Agosto, 2013**

## **DEDICATORIA**

“A mis hijas Paula Alejandra y Sara Valeria, la luz de mis ojos que siempre inspiran mi proyección y son mi razón de ser.

A mi esposa, compañera y amiga Zoraida, que es la fuerza de mi corazón y que a través de su incondicional apoyo, me motivó a explorar en áreas no convencionales de mi vida profesional.

A mi Madre Graciela y mi Padre Héctor, quienes me enseñaron el significado de responsabilidad, solidaridad y deber del profesional en este planeta, a través del legado más importante para una persona, la educación desde el hogar

A Dios, por haber iluminado mi camino con tan valiosas personas, maestros, director de grado, compañeros y amigos de la Universidad del Rosario”

***Alejandro Javier Gutiérrez Rodríguez***

## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que permitieron el desarrollo de esta investigación, en especial a aquellos que lideran organizaciones y procesos en redes que buscan transformar el mundo.

A mis maestros y grandes amigos, **Francisco José Mejía Pardo**, **Carlos Eduardo Maldonado Castañeda** y **Silvio Andrés López**, quienes a través de los consejos, recomendaciones y aceleraciones me fomentaron el desarrollo del presente trabajo.

A los especialistas, docentes de la maestría como **Merlín Patricia Grueso** y a los directivos de la Universidad del Rosario, quienes con esfuerzo crearon una Maestría, coherente con las necesidades sociales, económicas y ambientales de Colombia y sus regiones.

A mis amigos y compañeros de la Maestría, por sus comentarios y aportes profesionales y personales.

Especial agradecimiento a **Francisco Fernando Ortega Hurtado**, que además de ser mi Maestro, director y amigo, generosamente me corrigió y enseñó pasos que permitieron aterrizar el proyecto desde su inicio, cuando solo era una idea etérea y desorganizada, la cual tomó forma gracias a sus pertinentes instrucciones, en un proyecto de investigación, que describe e interactúa con el sector de los servicios.

**Alejandro Javier Gutiérrez Rodríguez**

## CONTENIDO

<b>GLOSARIO</b> .....	<b>11</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>13</b>
<b>PALABRAS CLAVES:</b> .....	<b>13</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>14</b>
<b>KEYWORDS</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>1. REDES</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1. DEFINICIONES</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2. TIPOLOGÍAS</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.1. Redes Horizontales</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2. Redes Verticales</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.3. Distritos industriales</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2.4. Clústeres Industriales</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2.5. Redes empresariales</b> .....	<b>25</b>
<b>2. CAPACIDADES DINÁMICAS</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1. CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.1. Capacidad dinámica de absorción</b> .....	<b>43</b>
<b>2.1.2. Capacidad dinámica de adaptación</b> .....	<b>44</b>
<b>2.1.3. Capacidad dinámica de innovación</b> .....	<b>45</b>
<b>2.2. INTERRELACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE ADAPTACIÓN, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b> .....	<b>46</b>
<b>2.3. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LAS REDES EMPRESARIALES</b> .....	<b>48</b>
<b>3. RED DE TURISMO LA CANDELARIA</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1. RESEÑA HISTÓRICA</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y ORGANIZACIONES QUE LA CONFORMAN</b> .....	<b>51</b>
<b>3.3. PLAN ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA DE LA RED DE TURISMO DE LA CANDELARIA</b> .....	<b>53</b>

<b>4. PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>56</b>
4.2.1. Pregunta de investigación .....	57
<b>4.3. MODELO EMPÍRICO DE ANÁLISIS</b> .....	<b>57</b>
<b>4.4. POSICIONAMIENTO TEÓRICO</b> .....	<b>58</b>
<b>4.5. OBJETIVOS</b> .....	<b>59</b>
4.5.1. General.....	59
4.5.2. Específicos .....	59
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>60</b>
<b>5.1. TIPO DE ESTUDIO</b> .....	<b>60</b>
5.1.1. Exploratoria .....	60
5.1.2. Descriptiva: .....	60
<b>5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	<b>60</b>
5.2.1. Población total .....	61
5.2.2. Muestra de la población .....	61
<b>5.3. INSTRUMENTOS</b> .....	<b>63</b>
<b>5.4. PROCEDIMIENTO</b> .....	<b>64</b>
<b>5.5. ESCALA</b> .....	<b>65</b>
<b>5.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO</b> .....	<b>71</b>
<b>5.7. ANÁLISIS CORRELACIONAL A NIVEL DE ORGANIZACIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>5.8. ANÁLISIS CORRELACIONAL A NIVEL DE REDES</b> .....	<b>81</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>96</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Principales tipos de relaciones de cooperación empresarial.....	19
<b>Tabla 2</b> Autores y definiciones de redes.....	27
<b>Tabla 3</b> Autores y definiciones de capacidades dinámicas.....	32
<b>Tabla 4</b> Relación de estudios cualitativos sobre capacidades dinámicas.....	36
<b>Tabla 5</b> Relación de estudios cuantitativos sobre capacidades dinámicas.....	39
<b>Tabla 6</b> Relación de trabajos empíricos que relacionan capacidades dinámicas y redes.....	42
<b>Tabla 7</b> Cantidad de organizaciones de la red – Clúster de Turismo de La Candelaria.....	52
<b>Tabla 8</b> Cálculo del tamaño de la muestra.....	62
<b>Tabla 9</b> Ficha técnica para el trabajo de campo.....	62
<b>Tabla 10</b> Escala de medición de la capacidad dinámica de innovación en la organización.....	67
<b>Tabla 11</b> Escala de medición de la capacidad dinámica de adaptación en la organización.....	68
<b>Tabla 12</b> Escala de medición de la capacidad dinámica de absorción en la organización.....	68
<b>Tabla 13</b> Escala de medición de la capacidad dinámica de absorción en la red...69	
<b>Tabla 14</b> Escala de medición de la capacidad dinámica de adaptación en la red.....	69
<b>Tabla 15</b> Escala de medición de la capacidad dinámica de innovación en la red.....	70
<b>Tabla 16</b> Medidas básicas.....	71
<b>Tabla 17</b> Distribución de frecuencias por preguntas a nivel de la organización...72	
<b>Tabla 18</b> Distribución de frecuencias por preguntas a nivel de la red.....	74

<b>Tabla 19</b> Distribución de frecuencias por capacidad dinámica en las organizaciones y la red.....	75
<b>Tabla 20</b> Calculo de las frecuencias esperadas por capacidad dinámica a nivel de organización.....	77
<b>Tabla 21</b> Cálculo de Chi Cuadrado de las capacidades dinámicas Innovación y Adaptación.....	78
<b>Tabla 22</b> Cálculo de Chi Cuadrado de las capacidades dinámicas Adaptación y Absorción.....	78
<b>Tabla 23</b> Cálculo de Chi Cuadrado de las capacidades dinámicas Absorción e Innovación.....	79
<b>Tabla 24</b> Distribución de Chi Cuadrado.....	80
<b>Tabla 25</b> Calculo de las frecuencias esperadas por capacidad dinámica a nivel de la red.....	81
<b>Tabla 26</b> Cálculo de Chi Cuadrado de las capacidades dinámicas Innovación y Adaptación en la Red.....	81
<b>Tabla 27</b> Cálculo de Chi Cuadrado de las capacidades dinámicas Adaptación y Absorción en la Red.....	82
<b>Tabla 28</b> Cálculo de Chi Cuadrado de las capacidades dinámicas Absorción e Innovación en la Red.....	83

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Interrelación de Capacidades Dinámicas.....	46
<b>Figura 2</b> Participación por actividades económicas.....	52
<b>Figura 3</b> Plan estratégico red de turismo de La Candelaria.....	53
<b>Figura 4</b> Prototipo del modelo de clúster de turismo de La Candelaria.....	54
<b>Figura 5</b> Modelo empírico de las capacidades dinámicas de la red y su operación.....	58

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo A</b> “Matriz de objetivos - preguntas - capacidades dinámicas” .....	96
<b>Anexo B</b> “Cuestionario” .....	98

## GLOSARIO

**Absorción / aprendizaje:** Mecanismo o competencia de la empresa para analizar, repetir y experimentar tareas que al ser ejecutadas mejoren el desempeño de la empresa, en el menor tiempo posible (Fernández, 2005).

**Adaptación:** Capacidad que permite a la empresa identificar las oportunidades del entorno y realizar la combinación, reconfiguración integración y acople de los recursos (naturales, humanos, financieros, tecnológicos) y de sus procesos (Wang & Ahmed, 2007)

**Capacidad:** Papel clave de la gestión estratégica para asegurar la adaptación apropiada, integración y reconfiguración de competencias internas y externas, los recursos y las competencias organizacionales, a fin de lograr que coincidan con las necesidades de un entorno cambiante (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

**Capacidades Dinámicas:** Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas haciendo frente a los cambios rápidos en el ambiente, desarrollando innovación y ventajas competitivas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

**Competencias organizacionales:** Son aquellas capacidades que logran ensamblar los activos de la firma mediante la integración individual y en grupo, permitiendo constituir actividades distintivas a realizar, constituyendo con éstas actividades, rutinas y procesos organizativos. Las competencias organizacionales, típicamente son viables a través de múltiples líneas de productos, y pueden llegar a extenderse fuera de la empresa, a través de alianzas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

**Competencias estratégicas:** Capacidades que posee la empresa, y que se emplean para definir el núcleo del negocio o lo fundamental del negocio, observando la competencia, el producto y los servicios en el mercado, las competencias estratégicas o de núcleo de negocio, puede lograr la combinación de activos con otros activos complementarios y apropiados, de modo que sean difíciles de imitar por sus competidores (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

**Dinámica:** Capacidad de renovar competencias a fin de lograr congruencia con el entorno empresarial cambiante, ya que ciertas respuestas innovadoras son requeridas en los tiempos del mercado, en tiempos críticos, aceleradas tasas de cambios tecnológicos, y de la naturaleza propia de la futura competencia y de los mercados, que son difíciles de determinar (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

**Innovación:** Competencia que posee la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos métodos de operación y producción, descubrir nuevos mercados, identificar nuevas fuentes de suministro y desarrollar nuevas formas de organización (Wang & Ahmed, 2004).

**Factores operacionales o de producción:** Es la diferenciación de los productos o de un componente específico de la empresa, indiferentes a los tradicionales como la tierra, la mano de obra no calificada y el capital, puesto que no pueden ser fugitivos, y por tanto se encuentran bien definidos en los derechos de propiedad (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

**Red:** Conjunto de interrelaciones múltiples de sistemas y subsistemas, que interactúan constantemente y derivada de las interacciones, evolucionan y cambian todo el tiempo, no por que sucedan en sistemas en red, sino porque continuamente se están realizando variadas actividades y tomando decisiones de cada una de las partes, que integran la red (Watts, 2004)

**Red empresarial:** relaciones o vínculos que desarrollan un conjunto de empresas para acceder a mayor información, conocimiento y recursos (Birley, 1985).

## **RESUMEN**

El desarrollo de la presente investigación, centra su atención en las capacidades dinámicas que influyen en la operación de la Red de Turismo de La Candelaria de Bogotá. Para este fin, se realizó una encuesta a 100 directivos o dueños de las empresas que conforman dicha red, y que es una muestra significativa para los propósitos de la investigación, puesto que permite describir a nivel de la empresa y a nivel de la red, la influencia de las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación. Como resultados, se obtuvieron que al nivel de empresas las tres capacidades dinámicas influyen en la operación de la misma, encontrándose una mayor relación entre las capacidades de “Innovación – Adaptación”; a nivel de red empresarial ocurre lo contrario, puesto que la relación de las capacidades dinámicas de “Innovación – Adaptación” es nula, mientras que las relaciones entre “Absorción – Innovación” y “Absorción – Adaptación” poseen una alta relación para la operación de la red. Lo anterior, se deriva del análisis realizado de los datos tabulados de la encuesta aplicada a las empresas de la red de turismo, con los estudios empíricos hallados que proponen escalas de medición para las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación, y el marco teórico elaborado como soporte para la presente investigación.

### **PALABRAS CLAVES:**

Capacidades dinámicas, red, innovación, adaptación, absorción.

## **ABSTRACT**

The development of this research focuses on the dynamic capabilities that influence the operation of the Network of Tourism of La Candelaria in Bogotá. To this end, we conducted a survey of 100 managers or owners of the companies in the network, which is a significant sample for research purposes, since it allows to describe the enterprise level and network level, the dynamic capabilities influence absorption, adaptation and innovation. Such results were obtained that the level of the three companies dynamic capabilities affect the operation thereof, being a greater relationship between the capacity of "Innovation - Adaptation"; enterprise network at the opposite occurs, since the ratio of dynamic capabilities "Innovation - Adaptation" is zero, while the relations between "Absorption - Innovation" and "Absorption - Adaptation" have a high regard for the operation of the network. This is derived from the data analysis tabulated from the survey of businesses in the tourism network with empirical studies found that measurement scales proposed for dynamic capabilities absorption, adaptation and innovation, and the theoretical framework developed as a support for this research.

## **KEYWORDS**

Dynamics capabilities, network, innovation, adaptation, absorptive.

## INTRODUCCIÓN

El actual panorama competitivo caracterizado por rápidos cambios y una creciente globalización, ha sido un tema de notorio interés abordado por la comunidad académica en los últimos años, que refleja una creciente actividad empresarial volcada a la inmersión de mercados internacionales y nuevos esquemas organizativos basados en la cooperación, triplicando la producción académica en las principales revistas internacionales de *management* y *marketing*, según los *Journal Citation Reports* del *Institute of Scientific Information* (Werner, 2002).

Las empresas requieren desarrollar capacidades que construyan ventajas competitivas sostenibles, permitiendo adaptarse a las variaciones del medio ambiente de manera secuencial y sostenible, logrando mediante procesos acelerados gestionar el cambio tecnológico, la reasignación de los recursos y la combinación del aprendizaje en nuevas habilidades (Harreld, O'Reilly, & Tushman, 2007), que propenden por sostener la evolución de la organización y el deseo continuo por el emprendimiento hacia nuevos estilos de operación, que finalmente constituyen ambientes de negocios (Teece, 2007; Chen, Lin, & Chang, 2009; Mojca, 2013).

Adoptando la perspectiva teórica de las capacidades dinámicas en el contexto de las redes empresariales como objeto constituyente de nuevas operaciones y ambientes de negocio (Mojca, 2013), la presente investigación busca describir las capacidades dinámicas que influyen en la operación de una red de Turismo ubicada en Bogotá-Colombia.

Por lo anterior, al establecer la necesidad de aumentar la producción de trabajos que relacionen las capacidades dinámicas con nuevos modelos organizacionales como las redes, hace pertinente que la presente investigación explore y aborde los

conceptos de las redes de empresas y de las capacidades dinámicas, de las escalas de medición de dichas capacidades, y de los casos empíricos existentes, que a la fecha trabajan con modelos empíricos de casos de éxito de las capacidades dinámicas en alianzas y contratos de riesgo compartido entre empresas que realizan operaciones internacionales y que funcionan bajo el esquema de redes empresariales, del sector tecnológico (Jan-Erik & Jan, 2013; Zhan & Chen, 2013; Chiou, 2011).

El documento se encuentra organizado de la siguiente manera; el primer capítulo centra su atención en realizar una exploración de publicaciones que otorgan definiciones a modelos de organización cooperantes entre organizaciones, facilitando la comprensión general de las tipologías de las redes, así como de la definición de redes empresariales, la cual es la que más se aproxima al objeto de estudio; el capítulo segundo, explora publicaciones de las capacidades dinámicas, partiendo del trabajo seminal de Teece, Pisano y Shuen en 1997, y que posteriormente abordan trabajos que identifican y desarrollan las capacidades dinámicas de adaptación, absorción e innovación; el capítulo tercero describe las actividades económicas, plan estratégico, estructura organizacional y organizaciones que conforman la red de Turismo de La Candelaria; el capítulo cuarto se dedica al problema y a la justificación de la investigación; el capítulo cinco describe la metodología empleada, la población y muestra seleccionada, el instrumento aplicado, el procedimiento de recolección de información, y el análisis de resultados; el capítulo seis desarrolla las conclusiones, y finalmente el capítulo siete cierra con las recomendaciones.

# 1. REDES

## 1.1. DEFINICIONES

El concepto de red, abordada desde el campo de la administración se puede definir como el proceso de cooperación que realizan diferentes actores, para generar conocimientos, desarrollar la innovación y la tecnología, procesos que son incrementales y que llegan a convertirse en un componente intrínseco de la organización, mediante alianzas estratégicas (Child & Faulkner, 1998)

Sin embargo, es inexacto abordar una única definición de red, puesto que este concepto no tiene una definición exacta (Watts, 2004). La red vista desde la dinámica, es un conjunto de interrelaciones múltiples de sistemas y subsistemas, que interactúan constantemente y que mediante interacciones, evolucionan y cambian todo el tiempo, no por que sucedan en sistemas en red, sino porque continuamente realizan variadas actividades y toman decisiones de cada una de las partes, que integran la red (Watts, 2004; Barabási, 2010)

Para la administración y otras disciplinas, las redes se definen de acuerdo a la capacidad que se tiene para abordar una problemática social y económica, por diferentes actores que interactúan de manera interconectada como agentes, permitiendo establecer y explicar el comportamiento individual y colectivo que estos tienen con el mundo (Watts, 2003). La red, es un mecanismo o estrategia que permite a los agentes articularse e integrarse en una nueva estructura de alianza y cooperación, ya que persiguen un objetivo común. Las redes tienen la bondad, de conformar subredes con objetivos específicos, de modo que buscan dar un orden a la heterogeneidad, respetando la autonomía de cada uno de sus integrantes (Tracey & Clark, 2003).

