

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Las Capacidades Dinámicas Y Su Aplicación Fundamental En Empresas “Nacidas
Globales En Colombia” Y Pymes.**

Monografía

Valentina Neira Gualtero

Bogotá, Colombia.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**Las Capacidades Dinámicas Y Su Aplicación Fundamental En Empresas “Nacidas
Globales En Colombia” Y Pymes.**

Monografía

Valentina Neira Gualtero

Giovanni Efrain Reyes Ortiz

Administración De Empresas

Bogotá, Colombia.

2018

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. CAPACIDADES DINÁMICAS	10
2.1 CONCEPTO.....	10
2.2 ESCUELAS DE PENSAMIENTO.....	11
2.2.1 <i>Teoría de la Estrategia</i>	12
2.2.2 <i>Teoría de los Recursos y las Capacidades</i>	13
2.3 CRONOLOGÍA DE CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS	13
2.4 LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y SU INFLUENCIA EN LAS BORN GLOBAL	17
3. ESTRATEGIA	19
3.1. CONCEPTO.....	19
3.2. CRONOLOGÍA DE CONCEPTO DE ESTRATEGIA.	21
3.3. RELACIÓN DE ESTRATEGIA CON CAPACIDADES DINÁMICAS.	23
4. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN COLOMBIA	24
5. RELACIÓN DE LAS BORN GLOBAL CON LAS PYMES.	29
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
7. BIBLIOGRAFÍA	31

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS.	14
TABLA 2. DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	21
TABLA 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES.	26

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios y a mi madre, Luz María Neira, por darme la oportunidad de culminar mis dos carreras en una de las mejores instituciones del país, La Universidad Del Rosario, la cual me ha brindado mediante experiencias, profesores, estudiantes, personas y circunstancias un crecimiento tanto profesional como personal. Quiero agradecer especialmente al profesor, Giovanni Reyes, quien a lo largo de toda mi carrera me brindó apoyo, conocimientos, y quien estuvo siempre presente en el desarrollo del trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a mi madre, Luz María Neira, quien ha sido mi motivación, guía y luz en mi vida personal y académica, quien durante todos estos años me ha enseñado el valor de la perseverancia, honestidad y el seguir creyendo en los sueños.

GLOSARIO

Alianza Estratégica: Es un acuerdo de cooperación que se establece mediante empresas u organizaciones para trabajar en conjunto con el fin de que cada una alcance sus objetivos.

Aprendizaje Organizacional: Es la adquisición de conocimientos en conjunto que poseen características, aspiraciones y formaciones comunes. Es un proceso que permite mejorar las actividades de una organización mediante el desarrollo de nuevos conocimientos.

Born Global (BG): Son conocidas como pequeñas o medianas empresas que desde su constitución son internacionalizadas, con buenos recursos tecnológicos. Estas no tienen limitaciones geográficas y sus servicios/productos tienen demanda a nivel mundial. Su estructura organizacional es simple y pequeña.

Capacidad: Hace referencia a los recursos y aptitudes que posee una organización para realizar una tarea determinada.

Capacidades Dinámicas (CD): Hace referencia a las habilidades que posee la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de hábitos, valores, creencias, actitudes y tradiciones que poseen los individuos que comparten y trabajan dentro de una misma organización.

Estrategia: Se puede entender como un elemento que define las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la toma de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Entorno Empresarial: Hace referencia a los factores externos -Factores políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos, competencia, proveedores, clientes, etc. - a la empresa que influyen en la misma y condicionan su actividad.

Globalización: Hace referencia a un proceso de integración mundial en los ámbitos económico, político, social, cultural y tecnológico que ha generado que cada vez el mundo esté más interconectado entre los diferentes países del mundo, uniendo mercados, sociedades y culturas a través de transformaciones en los diferentes ámbitos de carácter mundial.

Mejores Prácticas: Son métodos superiores que contribuyen a la mejora del rendimiento deseado por una organización o empresa.

Nicho De Mercado: Hace referencia a un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas.

Pensamiento Estratégico: Es el enfoque que mira el hoy con perspectiva del futuro, es la capacidad de anticipar el efecto de acciones, una visión a largo plazo y orientada al logro de objetivos puntuales.

Pymes: Son pequeñas y medianas empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores y una facturación moderada. No poseen gran cantidad de recursos.

Reconfiguración Del Conocimiento: Se entiende como el proceso de volver a otorgarle una caracterización y valor al conocimiento recientemente adquirido, el cual se considera de un carácter innovador y eficiente.

Recurso: Fuente o suministro que genera un beneficio.

Sostenible: Hace referencia que el recurso, objetivo, producto o ventaja pueda generar beneficios económicos, social, medioambiental, sin comprometer gran cantidad de recursos ni poner en peligro a la organización.

Teoría De Los Recursos Y Capacidades: Hace referencia que toda organización se diferencia debido a sus recursos y capacidades. Estos recursos se clasifican en dos categorías:

Tangibles e intangibles, y la capacidad se conoce como la manera en la cual manejamos esos recursos para obtener una ventaja competitiva.

Táctica: Es un método o proceso que se sigue con el fin de obtener un fin o ejecutar algo específico.

Ventaja Competitiva: Es una característica específica que diferencia a la empresa de las otras en su entorno, colocándola en una posición relativa superior con respecto a las demás. Esta se considera difícil de imitar.

Valor Agregado: Es el valor económico adicional que recibe un producto o servicio al ser transformado durante el proceso productivo.

Las Capacidades Dinámicas Y Su Aplicación Fundamental En Empresas “Nacidas Globales En Colombia” Y Pymes.

RESUMEN

El objetivo fundamental de esta monografía es realizar una revisión conceptual de las Capacidades Dinámicas, siendo estas una herramienta estratégica al interior de las organizaciones para la toma de decisiones, tomando como referencia su aplicación en las Born Global y su posible implementación en las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) en Colombia. El desarrollo del objetivo se dará mediante una revisión de las escuelas de pensamiento más importantes que influyeron en las mismas, su desarrollo a través del tiempo y la relación e influencia de las Capacidades Dinámicas con la estrategia organizacional; además, se realiza una caracterización de las Pymes y la relación con las Capacidades Dinámicas y las Born Global. Finalmente, se agregan consideraciones finales acerca de la aplicación de las Capacidades Dinámicas en las Pymes Colombianas.

Palabras Clave: Capacidad, entorno, dinámico, ventaja competitiva, estrategia, Born Global, Pymes.