Algunos autores como Albert Barabassi (1999, 2010) y Duncan Watts (2003, 2004), centran sus estudios de redes desde la perspectiva teórica de la

complejidad, en la que se soportan en el incremento de interconexiones mundial, describiendo fenómenos tales como los enlaces a Internet 2.0 y 3.0, los complejos industriales, los multimodales del transporte y de las finanzas, y hacen una comparación de las redes y sus agentes a nivel biológico, en las que destacan procesos de transmisión de epidemias y de virus en el mundo (Barabási, 2010). Esta perspectiva teórica, trata de explicar poniendo en evidencia la sociedad global y los cambios dinámicos a los que se enfrenta. Del mismo modo, Watts (2004) complementa los estudios de Barabassi (1999, 2010), exponiendo las razones del por qué la sociedad está conectada en lo que denomina “pequeños mundos” y, de la importancia de éstos en las transformaciones o evoluciones de los entornos de la sociedad contemporánea, ya que ratifica la funcionalidad de la red, mediante “sociedades interconectadas” (Watts, 2004).

Cabe resaltar que las redes vistas desde las ciencias de la complejidad, se pueden definir como el conjunto de interacciones que relacionan a diferentes individuos y organizaciones en grupos, de manera directa e indirecta, cuyos actores se interconectan, comunican, intercambian, combinan, reconfiguran, diferentes recursos y medios, emergiendo nuevas estructuras que permiten comprender, predecir y gestionar los resultados de la acción humana (Barabási, 2010), perspectiva muy pertinente a la dinámica de los entornos y la dinámica empresarial que hoy por hoy, el mundo de los negocios se desarrolla.

## **1.2. TIPOLOGÍAS**

La diferencia de las redes, radica en variables del entorno y en los costos de transacción que cada organización está dispuesta a asumir (Krugman, 1998), por lo cual la tipología de la red, subyace en la capacidades que cada organización puede ofrecer según la estrategia o modelo de cooperación, y según los objetivos comunes que persigue (Albuquerque, 2006; Becerra, 2008).

La Tabla 1 muestra los principales tipos de relaciones de cooperación, que pueden desarrollarse entre las organizaciones, especialmente las empresas (Ojeda, 2009)

**TABLA 1 PRINCIPALES TIPOS DE RELACIONES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

<b>Criterio</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Forma en que se vinculan los participantes	Horizontal	Las empresas están en la misma etapa de la cadena de valor y/o etapas de producción	Menguzzato (1992)
	Vertical	Interacción entre empresas de las diversas etapas de la cadena de valor y/o etapas de producción	Fernandes da Silva (2005)
	Simbiótica	Las empresas de diferentes áreas estratégicas e industrias se complementan para crear y aprovechar sinergias	Menguzzato (1992), Casanueva (2003)
	Comensalista	Empresas del sector realizan las mismas demandas de recursos a su entorno	Casanueva (2003)
Naturaleza del marco en el cual se constituyen	Formales	La cooperación se manifiesta en obligaciones contractuales y estructuras formales de control y autoridad	Hagedoorn (1993)
	Informales	Producto de la convicción en la buena voluntad de los participantes y creencia que éstos se esforzarán por lograr los objetivos comunes	Sebastián (2000)
Naturaleza de los	Estructurada	Involucran inversión o participación de capital	Menguzzato (1992)

<b>Criterio</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
recursos que se comparten	No Estructurada	Ausencia de participación de capital	
Propósito de la relación	Objetivos de mercado	Desarrollar un nuevo mercado, posicionarse en un mercado	Johnsen y Johnsen (1999), Sebastián (2000)
	Transferencia de tecnología	Acceso a nueva tecnología o diferente	Sebastián (2000), Gallié (2005)
	Investigación y desarrollo	Compartir los costos en investigación y desarrollo	Sebastián (2000), Gallié (2005)
	Internacionalización	Desarrollo de un mercado extranjero	García (2004), Harris y Wheeler (2005), Johnsen y Johnsen (1999)
	Crecimiento de la empresa	Búsqueda de mejores operaciones, mayores ventas y condición del negocio	Sebastián (2000), Singh y Mitchell (2005)
Ámbito geográfico	Local o Nacional	Se establecen con empresas de la misma localidad, región o país	Sebastián (2000)
	Internacional	Se establecen con empresas de	

<b>Criterio</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
		otro país	
Mercado al que atienden	Sector público	Diversos organismos gubernamentales	Sebastián (2000)
	Sector privado	Empresas privadas y consumidores en general	Sebastián (2000)
Conexión	Directa	No existen intermediarios entre los individuos o las empresas	Uzzi (1997), Casanueva (2003)
	Indirecta	Existen intermediarios entre los individuos o las empresas	Uzzi (1997), Casanueva (2003)
Fortaleza del vínculo	Sólido	Basado en relaciones sociales o empresariales fuertes	Uzzi (1997), Casanueva (2003)
	Débil	Relación frágil	Uzzi (1997), Casanueva (2003)
Duración	Permanente	Relación de largo plazo	Sebastián (2000)
	Temporal	Relación de corto plazo. Generalmente acotada por la duración de un proyecto específico o logro de un objetivo	Sebastián (2000)
Especificidad de los recursos de	Agregación	Se comparten recursos	Douard y Heitz (2003)
	Heurísticas	Producción conjunta de un valor específico	Douard y Heitz (2003)
	Transaccional	Existe complementariedad	Douard y

<b>Criterio</b>	<b>Tipos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
la red y su continuidad	es		Heitz (2003)
	Orquestación	Favorecen la especialización	Douard y Heitz (2003)
En función del aprendizaje que se espera obtener	Comerciales	Explotación de conocimiento y capacidades existentes	Briones, Ramírez y Ros (2006)
	Híbridas	Persiguen simultáneamente oportunidades para capturar valor de las capacidades y activos existentes y actividades de crear nuevo valor	Briones, Ramírez y Ros (2006)
	De aprendizaje	Fuertes deseos de exploración y búsqueda de nueva información	Briones, Ramírez y Ros (2006)

Fuente: (Ojeda, 2009)

La variedad de tipo de relaciones de cooperación, bajo el esquema en redes a nivel empresarial, brindan la posibilidad para que pequeñas y medianas empresas construyan ventajas diferenciales, que por sí solas, difícilmente pueden alcanzar (Ojeda, 2009)

Adicionalmente, la exploración de artículos entre los años 2005 y 2008, sobre las redes organizacionales, refleja una gran confusión de la tipología de las redes y de los beneficios que se desprenden al trabajar en estos esquemas de organización, puesto que no se llegan a comparar fácilmente los beneficios de estar en un mismo espacio geográfico, con los beneficios que se derivan de las alianzas, de las interacciones de la red con su entorno y del grado de satisfacción del logro de los objetivos, al formar parte de una red (Batista, Mainardes, & Martins, 2011).

Sin embargo, la producción durante el período 2005-2008 realizada por (Batista, Mainardes, & Martins, 2011) entorno a las diferentes tipologías de redes organizacionales, permite identificar las más sobresalientes según estos autores:

### **1.2.1. Redes Horizontales**

Modalidad de cooperación entre organizaciones independientes de la misma industria, que deciden agruparse para fortalecer procesos de adquisición de bienes, de comercialización, de apalancamiento financiero o de intercambio de servicios complementarios, en donde las organizaciones aplican economías de escala y adquieren una mayor poder de negociación, por cuanto están compuestas en su mayoría por micros, pequeñas y medianas empresas (Becerra, 2008)

Este tipo de redes, generalmente continúan manteniendo su condición de competidores en un mercado común, por lo cual no se refleja en mayor cambio en las organizaciones, puesto que mantienen su identidad y sus entornos de tarea (Batista, Mainardes, & Martins, 2011).

### **1.2.2. Redes Verticales**

Modalidad de cooperación entre empresas que se encuentran en diferentes industrias o actividades económicas, realizan alianza para fortalecer sus ventajas competitivas, que no podrían desarrollar al estar individualmente (Porter, 1997; Becerra, 2008; Batista, Mainardes, & Martins, 2011). Este tipo de redes, se configuran normalmente entre empresas transnacionales, cuyo deseo es penetrar a un mercado en el que no tienen presencia, por lo cual realizan alianzas con proveedores locales y pequeños, de modo que obtengan resultados mutuamente beneficiosos; por un lado, la transnacional evita el proceso de abrir una sucursal y

asumir costos de transacción, y por el otro, el proveedor local accede a conocimiento, buenas prácticas, procesos, recursos físicos, financieros y humanos, y a tecnología, que por sí sola, difícilmente lograría adquirir (Ojeda, 2009).

### **1.2.3. Distritos industriales**

Este concepto se deriva del pensamiento de Alfred Marshall (citado por (Becerra, 2008; Pietrobelli & Rabellotti, 2005) quien plantea que los rendimientos crecientes de la industria se obtienen por dos vías (Marshall, 1957), por la concentración de: a) la producción en grandes empresas verticalmente integradas, o b) en un determinado territorio de un gran número de empresas pequeñas, las cuales, producen un mismo bien o servicio, pero que cooperan entre sí, y que cada una se especializa en un eslabón del proceso productivo (Vera & Ganga, 2007).

Por esta razón, los distritos industriales son conocidos como “proyectos territoriales”, puesto que son proyectos de integración productiva auspiciados en gran medida por el FOMIN/BID (Albuquerque, 2006); los distritos industriales son entes que se caracterizan por la presencia activa en una determinada área territorial natural o histórica, en la que una comunidad de personas se interrelacionan con una población de empresas (Becattini, 2000), con el interés común de lograr el desarrollo local, asignando un rol estratégico a las relaciones de la comunidad con la empresa, construyendo conjuntamente en “lugar de vida” apto para el desarrollo humano, la productividad y el acceso al trabajo dignificante. Esto se logra, por cuanto el distrito industrial es un modelo profundamente arraigado en el tejido social que se constituye en una trama inseparable entre la comunidad de personas y de empresas, otorgando más peso al desarrollo económico y social, más que al proceso social-productivo o de tecnología (Albuquerque, 2006; Goldstein, Hazy, & Lichtenstein, 2010; Maldonado, 2011; Porter & Kramer, 2011).

#### **1.2.4. Clústeres Industriales**

Su concepción tradicional se circunscribe a la evolución de la aglomeración, en cúmulos que generan alianzas en un determinado sector económico específico, el cual puede considerarse especializado, en donde organizaciones gubernamentales y privadas, conforman en una misma área geográfica un complejo integrado, que busca generar innovación y desarrollo tecnológico, mediante el aumento de la productividad y la competitividad (Delgado, Porter, & Stern, 2010; Alburquerque, 2006; Porter, 1998). Es decir, los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas en calidad de proveedores especializados, los cuales suministran servicios en actividades relacionadas, de modo que convocan a instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio, sistema financiero, entes del gobierno, compradores de productos, proveedores de insumos y materia prima, distribuidores, entre otros, logrando optimizar conjuntamente procesos y fortaleciendo procesos de innovación y constituyendo nuevas ventajas competitivas (Porter, 1998; Delgado, Porter, & Stern, 2010).

#### **1.2.5. Redes empresariales**

Sistema productivo conjunto que surge y se desarrolla en empresas, otorgando prioridad a la gestión de las relaciones con agentes externos como los *stakeholders* (grupo o individuos de interés), los cuales pueden afectar positiva o negativamente el comportamiento de las empresas, o ser afectados por las acciones, decisiones y planes de éstas (Carroll, 1993; Gibson, 2000); comprometiendo en cualquier caso, la capacidad competitiva y estratégica (Porter & Kramer, 2011).

Las redes empresariales yacen en las relaciones o vínculos personales, que desarrollan un conjunto de empresas para acceder a mayor información, conocimiento y recursos (Birley, 1985; Kogut, 2000); las redes empresariales logran establecer redes internas y externas, las primeras entendiéndose como las relaciones entre miembros de equipos emprendedores internos de la empresa, y las segundas, como aquellas que se dan con otros colaboradores externos presentes en la red. Ambos tipos de relaciones agregan valor a la empresa, y desarrollan ventajas basadas en la información y el conocimiento (Chen & Wang, 2008), tal como las relaciones de las empresas con los competidores directos, los clientes, los proveedores y otros agentes gubernamentales y no gubernamentales dentro de una misma región, que finalmente permiten generar ventajas competitivas (Porter & Kramer, 2011).

Las redes empresariales de este modo, son el compendio de interacciones que se presume tienen una alta importancia, por cuanto facilitan el aprendizaje y la innovación, el compartimento de conocimiento e información, la construcción de confianza, valores y formas de trabajo (Tracey & Clark, 2003). Las interacciones y alianzas entre organizaciones, generalmente se realizan en ambientes que no son desconocidos para las partes, puesto que actúan previamente como proveedores, clientes, competidores, distribuidores, sobre los que existe en mayor o menor medida, alguna capacidad de imponer control que es estimado legítimamente por las partes (Tracey & Clark, 2003). Según el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas “PNUD” en el año 1999, indicaba que una red empresarial debe contener alguna de las siguientes características, *Orientación a la demanda*: donde los esfuerzos y acciones se encaminan a satisfacer un mercado consumidor, a través de un producto promisorio. *Orientación al empresario*: por cuanto son ellos los que aceptan el proyecto y aceptan el reto de ponerlo en marcha, colocando dinero, recursos y tiempo. *Orientación al negocio*: por cuanto el proyecto debe ser rentable para las partes, sustentado en un estudio económico-financiero minucioso. *Orientación al cambio*: debe motivar el cambio estructural de los procesos productivos de los empresarios, ya que al ponerse en marcha el

proyecto de la red, debe existir una acople, configuración y recombinación de diferentes elementos, para que los empresarios puedan alcanzar los objetivos propuestos y constituyan nuevos modelos de negocio (Becerra, 2008).

Las redes empresariales por tanto, son escenarios favorables para el relacionamiento de las empresas con sus competidores, con los proveedores e intermediarios en la cadena de abastecimiento y distribución, con los clientes, y con otros agentes (gubernamentales y no gubernamentales), que permiten la creación de ventajas competitivas y del retorno en beneficios a los entornos cercanos (Porter; Kramer, 2011). Es aquí, donde los modelos basados en la cooperación pasan a ser vitales dentro de la estrategia del negocio, por cuanto las alianzas interempresariales e interinstitucionales, deben fomentar una nueva forma de ser competitivos, en la que las organizaciones se vuelven más flexibles y llegan a compartir riesgos y costos (Becerra, 2008; Porter; Kramer, 2011).

Una red empresarial, tiene como interés particular el generar aprendizaje, bien sea por transferencia o por construcción conjunta, dando como resultado la sinergia de procesos como solución a la problemática a la que se enfrenta (Becerra, 2008), sin desligarse de la demanda y las necesidades del consumidor y su micro-entorno (Porter & Kramer, 2011), de la necesidad de dirigir como empresario (Mintzberg, 2007), de potenciar el núcleo del negocio y su rentabilidad financiera (Cadena, Guzman, & Rivera, 2006), de orientar e innovar la cadena productiva para el desarrollo de nuevos bienes y servicios (Eng, 2005; Goldstein, Hazy, & Lichtenstein, 2010; Maldonado, 2011; Porter & Kramer, 2011)

**TABLA 2. AUTORES Y DEFINICIONES DE REDES**

Autor (año)	Definición
<b>Redes</b>	
Buzell y Ortmeier (1994)	Forma de organización plana, que implica la interacción entre sus miembros, más que relaciones o funciones a

<b>Autor (año)</b>	<b>Definición</b>
	distintos niveles.
Borgatti y Foster (2003)	Sistema de agentes (personas, equipos, organizaciones, conceptos, etc.) conectados por un sistemas de lazos.
Bouncken (2005)	Las redes contienen por lo menos tres agentes de colaboración y así, representan una forma específica de alianzas.
Fletcher (2008)	Agentes que están en relaciones focales y/o relaciones subsidiarias que pueden trazarse en un mapa. Así, se observa que los no participantes en la relación focal pueden tener lazos con alguna de las partes.
<b><i>Redes Sociales</i></b>	
Mitechell (1969)	Medio de integración de personas, que interpretan y modifican comportamientos en función a la solución de problemas esenciales (salud, vivienda, crianza, trabajo), que individualmente no pueden resolverse.
Birley (1985)	Conjunto de relaciones o vínculos personales con la finalidad de obtener conocimiento, información y recursos
Sanz (2003)	Se centra en las relaciones de los individuos, teniendo su origen en las ciencias sociales como la sociología y la antropología.
Barabassi (2010)	Formas de interacción social, definida por un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos complejos.
<b><i>Red de Empresas</i></b>	
Caroll (1993)	Sistema productivo conjunto, que surge y se desarrolla en las empresas, contemplando el contexto de las

Autor (año)	Definición
	relaciones con agentes externos como los <i>stakeholders</i> (grupo o individuos que interactúan con la organización y tienen un grado de interdependencia), quienes pueden afectar positiva o negativamente el comportamiento de la empresa, o ser afectados por las acciones, decisiones y planes de ésta.
Powell y Smith-Doerr (1994)	Sistema de lazos directos y la relación entre estos lazos, otorgando a la empresa en cuestión un papel principal en el centro de la red.
Gulati y Gargiulo (1999)	Sistema de Organizaciones y de alianzas entre ellas
Halinen y Tornroos (1998)	Conjunto de empresas encajadas en redes de negocio más amplias que se extienden más allá de los límites de la empresa individual.
Evanschitzky (2007)	Acuerdos de cooperación entre socios parcialmente dependientes
Chen y Wang (2008)	Sistemas de relaciones de equipos emprendedores entre los miembros del equipo y con socios colaboradores externos a la empresa
Porter & Kramer (2011)	Escenarios favorables para el relacionamiento de las empresas con sus competidores, con los proveedores e intermediarios de la cadena de abastecimiento y distribución, con los clientes, y con otros agentes, permitiendo la creación de ventajas competitivas y del retorno en beneficios a los entornos cercanos.

Fuente: (Becerra, 2008). Elaboración propia

La tabla 2, resume la presentación de las definiciones de las redes descritas en los numerales anteriores, y que para la presente investigación, las definiciones asociadas con redes empresariales se encuentran más acordes, puesto que: 1) la red de turismo de La Candelaria está conformado por empresas y, 2) las redes empresariales se encuentran inmersas en la dinámica del entorno, por lo cual, tanto las empresas como la red que conforman, deben tener capacidades dinámicas, con las que puedan desarrollar y mantener sus ventajas, motivo que permite dar paso al siguiente capítulo.

## **2. CAPACIDADES DINÁMICAS**

La perspectiva de las capacidades dinámicas, surge de la propuesta seminal de los autores Teece & Pisano (1997), que las abordan bajo tres categorías o dimensiones: *a)* procesos de gerencia y organizativos, *b)* posición actual y *c)* trayectorias realizadas. Los primeros, son explicados como la dotación de tecnología y propiedad intelectual con base en los clientes y las relaciones con proveedores y otros actores; los segundos, como las alternativas estratégicas disponibles para la organización y que son atractivas por brindar oportunidades futuras de acuerdo al comportamiento del contexto, y los terceros, como las rutinas o patrones de la práctica y aplicación del conocimiento (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Posteriormente diversos autores, continúan el camino señalado por Teece & Pisano (1997), y llegan a identificar que las organizaciones tienen capacidades dinámicas de un orden superior o a nivel estratégico (Winter, 2003; Zhara, Sapienza, & Davidsson, 2006; Wang & Ahmed, 2007), y que dichas capacidades se giran en torno al aprendizaje (absorción), la adaptación y la innovación (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wang & Ahmed, 2007; Teece, 2007; Zhan & Chen, 2013).

### **2.1. CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS**

Las publicaciones que han abordado las capacidades dinámicas, se soportan de diferentes perspectivas teóricas, y que datan desde la década de los años 30's; para autores como Barreto (2010), son muy diversos y confusas las definiciones, puesto que las mismas se han dado en contextos o momentos histórico diferentes; sin embargo como indica Distefano, Peterafova y Verona (2010) (citado por Breznik, 2012), son más de 1900 citas acerca de las capacidades dinámicas hasta el año 2009, por lo cual y a manera de introducción a la teoría de las capacidades dinámicas, se han tomado algunas de las definiciones más sobresalientes (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007; Barreto, 2010; Breznik, 2012).

**TABLA 3 AUTORES Y DEFINICIONES DE CAPACIDADES DINÁMICAS**

Autor (año)	Definición de capacidad dinámica
<b><i>Perspectiva Teórica de la Innovación</i></b>	
Schumpeter (1934)	Capacidad de innovación es la artífice del proceso “Destrucción creativa” y que esta se basa en las características que reúnen los emprendedores, como actores claves del continuo cambio.
Zahra (1990)	Son utilizadas como plataformas desde las que se ofrecen nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma.
Teece & Pisano (1997) Helfat (1997)	Competencias o capacidades internas y externas que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo a cambios en el mercado.
Helfat & Raubitschek (2000: 975)	Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos y de los mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores
Teece (2007: 1319, 1320)	Difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. Incluye la capacidad de la empresa para configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos e implementar modelos de negocio viables
<b><i>Perspectiva Teórica de la evolución</i></b>	
Nelson (1991)	Existen ciertas capacidades de carácter dinámico en la empresa, entendidas como la evolución de las capacidades esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas
Pisano (1994)	Habilidad directiva, mediante la cual se alteran la base de los recursos de la empresa, adquiriendo y despojando recursos,

Autor (año)	Definición de capacidad dinámica
	integrándolos y recombinándolos, para generar nuevas estrategias de creación de valor.
Henderson & Cockburn (1994)	Capacidades arquitectónicas, artífices de la creación, evolución y recombinación de los recursos en busca de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
Teece, Pisano & Shuen (1997:516)	Forma en que la firma integra, construye y reconfigura competencias internas y externas, para asumir los cambios rápidos del entorno.
Griffith & Harvey (2001: 598)	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.
Zollo & Winter (2002: 240)	Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad.
Zahra & George (2002: 185)	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
Winter (2003: 991)	Capacidades organizativas, rutinas de alto nivel, afectadas por el cambio del entorno y que pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes servidos. Contempla las inversiones que realiza la empresa para renovar un stock de capacidades.
Helfat & Peteraf (2003: 997)	Cualidades que implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades.
Zahra et al. (2006: 918; 921)	Competencia que reconfigura recursos y rutinas de la empresa en la forma prevista y considerada como las mas apropiada

Autor (año)	Definición de capacidad dinámica
	por su principal seleccionador. Forma en la que la empresa puede solucionar problemas en un entorno cambiante, mediante la forma de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes.
Augier & Teece (2007: 179)	Habilidad inimitable con la que cuenta una firma para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos, y responder a los cambios en mercados y tecnologías.
Wang & Ahmed (2007: 35)	Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, mas importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva.
Ng (2007: 1486)	Habilidad de las organizaciones de desarrollar y buscar nuevos recursos y configuraciones que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado
Oliver & Holzinger (2008: 497)	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.
<b><i>Perspectiva Teórica Contingente</i></b>	
Eisenhardt & Martin (2000: 1106)	Procesos estratégicos y organizativos específicos para el desarrollo de productos, alianzas o toma de decisiones, que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor. Ej: proceso de desarrollo de productos de Toyota y de sus ventajas competitivas.
Cockburn,	La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la

Autor (año)	Definición de capacidad dinámica
Henderson & Stern (2000: 1129)	respuesta estratégica de la empresa a los cambios del entorno o a la nueva información sobre oportunidades benéficas.
Zajac, Kraatz & Bresser (2000: 433)	Realizar cambios necesarios, cuando la empresa necesita cambiar por contingencias ambientales y organizativas, cuyo resultado es un beneficio mayor.
Rindova & Kotha (2001: 1264)	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
Lee et al. (2002)	Se conciben como el origen de la ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio
Aragon-Correa & Sharma (2003: 74)	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.

Fuente: (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007; Breznik, 2012)

La tabla 3, entrega desde varias perspectivas teóricas construidas a partir de agendas de exploración de investigaciones, definiciones claras de las capacidades dinámicas que una firma o empresa, desarrollan y que son muy referenciadas por investigadores a nivel mundial.

Así, para la presente investigación las perspectivas teóricas que sobresalen a la descripción de las capacidades dinámicas son: **a)** la de *innovación* puesto que describe a las capacidades dinámicas en función de la habilidad que tiene la empresa para innovar, abarcando entre otros, el mercadeo de nuevos productos, la creación o mejora de productos y servicios, innovación de procesos claves de la empresa, exploración de nuevos mercados y generación de nuevos modelos de negocio, **b)** la *evolutiva* que describe a las capacidades dinámicas como aquellas

que a partir de una alteración y/o recombinación de competencias, recursos y procesos, absorben nuevos conocimientos, información, recursos o activos, que son a su vez, capaces de generar nuevas competencias organizativas, facilitando el aprendizaje de la empresa, y **c)** la *contingente* que enmarca a las capacidades dinámicas en función de la capacidad de reacción y ajuste estratégico de las empresas, como respuesta a cambios del entorno, es decir, adaptando la empresa a las nuevas condiciones del entorno (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007; Breznik, 2012).

Del mismo modo, las diferentes publicaciones referenciadas en la exploración y la construcción de agendas y síntesis de los bloques teóricos que fundamentan las capacidades dinámicas, realizadas por autores como Winter (2003), Wang & Ahmed (2007) y Breznik (2012), resaltan la construcción de instrumentos cuantitativos y cualitativos, con el fin de identificar y medir las capacidades dinámicas, los cuales relacionamos en las tablas 4 y 5.

**TABLA 4. RELACIÓN DE ESTUDIOS CUALITATIVOS SOBRE CAPACIDADES DINÁMICAS**

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>	<b>Muestra</b>
Camuffo & Volpato (1996)	Evolución de la estrategia de automatización de la Fiat	Compañía Fiat Auto
Tripsas (1997)	Cómo sobrevive una empresa a través del desarrollo de las capacidades dinámicas, empleando las capacidades de tecnología e innovación radical	Mergenthaler Linotype
Farrant & Flynn (1999)	Proceso de transformación de maquinista a diseñador y manufactura de instrumentos quirúrgicos de la empresa Brimfield Precision Inc.	Empresa Brimfield Precision Inc.

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>	<b>Muestra</b>
Lehrer (2000)	Compensación de los sistemas de capacidad evolutiva y revolucionara, para el desarrollo y renovación de capacidades directivas.	British Airway, Lufthansa y Air France en Europa
Pisano (2000)	Exploración del aprendizaje en la organización, como base para el desarrollo de capacidades que interactúan con el entorno.	4 empresas biotécnicas
Noda & Collis (2001)	Evolución de la empresa a través de la interacción con el mercado, las fuerzas competitivas y organizativas que posee.	7 empresas del sector de la telefonía móvil en EE.UU
Rindova & Kotha (2001)	Evolución de manera dinámica de estructuras organizativas, funciones y ventaja competitiva de empresa on-line	Yahoo! y Excite
Figueiredo (2003)	Influencia de procesos de aprendizaje en los factores diferenciales soportadas en capacidades tecnológicas de empresas industriales del acero.	Empresas industriales CSN y USIMINAS de la actividad económica del acero en Brasil
Meyer & Lieb-Doczy (2003)	Proceso evolutivo a base de la reestructuración de empresas adquiridas.	18 empresas con estudio longitudinal de Hungría y Alemania del Este.
Salvato (2003)	Recombinaciones secuenciales e intencionadas de la empresa con nuevos recursos y rutinas organizativas, que evolucionan la micro-estrategia	2 empresas italianas comparadas: Alessi productora de artículos para el hogar y Modafil de

Autores	Tema abordado	Muestra
		servicios de correo
Verona & Ravasi (2003)	Procesos de creación y absorción, integración y reconfiguración del conocimiento generada por capacidades dinámicas	Empresa Oticon, productora de Audífonos
Brady & Davies (2004)	Capacidades dinámicas basadas en el aprendizaje de arriba hacia abajo, y abajo hacia arriba (propone un modelo)	2 empresas: Cable & Wireless Group y Ericsson Telecommunications Limited
Roy & Roy (2004)	Capacidades dinámicas observadas en el proceso de fusión e integración	Fusión e integración de las empresas Hewlett Packard y Compaq
Sako (2004)	Desarrollo sostenido a base de factores facilitadores y obligantes, y la réplica en los proveedores a través de las capacidades organizativas	3 empresas del sector automotriz: Honda, Nissan y Toyota
Lazonick & Prencipe (2005)	Proceso de innovación a base de la coordinación entre la estrategia y las finanzas de la empresa.	Rolls-Royce Plc. en Gran Bretaña
Woiceshyn & Daellenbach (2005)	Afectación de la eficacia de la empresa, a través de los procesos de adopción tecnológica y la capacidad de integración	Empresas canadienses de gas y petróleo
Lee & Slater (2007)	Desarrollo de las naciones donde se originó la empresa, basada en las capacidades dinámicas y la categoría de	Samsung Electronics

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>	<b>Muestra</b>
	trayectoria.	
Wilson & Daniel (2007)	Capacidades dinámicas genéricas, requeridas para lograr la transformación de empresas multi-canal	IBM, British Telecom, UK Trade and Investment, Hospitality Services
Chen, Sun, Helms & Jih (2008)	Ajuste estratégico de los sistemas de información, observado desde el lente de las capacidades dinámicas	Empresas de la industria de los semi-conductores y circuitos integrados
Green, Larsen & Kao (2008b)	Capacidades dinámicas como explicación del alto grado de competitividad de empresas contratistas del sector de la construcción	Southern Construction

Fuente: elaborado a partir de (Wang & Ahmed, 2007; Breznik, 2012)

**TABLA 5. RELACIÓN DE ESTUDIOS CUANTITATIVOS SOBRE CAPACIDADES DINÁMICAS**

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>	<b>Muestra</b>
Helfat (1997)	Relación de las capacidades de I+D con el know-how y los recursos de la firma	26 empresas del sector energético y petrolero de EE.UU
Deeds, DeCarolis & Coombs (1999)	Capacidades dinámicas y su intervención en el desarrollo de nuevos productos	94 empresas de biotecnología y farmacéuticas

Autores	Tema abordado	Muestra
Delmas (1999)	Creación de competencias de la firma, que reducen el grado de incertidumbre en procesos de innovación tecnológica y de regulación, mediante alianzas tecnológicas	927 empresas adquiridas o fusionadas de Europa y EE.UU, en el sector industrial de desechos peligrosos
Madhok y Osegowitsch (2000)	Capacidades organizativas con alta cobertura geográfica, en procesos de difusión internacional de empresas biotecnológicas	Empresas de biotecnología que hacen transacciones en Europa y EE.UU
Majumdar (2000)	Transformación en el tiempo de empresas con culturas dominantes, a través de las capacidades dinámicas	39 empresas del sector de las Telecomunicaciones, situadas en EE.UU
D'Este (2002)	Capacidades y heterogeneidad de las empresas y clústeres interempresariales, en los procesos de producción, I+D y marketing	67 empresas farmacéuticas en España
Lampel & Shamsie (2003)	Evolución de las capacidades en la industria del cine en Hollywood, observadas a través de la producción y comercialización de películas	Más de 200 películas de la industria de Hollywood, en diferentes períodos
Sher & Lee (2004)	Tecnologías de la información como factor mediador y de desarrollo de la capacidad dinámica de gestión del conocimiento.	142 empresas de 1000 firmas ubicadas en Taiwan (Top 1000 firms in Taiwan, 2000, Commonwealth Ltd.)

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>	<b>Muestra</b>
Newbert (2005)	Creación de nuevas empresas basadas en la configuración de las capacidades dinámicas	817 nuevas empresas de EE.UU
Arthurs & Busenitz (2006)	Valor transferido por los socios capitalistas para la creación de capacidades dinámicas de las empresas	268 empresas
Wu (2006)	Relación entre recursos, capacidades dinámicas y resultados obtenidos en entornos dinámicos	244 empresas de tecnología de Taiwan
Hung, Chung & Lien (2007)	Modelo conceptual de capacidades dinámicas y su relación para el ajuste del proceso organizativo y la generación de resultados	176 empresas de tecnología de Taiwan
Wang, Lin, Jiangb & Klein (2007)	Capacidades dinámicas y su relación con el conocimiento organizativo, basado en tecnologías de la información	113 de las 500 empresas más grandes de manufactura en Taiwan
Zhang (2007)	Capacidades dinámicas de la dirección, basadas en los sistemas de información, para alcanzar la competitividad de la empresa	153 ejecutivos de grandes empresas de EE.UU
Protogerou, Caloghirou, & Lioukas (2008)	Relación de las capacidades dinámicas, competencias funcionales y resultados de las empresas	271 empresas manufactureras de Grecia

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>	<b>Muestra</b>
Wu (2010)	Aplicabilidad de la teoría de los recursos de la firma y de la teoría de las capacidades dinámicas de la firma, en empresas cuyos entornos son volátiles y dinámicos	253 empresas tecnológicas de Taiwan
Zhou & Li (2010)	Desarrollo de capacidades dinámicas y acciones contingentes, desde la orientación estratégica de las empresas	380 empresas de productos de consumo en China

Fuente: elaborado a partir de (Wang & Ahmed, 2007; Breznik, 2012)

Aunque los autores referenciados en las tablas 4 y 5, no relacionan las capacidades dinámicas y las redes de empresas, puesto que se limitan a las organizaciones objeto de estudio, no logran determinar criterios unificados sobre las escalas de medición de las capacidades dinámicas (Wu, 2010), se debe resaltar otros autores que han realizado análisis empíricos en tipologías de redes, cuyos resultados y conclusiones destacan aspectos que se señalan en la Tabla 6.

**TABLA 6. RELACIÓN DE TRABAJOS EMPÍRICOS QUE RELACIONAN CAPACIDADES DINÁMICAS Y REDES**

<b>Autores</b>	<b>Tema abordado</b>
(Rongwei, Zhang, & Yan, 2010)	Propone un modelo teórico para villa de firmas organizadas en clústeres de China, basado en las capacidades dinámicas, que han influido en la supervivencia y crecimiento económico, tomando una muestra de datos del comportamiento de recursos (tangibles e intangibles) de firmas entre el período 2001 y el 2008.

(Chiou, 2011)	Propone un modelo de análisis que establece la relación que existe en la construcción de capacidades dinámicas y colaborativos en red, para desarrollar modelo de negocios que sostiene ventajas competitivas y que finalmente ayuda a constituir un perfil de alto nivel competitivo.
(Alinaghian, 2012)	Explora la forma en que las firmas operacionalizan las capacidades dinámicas en una red configurada de proveedores, resaltando la importancia de la intra y la inter-organización de los recursos y de las rutinas, las cuales co-evolucionan en las firmas para fortalecer los negocios de la red.

Fuente: el autor

La tabla 6 contiene las últimas investigaciones que hacen inmersión en el estudio de las capacidades dinámicas en las redes, partiendo de la propuesta seminal de Teece, Pisano & Shuen (1997); de esta forma, el objetivo de la presente investigación, se soporta en los siguientes apartados en los que se desarrolla la descripción de las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación, y posteriormente en explicar de manera empírica, cómo influyen éstas capacidades en la operación de la red de turismo de La Candelaria.

### **2.1.1. Capacidad dinámica de absorción**

Este concepto surge en el año de 1990, cuando Cohen y Levinthal introdujeron el mismo a la producción investigativa sobre capacidades de la empresa, y que para el año 2005 más de 1.217 artículos han citado esta publicación según Fernández (2005), quien lo extracta de la Social Science Citation Index (web of Knowledge). La capacidad de absorción, es entonces concebida como el mecanismo interno de la empresa para analizar diversos aspectos del conocimiento externo e interno,

determinando la cantidad de conocimiento externo que puede asimilar la empresa, en función del conocimiento actual (vigente) y del conocimiento que puede apropiarse para adaptarse a los cambios del sector (Fernández, 2005). Así mismo Fernández (2005), indica que la definición original del constructo de capacidad de absorción, centra su atención en el conocimiento tecnológico, puesto que Cohen y Levinthal (1990) evaluaban para entonces, la intensidad del I+D (Fernández, 2005).