ABSTRACT

The aim of this monograph is to realize a conceptual review about the Dynamic Capabilities being an strategic tool inside the companies for the making decision process, taking into account their application in the Born Global and the feasibility of applying Dynamic Capabilities inside the Pymes (Small and Medium Companies Structures) in Colombia. The development of the aim will be through the review of their main knowledge schools, how they influenced in the companies structures, their development through the years and the relationship and influence of the Dynamic Capabilities and The Company Strategy. Also it will be observed a characterization of the Pymes and their relation between Dynamic Capabilities and The Born Globals. Finally some considerations are proposed making emphasis about the implementation of those Capabilities in the Colombian Structures (Pymes).

Key Words: Capability, Environment, Dynamic, Competitive Advantage, Strategy, Born Global, Pymes.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo ha experimentado cambios a nivel de comunidades, economías, capitales, medio ambiente, comunicaciones, información, entre otros factores, que han dado paso a una transformación macro en los sistemas productivos y estratégicos de las economías globales. Como consecuencia de un aumento de la demanda mundial y las nuevas organizaciones que se incorporan al mercado con el fin de responder a la misma, la competitividad ha aumentado significativamente lo cual ha proporcionado un ambiente incierto en el cual su única salida es ofrecer un valor agregado en sus estructuras para poder sobrevivir.

Debido a la hostilidad del entorno y su rápido crecimiento competitivo, los modelos de gestión y administración de las compañías son fundamentales para poder responder eficientemente y asertivamente a los diferentes retos y contingencias que se presentan en el mundo de hoy. Según, Naciones Unidas (2017), tres megatendencias (Los cambios en la producción y mercados laborales, avances tecnológicos y cambio climático) han ido evolucionando mediante los años y han generado mayores retos para los países y empresas a nivel global y local; dando paso a que los procesos internos de las compañías generen bases sólidas junto a estrategias tanto fijas como emergentes con el fin de optimizar su capacidad de respuesta.

Como consecuencia de la incertidumbre creciente en el proceso de globalización, al interior de las organizaciones surgen las Capacidades Dinámicas como una respuesta a las diferentes situaciones futuras que influyen en los entornos empresariales. Así mismo, Garzón (2015), menciona la principal contribución de estas en las estructuras organizacionales:

El enfoque de las capacidades dinámicas tiene su principal contribución en relación con los recursos y capacidades en la introducción de dinamismo, la consideración de entornos rápidamente cambiantes y la necesidad de la empresa de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia adaptativa con el entorno cambiante (p.112).

De esta manera, las Capacidades Dinámicas se orientan hacia la optimización de recursos y habilidades, con el fin de alcanzar una adaptabilidad con el entorno, y de esta forma, convertirse en fuente de ventaja competitiva para el logro de resultados.

Un ejemplo de aplicación de las Capacidades Dinámicas al interior de las organizaciones en Colombia, se puede ver reflejado en las Born Global, que son conocidas como pequeñas empresas que desde su constitución son internacionalizadas y tienen un alcance de mercado significativo a nivel mundial. Estas estructuras empresariales adoptan las Capacidades Dinámicas como respuesta hacia el entorno y tienen como ejes principales: La integración de conocimiento, alianzas estratégicas y aprendizaje organizacional. Siendo estos conceptos herramientas importantes en la gestión de las empresas.

Siendo estas empresas un gran reto para la economía Colombiana que cada día es más competitiva, debido a la incursión de economías globales en las locales/regionales. Se considera que las Capacidades Dinámicas son un recurso esencial y una fuente de desempeños superiores que se deben desarrollar en las organizaciones adaptándolas a la estrategia organizacional, buscando así la perdurabilidad y flexibilidad en el tiempo.

Teniendo como referencia las Born Global y su aplicación de Capacidades Dinámicas en su estructura interna, se busca dar una recomendación de aplicación de estas capacidades en las Pymes en Colombia.

A continuación, nos vamos a detener en el desarrollo conceptual de las Capacidades Dinámicas con el fin de entender el concepto, revisar las escuelas de pensamiento que influyeron en su surgimiento y su aplicación en Colombia con las Born Global. Posteriormente, se definirán los conceptos, la relación y la influencia que tienen en la estrategia organizacional, y cómo estas actúan en sinergia para alcanzar los objetivos de la organización. Adicionalmente, se realiza una caracterización de las Pymes y su relación con todos los conceptos anteriores. Finalmente, se realizan unas consideraciones finales en las cuales se hace referencia a la aplicación de estas capacidades en las estructuras de Colombia, específicamente en las Pymes.

2. CAPACIDADES DINÁMICAS

2.1 Concepto

El concepto de capacidades dinámicas ha evolucionado en los últimos años y se ha ido acomodando a las diferentes circunstancias del mercado y el entorno global. Los inicios de aquel concepto se remontan a la Teoría de Los Recursos (RBV), la cual argumenta que los recursos son valiosos, inimitables e imposibles de sustituir, al mismo tiempo pueden ser fuente de rendimientos superiores y permitir a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

Los recursos de la empresa son la unidad básica de análisis para la creación de una ventaja competitiva, se entienden como aquellos que en conjunto forman capacidades. Es importante destacar la diferencia entre recurso y capacidad, según Cuervo (1993), los recursos son los activos físicos o factores disponibles y controlables por la empresa, para la conformación de una estrategia competitiva; por otra parte, las capacidades hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, y son consecuencia de la combinación de recursos y creación de rutinas organizativas (Hernández e Ibarra, 2009).

El enfoque de las capacidades dinámicas le ha agregado valor a lo argumentado por la Teoría de los Recursos, debido a que estas transforman lo que es una vista estática en una que puede adoptar una ventaja competitiva en un contexto dinámico (Barney, 2001). Razón por la cual, Helfat et al. (2007), define las capacidades dinámicas como la capacidad de una organización de modificar, ampliar o crear con un propósito su base de recursos (Ambrosini, Bowman y Collier, 2009).

Teece y Pisano (1994), se le atribuyen los primeros aportes evolutivos del concepto de capacidad y su aplicación hacia el entorno; estos establecieron el concepto de Capacidades Dinámicas como el subconjunto de competencias que permiten a la empresa generar nuevos productos y procesos que respondan a las circunstancias cambiantes del entorno. Así mismo, Collins (1994), agrega que existen capacidades organizativas que pueden guiar el cambio de las capacidades ordinarias (Rivera y Figueroa, 2013).