Por otra parte, la perspectiva teórica de absorción establece que el aprendizaje es un proceso de repetición y experimentación, facilitando una mejor ejecución de las tareas, obteniendo un mejor desempeño y de manera más rápida (Levitt & March, 1988), logrando generar nuevo conocimiento a nivel organizacional que es proyectado al ambiente (Nonaka & Takeuchi, 1995), puesto que se constituyen estructuras tácitas y explícitas, que permiten socializar, externalizar, internalizar y combinar dicho conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 2007).

### **2.1.2. Capacidad dinámica de adaptación**

La capacidad dinámica de adaptación, se encarga de identificar y aprovechar las oportunidades que surgen del mercado actual y global (Rindova & Kotha, 2001; Wang & Ahmed, 2007), activando las habilidades organizacionales para combinar, reconfigurar, integrar y acoplar tanto recursos como procesos de la empresa (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Breznik, 2012), con el fin de ajustarse a los cambios del entorno, responder a las oportunidades de producto-mercado, desarrollar nuevas actividades de marketing, y aumentar la velocidad de los tiempos de respuesta para explotar dichas oportunidades (Rindova & Kotha, 2001). Rindova & Kotha (2001), sugieren que la capacidad dinámica de adaptación supone la activación de capacidades organizacional, que le permiten a la empresa evolucionar en sus formas organizativas (Rindova & Kotha, 2001; Winter, 2003), de modo tal que desarrolla una flexibilidad estratégica de recursos y

de ajuste de esos recursos, de su estructura y de la segmentación de necesidades del mercado, las cuales están en continuo cambio (Rindova & Kotha, 2001). De esta manera, las empresas que tienen una alta capacidad de adaptación muestran el desarrollo de otras capacidades dinámicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

### **2.1.3. Capacidad dinámica de innovación**

Hace referencia a la competencia que posee la empresa para desarrollar nuevos productos y/o mercados, a través del ajuste de la orientación estratégica hacia la innovación con comportamientos y procesos innovadores (Tripsas, 1997; Petroni, 1998; Wang & Ahmed, 2007). Así mismo Hurley & Hult (1998) citados por (Wang & Ahmed, 2004), definen la capacidad de la innovación como la habilidad que tiene la empresa para movilizar el conocimiento de la empresa y de sus empleados, combinándolo de modo tal, que le permite crear nuevo conocimiento que se traduce en innovaciones del producto y de los procesos, logrando de esta manera una continua interacción del conocimiento interno y la demanda del mercado. Wang & Ahmed (2004: 304) por su parte, sugieren una escala de medida de la capacidad dinámica de innovación, puesto que los diferentes autores que han desarrollado estudios empíricos, no tienen consenso y discrepan entre sí, por lo que este instrumento permite obtener una conclusión significativa, la cual permite entender que la capacidad dinámica de innovación, es la capacidad global de la empresa que le permite introducir nuevos productos en el mercado o hacer apertura a nuevos mercados, mediante la combinación de la estrategia con los comportamientos y procesos innovadores (Wang & Ahmed, 2004).

Wang y Ahmed (2004), realizan una exploración bibliográfica que toma la mayor parte de las dimensiones de la innovación abordadas anteriormente, concluyendo que existe consenso en cinco dimensiones: la innovación de la estrategia, la innovación de mercado, la innovación de producto, la innovación de proceso y la innovación del comportamiento (Wang & Ahmed, 2004).

## 2.2. INTERRELACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE ADAPTACIÓN, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Las capacidades dinámicas se cohesionan a fin de que la empresa y la red puedan alcanzar un desempeño superiores. Así, la capacidad dinámica de adaptación que se centra en identificar y explorar oportunidades del mercado y en la forma que genera procesos adaptativos en la empresa para explotar la oportunidad presentada (Wang & Ahmed, 2007), requiere de la capacidad dinámica de absorción o de aprendizaje, a fin de que la empresa asimile información externa vital para sí misma (Fernández, 2005; Zahra & George, 2002), y que de manera sistémica y dinámica, logre validar el conocimiento tácito y explícito de los individuos y de la organización, permitiendo la creación de un nuevo conocimiento que beneficie a la organización como a su ambiente (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, 2007); finalmente, la capacidad dinámica de innovación, se concentra en la habilidad de la empresa para introducir procesos y acciones, que crean y mejoran productos, servicios, mecanismos, procedimientos, canales, entre otros, que contribuyan a la competitividad de la empresa en los mercados (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007).

De acuerdo a lo anterior, se puede aseverar que las capacidades dinámicas están interrelacionadas en la organización como sistema (Zhou & Li, 2010), en la que la capacidad dinámica de adaptación tiene relación con la capacidad dinámica de aprendizaje, que a su vez tiene relación con la capacidad de innovación como se describe en la figura 1.

**FIGURA 1. INTERRELACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS**



Fuente: el autor

Las organizaciones del presente siglo, solo logran permanecer por delante de sus competidores a través del desarrollo incremental de la innovación, tal como lo refleja el Mckinsey Global Study, en la que del total de altos directivos encuestados, el 65% coincide en la elevada complejidad de la toma de decisiones para estimular la innovación y el 70% consideran la innovación como el factor prioritario del crecimiento (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008). Sin embargo, la capacidad de innovación por sí sola no garantiza una sincronización con las necesidades del entorno, motivo por el cual la capacidad dinámica de adaptación de la empresa, es fundamental para mejorar la capacidad de innovación, toda vez que para llegar a explotar las oportunidades del mercado, la empresa debe estar explorando los continuos cambios (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009). En otras palabras, el reconocimiento de oportunidades implica procesos de exploración internos y externos, que encuentren mercados relevantes y nuevos clientes potenciales, así como de talentos con una alta cualificación que permita hacer la explotación de las ventajas adquiridas y mejorar las rutinas y activos de la empresa (Hofstede, 2010).

Complementando los anterior, autores como Nonaka et. al. (1995, 2007), proponen cinco prácticas que debe tener una empresa del conocimiento en su modelo de negocios:

- Compartir el conocimiento tácito, a través de la socialización del mismo a todos los individuos de la organización.
- Crear conceptos, mediante la dinámica de socialización del conocimiento tácito y la externalización del conocimiento explícito.
- Justificar los conceptos a adoptar, que es una fase interna cuyo propósito es verificar que el proceso de generación de conocimiento, se cumpla satisfactoriamente.
- Construir un arquetipo, cuyo fin es combinar varias formas de conocimiento explícito, especialmente transdisciplinar.

- Nivelar el conocimiento, que es una fase casi final, que busca asegurar que exista un intercambio dinámico de conocimiento, dentro de la organización así como alrededor de los límites organizacionales, es decir el entorno inmediato.

La capacidad dinámica de absorción, genera procesos incrementales de investigación y generación de conocimiento, que toman como referencia la trayectoria en el desarrollo de productos, de líneas I+D, servicios y otras actividades técnicas que generan conocimiento previo, facilitando la asimilación y explotación del nuevo conocimiento que da como resultado la innovación y la adaptación al ambiente (Goldstein, Hazy, & Lichtenstein, 2010; Nonaka, 2007; Zahra & George, 2002). En resumen, la capacidad de aprendizaje, genera en la empresa un proceso dinámico incremental, que parte de una base de conocimiento, que al dinamizarse al interior y con el entorno genera una realimentación positiva, logrando construir una trayectoria que soporta la gestión de la innovación, y facilitan los procesos de interconexión e intercambio de información con el entorno (Goldstein, Hazy, & Lichtenstein, 2010; Mintzberg, 2007), facilitando los procesos de exploración y acople de la empresa, a los cambios que dicho entorno tiene, lo cual es la función fundamental de la capacidad dinámica de adaptación (Rindova & Kotha, 2001; Wang & Ahmed, 2007).

### **2.3. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y LAS REDES EMPRESARIALES**

Para lograr el desarrollo de las capacidades dinámicas en las redes, éstas deben adoptar una serie de mecanismos clave que se enfoquen a la articulación del conocimiento tácito y explícito, mediante discusiones colectivas, sesiones de información y evaluación de resultados, actividades de orientación de la forma en que se absorbe y asimila el conocimiento, actividades que incentiven la generación de nuevo conocimiento e innovación, acciones que propendan por la adaptación de la estructura y de elementos de organización, actividades que

modifiquen las rutinas operativas y codifiquen el conocimiento nuevo y previo, que realizan los individuos a través de manuales, procedimientos, sistemas de tomas de decisiones y documentos, permitiendo consolidar las capacidades dinámicas de este tipo de organización (Winter, 2003; Zahra & George, 2002; Nonaka, 2007; Breznik, 2012).

Por tanto, la red debe configurar sus capacidades para responder de manera rápida y oportuna a los cambios del entorno, estableciendo procesos de generación y tratamiento de la información transformándola en conocimiento específico, que le facilite en tiempo real ajustarse a la situación, en la que dicha información es acumulada y asimilada de manera incremental, para solucionar problemas estratégicos y tomar decisiones oportunamente (Mattson & Johanson, 2006; Alinaghian, 2012).

Una red basada en capacidades dinámicas, conlleva a tener habilidades efectivas para absorber y generar conocimiento externo oportunamente, mejorando continuamente las relaciones con los proveedores, distribuidores, clientes, competidores, entidades financieras, entes de control y demás grupos de interés de la red (Mattson & Johanson, 2006; Batista, Mainardes, & Martins, 2011; Jan-Erik & Jan, 2013). En otras palabras, las empresas que integran una red desarrollan una serie de comportamientos y actitudes que permiten el desarrollo de habilidades encargadas de acoplar, reconfigurar y combinar recursos y capacidades (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007; Alinaghian, 2012), las cuales generan las capacidades dinámicas e incrementan el valor empresarial (Mattson & Johanson, 2006; Jan-Erik & Jan, 2013). Las redes empresariales de este modo, configuran capacidades dinámicas que propenden por garantizar su competitividad, empleando la adaptación que le permite percibir el entorno de una manera más objetiva y llega a coordinar internamente sus experiencias y procesos con el propósito de evaluar y dirigir los interés externos de los consumidores y competidores, en un menor tiempo (Mattson & Johanson, 2006; Hakansson & Snehota, 1985, 2006; Batista, Mainardes, & Martins, 2011; Chiou, 2011).

Finalmente, las redes como organizaciones podrán generar una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a mercados dinámicos, actuando con mayor velocidad para aprovechar oportunidades en el desarrollo de productos o servicios (Mattson & Johanson, 2006; Hakansson & Snehota, 1985, 2006; Porter & Kramer, 2011; Jan-Erik & Jan, 2013), mediante la mezcla de las capacidades dinámicas con las que se ejecuta la estrategia (Hakansson & Snehota, 1985, 2006; Eng, 2005); de este modo, es imprescindible la combinación y reconfiguración de sus recursos, así como de la gestión del conocimiento individual y colectivo, incentivando el desarrollo de productos o servicios innovadores conforme a la demanda (Chen & Wang, 2008; Batista, Mainardes, & Martins, 2011; Alinaghian, 2012), y que a la luz de la presente investigación, tal como se abordará en los siguientes apartados, se pueda observar la influencia de las capacidades dinámicas en la operación de la red, comprendiendo la naturaleza, tipología, intereses y estructura de gobierno de la red.

### **3. RED DE TURISMO LA CANDELARIA**

#### **3.1. RESEÑA HISTÓRICA**

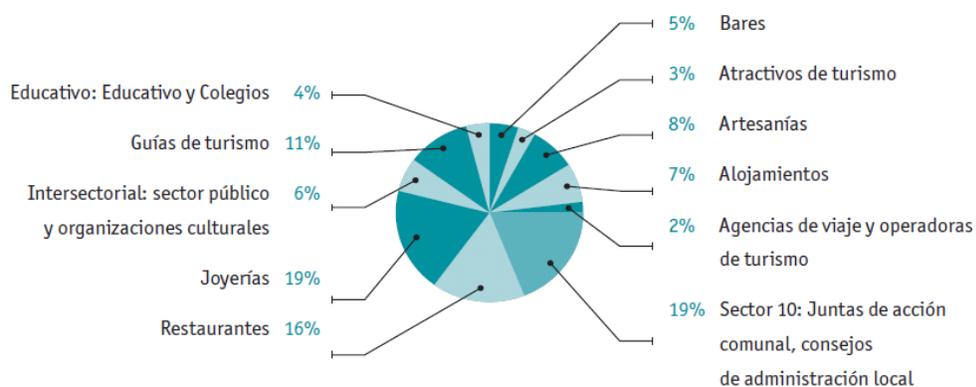
La red de turismo de la Candelaria, se encuentra ubicada en el Centro-oriente de la ciudad de Bogotá, concebida desde el año 2002, y solo hasta el año 2009 la Alcaldía Local y la Junta Administradora Local (JAL), órganos ejecutivos de la localidad, asignan recursos presupuestales para desarrollar esta iniciativa incluyente, tal como establecía el citado Plan de Desarrollo (Gutierrez, 2012). Entre las acciones emprendidas a través del Fondo de Desarrollo Local de la Candelaria, adscrito a la Alcaldía de La Candelaria, fue la de convocar y adjudicar el Contrato de Asociación No. 090 de 2009 a la Corporación Nuevo Arco Iris.

Posteriormente a la ejecución del contrato, el proyecto y las organizaciones convocadas conociendo las potencialidades turísticas de la localidad de La Candelaria, inicio múltiples actividades que se centraban en abordar el alto grado de desarticulación entre empresas y diferentes organizaciones, por lo cual se estableció una nueva dirección que consistía en generar vínculos para lograr mayor impacto, y propiciar espacios para entretelar nuevas dinámicas de proyección (Alcaldía Local de La Candelaria, 2010)

#### **3.2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y ORGANIZACIONES QUE LA CONFORMAN**

La red de turismo en La Candelaria, se formalizó ante la Cámara de Comercio de Bogotá en el mes de septiembre del año 2011, con la razón social de Clúster de Turismo de La Candelaria, la cual logró convocar a 11 subsectores o actividades económicas, compuestas de la siguiente manera:

**FIGURA 2. PARTICIPACIÓN POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS**



Fuente: (Gutierrez, 2012)

**TABLA 7. CANTIDAD DE ORGANIZACIONES DE LA RED – CLÚSTER DE TURISMO DE LA CANDELARIA**

Actividad	Cantidad
Agencias operadoras de viajes y turismo	40
Alojamiento	76
Arte y cultura	6
Artesanos	62
Atractivos turísticos	49
Bares y cafés	30
Guías turísticos	37
Intersectorial	65
Joyereros	59
Parqueaderos	3
Proveedores de alimentos	3
Restaurantes	116
<b>TOTAL</b>	<b>547</b>

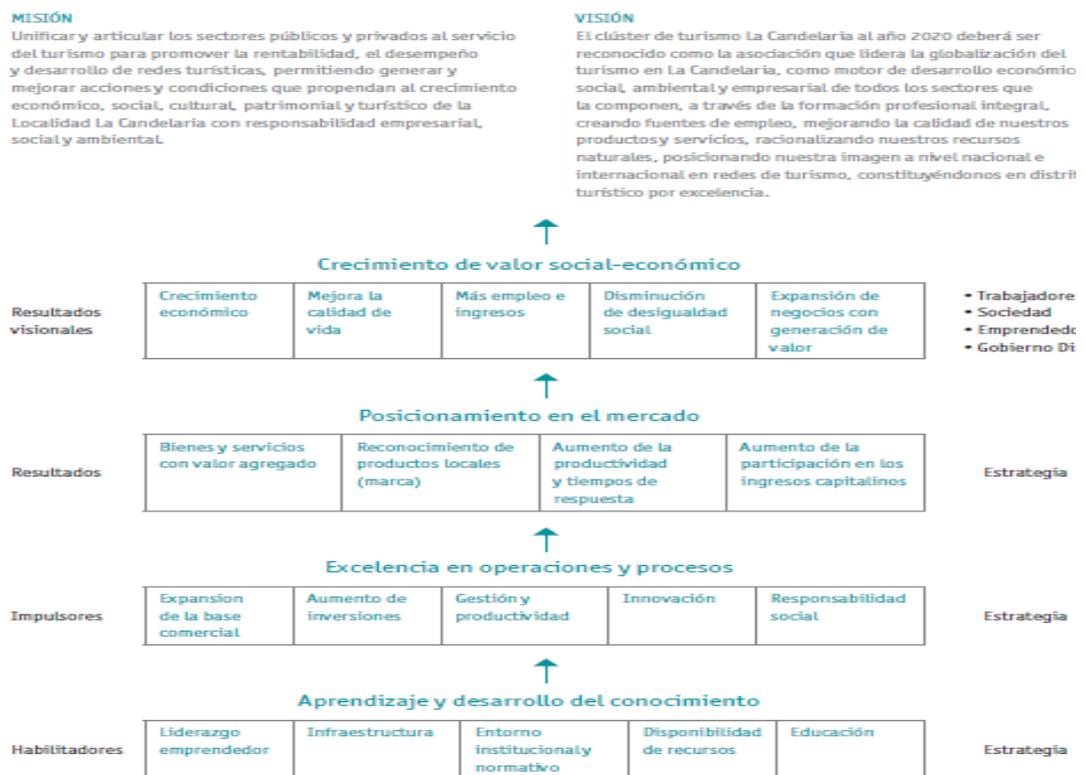
Fuente: (Gutierrez, 2012)

El total de organizaciones que componen la red ha aumentado con nuevas actividades económicas permitiendo contar con cerca de 547 organizaciones agrupadas como se describe en la tabla 7, según registros de la Asociación a 31 de diciembre del año 2011, y en la que las joyerías, restaurantes y el sector 10, poseen la mayor participación.

### 3.3. PLAN ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA DE LA RED DE TURISMO DE LA CANDELARIA

La red de turismo de La Candelaria, ha estructurado a través de un acompañamiento realizado durante el primer semestre del 2011, por la Universidad Autónoma de Colombia y la Universidad del Rosario, el Plan Estratégico que se muestra en la figura 3.