Helfat y Raubitschek, (2000); Teece, (2000), introducen los conceptos de innovación y tecnología como elementos esenciales para el desarrollo de las capacidades dinámicas; además de destacar su concepto como la habilidad de percibir y medir rápida y competentemente las oportunidades. Este mismo año, Eisenhardt y Martin (2000), complementan el concepto implementando el concepto de las CD (Capacidades Dinámicas) conocidas como las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos, al mismo tiempo que el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona o muere (Carattoli, 2013).

Winter y Zollo (2003), consideran las CD como aquellas que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias. Además, definen las capacidades dinámicas como patrón aprendido y estable de actividades colectivas, las cuales sistemáticamente genera y modifica las rutinas operativas con el fin de obtener mayor eficiencia (Carattoli, 2013).

2.2 Escuelas De Pensamiento

Los fundamentos del enfoque de Capacidades Dinámicas, surgen desde La Teoría de la Estrategia y La Teoría de los Recursos y Capacidades. Estas teorías se han ido complementando a través de los años y juntas conforman la Teoría actual de la Dirección Estratégica.

Siendo las Capacidades Dinámicas parte de estas teorías que han contribuido al desarrollo de nuevos conceptos y visiones organizacionales. Se exponen las 4 contribuciones más importantes desde su creación. La consolidación de las contribuciones y sus principales expositores fue realizada por Bueno (1995), y expuesto en artículo de Hernández (2009), “La Teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”.

Las 4 principales contribuciones de las escuelas de pensamiento a la dirección estratégica, la cual compone los elementos fundamentales de la empresa como un todo son: Campo de actividad, vectores de crecimiento, ventaja competitiva y diversificación. Estos conceptos surgen mediante la evolución de las teorías anteriormente mencionadas, las cuales

evolucionaron debido a los cambios en las tendencias económicas, en los mercados, política, cultura, comunidades, entre otros elementos que generaron hostilidad en los entornos.

2.2.1 Teoría de la Estrategia

La estrategia no es concepto que se utilice sólo en las organizaciones y estructuras empresariales, es un tema de estudio de carácter universal que con el paso del tiempo se fue complementando con aportes de la filosofía, economía, ciencias políticas, etc.

El concepto de estrategia se desarrolla desde el arte militar de dirigir el cual hacía énfasis en la gestión de los recursos basado en en la coordinación de un trabajo operativo, con el fin de obtener un mayor dominio y propiedad de nuevos recursos. No obstante, el término se incorpora después de la IIGM (Segunda Guerra Mundial) en los escritos de Von Neumann y Morgenstern. Pero es en la década de 1950 a 1960 en la cual la escuela de Negocios de Harvard la emplea oficialmente con la preocupación de estudiar los estilos de dirección de grandes empresas como Dupont, Sears, General Motors, Standard Oil, Honda y Toyota; las cuales enfocan los estudios en demostrar por qué algunas organizaciones que estaban en un mismo entorno eran más exitosas que otras (Rivera, Rojas & Malaver, 2011).

El concepto de estrategia se va desarrollando con principios de cooperación expuestos por Barnard y Selznick con su apreciación de la competencia. Dos obras marcan el desarrollo de la estrategia: “La práctica de la Gestión” por Drucker en 1954, la cual desarrollaba la función de los recursos, situación actual y cambios al futuro; por otra parte, “Estrategia y Estructura” de Chandler, con aportes de Ansoff y Andrews los cuales sugieren que las organizaciones obtienen ciertas ventajas competitivas sostenibles si implementan estrategias que se enfocan en fortalezas internas que respondan a diferentes oportunidades del entorno, que ayudan a las amenazas y debilidades de la organización (Rivera, Rojas & Malaver, 2011).

En 1980, Michael Porter, argumentó que la rentabilidad de una firma estaba determinada por las características de su industria y la posición de la firma en ella, lo que de alguna manera determina la estrategia de la organización (Rivera, Rojas & Malaver, 2011).

2.2.2 Teoría de los Recursos y las Capacidades

La Teoría de los Recursos hace referencia que toda organización se diferencia debido a sus recursos y capacidades. Estos recursos se clasifican en dos categorías: Tangibles e intangibles, y la capacidad se conoce como la manera en la cual manejamos esos recursos para obtener una ventaja competitiva (Pulido, 2010).

De esta manera, Penrose (1958), es quién empieza empleando este concepto haciendo referencia a que las organizaciones poseen un conjunto de recursos productivos –tangibles y humanos- y argumenta que en el proceso productivo no son los recursos en sí, sino lo que estos proporcionan. Añade que no es la propiedad en sí –aunque esta determina una ventaja- sino es la utilización de los recursos que generan una diferenciación (Pulido, 2010).

Este concepto de recursos y capacidades evoluciona haciendo referencia a que hoy en día no es la idea de la posición de mercado, sino como en los procesos internos de una compañía se realizan unos aprendizajes y reflexiones para poder hacer un buen uso de los recursos.

Otro de los elementos esenciales dentro de esta teoría es el estudio de la competencia la cual es fundamental para determinar las propias fortalezas y capacidades relativas, con el fin de crear una estrategia que permita superarlas. De esta manera, se establece cuáles recursos son estratégicos y cuáles no, con la esencia de creación de valor (Pulido, 2010).

Grant (1991), establece la estrategia con base a dos premisas relacionadas con los recursos y capacidades. La primera hace referencia a que los recursos y capacidades internos establecen la dirección básica para la empresa; y la segunda, establece que los recursos y capacidades son la fuente primaria de beneficios y rentabilidad de una organización (Pulido, 2010).

2.3 Cronología De Concepto De Capacidades Dinámicas

A continuación, se ilustra una cronología y evolución del concepto de Capacidades Dinámicas, haciendo énfasis en los autores más importantes y sus diversas contribuciones.

TABLA 1. DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE CAPACIDADES DINÁMICAS.

Autores	Definiciones
Teece, Pisano & Shuen (1997)	<p>-Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno.</p> <p>- Reflejan la habilidad organizativa de nuevas e innovadoras formas fuente de ventaja competitiva.</p>
Helfat (1997) – Helfat & Raubitschek (2000)	<p>-Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y el poder responder a las condiciones cambiantes del mercado.</p> <p>-Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores.</p>
Eisenhardt & Martin (2000)	<p>-No sólo es una habilidad para cambiar los recursos existentes, sino hacerlo de forma rápida y efectiva.</p> <p>-Los procesos de la empresa que utilizan recursos (procesos para integrar, reconfigurar, liberar y obtener recursos) para ajustarse o crear cambios en el mercado.</p> <p>-Las CD son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado colisiona, emerge, se divide, evoluciona o muere.</p>

Zollo & Winter (2002)	<p>-Patrones predecibles de comportamiento.</p> <p>-Patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través la cual la empresa sistemáticamente generan y modifican las rutinas operativas con el propósito de generar una mayor rentabilidad.</p>
Ambrosini & Bowman (2003)	<p>-Capacidades que comprenden cuatro importantes procesos: La reconfiguración, aprovechamiento, el aprendizaje y la integración.</p>
Aragón-Correa & Sharma (2003)	<p>-Se tratan de capacidades que surgen a partir de la implantación de “estrategias proactivas” que permiten a una empresa alinearse con los cambios presentados en el entorno general de negocios.</p>
Zahra <i>et al.</i> (2006)	<p>-La habilidad para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa, de la forma que sea considerada, deseada y adecuada para los principales tomadores de decisiones de la empresa.</p>
Teece (2007)	<p>-Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluye la capacidad de la empresa para modificar el entorno en el que opera.</p> <p>-Las CD le permite a los negocios crear, desplegar y proteger los activos intangibles que apoyan desempeños superiores a largo plazo.</p>

Menon y Mohanty (2008)	-Las capacidades dinámicas son capacidades latentes de segundo orden constituidas estratégicamente por competencias centrales (core) que se componen de capacidades funcionales.
Mackelvie & Davidsson (2009)	-Las CD son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno.
Barreto (2010)	-Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver problemas de forma sistemática, formado por su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientado al mercado, y cambiar su base de recursos.
Ellonen <i>et al.</i> (2011)	-Capacidades organizacionales de más alto orden que facilitan el aprendizaje de nuevos dominios, creando nuevas combinaciones de activos y creando nuevas capacidades para alcanzar las necesidades del mercado.
Dávila (2012)	-Una empresa necesita controlar el riesgo que conlleva utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas. La función de dinamización implica el monitoreo de las capacidades que posee el sistema y de los eventos críticos del entorno.

Fuente: Elaboración propia con base en Rivera R., Hugo A. y Figueroa G., Laura S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva; Carattoli., Mariela. (2013). Capacidades dinámicas: Líneas promisorias y Desafíos de Investigación.

2.4 Las Capacidades Dinámicas y Su Influencia En Las Born Global

Debido a la falta de consumo interno, se empieza a notar una necesidad de exportación de conocimiento, productos y servicios. Por esta razón, surgen las Born Global también conocidas como International New Ventures Companies, las cuales tienen un enfoque netamente internacional que no piensan en un panorama nacional, sino simplemente van a donde las oportunidades de negocios y clientes las deseen (Knight, Cavusgil & Tamar, 2004).

Este tipo de constitución de empresas rompe con el esquema tradicional, ya que estas no requieren adquirir cierto tamaño para poder internacionalizarse, diferente a lo que sucede en las estructuras tradicionales y multinacionales las cuales esperan consolidarse y crecer en el mercado nacional y después si explorar las alternativas para internacionalizarse (Knight, Cavusgil & Tamar, 2004).

Se consideran estructuras que son altamente competitivas, ya que su ventaja competitiva radica en el hecho de que fijan nichos de mercado a nivel global, en los cuales sus estructuras se puedan desarrollar y dar resultados positivos. Razón por la cual, se consideran altamente flexibles y con excelente capacidad hacia el entorno (Abril, 2014).

También, otra de las ventajas de las Born Global radica en que su componente tecnológico es alto y su estructura adaptable a cualquier mercado, por lo cual son muy atractivas para los inversionistas. La mayoría de estas empresas son exportadoras, innovadoras y su menor tamaño les ha permitido que puedan responder asertivamente al crecimiento más lento, la inflación, precio de dólar y aumento del IVA. Estos aspectos permiten que se pueda llegar a postular unas propuestas importantes acerca de estas estructuras empresariales (Abril, 2014).

El concepto de las Born Global nace de Michael Rennie en 1993, quién comenzó a estudiar compañías las cuales tuvieran la capacidad de competir internacionalmente y coordinar los recursos mediante los diferentes países. Autores como Cavusgil y Knight (2009) y Madsen y Servais (1997), proporcionaron estudios que indicaban cómo lanzar y hacer crecer una firma pequeña con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en un

nicho de mercado global. La gran diferencia de otros conceptos como lo son “global startups” y “instant internationals” es que las Born Global satisface la necesidad de un nicho internacional desde el día uno de su constitución, es decir, estas son diseñadas como internacional y no emergen de algún suceso para ser internacionalizadas (Moen, Sørheim & Erikson, 2008).

Se conocen dos tendencias las cuales son fundamentales para el desarrollo de las mismas. Una se refiere al creciente cambio de la globalización, las barreras de los mercados, los nuevos panoramas etc. Y a los cambios deseados al entorno los cuales dan una ventaja competitiva (Kudina, Yip & Barkema , 2008).

Algo fundamental para resaltar de las empresas Born Global hace referencia a la capacidad que estas tienen para generar alianzas con otras organizaciones, para responder hacia la restricción relacionada con la escasez de recursos y valor de conocimiento. Además de señalar la importancia de la innovación, compartir conocimiento, procesos y demás (Kudina, Yip & Barkema , 2008).

Uno de los elementos más importantes señalados en esta estructura de organización hace referencia a la articulación y reconfiguración del conocimiento, razón por la cual, se considera que las Capacidades Dinámicas al interior de estas estructuras son fundamentales, ya que, según Teece et al. (1997), las Capacidades Dinámicas son aquellas habilidades que posee una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas con el fin de adaptarse con facilidad al entorno (Mertens y Palomares, 2006).

Debido a que estas empresas tienen una base internacional, es importante que tanto la información del mercado, competencia y posibles alianzas estén totalmente afianzadas al interior de las mismas.

Se consideran tres Capacidades Dinámicas fundamentales que conllevan al éxito de las BG (Born Global) en sus mercados internacionales: Orientación al mercado, ya que permite tener una información consolidada y entender cómo se mueve el mismo en relación con su competencia; alianzas estratégicas, haciendo referencia a la construcción de redes, como renovación de los recursos organizacionales y la importancia de crear relaciones estratégicas con empresas independientes que comparten objetivos compatibles que quieren

mejorar la ventaja competitiva; y finalmente, el aprendizaje organizacional que enfatiza la importancia de la unión del conocimiento y la acción (Mertens y Palomares, 2006).