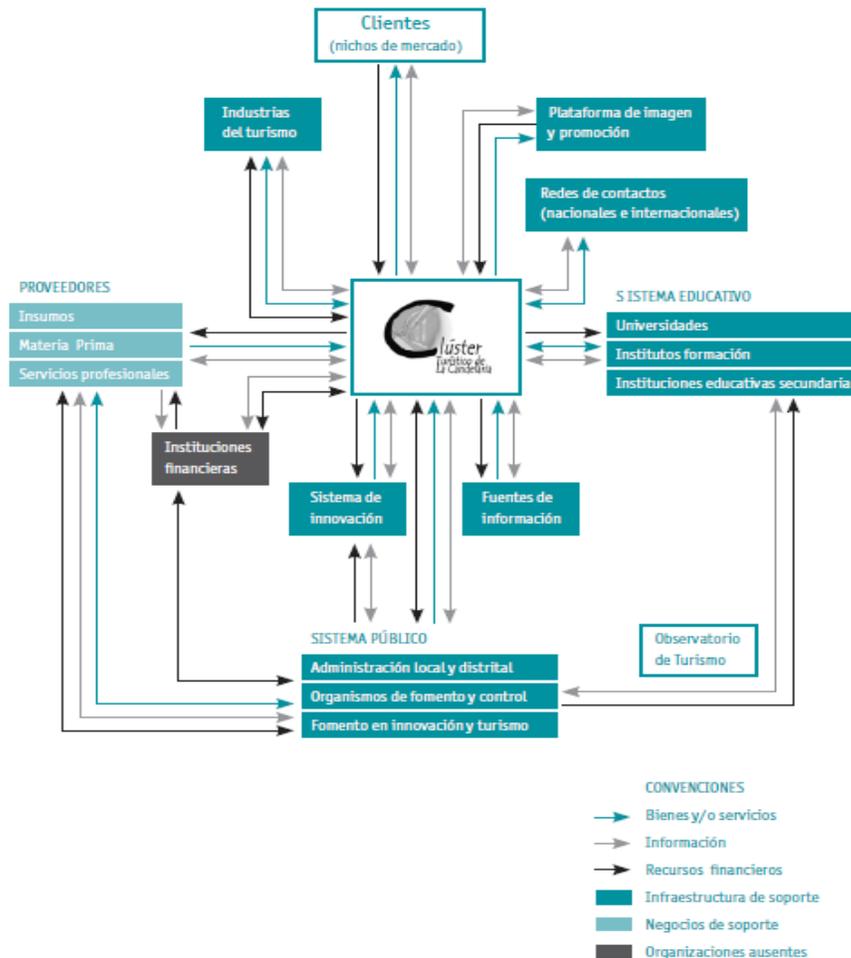
**FIGURA 3. PLAN ESTRATÉGICO RED DE TURISMO DE LA CANDELARIA**



Fuente: (Gutierrez, 2012)

Esta perspectiva permitió construir el prototipo del modelo ideal de operaciones de la red, el cual se puede ver en la figura 4.

**FIGURA 4. PROTOTIPO MODELO CLÚSTER DE TURISMO LA CANDELARIA**



Fuente: (Gutierrez, 2012)

Este modelo empírico, facilitó el proceso de formalización ante la Cámara de Comercio de Bogotá, creando entre mayo y junio del 2011 los estatutos de la asociación, y que se aprobaron unánimemente el 15 de junio; se nombró la Junta Directiva el 16 de julio, compuesta por nueve integrantes titulares y nueve suplentes, representantes de las diferentes redes o asociaciones empresariales y sociales, de las diferentes actividades económicas (Gutierrez, 2012).

## **4. PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las relaciones entre empresarios y organizaciones que forman la red, resultan clave para acceder y explorar la información variada y múltiple del entorno, por cuanto las empresas asociadas y la misma red, pueden identificar tendencias y oportunidades existentes, de forma que le permita adaptarse interna y externamente para explotarla, acceder a los recursos y desarrollar capacidades necesarias que permitan alcanzar el propósito definido (Alinaghian, 2012; Mojca, 2013). En efecto, la dinámica que proporcionan las relaciones e interacciones de las empresas con el entorno, permite que se establezcan capacidades igualmente dinámicas, las cuales facilitan la reacción frente a las nuevas condiciones, y posteriormente mediante las relaciones a las empresas desarrollan o mejoran sus capacidades (Ojeda, 2009; Alinaghian, 2012; Jan-Erik & Jan, 2013).

De este modo, el propósito de la presente investigación busca describir las capacidades dinámicas que influyen en la operación de una red de turismo, tomando como referencia la Asociación denominada Clúster de Turismo de La Candelaria, ubicada en el centro-oriente de Bogotá - Colombia, por cuanto el interés común de sus miembros radica en lograr un mejor desempeño, que se puede alcanzar a través de la observación de la red a través del lente de las capacidades dinámicas en su operación, toda vez que las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación explican el proceso de acople, combinación, reconfiguración, recombinación y renovación de aquellos recursos y competencias sobre los que se han soportado las ventajas (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007; Chiou, 2011; Alinaghian, 2012).

En términos generales, la presente investigación desarrolla un análisis empírico tomando como referencia el comportamiento de una red constituida, para tratar de

ahondar en la aplicabilidad de las capacidades dinámicas en la red y su influencia en la operación, de modo que sirva como punto de partida para otras investigaciones en el campo de la *estrategia*, es decir, que partiendo de la exploración bibliográfica se construye un modelo de análisis, a fin de describir la red de turismo seleccionada, la relación de las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación en la operación de la misma.

#### **4.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Global Entrepreneurship Monitor – GEM en Colombia, desde el 2008 hasta el 2011, describe cifras considerables en su análisis, destacando que aunque existe propensión hacia los sectores de talla mundial del programa de transformación productiva, solo el 24,5% de los emprendimientos están alineados a los 18 sectores de talla mundial; así mismo, menos del 10% de las empresas establecidas y nuevas, desean expandirse a nuevos mercados a base de tecnología e innovación, es decir que el 90% de las empresas colombianas se concentran en el bajo nivel de la expansión de su mercado y prefieren no crecer. El bajo impacto o poca efectividad de las políticas y programas del Gobierno nacional para incentivar la creación de nuevas empresas y fortalecer las existentes (Pereira, y otros, 2012), es una debilidad que ha sido cómplice del alto índice de mortalidad de las pymes colombianas, las cuales superan el 50% en un tiempo no mayor a los 42 meses (Vesga, Quiroga, Gómez, Varela, & Pereira, 2009).

Cabe resaltar que la dinámica empresarial en Colombia, ha venido creciendo de modo que se ha logrado un mayor número de emprendimientos y de fortalecimiento empresarial (Pereira, y otros, 2012), destacando una tendencia emergente, que radica en la constitución de redes empresariales, cuyo fin es el de crear esquemas que agreguen valor y que permitan obtener una mayor visibilidad y reconocimiento en el ámbito internacional (Fonseca, Torres, & Castellanos, 2007). La red como cualquier otra organización en proceso de emprendimiento,

tiene un lapso de tiempo entre dos y tres años (Grueso, Gómez, & Garay, 2009), tiempo en el que llegan a formalizar alianzas para generar espacios propicios de negocios (ecosistema), en el que rigen un conjunto de reglas, costumbres, acuerdos, trueques de información y recursos, que operan naturalmente y a escala en estructuras con diferentes tipologías, recreando pequeños mundos o ecosistemas (Barabási & Albert, 1999; Newman, Barabási, & Watts, 2006; Barabási, 2010).

De este modo, la operación estratégica de una red requiere de las capacidades actuales y futuras (Hakansson & Snehota, 1985, 2006), las cuales se convierten en dinámicas cuando el conjunto de interacciones de la red con su entorno y los agentes, llegan a acoplar, integrar, combinar, reconfigurar y reasignar procesos y activos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zhara, Sapienza, & Davidsson, 2006; Rongwei, Zhang, & Yan, 2010; Alinaghian, 2012). Es así, como el problema a investigar consiste en describir las capacidades dinámicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) de una red y establecer la influencia que dichas capacidades tienen en la operación de la red (Chiou, 2011).

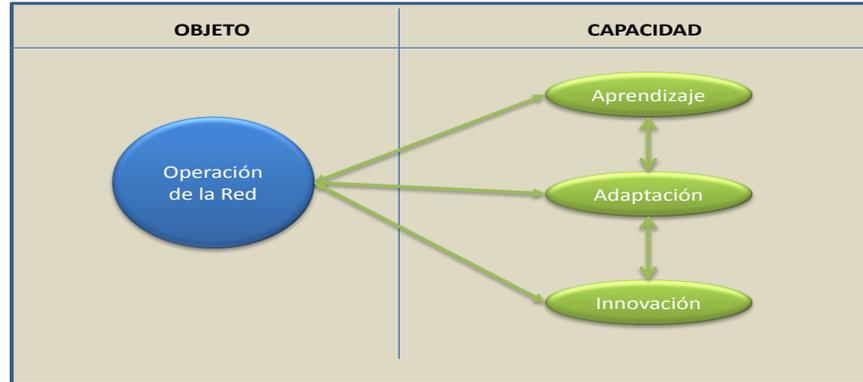
#### **4.2.1. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red de Turismo de la Candelaria?

### **4.3. MODELO EMPÍRICO DE ANÁLISIS**

Para establecer con claridad el objeto de la presente investigación, se parte de un modelo de análisis empírico de la red de turismo de La Candelaria, la cual posee en un determinado grado las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación, las cuales se relacionan entre sí para garantizar su operación.

**FIGURA 5. MODELO EMPÍRICO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LA RED Y SU OPERACIÓN**



Fuente: el autor

La Figura 5 muestra el modelo empírico, que busca reflejar cómo las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación, influyen en la operación de la red.

#### **4.4. POSICIONAMIENTO TEÓRICO**

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación, no es suficiente adoptar una única perspectiva teórica, motivo por el cual es necesaria la consideración de dos perspectivas documentadas en la última década en la producción científica asociada al management, tales como la perspectiva de las redes empresariales en calidad de objeto de estudio y la relación con la perspectiva teórica de las capacidades dinámicas, como explicación a la operación de la red.

## **4.5. OBJETIVOS**

### **4.5.1. General**

Describir las capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red de turismo de La Candelaria.

### **4.5.2. Específicos**

- Describir las capacidades dinámicas que desarrolla una red, partiendo del análisis de información de las empresas.
- Evidenciar la interrelación de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación en la operación de la red de turismo de La Candelaria.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

#### **5.1.1. Exploratoria**

Es aquella que se realiza sobre un tema y objeto desconocido o poco estudiado, cuyos resultados se constituyen una visión aproximada de dicho objeto, a un nivel superficial de conocimiento (Selltiz, Wrightsman, & Cook, 1980).

Para el caso particular de la presente investigación, la escasa de producción que asocie las redes empresariales con las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación, es totalmente congruente con el tipo de estudio exploratorio.

#### **5.1.2. Descriptiva:**

Es aquella que fundamentalmente busca caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos particulares o diferenciales (Bunge, 1972).

La investigación presente investigación es descriptiva, puesto que a través del uso de estadística descriptiva, busca identificar la relación de las capacidades de absorción, adaptación e innovación con la red de turismo La Candelaria.

### **5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la recolección de los datos de una investigación descriptiva, es necesario establecer la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos los datos, constituyéndose como una totalidad o universo (Bunge, 1972).

Una vez es identificada la población, el investigador recogerá los datos bien sea, de la población total o seleccionando una muestra representativa de ella, en cuyo

caso el método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad de los datos a extraer (Bunge, 1972).

### **5.2.1. Población total**

Se define como el conjunto total de unidades, elementos, individuos o entes que componen el universo objeto de estudio, para lo cual los instrumentos diseñados por el investigador, son aplicados en la totalidad con el fin de tener certidumbre y confiabilidad de los datos recolectados (Bunge, 1972).

### **5.2.2. Muestra de la población**

Es el número de elementos que forman parte de la población, en cuyo caso la muestra representa a esta población, cuando la población total objeto de estudio es demasiado amplia, que conlleva a que el investigador diseñe instrumentos de recolección de información y los aplique, a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas y hasta categorizadas, por el investigador (Bunge, 1972).

Para la presente investigación tiene como población la red de turismo constituida legalmente con la razón social de “Clúster de Turismo de La Candelaria”; ésta red se encuentra situada en la ciudad de Bogotá D.C. (localidad de La Candelaria). Dicha red está conformada por 547 organizaciones, las cuales desarrollan alrededor de once actividades económicas en el sector, entre las que se destacan las agencias de viaje, los operadores de turismo, los guías turísticos, los hostales y alojamientos, los cafés y bares, los restaurantes, los museos y casas de cultura, los joyeros y las esmeraldas, las juntas y consejos locales, el gobierno local, las organizaciones no gubernamentales, entre otros.

La fórmula empleada para calcular el tamaño de muestra de la red es:

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{Ne^2 + Z^2 p * q}$$

Fuente: (Mendenhall & Reinmuth, 1986)

**TABLA 8. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

<b>UNIVERSO</b>	<b>Red “Clúster de Turismo de La Candelaria”</b>
	<b>547</b>
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>Red “Clúster de Turismo de La Candelaria”</b>
	<b>100</b>

Fuente: el autor

A continuación y con el ánimo de dar mayor precisión y confiabilidad, se resume los aspectos considerados con anterioridad, en la tabla 9.

**TABLA 9. FICHA TÉCNICA PARA EL TRABAJO DE CAMPO**

<b>Universo</b>	<b>547 organizaciones</b>
<b>Criterios de selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben ser empresas creadas que se hayan vinculado desde el comienzo a la red de turismo de La Candelaria, es decir desde el año 2009.</li> <li>• Que tengan actividad comercial en la localidad de La Candelaria antes de 5 años, es decir desde antes del año 2007.</li> <li>• Que las ventas o ingresos operacionales hayan crecido por encima del PIB en el último año.</li> <li>• Que sean empresas cuyos gerentes o dueños toman decisiones estratégicas con autonomía.</li> <li>• Que sean empresas que tengan como mínimo 3</li> </ul>

	empleados, en los que no sea incluido el dueño o propietario del negocio.
<b>Ámbito</b>	Local
<b>Tamaño de la muestra</b>	100
<b>Error muestral</b>	+/- 8.87%
<b>Nivel de confianza</b>	95%; Z = 1,96; P = Q = 0,5
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Aleatorio simple
<b>Encuesta</b>	Aplicado a los administradores o gerentes, que se realizarán en sesiones o citas previamente programadas con los mismos, mediante trabajo de campo y visita a los negocios.
<b>Trabajo de campo</b>	Abril y mayo de 2013

Fuente: el autor

### 5.3. INSTRUMENTOS

Con el fin de lograr la recolección de información de manera óptima y oportuna, se ha considerado aplicar dentro de la variedad de instrumentos de la investigación descriptiva (Bunge, 1972), un instrumento cuantitativo que permita calcular y medir las variables objeto de análisis en la presente investigación.

**Encuesta:** Determina el estado de los fenómenos o problemas analizados, y compara la situación existente con las variables seleccionadas. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema, que pueden llegar a un país, región, ciudad o alguna otra unidad. Los datos pueden extraerse a partir de toda la población o de una muestra seleccionada (Bunge, 1972).

La elección del gerente o dueño de la empresa como destinatario de la encuesta, obedece a que es la mayor persona con capacidad de suministrar información

(Davidsson, 2004) y tener mayor grado de interacción y relacionamiento con otros directivos (Hofstede, 2010).

#### **5.4. PROCEDIMIENTO**

La presente investigación contiene un componente descriptivo, para lo cual se realizó trabajo de campo que permita recolectar información primaria a través de la encuesta diseñada, implicando definir el tipo de empresas sobre las cuales se obtendrá la información, la fuente o naturaleza de esta información, y la recopilación y depuración de datos que permitirán establecer si existe en la red de Turismo de La Candelaria, una relación entre las capacidades dinámicas y su operación.

Para lograr la depuración de la base de datos y garantizar que las empresas elegidas presenten características esenciales, que permitan identificar las capacidades dinámicas de la red de turismo en La Candelaria, es necesario aplicar los siguientes criterios de selección:

- Deben ser empresas creadas que se hayan vinculado desde el comienzo a la red de turismo de La Candelaria, es decir desde el año 2009.
- Que tengan actividad comercial en la localidad de La Candelaria antes de 5 años, es decir desde antes del año 2007.
- Que las ventas o ingresos operacionales hayan crecido por encima del PIB en el último año.
- Que sean empresas cuyos administradores o dueños toman decisiones estratégicas con autonomía.
- Que sean empresas que tengan como mínimo 3 empleados, en los que no sea incluido el dueño o propietario del negocio.
- Definir el tamaño de muestra y los criterios de las empresas a encuestar.
- Diseñar y validar la encuesta a aplicar.

- Elaborar montaje en versión electrónica de la encuesta, y aplicarla tanto física como virtual.
- Realizar la aplicación de las 100 encuestas mediante trabajo de campo, en sesiones agendadas con dueños o administradores en los negocios o lugares donde se encontraban disponibles.
- Procesar los datos recolectados en Excel.
- Generar anexos y tablas con los resultados del análisis.
- Formular conclusiones y recomendaciones.

Tras este proceso de depuración y conforme al tamaño de la muestra, se perfilan un total de 100 empresas con sus respectivos directivos, que permitirán obtener información primaria a través de la encuesta. Del mismo modo, en paralelo se realizó diseño del cuestionario y su validación con un estadístico experto, a fin de desarrollar un primer proceso de depuración obteniendo una opinión crítica del cuestionario, y de su pertinencia para establecer relaciones entre las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación con la operación de la red.

Superando el primer proceso, se desarrolla un segundo proceso de validación empleando las herramientas del programa MS-Excel, utilizando la fórmula aleatoria, para asegurarnos que el cuestionario arroja información simulada para obtener, datos que permitieran evidenciar la relación de las capacidades dinámicas en la operación de la red.

Posteriormente, se realizó programación de visitas con los administradores o dueños de las organizaciones, contactando a las 100 requeridas en el presente estudio, a quienes se les aplicó el cuestionario.