3. ESTRATEGIA

3.1. Concepto

Fundamentado en lo anterior, las capacidades dinámicas tienen su raíces en teorías que se construyen sobre la estructura interna de las empresas. Siendo la estrategia un concepto fundamental en su desarrollo y cómo esta puede influenciar en la estrategia general de la empresa. A continuación, se muestra el concepto de estrategia y cómo éste, al igual que las Capacidades Dinámicas han ido avanzando con el tiempo.

El concepto de Estrategia Empresarial surge a partir de la década de los sesenta con grandes obras expuestas por Chandler, Tiller y Ansoff. Estos postularon la necesidad de crear una teoría basada en la estrategia como un todo y cómo la organización puede establecer modelos de negocios de una manera global unificando los objetivos. Sus propuestas surgen como respuesta a las falencias observadas en la dirección de las corporaciones y su urgente necesidad de una planificación en un horizonte de tiempo más amplio (Hernández e Ibarra, 2009).

Peteraf y Strickland (2012) comprenden la estrategia como el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal de alternativas. Aquellas alternativas son diferentes formas de conducir a la organización y competir en el mercado llevándola a la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado, competitividad y mejorar su desempeño.

De esta manera se debe optar por un elemento distintivo de la estrategia que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. Entendiéndose la ventaja competitiva sustentable como la forma en la que la empresa satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia y eficacia que sus rivales, y que su base sea duradera a pesar de los esfuerzos que realicen estos por alcanzarla (Peteraf & Strickland, 2012).

Con el fin de apoyar este proceso de toma de acciones, se sugiere el liderazgo estratégico como la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias para crear una ventaja competitiva: Es aquel proceso en donde se eligen e implementan un conjunto de estrategias para la organización. Aquel proceso se compone de dos subprocesos: La formulación de estrategias, que se refiere a la tarea de seleccionar las mismas; mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción. Es importante mencionar, que el objetivo final de todo el proceso es generar valor para los stakeholders (interesados) de la compañía (Hill & Jones, 2011).

También, se conoce la estrategia como un proceso emergente, debido a que se postula que en el mundo de hoy la incertidumbre, ambigüedad y complejidad hacen que los procesos se mantengan en constante cambio. El modelo propuesto por Henry Mintzberg basado en las estrategias emergentes y deliberadas, postula que las estrategias emergentes son las respuestas a cambios imprevistos, es decir, son acciones autónomas de gerentes de niveles básicos que se dan como respuesta a cambios imprevistos en el entorno. No son producto de la planeación dictados por la alta dirección (Hill & Jones, 2011).

Aunque se puedan establecer varios tipos de estrategias basadas en la esencia de cada organización y el plan de crecimiento que estas tengan a largo plazo, la gerencia estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones. Es decir, es el proceso que abarca tanto la formulación de estrategias, la ejecución y evaluación de las mismas (David, 1987).

De acuerdo a la teoría general de la Administración Estratégica uno de los enfoques más importantes es el de sistemas dinámicos, ya que considera que todos los procesos administrativos deben generar una sinergia entre sí. Este sistema genera que la cooperación y comunicación en la parte interna de la organización sea eficiente, manteniendo el enfoque alineado con la estrategia empresarial (Reyes, 2012).

Según Mintzberg, las estrategias para las organizaciones son como las anteojeras de los caballos. Los hace avanzar hacia una dirección recta, pero impide el uso de una visión periférica. Muchas veces al enfocarse en una sola dirección las organizaciones no tienen la

capacidad para cambiar de rumbo cuando cambian todas las situaciones, los ambientes se desestabilizan y los nichos aparecen. Todo lo que es constructivo y eficiente en una estrategia establecida se convierte en una locura. Razón por la cual, aunque el concepto de estrategia este fundado en la estabilidad, el estudio de esta se enfoca en el cambio (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel).

Otra corriente de pensamiento expuesta por Porter y Bain en 1951, expone que el desempeño de la firma depende de las condiciones del mercado, esta permite analizar el panorama de las interacciones de las firmas con el entorno para crear la ventaja competitiva.

A continuación, se exponen los diferentes conceptos de estrategia de los principales autores que desarrollaron el mismo. Estos son nombrados en el artículo “Planificación estratégica” de Pimentel (1999).

3.2. Cronología De Concepto De Estrategia.

TABLA 2. DEFINICIONES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

Autores	Definiciones
Peter Drucker (1954)	La estrategia está en conocer ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser? Relacionado con recursos.
Alfred Chandler (1962)	Elemento que define las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la toma de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Igor Ansoff (1965)	Estrategia es como un hilo conductor que pasa entre las actividades de la empresa y los productos/mercados, para la toma de decisiones.
Kenneth Andrews (1971)	La estrategia representa un patrón de propósitos, así como las políticas y planes para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que puedan definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará.
Michael Porter (1980)	La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en actividades que son difíciles de armonizar.
Kenichi Ohmae (1982)	La estrategia de negocios proviene de un pensamiento creativo e intuitivo, más que racional.
Henry Mintzberg (1993)	La estrategia es un patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, y al mismo tiempo, establece la secuencia de las acciones a realizar.
Gary Hamel (1996)	La estrategia es revolución, lo demás son tácticas.

Fuente: Elaboración propia con base en Salazar, Roberto (2004); Hamel, Gary (1996) y Rafael, Emigdio Sierra, Contreras (2013).

Estos fueron los principales aportes al concepto de estrategia, sin embargo, los conceptos han ido evolucionando y cada día se agregan más ideas relacionadas con la estructura organizacional, ventaja competitiva, liderazgo organizacional, cultura, desarrollo, entre otros temas actuales.

3.3. Relación De Estrategia Con Capacidades Dinámicas.

La relación de la estrategia con las Capacidades Dinámicas se puede observar cuando estos conceptos evolucionan hacia la innovación y creación de una ventaja competitiva en las organizaciones que le permita a la organización establecerse dentro de un mercado no sólo con una diferenciación, sino adicionalmente con la capacidad de poder responder a las diferentes contingencias del entorno con base a una estrategia y planes de acción previamente establecidos.

Porter (1980), al establecer que la esencia de la estrategia es establecer una posición única y valiosa dentro del mercado, acerca notablemente al establecimiento de algunas Capacidades Dinámicas que permitan crear procesos de aprendizaje y establecer capacidades que puedan responder a los rápidos cambios del entorno.