## **5.5. ESCALA**

La escala de medición se logró definir, producto del ejercicio de exploración de investigaciones, que permitieron establecer las variables identificadas como

capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación. Para la medición de las variables se adoptó la escala de Likert de cinco puntos, de modo que el un cuestionario aplicado a los 100 directivos de la red de turismo de La Candelaria, debía facilitar la medición de cada variable (capacidad dinámica) así como su relación con la operación o funcionamiento de la red. Cabe resaltar, que los trabajos referidos en las tablas 4 y 5 del presente trabajo, emplearon escalas genéricas para intentar medir las capacidades dinámicas.

De este modo, como se ha descrito en el presente trabajo, se centra atención en tres capacidades dinámicas principales (Wang & Ahmed, 2007), motivo por el cual, el proceso de exploración relacionado en las tablas 4 y 5, buscó escalas específicas basadas en los siguientes criterios de selección:

- La escala debía ajustarse al concepto teórico.
- Haber sido empleada en otros estudios con muestras similares al del presente estudio.
- Emplear una escala que facilitara el proceso de estandarización del cuestionario y que optimizara el proceso de tabulación y análisis de los datos recolectados.

El presente estudio toma como base para la capacidad dinámica de Adaptación, la escala propuesta por Gibson y Brikshaw (2004) citado por (Wang & Ahmed, 2007), y se ajusta tal como se muestra en las Tablas 11 y 14.

Del mismo modo, en el proceso de exploración se identificaron múltiples escalas para medir la capacidad dinámica de Absorción, y partiendo del paper seminal de Cohen y Levinthal (1990) citado por (Fernández, 2005; Wang & Ahmed, 2007) se observa una gran tendencia de asociar ésta capacidad con la Investigación y el Desarrollo (I+D), lo cual no es una perspectiva recomendable para la red de turismo objeto de investigación. Por esta razón, al continuar la exploración se encontró la propuesta de Chen et al. (2009) citado por (Wang & Ahmed, 2007), en la que asocian la capacidad dinámica de Absorción como la capacidad de aprendizaje y de generación de conocimiento interno y externo, puesto que según

los autores, la Absorción debe adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento, tal como se ajustó en las Tablas 12 y 13.

Finalmente, Wang & Ahmed (2004) manifiestan que la mayoría de trabajos entorno a la capacidad dinámica de innovación, no tenían como objetivo central desarrollar una escala de medida, motivo por el cual se encuentran escalas asociadas a la medición específica de la innovación del producto y no de una innovación holística, que impacta en los estilos y comportamiento de la organización, en sus procesos y en la orientación estratégica que la innovación puede desarrollar (Wang & Ahmed, 2007). De este modo, se toma la escala propuesta de Akman & Yilmaz (2008) que se compone de cinco ítems y que son citados por (Zhou & Li, 2010), ajustándola como se describe en las Tablas 10 y 15.

**TABLA 10. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>Código</b>	<b>Ítem del cuestionario</b>
P5.a	Mejora o crea nuevos productos o servicios por propia iniciativa o la de sus empleados
P5.b	Genera nuevos procesos y métodos de gerencia, organización y/o operación
P5.c	Crea nuevos productos referenciando productos de competidores o de otras empresas
P5.d	Adquiere recursos tecnológicos (equipos y herramientas) para crear productos o experimentar nuevos métodos de operación
P5.e	Crea nuevos tipos de alianzas con proveedores y otros aliados

Fuente: (Akman & Yilmaz, 2008). Ajustes del autor

**TABLA 11. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>Código</b>	<b>Ítem del cuestionario</b>
P6.a	Identifica nuevas oportunidades de ventas o comercialización de productos
P6.b	Referencia e incorpora tácticas de sus competidores para aumentar las ventas
P6.c	Adopta técnicas que permiten aprovechar oportunidades de negocios
P6.d	Combina o integra recursos y procesos de su empresa, para aprovechar oportunidades de negocio
P6.e	Identifica oportunidades que las adopta en el menor tiempo posible

Fuente: (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ajustes del autor

**TABLA 12. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>Código</b>	<b>Ítem del cuestionario</b>
P7.a	Convoca o participa en reuniones con otras empresas para compartir sus experiencias (fracasos-éxitos)
P7.b	Adopta experiencias propias y de otras empresas, para adaptar productos y procesos al mercado
P7.c	Realiza periódicamente reuniones con colaboradores, para identificar y adoptar sus sugerencias
P7.d	Premia a los colaboradores que han tenido iniciativas y mejorado procesos o productos
P7.e	Convoca o genera espacios de diálogo con proveedores-clientes-empleados para identificar Oportunidades

Fuente: (Chen, Lin, & Chang, 2009). Ajustes del autor

**TABLA 13. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN EN LA RED**

<b>Código</b>	<b>Ítem del cuestionario</b>
P8.a	Realiza recomendaciones de mezcla de insumos, materiales o métodos, para crear nuevos productos y servicios de la red
P8.b	Motiva a evaluar recomendaciones realizadas por empleados-clientes-proveedores, mezclando o combinando recursos, productos o procesos de la red, satisfaciendo necesidades del mercado
P8.c	Propone mejoras o ajustes a la organización, procedimientos o tiempos de respuesta de la Red, basándose en recomendaciones de socios-proveedores-clientes-empleados-aliados
P8.d	Propone usos diferentes de elementos, herramientas o equipos técnicos de personas, para mejorar la efectividad en la operación de la Red
P8.e	De acuerdo a las experiencias adquiridas entre proveedores-clientes-empleados-aliados, usted sugiere o toma decisiones entorno a nuevos mercados o productos que debería ofrecer la red.
P8.f	Identifica los recursos disponibles (financieros, humanos, naturales y tecnológicos), de la Red y sus asociados, para hacer evaluación de la oferta de productos

Fuente: (Chen, Lin, & Chang, 2009). Ajustes del autor

**TABLA 14. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN LA RED**

<b>Código</b>	<b>Ítem del cuestionario</b>
P9.a	La Red Identifica periódicamente las oportunidades que el mercado le proporciona para integrar o combinar productos y servicios de los asociados

P9.b	La Red generalmente aprovecha la mayoría de oportunidades que se le presentan en las actividades que le ofrecen otros sectores
P9.c	La Red desarrolla o crea alianzas diferentes que abren oportunidades para crear productos y servicios de la red y sus asociados
P9.d	La Red combina recursos, inversiones y/o tecnología para dar respuesta a las oportunidades del mercado.
P9.e	La Red y sus asociados, desarrollan nuevas actividades de Mercadeo para anticiparse o dar respuesta a las oportunidades identificadas
P9.f	La Red convoca a sus asociados para que compartan y mezclen experiencias, con el fin de aprovechar oportunidades ofrecidas

Fuente: (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ajustes del autor

**TABLA 15. ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN EN LA RED**

<b>Código</b>	<b>Ítem del cuestionario</b>
P10.a	La Red diseña o crea constantemente nuevos productos y servicios
P10.b	La Red identifica o revisa nuevos segmentos de mercado, para posicionar los productos y servicios de la red o de sus asociados
P10.c	La Red crea nuevos modelos de negocio para atender segmentos de mercado.
P10.d	La Red ajusta los procesos y crea nuevos métodos de operación o comercialización de los productos y servicios, basado en las recomendaciones de proveedores-clientes-asociados-aliados
P10.e	La Red identifica y evalúa periódicamente nuevas fuentes de suministro (proveedores)
P910.f	La Red analiza y evalúa los riesgos a asumir, y toma decisiones para incursionar en nuevos segmentos o posicionar nuevos productos.

Fuente: (Akman & Yilmaz, 2008). Ajustes del autor

## 5.6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Se procedió a realizar el análisis descriptivo de las capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red, partiendo de los datos procesados y tabulados de las encuestas aplicadas a los dueños de los 100 negocios u organizaciones.

Para este análisis, se decidió hacer un análisis descriptivo de medidas básicas y la tabulación de frecuencias.

**TABLA 16. MEDIDAS BÁSICAS**

	Innovación en la Organización	Adaptación en la Organización	Absorción (Aprendizaje) Organización	Absorción (Aprendizaje) en la Red	Adaptación en la Red	Innovación en la Red
<b>Promedio (Media)</b>	3,23	3,38	3,06	2,93	2,85	2,74
<b>Mediana</b>	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
<b>Moda</b>	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00
<b>Desv. Est. Muestra</b>	1,35	1,19	1,34	1,17	1,18	1,22
<b>Punt. Mínimo</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Punt. Máximo</b>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Promedio de la Muestra</b>						3,03
<b>Mediana de la Muestra</b>						3,00
<b>Moda de la Muestra</b>						4,00
<b>Desviación Estándar de la Muestra</b>						1,35

Fuente: el autor

Tal como se muestra en la Tabla 16, la capacidad dinámica de Adaptación (en promedio) es la más usada a nivel de las organizaciones, mientras que la capacidad dinámica de Absorción es la menos empleada, según los encuestados. A nivel de la red de turismo, se observa que la capacidad dinámica de Absorción es la más empleada (en promedio), mientras que la de menor uso en promedio es la capacidad dinámica de Innovación.

Así mismo, la Tabla 16 muestra un promedio de 3,03, muy cercano a la mediana (3,0); la moda se encuentra en la calificación cuatro (4,0) por cuanto es la calificación con mayor número de respuestas.

De igual manera, la desviación estándar más alta, al nivel de la Organización como de la Red, es la capacidad dinámica de Innovación con 1,35 y 1,22 respectivamente. Las desviaciones estándar de menor valor son las capacidades de Adaptación (1,19) y de Absorción (1,17) en ambos niveles respectivamente.

El análisis realizado indica presuntamente, que las capacidades dinámicas que poseen las organizaciones encuestadas, tienen alta propensión al uso de la Adaptación como fuente clara de satisfacción de necesidades, mientras que la capacidad dinámica que se emplea más en las actividades e interacciones de la red de Turismo, es la de Absorción, posiblemente porque a través de esta logran desarrollar nuevos procesos que individualmente no consiguen por sí solas.

**TABLA 17. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR PREGUNTAS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Escala</b>	<b>P5. a</b>	<b>P5. b</b>	<b>P5. c</b>	<b>P5. d</b>	<b>P5. e</b>	<b>P6. a</b>	<b>P6. b</b>	<b>P6. c</b>	<b>P6. d</b>	<b>P6. e</b>	<b>P7. a</b>	<b>P7. b</b>	<b>P7. c</b>	<b>P7. d</b>	<b>P7. e</b>
<b>1</b>	4%	9%	16%	23%	16%	4%	12%	10%	7%	5%	24%	13%	14%	16%	15%
<b>2</b>	16%	21%	22%	24%	19%	22%	15%	17%	13%	19%	22%	21%	20%	20%	15%

<b>Escala</b>	<b>P5. a</b>	<b>P5. b</b>	<b>P5. c</b>	<b>P5. d</b>	<b>P5. e</b>	<b>P6. a</b>	<b>P6. b</b>	<b>P6. c</b>	<b>P6. d</b>	<b>P6. e</b>	<b>P7. a</b>	<b>P7. b</b>	<b>P7. c</b>	<b>P7. d</b>	<b>P7. e</b>
<b>3</b>	16 %	21 %	16 %	11 %	22 %	20 %	26 %	23 %	29 %	22 %	17 %	24 %	27 %	26 %	20 %
<b>4</b>	31 %	30 %	29 %	24 %	22 %	37 %	28 %	30 %	34 %	32 %	27 %	24 %	17 %	23 %	28 %
<b>5</b>	33 %	19 %	17 %	18 %	21 %	17 %	19 %	20 %	17 %	22 %	10 %	18 %	22 %	15 %	22 %

Fuente: el autor

De acuerdo al Anexo 1 “Matriz de Objetivos – Preguntas – Conceptos”, las preguntas P5.a, P5.b, P5.c, P5.d y P5.e, corresponden a la medición de la capacidad dinámica de innovación que es usada en la organización, y que de acuerdo a la calificación dada por los encuestados, se puede decir que la innovación que más emplean con frecuencia los encuestados es la de crear nuevos productos y servicios (pregunta P5.a.), toda vez que, 64 encuestados calificaron esta actividad con cuatro y cinco; mientras que la innovación basada en la tecnología y su adquisición no se realiza o se realiza muy de vez en cuando (pregunta P5.d), puesto que 47 de los encuestados la calificaron como una actividad entre uno y dos.

Por otra parte, la capacidad dinámica de Adaptación en las organizaciones medida a través de las preguntas P6.a, P6.b, P6.c, P6.d y P6.e, refleja que la de mayor frecuencia es la actividad que identifica nuevas oportunidades de ventas o comercialización de productos (pregunta P6.a), ya que 54 encuestados la calificaron con cuatro y cinco; la actividad que no se realiza o se realiza muy de vez en cuando es la de referencia o incorporación de tácticas de competidores u otras empresas para aumentar las ventas (pregunta P6.b), ya que 27 encuestados la calificaron con uno y dos.

La tabla 17 evidencia que la capacidad dinámica de Absorción más usada es la de convocar o generar espacios de diálogo con proveedores-clientes-empleados para identificar oportunidades (pregunta P7.e), ya que 50 de los encuestados la calificaron con cuatro y cinco. La actividad de menor uso es la de convocar o participar en reuniones con otras empresas para compartir experiencias de éxito y fracaso (pregunta P7.a), ya que 46 encuestados la calificaron entre uno y dos.

**TABLA 18. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR PREGUNTAS A NIVEL DE LA RED**

<b>Escala</b>	<b>P8 .a</b>	<b>P8 .b</b>	<b>P8 .c</b>	<b>P8 .d</b>	<b>P8 .e</b>	<b>P8 .f</b>	<b>P9 .a</b>	<b>P9 .b</b>	<b>P9 .c</b>	<b>P9 .d</b>	<b>P9 .e</b>	<b>P9 .f</b>	<b>P1 0.a</b>	<b>P1 0.b</b>	<b>P1 0.c</b>	<b>P1 0.d</b>	<b>P1 0.e</b>	<b>P1 0.f</b>
<b>1</b>	17 %	13 %	15 %	15 %	13 %	14 %	11 %	13 %	15 %	20 %	19 %	16 %	12 %	14 %	21 %	15 %	24 %	29 %
<b>2</b>	22 %	22 %	27 %	22 %	21 %	19 %	27 %	27 %	23 %	26 %	23 %	24 %	29 %	26 %	17 %	32 %	32 %	23 %
<b>3</b>	21 %	27 %	25 %	24 %	31 %	28 %	28 %	23 %	26 %	24 %	25 %	23 %	29 %	23 %	24 %	22 %	15 %	27 %
<b>4</b>	33 %	34 %	24 %	31 %	29 %	32 %	30 %	31 %	29 %	26 %	23 %	28 %	23 %	32 %	28 %	22 %	22 %	15 %
<b>5</b>	7 %	4 %	9 %	8 %	6 %	7 %	4 %	6 %	7 %	4 %	10 %	9 %	7% %	5% %	10 %	9% %	7% %	6% %

Fuente: el autor

La tabla 18 permite observar que a nivel de la red en la capacidad dinámica de Absorción, la actividad que se usa más frecuentemente es la de realizar recomendaciones de mezcla de insumos, materiales o métodos, para crear nuevos productos y servicios de la red (pregunta P8.a), ya que 40 de los encuestados la calificaron con cuatro y cinco. La actividad no realizada o realizada muy de vez en cuando es la de proponer mejoras o ajustes a la organización,

procedimientos o tiempos de respuesta de la Red, basándose en recomendaciones de socios-proveedores-clientes-empleados-aliados (pregunta P7.c), ya que 42 encuestados la calificaron entre uno y dos.

La actividad de la capacidad dinámica de Adaptación más usada frecuentemente, es la de identificar periódicamente oportunidades en el mercado para integrar o combinar productos y servicios de la red (pregunta P9.a), puesto que 34 encuestados lo calificaron entre cuatro y cinco. La actividad no realizada o realizada muy de vez en cuando es la combinación de recursos, inversiones y/o tecnología para dar respuesta a las oportunidades del mercado (pregunta P9.d), puesto que 46 encuestados la calificaron con una escala de uno y dos.

La actividad de la capacidad dinámica de Innovación más usada a nivel de la red, es la de crear nuevos modelos de negocio para atender segmentos de mercado (pregunta P10.d), puesto que 38 encuestados la calificaron entre cuatro y cinco. La actividad que no realiza o se realiza muy de vez en cuando, es la de identificar y evaluar periódicamente las fuentes de suministro o proveedores (pregunta P10.e), puesto que 56 encuestados la calificaron entre uno y dos.

**TABLA 19. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR CAPACIDAD DINÁMICA EN LAS ORGANIZACIONES Y LA RED**

VARIABLES / CATEGORIA		ESCALA					Frecuencia
		1	2	3	4	5	acumulada
<b>Innovación en la Organización (Preguntas 5a-5e)</b>	Frecuencia Relat.	68	102	86	136	108	500
	Porcentaje (%)	14%	20%	17%	27%	22%	100%
<b>Adaptación en la Organización (Preguntas 6a-6e)</b>	Frecuencia Relat.	38	86	120	161	95	500
	Porcentaje (%)	8%	17%	24%	32%	19%	100%
<b>Absorción en la</b>	Frecuencia Relat.	82	98	114	119	87	500

VARIABLES / CATEGORIA		ESCALA					Frecuencia
		1	2	3	4	5	acumulada
<b>Organización (Preguntas 7a-7e)</b>	Porcentaje (%)	16%	20%	23%	24%	17%	100%
	Frecuencia Relat.	87	133	156	183	41	600
<b>Absorción en la Red (Preguntas 8a-8f)</b>	Porcentaje (%)	15%	22%	26%	31%	7%	100%
	Frecuencia Relat.	94	150	149	167	40	600
<b>Adaptación en la Red (Preguntas 9a-9f)</b>	Porcentaje (%)	16%	25%	25%	28%	7%	100%
	Frecuencia Relat.	115	159	140	142	44	600
<b>Innovación en la Red (Preguntas 10a- 10f)</b>	Porcentaje (%)	19%	27%	23%	24%	7%	100%
	Frecuencia Relat.	115	159	140	142	44	600

Fuente: el autor

La Tabla 19 evidencia que la capacidad dinámica más usada frecuentemente a nivel de organizaciones, es la de Adaptación, puesto que de una frecuencia acumulada de 500 puntos posibles, la capacidad dinámica de Adaptación obtiene 256 puntos (51%), derivada de calificaciones entre cuatro y cinco. Igualmente, a nivel de organizaciones, la capacidad dinámica de Absorción es la que no se realiza o se realiza de vez en cuando, ya que de los 500 puntos máximos obtiene solo 206 puntos (41%) entre cuatro y cinco, y 180 puntos (36%) entre uno y dos.

Sin embargo, la Tabla 19 a nivel de la Red refleja un uso muy frecuente de la capacidad dinámica de Absorción con 224 puntos de 600 puntos máximos posibles (37%), calificadas entre cuatro y cinco, mientras que la capacidad menos usada es la de innovación registrando 186 puntos de 600 puntos posibles (31%) en las calificaciones de la escala cuatro y cinco, y 274 puntos de los 600 puntos posibles (46%) en las calificaciones de los encuestados en las escalas uno y dos.

## 5.7. ANÁLISIS CORRELACIONAL A NIVEL DE ORGANIZACIONES

El coeficiente de correlación que vamos a emplear, nos permitirá determinar si las variables objeto de análisis (capacidades dinámicas) tienen relación entre sí, o por el contrario tienden a variar esa relación (Morales, 2008). Para este proceso y partiendo de la tabla 20, se procedió a emplear la técnica estadística de correlación “chi cuadrado” a fin de establecer si las capacidades dinámicas poseen o no relación entre ellas.

**TABLA 20. CALCULO DE LAS FRECUENCIAS ESPERADAS POR CAPACIDAD DINÁMICA A NIVEL DE ORGANIZACIÓN**

<b>Frecuencia esperada ( E )</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Innovación	62,67	95,33	106,67	138,67	96,67
Adaptación	62,67	95,33	106,67	138,67	96,67
Absorción o Aprendizaje	62,67	95,33	106,67	138,67	96,67

Fuente: el autor

Teniendo en cuenta que la Tabla 19 presentaba las frecuencia observadas (O), se procedió a hacer el cálculo de las frecuencias esperadas (E) por cada capacidad dinámica (ver Tabla 20), y que toma los totales por filas y columnas de las frecuencias observadas (O), y aplica una regla de tres frente a cada valor observado, de modo tal que se puede calcular las frecuencias esperadas (Morales, 2008). El cálculo de la relación entre capacidades dinámicas, se establece hallando Chi Cuadrado, inicialmente con las variables que se encuentran al nivel de organización, de modo que se pueda identificar si la relación entre las capacidades dinámicas parte desde la organización. Para determinar la cantidad de combinaciones requeridas para el cálculo de Chi Cuadrado, se parte de la tabla 20, la cual tiene dos filas y cinco columnas que al

ser multiplicadas otorga 10 combinaciones (cinco combinaciones por capacidad dinámica).

**TABLA 21. CÁLCULO DE CHI CUADRADO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN**

<b>Variables (Innovación, Adaptación)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Innovación escala 1	68	62,67	5,33	28,44	0,45
Innovación escala 2	102	95,33	6,67	44,44	0,47
Innovación escala 3	86	106,67	-20,67	427,11	4,00
Innovación escala 4	136	138,67	-2,67	7,11	0,05
Innovación escala 5	108	96,67	11,33	128,44	1,33
Adaptación escala 1	38	62,67	-24,67	608,44	9,71
Adaptación escala 2	86	95,33	-9,33	87,11	0,91
Adaptación escala 3	120	106,67	13,33	177,78	1,67
Adaptación escala 4	161	138,67	22,33	498,78	3,60
Adaptación escala 5	95	96,67	-1,67	2,78	0,03
	<b>Chi Cuadrado</b>				<b>22,22</b>

Fuente: el autor

**TABLA 22. CÁLCULO DE CHI CUADRADO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS ADAPTACIÓN Y ABSORCIÓN**

<b>Variables (Adaptación, Absorción)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Adaptación escala 1	68	62,67	5,33	28,44	0,45
Adaptación escala 2	102	95,33	6,67	44,44	0,47
Adaptación escala 3	86	106,67	-20,67	427,11	4,00

<b>Variables (Adaptación, Absorción)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)^2</b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Adaptación escala 4	136	138,67	-2,67	7,11	0,05
Adaptación escala 5	108	96,67	11,33	128,44	1,33
Absorción escala 1	82	62,67	19,33	373,78	5,96
Absorción escala 2	98	95,33	2,67	7,11	0,07
Absorción escala 3	114	106,67	7,33	53,78	0,50
Absorción escala 4	119	138,67	-19,67	386,78	2,79
Absorción escala 5	87	96,67	-9,67	93,44	0,97
	<b>Chi Cuadrado</b>				<b>16,60</b>

Fuente: el autor

**TABLA 23. CÁLCULO DE CHI CUADRADO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS ABSORCIÓN E INNOVACIÓN**

<b>Variables (Absorción, Innovación)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)^2</b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Absorción escala 1	82	62,67	19,33	373,78	5,96
Absorción escala 2	98	95,33	2,67	7,11	0,07
Absorción escala 3	114	106,67	7,33	53,78	0,50
Absorción escala 4	119	138,67	-19,67	386,78	2,79
Absorción escala 5	87	96,67	-9,67	93,44	0,97
Innovación escala 1	68	62,67	5,33	28,44	0,45
Innovación escala 2	102	95,33	6,67	44,44	0,47
Innovación escala 3	86	106,67	-20,67	427,11	4,00
Innovación escala 4	136	138,67	-2,67	7,11	0,05
Innovación escala 5	108	96,67	11,33	128,44	1,33
	<b>Chi Cuadrado</b>				<b>16,60</b>

Fuente: el autor

Al tener el total de frecuencias observadas (O) y estimadas (E), el Chi Cuadrado se valida frente a las siguientes Hipótesis:

- Hipótesis Nula (aplica tablas 21, 22 y 23): No hay relación entre las variables
- Hipótesis Alterna (aplica tablas 21, 22 y 23): Hay relación entre las variables

Se procede a calcular los grados de libertad descontando uno a las filas y columnas que nos permitieron calcular las combinaciones, y al factorizarlas permite hallar el grado de libertad que es igual a cuatro.

**TABLA 24. DISTRIBUCIÓN DE CHI CUADRADO ( $\chi^2$ )**

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Fuente: (Morales, 2008)

La presente investigación, tiene un nivel de confianza del 95%, por lo cual el 5% corresponde al valor de Alfa o de complemento porcentual a la confianza, que al aplicarse al sistema de coordenadas los valores cuatro y 0,05 en la Tabla 24, logrando establecer que la Hipótesis nula no aplica, puesto que Chi Cuadrado es superior a 9,49. Es decir, los Chi Cuadrados de las tablas 21, 22 y 23, cumplen con la Hipótesis Alternativa, la cual establece que las capacidades dinámicas al nivel de organización tienen una alta relación entre ellas.

## 5.8. ANÁLISIS CORRELACIONAL A NIVEL DE REDES

Del mismo modo como se hizo el análisis correlacional a nivel de las organizaciones, se procedió a determinar las hipótesis a nivel de red:

- Hipótesis Nula (aplica tablas 26, 27 y 28): No hay relación entre las variables
- Hipótesis Alternativa (aplica tablas 26, 27 y 28): Hay relación entre las variables

Tomando la Tabla 19 con las frecuencias observadas (O) a nivel de la red, se realizó el cálculo de las frecuencias esperadas (E).

**TABLA 25. CALCULO DE LAS FRECUENCIAS ESPERADAS POR CAPACIDAD DINÁMICA A NIVEL DE LA RED**

<b>Frecuencia esperada ( E )</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Innovación	98,67	147,33	148,33	164,00	41,67
Adaptación	98,67	147,33	148,33	164,00	41,67
Absorción o Aprendizaje	98,67	147,33	148,33	164,00	41,67

Fuente: el autor

Partiendo de la tabla 25, se obtiene dos filas y cinco columnas, que al factorizarse dan como resultado 10 combinaciones para construir Chi Cuadrado de la red.

**TABLA 26. CÁLCULO DE CHI CUADRADO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN EN LA RED**

<b>Variables (Innovación, Adaptación)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Innovación escala 1	115	98,67	16,33	266,78	2,70
Innovación escala 2	159	147,33	11,67	136,11	0,92
Innovación escala 3	140	148,33	-8,33	69,44	0,47

<b>Variables (Innovación, Adaptación)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)^2</b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Innovación escala 4	142	164,00	-22,00	484,00	2,95
Innovación escala 5	44	41,67	2,33	5,44	0,13
Adaptación escala 1	94	98,67	-4,67	21,78	0,22
Adaptación escala 2	150	147,33	2,67	7,11	0,05
Adaptación escala 3	149	148,33	0,67	0,44	0,00
Adaptación escala 4	167	164,00	3,00	9,00	0,05
Adaptación escala 5	40	41,67	-1,67	2,78	0,07
	<b>Chi Cuadrado</b>				<b>7,57</b>

Fuente: el autor

**TABLA 27. CÁLCULO DE CHI CUADRADO DE LAS CAPACIDADES  
DINÁMICAS ADAPTACIÓN Y ABSORCIÓN EN LA RED**

<b>Variables (Adaptación, Absorción)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)^2</b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Adaptación escala 1	115	98,67	16,33	266,78	2,70
Adaptación escala 2	159	147,33	11,67	136,11	0,92
Adaptación escala 3	140	148,33	-8,33	69,44	0,47
Adaptación escala 4	142	164,00	-22,00	484,00	2,95
Adaptación escala 5	44	41,67	2,33	5,44	0,13
Absorción escala 1	87	98,67	-11,67	136,11	1,38
Absorción escala 2	133	147,33	-14,33	205,44	1,39
Absorción escala 3	156	148,33	7,67	58,78	0,40
Absorción escala 4	183	164,00	19,00	361,00	2,20
Absorción escala 5	41	41,67	-0,67	0,44	0,01
	<b>Chi Cuadrado</b>				<b>12,56</b>

Fuente: el autor

**TABLA 28. CÁLCULO DE CHI CUADRADO DE LAS CAPACIDADES  
DINÁMICAS ABSORCIÓN E INNOVACIÓN EN LA RED**

<b>Variables (Absorción, Innovación)</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b><math>\frac{(O-E)^2}{E}</math></b>
Absorción escala 1	87	98,67	-11,67	136,11	1,38
Absorción escala 2	133	147,33	-14,33	205,44	1,39
Absorción escala 3	156	148,33	7,67	58,78	0,40
Absorción escala 4	183	164,00	19,00	361,00	2,20
Absorción escala 5	41	41,67	-0,67	0,44	0,01
Innovación escala 1	115	98,67	16,33	266,78	2,70
Innovación escala 2	159	147,33	11,67	136,11	0,92
Innovación escala 3	140	148,33	-8,33	69,44	0,47
Innovación escala 4	142	164,00	-22,00	484,00	2,95
Innovación escala 5	44	41,67	2,33	5,44	0,13
	<b>Chi Cuadrado</b>				<b>12,56</b>

Fuente: el autor

Con un nivel de confianza del 95% y el 5% (0,05) del valor Alfa o de complemento porcentual a la confianza, al aplicar el sistema de coordenadas los valores cuatro y 0,05 en la Tabla 24, permite establecer que los resultados obtenidos en la tabla 26, hace que la Hipótesis Nula se cumpla con la capacidad dinámica de Innovación – Adaptación toda vez que el valor de Chi Cuadrado es de 7,57 (inferior al 9,49 de la distribución).

Las tablas 27 y 28 superan este valor, motivo por el cual a nivel de la Red, se cumple con la Hipótesis Alternativa, para las capacidades dinámicas de Adaptación-Absorción y Absorción-Innovación, puesto que el Chi Cuadrado de ambas relaciones es de 12,56.

## 6. CONCLUSIONES

Partiendo del artículo seminal de Teece, Pisano & Shuen (1997), que propone el concepto de Capacidades Dinámicas como las competencias o habilidades internas y externas que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo a cambios del mercado (Teece, 2007), otros autores basándose en la proliferación de perspectivas teóricas, logran identificar dichas capacidades y las nombran como absorción, adaptación e innovación, proceso que rescatan Wang y Ahmed (2007) en su ejercicio de exploración, para construir una agenda real de las capacidades dinámicas, de las formas cualitativas y cuantitativas que se emplearon para establecer escalas y métodos de valoración de las mismas.

El gran aporte de Wang y Ahmed (2007), para esta investigación consistió en poder describir las capacidades dinámicas de Absorción, la cual se concibe como un mecanismo o competencia de la empresa para analizar, repetir y experimentar tareas que al ser ejecutadas mejoren el desempeño de la empresa, en el menor tiempo posible (Chen, Lin, & Chang, 2009; Breznik, 2012). La capacidad de Adaptación, como la habilidad que permite a la empresa identificar las oportunidades del entorno y realizar la combinación, reconfiguración integración y acople de los recursos (naturales, humanos, financieros, tecnológicos) y de sus procesos (Gibson & Birkinshaw, 2004). Y la capacidad de Innovación, como la competencia de la empresa que permite desarrollar nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos métodos de operación y producción, descubrir nuevos mercados, identificar nuevas fuentes de suministro y desarrollar nuevas formas de organización (Akman & Yilmaz, 2008; Alinaghian, 2012).

Partiendo de la exploración bibliográfica, se tomó la Red de turismo de La Candelaria como objeto de estudio, y se validó la puesta teórica empleando un método cuantitativo, en una muestra de 100 empresas, muestra representativa frente a la población de 547 organizaciones que conforman la red, y que al ajustar la encuesta y las escalas de medida basado en autores, se logró establecer las

variables de esta investigación, que permitió aplicar estadística descriptiva, evidenciando las relaciones existentes entre las capacidades dinámicas de Innovación – Adaptación – Absorción en la operación, obteniendo los siguientes resultados:

A nivel de empresa:

- Las capacidades dinámicas de “Innovación – Adaptación”, tienen una fuerte relación en las organizaciones, logrando establecer que la hipótesis alternativa se cumple en la red de turismo, toda vez que Chi Cuadrado de esta relación es de 22,22. Esta relación se hace más visible, en la innovación en productos o servicios, procesos y mercadeo, que son determinantes para satisfacer las necesidades del mercado, facilitando el proceso de adaptación de la organización a las nuevas condiciones del mercado (Wang & Ahmed, 2004; Wang & Ahmed, 2007; Rongwei, Zhang, & Yan, 2010).
- Las capacidades dinámicas de “Adaptación – Absorción” y de “Absorción – Innovación”, poseen alta relación al nivel de las organizaciones, puesto que Chi Cuadrado es de 16,60 en ambas relaciones; la inferencia que se observa es que las relaciones de adaptarse y aprender, y de aprender e innovar, están relacionadas con procesos de mejoramiento de la empresa frente al mercado, a los clientes y a las partes interesadas.

A nivel de red:

- Las capacidades dinámicas de “Innovación – Adaptación” a nivel de la red, refleja una relación nula puesto que Chi Cuadrado es de 7,57. Este resultado, muestra al contrario de la relación al nivel de las organizaciones, una nulidad al nivel de la Red, y que soportarse en el paper seminal de Cohen y Levinthal (1990), ya que la innovación requiere de una alta dosis de Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual no sucede tan fácilmente en una red de servicios turísticos; del mismo modo, los autores (Akman & Yilmaz, 2008) entienden la capacidad dinámica de Innovación como aquella que puede desarrollar nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos métodos de operación y producción,

identificar nuevas fuentes de suministro y desarrollar nuevas formas de organización, que no es coherente con la planeación estratégica de la red, ya que su puesta radica en generar alianzas nacionales e internacionales que permitan abrir espacios a nuevos segmentos de mercado.

- La relación entre las capacidades dinámicas de “Adaptación – Absorción” y de “Absorción – Innovación”, son elevadas al nivel de la red, puesto que los procesos para anticiparse a cambios y adaptarse, como los requeridos para generar, transformar y explotar conocimiento interno y externo, son necesarios en la Red, ya que estos facilitan las alianzas entre las organizaciones asociadas como las futuras, y permiten identificar nuevos mercados y oportunidades a aprovechar.

## 7. RECOMENDACIONES

Las capacidades dinámicas son un campo amplio de estudio para la administración, motivo por el cual hace falta la realización de estudios que profundicen las escalas de medición de cada capacidad dinámica.

Las capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación requieren ser estudiadas en múltiples tipologías de redes, tales como las redes sociales, las redes verticales y horizontales, los distritos industriales, los clústeres y las redes empresariales, de diferentes sectores, a fin de establecer la existencia de patrones y tendencias que permitan apalancar la configuración de alguna de estas tipologías en una región específica, para su mejor aprovechamiento y mitigar los riesgos de la configuración de este tipo de organizaciones.

Es imperativo, tratar de explicar las relaciones de las capacidades dinámicas en una red configurada, mediante la simulación computacional con herramientas de la dinámica de sistemas y de la complejidad, que observen el comportamiento en el tiempo de dichas relaciones, y determinen bases para construir modelos de negocios, de rentas y de procesos estratégicos asociados al objeto de la red.