Otro aspecto a destacar, es la importancia de la estrategia para establecer el norte y el “core business” de la organización, y de la misma manera tener claridad de cómo se puede proyectar a largo plazo sin perder la esencia de lo que es la organización. De esta manera, se deben establecer las tácticas que se ejecutarán con el fin de alcanzar las metas estipuladas. Estos planes de acción conllevan al cambio constante debido a las circunstancias del entorno, razón por la cual, es fundamental establecer Capacidades Dinámicas que permitan el aprendizaje, la reconfiguración y postulación de mejoras, con el fin de que se evidencie eficacia y eficiencia dentro de los procesos y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

La unión de las Capacidades Dinámicas con la estrategia organizacional es esencial en la medida que la gestión y dirección de las organizaciones tengan como fundamento gestionar los recursos y factores tanto externos como internos, con el fin de que haya un movimiento concreto. Estos movimientos deben estar fundamentados en el análisis de los recursos y cómo estos se pueden optimizar para generar capacidades que ayuden a establecer una ventaja competitiva teniendo como eje central la estrategia organizacional.

Se puede establecer que, si bien es cierto, que las Capacidades Dinámicas son una herramienta esencial dentro de las organizaciones porque permite responder a las diferentes contingencias del entorno, mediante un análisis y una retroalimentación colectiva de

conocimientos, estas sin la estrategia organizacional, que es aquella que guía a toda la organización para alcanzar objetivos definidos, no podrían ser ejecutadas con éxito ya que una es la base de la otra.

La relación de estos dos conceptos se considera fundamental, ya que permite tener una visión más amplia y clara acerca de cómo las organizaciones en su estructuras internas interactúan con los diferentes recursos, habilidades, capacidades, conocimientos, entre otros factores, que contribuyen a que las empresas puedan sobresalir sobre ciertos mercados y parámetros desarrollándose positivamente dentro de las economía nacional.

Ya entendiendo más a fondo cómo es que las Capacidades Dinámicas y la Estrategia de las organizaciones influyen en su desarrollo y en el crecimiento de estas en los mercados a partir de la generación de ventajas competitivas que contribuyen al éxito empresarial. A continuación, se explica cómo es que estos dos conceptos se pueden aplicar y ejecutar de una manera más eficiente dentro de las estructuras empresariales mayoritarias en Colombia conocidas como las Pymes, teniendo como referencia su éxito en las Born Global en Colombia.

4. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN COLOMBIA.

Siendo Colombia uno de los países pertenecientes a la región de América Latina una de las más importantes en el mundo, con la presencia de grandes economías como las de Brasil, Argentina, México, Chile, entre otras, que proporcionan un crecimiento a nivel de desarrollo económico y humano contribuyendo a la inserción de las mismas a la economía internacional. Colombia se ha destacado por un comportamiento bueno en el manejo de políticas que han permitido un avance en el país, no obstante, esta carece de infraestructura física, capital humano, ética de trabajo, estabilidad política y económica generando una desventaja en términos de competitividad para hacer negocios, en comparación, de sus países cercanos como: Chile, Argentina, Uruguay, Costa Rica, Trinidad y Tobago que muestran cifras muy favorables de competitividad, crecimiento económico y mayores alternativas para la población (Reyes y Briceño, 2006).

Otro de los problemas que Colombia ha ido enfrentando es la desigualdad de género

en términos de oportunidades laborales, salariales y estabilidad en los puestos de trabajo; esta falta de equidad en estos factores ha generado que la informalidad sea cada vez mayor y esté representada la mayoría por mujeres, incrementando la brecha de desigualdad en la inclusión de las mujeres en el mundo laboral (Reyes, 2011). Partiendo de este hecho, se considera que la economía informal en Colombia está representada en la mayoría por Pymes, las cuales presentan un porcentaje significativo dentro del país, sin ser lo suficientemente productivas y competitivas como para contribuir en una buena proporción al PIB nacional. Debido a esta desigualdad interna dentro de las estructuras productivas, Colombia no ha podido ser lo suficientemente productiva ni competitiva dentro de la región.

Si bien es cierto que se han tratado de implementar integraciones en la región de América Latina, estas no parecen ser tan viables debido a las restricciones que los países de la región poseen como: La falta de tecnología, la carencia de valor agregado en los productos/servicios, vulnerabilidad a políticas externas, dependencia de economías desarrolladas, falta de innovación, burocracia en los procesos, entre otros factores, que no permiten el avance acertado de estas integraciones económicas y la inserción de la región a la economía mundial (Reyes, 2002). Este tipo de restricciones a nivel país afecta significativamente a las empresas y Pymes en Colombia, ya que estas se ven sujetas a ciertas condiciones que por sí solas no pueden gestionar, sino requieren de la ayuda de políticas de estado para que estas puedan operar con mayor eficiencia.

Uno de los problemas que han enfrentado las Pymes ha sido la falta de financiación por parte de las entidades financieras que no superan el 15% de la adjudicación de créditos bancarios para la ayuda y financiación de las mismas, sin embargo, Ruiz (2013), afirma que no sólo es este problema que ha afectado la competitividad y el crecimiento de estas estructuras empresariales, sino adicionalmente, postula que debido a la burocracia de procesos y requisitos, la mayoría de estas se encuentran en la economía informal, lo que se considera un impedimento para el desarrollo, ya que no tienen unas bases fuertes y medios en las estructuras internas para su mejora (Portafolio,2013).

El proceso de Globalización ha generado que los países dependan de las condiciones del mundo con respecto a la comunicación, el sistema financiero internacional y el comercio; lo que evidencia que el escenario mundial esté más integrado en las transacciones económicas internacionales, de tal manera que cada país se ve afectado en dos principales

factores: El nivel sistémico en el cual se consideran todos los factores externos, y el subsistémico que indican las condiciones internas del país que contribuyen ya sea al desarrollo o estancamiento en ciertos aspectos a nivel país (Reyes,2001). Teniendo como referencia esta influencia de tecnologías, información, comunicación, políticas, economía y demás; las empresas deben adquirir dentro de sus estructuras internas estrategias y tácticas que permitan responder de manera eficiente y en el menor tiempo posible a las contingencias del entorno, es allí, en donde las Capacidades Dinámicas junto con la estrategia organizacional juegan un papel fundamental en el competitividad.