Finalmente, se considera relevante determinar si las tres capacidades dinámicas de absorción, adaptación e innovación, son suficientes, o pueden existir otras capacidades dinámicas que ayuden a determinar modelos de negocios, al nivel de las organizaciones como de las redes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovate capability, innovation strategy and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, Vol 12 (1), 69-111.
- Albuquerque, F. (10-12 de Julio de 2006). Clusters, Territorio y Desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Clusters, Territorio y Desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. San José, Costa Rica: Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva BID/FOMIN.
- Alcaldía Local de La Candelaria. (2010). Agenda de Desarrollo Turístico Local de La Candelaria: una ventana al trueque de economías, saberes, historias y culturas de los pueblos. Bogotá: Tylo Print Systems.
- Alinaghian, L. (2012). Operationalising Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach. *DRUID Academy*, 1-45.
- Barabási, A-L; Albert, Réka . (1999). Emergence of Scaling in Random Networks. *Journal Science*, Vol. 286, 15 October 1999.
- Barabási, A. (2010). Bursts: the hidden pattern behind everything we do. Cambridge: Ed. Dutton.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Barsh, J.; Capozzi, M.; Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, pp. 38-47.
- Batista, M.; Mainardes, E.; Martins, O. (2011). A Review of Interorganizational Networks: Evidence from studies published in 2005-2008. *Research United (NECE)*, 133-155.
- Becattini, G. (2000). *Il distretto industriale*. Turín: Rosenberg & Sellier.

- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 18, Núm. 32, julio-diciembre,, 27-45.
- Benner, M., & Tushman, M. (2002). Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisted. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 238-256.
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Enterpreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Bosch, V. d., Van, K., & Volberda. (1999). Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. *ERIM Reports Series*.
- Breznik, L. (2012). Exploring the Value of Dynamic Capabilities Theory: A synthesis of the theoretical building blocks. *Pregledni znanstveni članki/Review papers*, 53-63.
- Bunge, M. (1972). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Habana: Ciencias Sociales.
- Cadena, J., Guzman, A., & Rivera, H. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? *Revista científica de UCES*, Vol. X, No. 1, 47-69.
- Carroll, A. (1993). *Business and Society: Ethics*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Chen, M.; Wang, M. (2008). Social Network and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*, 253-264.
- Chen, Y., Lin, M., & Chang, C. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 38, 152-158.

- Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford University Press.
- Chiou, Chi-Ho. (2011). Dynamic capabilities, collaborative network and business model: An empirical analysis of Taiwan HTC Corporation. *African Journal of Business Management*, Vol. 5(2), pp. 294-305.
- Davidsson, P. (2004). *Research in Entrepreneurship*. New York, USA: Springer.
- Delgado, M.; Porter, M.; Stern, S. (21 de October de 2010). Clusters, Convergence, and Economic Performance. Recuperado el 22 de 06 de 2012, de Social Science Research Network: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1695011](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1695011)
- Eng, T.-Y. (2005). "Conceptualization of Strategy in Business Networks: An Assessment". *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13(1) 2005, 79-92.
- Fernández, V. (2005). Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción. *Intangible Capital*, 1-9.
- Fonseca, S., Torres, L., & Castellanos, O. (27 de Junio de 2007). Cigraf. Recuperado el 4 de Octubre de 2012, de Cigraf: [http://www.cigraf.com.co/PDF/Benchmarking\\_Redesh%20\(1\).pdf](http://www.cigraf.com.co/PDF/Benchmarking_Redesh%20(1).pdf)
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* Vol. 47 (2), 209-226.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics* Vol. 26, 245- 257.
- Goldstein, J.; Hazy, J.; Lichtenstein B (2010). *Complexity and the nexus of leadership: Leveraging Nonlinear Science to Create Ecologies of Innovation*. New York: Palgrave® and Macmillan®.
- Grueso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2009). *Formulación y control de la Estrategia en un Grupo de Empresas que conforman una Red*.

- Gutierrez, A. (2012). Liderazgo Mitocondrial para el desarrollo social y economico en los microterritorios: Clúster de Turismo de la Candelaria. En U. d. Rosario, Universidad y Sociedad No. 02 (págs. 119-139). Bogota: Editorial de la Universidad del Rosario.
- Hakansson, H.; Snehota, I. (1985, 2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 187-200.
- Harrell, J., O'Reilly, C., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Hofstede, G. H. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* . Nueva York: McGraw-Hill.
- Jan-Erik, V., & Jan, J. (2013). "The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks". *International Marketing Review*, Vol. 30 Iss: 3, 189 - 210.
- Kogut, B. (2000). The Network as knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure. *Strategic Management Journal*, 405-425.
- Krugman, P. (1998). *The Role of Geography in Development*. Paper prepared for the Annual World Bank Conference on Development Economics. Washington, D.C., April 20-21, 1998: World Bank.
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Lichtenthaler, U.; Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of World Business*, 1315-1338.

- Maldonado, C. (2011). El mundo de las ciencias de la complejidad : una investigación sobre qué son, su desarrollo y sus posibilidades. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Universidad del Rosario
- Maldonado, C. E. (Julio-Septiembre de 2011). Maldonado. Cátedra-seminario “Pensamiento Directivo” – Maestría en Dirección – Universidad del Rosario. Bogota, Cundinamarca, Colombia.
- Marshall, A. (1957). Principios de economía. Madrid: Editorial Aguilar.
- Mattson, LG.; Johanson, J. (2006). Discovering market networks. European urnal of Marketing, 259-274.
- Mendenhall, W., & Reinmuth, J. (1986). Estadística para administración y Economía. México D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, pag. 707.
- Mintzberg, H. (2007). <<Mintzberg on Management>>. Inside Our Strange World of Organizations. New York: The Free Press, A Division of Mcmillan, Inc.
- Mojca, D. (2013). Toward More Operational Dynamic Capabilities Concept: Possible Contribution of the Dynamic Enterprise Construct. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 9, 24-33.
- Morales, V. (2008). Estadística aplicada a las ciencias sociales. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Newman, M., Barabási, A.-L., & Watts, D. (2006). “Structure and Dynamics of Networks”. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review, pp. 1:9, julio.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. New York, EE.UU: Oxford University Press.
- Ojeda, J. (2009). La Cooperación empresarial como estrategia de las Pymes del sector ambiental. Estudios Gerenciales (Vol. 25 No. 110), Universidad ICESI (2009).

- Pereira, F.; Osorio, F.; Medina, L.; Vesga, R.; Quiroga, R.; Gomez, L.; Restrepo, J.; Varela, R.; Soler, J. (2012). Reporte GEM Colombia 2011 -2012. Cali: Ediciones Sello Javeriano.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, vol. 18, pp. 179-189.
- Pietrobelli, C. & Rabellotti, R. (2005). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. Washington, D.C. 20577: Banco Interamericano de Desarrollo, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, 32: 49, Enero-Febrero.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? De *Harvard Business Review* exclusivo para CLASE EMRPESARIAL, 81-92.
- Porter, M. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Rindova, V., & Kotha, S. (2001). Continuous 'Morphing': Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function. *Academy of Management Journal*, vol 44, No. 6, 1263-1280.
- Rongwei, R., Zhang, J., & Yan, Z. (2010). An Empirical Study of Resources, Dynamic Capabilities and Performance of Village firms in Clusters of China. *Data-base of China Industrial Enterprises*, 1-17.
- Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones RIALP.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 319-1350.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities an Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509-533.
- Tracey, P., & Clark, G. (2003). *Alliances, networksand competitive strategy: rethinking cluster of innovation*. *Grow and Change*, vol. 34(1), 1-16.
- Tripsas, M. (1997). *Surviving radical technological change trough dynamic capability: Evidence from the typesetter industry*. *Industrial and Corporate Change*.
- Vera, J. & Ganga, F.. (2007). *Los Clusteres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico*. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 20 (33): 303-322.
- Vesga, R., Quiroga, R., Gómez, L., Varela, R., & Pereira, F. (2009). *GEM, Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Colombia 2008*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Wang, C.; Ahmed, P. (2004). *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, pp. 303-313.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, 31-51.
- Watts, D. (2004). *Six degrees: the science of connected age*. New York: Ed. Norton.
- Watts, D. (2004). *The "New" Science of Networks*. Department of Sociology, Columbia University, New York, NY 10027; Santa Fe Institute, Santa Fe, New Mexico 97501.
- Watts, D. J. (2003). *Small worlds: the dynamics of networks between order and randomness*. New York: Princeton University Press.
- Werner, S. (2002). *Recent developments in international management research: A review of the top 20 international journals*. *Journal of Management*, 277-306.

- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, Special Issue, October, 991-995.
- Wu, L.Y. (2010). Applicability of the Resource-based and Dynamic-capability view under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 27-31.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 185-203.
- Zhan, W., & Chen, R. (2013). Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 30 Issue 2, 601-632.
- Zhara, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of management Studies*, Vol. 43, No. 4, 917-955.
- Zhou, K. & Li, C. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 224-231.

## ANEXOS

### Anexo A “Matriz de Objetivos – Preguntas – Capacidades Dinámicas”

OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTA	CAPACIDAD DINAMICA	EMPRESA	RED
ESPECIFICOS				
1. Describir las capacidades dinámicas que desarrolla una red, partiendo del análisis de información de las empresas	5a.	Innovación	La calificación superior a 3 describe una capacidad dinámica como un proceso de la empresa. Entre 1 y 2, refleja que es una capacidad esporádica.	Las calificaciones entre 4 y 5, son capacidades que potencialmente son transferidas de la organización a la red.
	5b.	Innovación		
	5c.	Innovación		
	5d.	Innovación		
	5e.	Innovación		
	6a.	Adaptación		
	6b.	Adaptación		
	6c.	Adaptación		
	6d.	Adaptación		
	6e.	Adaptación		
	7a.	Absorción		
	7b.	Absorción		
	7c.	Absorción		
	7d.	Absorción		
	7e.	Absorción		

OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTA	CAPACIDAD DINAMICA	EMPRESA	RED
Evidenciar la interrelación de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación en la operación de la red de turismo de La Candelaria	8a.	Absorción	Las calificaciones que se encuentren en 5, son capacidades que potencialmente pueden transferirse de la red a las organizaciones que la integran.	Las calificaciones superiores a 3 permiten ver la capacidad dinámica de absorción o aprendizaje arraigada en la Red. Las Calificadas entre 1 y 2, refleja que es una capacidad poco o nada usada en la red.
	8b.	Absorción		
	8c.	Absorción		
	8d.	Absorción		
	8e.	Absorción		
	8f.	Absorción		
	9a.	Adaptación		
	9b.	Adaptación		
	9c.	Adaptación		
	9d.	Adaptación		
	9e.	Adaptación		
	9f.	Adaptación		
	10a.	Innovación		
	10b.	Innovación		
	10c.	Innovación		
	10d.	Innovación		
10e.	Innovación			
10f.	Innovación			

## Anexo B - "Cuestionario"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS						
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN						
<p>Para La Universidad es vital relizar un análisis sobre las capacidades que tiene la red de empresas de Turismo de la cual usted forma parte. Le agradecemos dedicar unos minutos para contestar las preguntas siguientes.</p> <p>La presente encuesta y sus respuestas serán analizadas individualmente, grantizando total reserva de sus datos y las de su empresa.</p> <p>Agradecemos su colaboración y una vez sean procesados los resultados, serán suministrados en caso de ser de su interés:</p>						
1.	Nombre de la Empresa					
2.	a) Año de creación		b) Actividad económica que realiza			
3.	Cantidad de empleados directos					
4.	Marque con una equis (x) el promedio de ventas anuales de su empresa(s) que pertenecen a la Red de Turismo					
	Entre \$0 y \$5 millones de pesos		Entre \$30,1 y \$35 millones de pesos			
	Entre \$5,1 y \$10 millones de pesos		Entre \$35,1 y \$40 millones de pesos			
	Entre \$10,1 y \$15 millones de pesos		Entre \$40,1 y \$45 millones de pesos			
	Entre \$15,1 y \$20 millones de pesos		Entre \$45,1 y \$50 millones de pesos			
	Entre \$20,1 y \$25 millones de pesos		Entre \$50,1 y \$55 millones de pesos			
	Entre \$25,1 y \$30 millones de pesos		Más de \$55 millones de pesos			
<b>TABLA DE CALIFICACIÓN</b>						
1 = No realizada (nunca)			3 = Realizada ocasionalmete (entre 2 y 4 veces al año)			
2 = Realizada muy de vez en cuando (1 vez al año)			4 = Realizada frecuentemente (entre 5 y 8 veces al año)			
5 = Realizada permanentemente (mensualmente)						
5.	<b>Califique de 1 a 5 cuál de las siguientes actividades de procesos de gerencia y de organización emplea en su empresa? (ver tabla de calificación)</b>					
a.	Mejora o crea nuevos productos o servicios por su propia iniciativa o la de sus empleados	1	2	3	4	5
b.	Genera nuevos procesos y métodos de gerencia, organización y/o operación	1	2	3	4	5
c.	Crea nuevos productos referenciando los productos de sus competidores o de otras empresas	1	2	3	4	5
d.	Adquiere recursos tecnológicos (equipos y herramientas) para crear productos o experimentar nuevos métodos de operación	1	2	3	4	5
e.	Crea nuevos tipos de alianzas con proveedores y otros aliados	1	2	3	4	5
6.	<b>Califique de 1 a 5 cuál de las siguientes actividades de posicionamiento emplea en su empresa? (ver tabla de calificación)</b>					
a.	Identifica nuevas oportunidades de ventas o comercialización de productos	1	2	3	4	5
b.	Referencia e incorpora tácticas de sus competidores o de otras empresas, para aumentar las ventas	1	2	3	4	5
c.	Adopta técnicas que permiten aprovechar oportunidades de negocios	1	2	3	4	5
d.	Combina o integra recursos y procesos de su empresa, para aprovechar oportunidades de negocio	1	2	3	4	5
e.	Identifica oportunidades que las adopta en el menor tiempo posible	1	2	3	4	5
7.	<b>Califique de 1 a 5 cuál de las siguientes actividades basadas en su experiencia o trayectoria emplea en su empresa? (ver tabla de calificación)</b>					
a.	Convoca o participa en reuniones con otras empresas para compartir sus experiencias (fracasos-éxitos)	1	2	3	4	5
b.	Adopta experiencias propias y de otras empresas, para adaptar productos y procesos al mercado	1	2	3	4	5
c.	Realiza periódicamente reuniones con sus colaboradores, para identificar y adoptar sus sugerencias	1	2	3	4	5
d.	Premia a los colaboradores que han tenido iniciativas y mejorado los procesos o productos	1	2	3	4	5
e.	Covoca o genera espacios de diálogo con proveedores-clientes-empleados para ident. Oportunidades	1	2	3	4	5

TABLA DE CALIFICACIÓN						
1 = No realizada (nunca)			3 = Realizada ocasionalmente (entre 2 y 4 veces al año)			
2 = Realizada muy de vez en cuando (1 vez al año)			4 = Realizada frecuentemente (entre 5 y 8 veces al año)			
5 = Realizada permanentemente (mensualmente)						
<b>8.</b>	<b>Siendo miembro de la Red de Turismo, califique de 1 a 5 las actividades que realiza en los diferentes espacios o encuentros que convoca dicha Red (ver tabla de calificación)</b>					
a.	Realiza recomendaciones de mezcla de insumos, materiales o métodos, para crear nuevos productos y servicios de la red	1	2	3	4	5
b.	Motiva a evaluar recomendaciones realizadas por empleados-clientes-proveedores, para mezclar o combinar recursos, productos o procesos de la red, satisfaciendo necesidades del mercado	1	2	3	4	5
c.	Propone mejoras o ajustes a la organización, procedimientos o tiempos de respuesta de la Red, basándose en recomendaciones de socios-proveedores-clientes-empleados-aliados	1	2	3	4	5
d.	Propone usos diferentes de elementos, herramientas o equipos técnicos de personas, para mejorar la efectividad en la comercialización o en la operación de la Red	1	2	3	4	5
e.	De acuerdo a las experiencias adquiridas entre proveedores-clientes-empleados-aliados, usted sugiere o toma decisiones entorno a nuevos mercados o productos que debería ofrecer la red.	1	2	3	4	5
f.	Identifica los recursos disponibles (financieros, humanos, naturales y tecnológicos), de la Red y sus asociados, para hacer la evaluación de la oferta de productos	1	2	3	4	5
<b>9.</b>	<b>Siendo miembro de la Red de Turismo, califique de 1 a 5 las actividades que realiza para adaptar la red a las condiciones del mercado (ver tabla de calificación)</b>					
a.	La Red identifica periódicamente las oportunidades que el mercado le proporciona para integrar o combinar productos y servicios de los asociados	1	2	3	4	5
b.	La Red generalmente aprovecha la mayoría de oportunidades que se le presentan en las actividades que le ofrecen otros sectores	1	2	3	4	5
c.	La Red desarrolla o crea alianzas diferentes (o poco comunes) que abren oportunidades para crear productos y servicios de la red y sus asociados	1	2	3	4	5
d.	La Red combina recursos, inversiones y/o tecnología para dar respuesta a las oportunidades del mercado.	1	2	3	4	5
e.	La Red y sus asociados, desarrollan nuevas actividades de Mercadeo para anticiparse o dar respuesta a las oportunidades identificadas	1	2	3	4	5
f.	La Red convoca a sus asociados para que compartan y mezclen experiencias, con el fin de aprovechar oportunidades ofrecidas	1	2	3	4	5
<b>10.</b>	<b>Siendo miembro de la Red de Turismo, califique de 1 a 5 las siguientes actividades que realiza para que la empresa realice cosas nuevas e innovadoras (ver tabla de calificación)</b>					
a.	La Red diseña o crea constantemente nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5
b.	La Red identifica o revisa nuevos segmentos de mercado, para posicionar los productos y servicios de la red o de sus asociados	1	2	3	4	5
c.	La Red crea nuevos modelos de negocio para atender segmentos de mercado.	1	2	3	4	5
d.	La Red ajusta los procesos y crea nuevos métodos de operación o comercialización de los productos y servicios, basado en las recomendaciones de proveedores-clientes-asociados-aliados	1	2	3	4	5
e.	La Red identifica y evalúa periódicamente nuevas fuentes de suministro o de proveedores	1	2	3	4	5
f.	La Red analiza y evalúa los riesgos a asumir, y toma decisiones objetivas para incursionar en nuevos segmentos o posicionar nuevos productos.	1	2	3	4	5
Datos del Encuestado:						
Nombres y Apellidos						
Dirección						
Ciudad		Localidad				
Teléfono		Mail				
Asociaciones de la que es miembro o asociado:						