En Colombia las Pymes han presentado resultados positivos gestionando el conocimiento y empleando herramientas que les han permitido sobrellevar los cambios en el entorno de mercado y económico. Siendo el conocimiento colectivo esencial para el desarrollo de las organizaciones, el cual se documenta y se evalúa con el fin de llegar aplicar las mejores prácticas en escenarios futuros; teniendo como base la cultura organizacional que promueve y ayuda a la transferencia del mismo. No obstante, por los esfuerzos que se han realizado existen otras restricciones a nivel de formalidad y procesos que no han permitido un avance integral (Marulanda, Trujillo y Giraldo, 2013).

En Colombia las Pymes se clasifican según el número de empleados y el total de sus activos. A continuación, se evidencia cómo son clasificadas según los lineamientos del país.

TABLA 3. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES.

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Giraldo, M. M. (2013). Análisis de la gestión del conocimiento en pymes de Colombia. *Gerencia Tecnológica Informatica*, 12(33), 33-44.

Se estima que en Colombia existen más de un millón de Mipymes que generan más

del 70% del empleo, en los sectores de comercio (54,6%), servicios (31,6%), industria (12,2%) y otros con un 1,52%. Estas contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50%, no obstante, la mayoría de estas son informales, es decir, que no se encuentran registradas, se aproxima que son acerca de 700.000 Pymes. Los principales problemas que enfrentan las PYMES para su desarrollo son: Restricciones en el crédito, identificación y acceso a tecnologías, limitaciones técnicas y competitivas, falta de asociatividad empresarial, y una de las más frecuentes: La carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico (Marulanda, Trujillo y Giraldo, 2013).

Con respecto a las restricciones nombradas anteriormente, las Pymes presentan altas tasas de mortalidad, Castrogiovanni (1996) y Reynolds (1987), mencionan que más de la mitad de iniciativas empresariales desaparecen en los primeros 5 años de vida, evitando la perdurabilidad de las mismas. A pesar de su porcentaje significativo en Colombia (aproximadamente el 99%) la mayoría de las Pymes se encuentran en etapas iniciales de creación o quedan estancadas en su crecimiento, generando que su aporte al desarrollo nacional no sea el esperado (Franco, 2012).

A pesar de representar el 90% de las empresas del país y empleando más del 65% de la fuerza laboral nacional, estas sólo producen un 30% del PIB nacional lo que indica una desproporción significativa en términos de resultados, ya que siendo la mayoría y empleando gran cantidad de recursos sus resultados no son los esperados (El Espectador, 2018).

Se pueden resaltar tres problemas principales que son un limitante para su avance y desarrollo como organizaciones exitosas. Estos radican en su falta de innovación e investigación de conocimiento; acceso a financiamiento; enfoque en requerimientos de forma y su falta de inversión en tecnología.

Su poca longevidad se les atribuye a su falta de importancia hacia la innovación y el conocimiento, siendo estas empresas competidoras de multinacionales extranjeras las cuales sí invierten en estos aspectos fundamentales, ya que, según la Revista Dinero (2015), solamente el 50% de las Mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero. De hecho, no tienen una visión a largo plazo ni un direccionamiento estratégico, llevando a que las Pymes aunque sean grandes impulsores de la economía sus resultados a corto plazo no son suficientes para mantenerse en el tiempo.

Su enfoque limitado no permite que estas se mantengan en un panorama internacional, además de fallar en los estudios de mercados y sus nichos correspondientes con el fin de dar pasos asertivos en estos panoramas.

Incluso, los problemas de las Pymes no sólo se ven reflejados en su mala gestión estratégica al interior de las compañías, sino adicionalmente, según el Instituto de Investigación Global de Mckinsey (2018), el 62% de las Mipymes no tienen acceso a financiamiento, lo cual es fundamental para su crecimiento y desarrollo, agregando que basan sus decisiones en análisis financieros que los realizan personas con poco conocimiento del mismo (Espectador, 2018).

La carencia de financiamiento por parte de los bancos y entidades financieras se debe a que el 75% de las transacciones de las Pymes se dan en efectivo, lo que no permite ciertos registros y la eficacia de la información, diferente a lo que sucede en economías avanzadas en las cuales los pagos digitales son de uso frecuente (Revista Dinero, 2017).

También, su enfoque primario hacia el cumplimiento de requerimientos estatales, hace que su preocupación por cuestiones como multas relacionadas con la protección de datos y políticas de seguridad de información, implementación de normas internacionales de información contable y financiera, procedimientos asociados a la seguridad social y salud en el trabajo, entre otros requerimientos, no permiten que estas avancen de manera adecuada, porque el 74% de los microempresarios temen más a las sanciones estatales y prefieren responder por estas, antes que invertir en ellas mismas (Portafolio, 2017).

Como se puede evidenciar, las Pymes en Colombia tienen ciertas barreras tanto internas como externas, en términos de gestión y regulaciones que no les ha permitido desarrollarse y obtener los resultados que estas deberían generar con su porcentaje de constitución en el país. No obstante, los problemas que son más preocupantes radican en la gestión de sus estructuras internas, entonces, con base en las dificultades que enfrentan las Pymes en Colombia, y teniendo como referencia el avance y los impactos positivos que han generado las Capacidades Dinámicas y su relación con la estrategia empresarial en las “Born Global” en Colombia, se plantea como una consideración viable de la aplicación de aquellas

tácticas, actividades y la modificación de capacidades en las estructuras internas que ayuden a mitigar las restricciones que enfrentan las Pymes en Colombia.

5. RELACIÓN DE LAS BORN GLOBAL CON LAS PYMES.

Ya teniendo una perspectiva amplia de lo que son las Born Global -empresas de crecimiento rápido- y como estas están basadas en la internacionalización desde su constitución, y cómo mediante sus estructuras deben adaptarse a los entornos internacionales, creando así Capacidades Dinámicas que le permitan sobresalir y dar los resultados esperados; al mismo tiempo que siguen una estrategia basada en su esencia como organización.

Se pueden encontrar similitudes entre estas dos estructuras de empresas, ya que dentro de la organización se manejan políticas y planes de acción que permiten responder efectivamente a los diferentes cambios del entorno. No obstante, siendo las Pymes una parte representativa del PIB nacional, se puede sugerir la posibilidad que una parte de ellas adopte una perspectiva de una organización de rápido crecimiento, con el fin de que al interior de estas organizaciones se puedan dar uno resultados excepcionales.

Siendo las Capacidades Dinámicas, en este caso, las establecidas prioritariamente de las organizaciones Born Global (Orientación al mercado, alianzas estratégicas y aprendizaje organizacional) , estas mismas se puede aplicar dentro de las estructuras de las Pymes con el fin de que puedan optimizar sus resultados y seguir dando un buen peso dentro de la economía nacional.

Adicionalmente, tener una empresa de crecimiento rápido tiene un mayor potencial ya que se establece mediante unas bases de mercados internacionales, permitiendo no perder el enfoque y asignando de una mejor manera los recursos para el logro de los objetivos propuestos.

Aunque las Pymes y las Born Global, tengan concepciones de estructura diferentes, ya que unas están en el ámbito nacional y las otras en el mercado internacional, dentro de

estructuras internas en cuestión de Estrategia, objetivos, recursos, capacidades, visión, misión, entre otros aspectos esenciales de una organización, comparten similitudes permitiendo que las Pymes puedan adquirir ciertas capacidades dinámicas basadas en sus recursos y competencias que han funcionado en las Born Global.

Teniendo en cuenta las restricciones y falencias que han presentado las Pymes en el panorama nacional y sus dificultades para el desarrollo integral de las mismas; las capacidades que más se aplicarían en aquellas estructuras serían: La capacidad de comunicación horizontal, retroalimentación de conocimientos, curvas de aprendizajes, gestión de recursos, enfoque estratégico, adopción de estructuras tecnológicas, financiamiento por otras fuentes diferentes a las entidades financieras, adopción de planes y contingencias con respecto a los cambios del mercado, estrategias emergentes basadas en la capacidad de respuesta con base a los recursos y capacidades que generan ventajas competitivas sostenibles, entre otras, que marcarían las diferentes en las estructuras de las Pymes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A manera de conclusión, se puede establecer la importancia de las Capacidades Dinámicas y su relación con la estrategia organizacional en los resultados de la gestión de las empresas. La sinergia entre los factores administrativos de dirección y ejecución permiten que los resultados tengan un mayor acercamiento a las expectativas de las empresas.

Con base en la eficiencia y estrategia, las estructuras organizacionales tienen como propósito esencial generar valor en el tiempo, mediante sus actividades corporativas proporcionando eficacia y eficiencia a la organización. Una de las áreas fundamentales, para lograr la efectividad de estos procesos es la gestión financiera, la cual debe orientarse a convertir los recursos disponibles en productivos, generadores de valor y rentables; permitiendo una consecución del crecimiento potencial sostenible y los objetivos estratégicos de la organización. (Reyes y Briceño, 2010, p.57).

Teniendo en cuenta la importancia de la estrategia y elementos potenciales para la gestión de las empresas, en la estructura de las Born Global las Capacidades Dinámicas entran a ser unas herramientas esenciales y estratégicas para la ejecución de tareas de la empresa con el fin de obtener mejores resultados. Siendo así “drivers” para generar resultados generales más óptimos y asertivos. Se propone implementar aquellas Capacidades Dinámicas en las estructuras empresariales de las Pymes las cuales componen 99% de las empresas en Colombia.

Observando cómo las Pymes se han desarrollado en Colombia como un motor de crecimiento de la economía misma, la mayoría no han podido generar perdurabilidad en el tiempo debido a las restricciones internas y externas que las limitan; de esta manera, así como se evidencian resultados excepcionales en las Born Global, se propone implementar las Capacidades Dinámicas en las Pymes con el fin de generar unos mejores resultados en el mediano plazo.

Finalmente, se destaca la importancia de las Capacidades Dinámicas dentro de las estructuras organizacionales la cual junto con la Estrategia son conductos a una mayor eficiencia y unos mejores resultados en términos de desarrollo e impacto de mercado, con base en la ventaja competitiva generada, a partir de sus análisis, recursos, competencias y aprendizajes.

7. BIBLIOGRAFÍA

Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M., & Puerta, L. (1994). ABC del desarrollo organizacional. *Trillas, México*.

Ángel, M. F. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia* (Doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona).

Abril, B. (2014). *Empresas Born Global: La Internacionalización como Modelo de Negocio - Exporta con inteligencia*. Retrieved from <http://www.exportaconinteligencia.com/empresas-born-global-internacionalizacion/>.

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. 2009, 'Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base', *British Journal of Management*, vol. 20, no. S1, pp. S9-S24.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de administración*, 26(47).
- Contreras Sierra, E. R. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (35).
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *México: FCE*, 104, 125.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Escandón Barbosa, D. M., Rodríguez Orjuela, A., & Hernández Espallardo, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. *Cuadernos de Administración*, 26(47).
- Echeverry, C. E. M., Trujillo, M. L., & Giraldo, M. M. (2013). Análisis de la gestión del conocimiento en pymes de Colombia. *Gerencia Tecnológica Informatica*, 12(33), 33-44.
- Figuroa, L. (2014). Capacidades dinámicas; la fuente de sostenibilidad ante el cambio. *Igarss 2014*, (1), 1-5.
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131.
- Garrido, J. A. M. (1999). Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 497-502). Universidad de La Rioja.

- González, J. C., Sáez, P. L., & De Castro, G. M. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de estudios empresariales*, 19, 105.
- Hidalgo, M., & Ríos Rodríguez, D. M. (2007). Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution* (pp. 69-82). Nueva York: Harvard Business Review.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- Kalmanovitz, S. (2000). Oportunidades y riesgos de la globalización para Colombia. *Recuperado el*, 4.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kudina, A. , Yip, G. S. and Barkema, H. G. (2008), Born Global. *Business Strategy Review*, 19: 38-44. doi:[10.1111/j.1467-8616.2008.00562.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00562.x).
- Mertens, L., & Palomares, L. (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones:¿ gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje. *Seminario Internacional globalización, conocimiento y desarrollo*.
- Moen, Ø., Sørheim, R., & Erikson, T. (2008). Born global firms and informal investors: examining investor characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.
- Pérez Aróstegui, M. N. (2009). La relación entre la tecnología de la información, las prácticas de gestión de la calidad y el desarrollo de las capacidades dinámicas: una aproximación empírica.

- Pimentel Villalaz, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica. *Recuperado el 16 de mayo de 2011 de la web: [www. empvirtual.com/datampu/Planes/5_1. pdf](http://www.empvirtual.com/datampu/Planes/5_1.pdf).*
- Pisano, G. P. (2000). *In search of dynamic capabilities: the origins of R&D competence in biopharmaceuticals* (pp. 129-154). Oxford University Press, Oxford, New York.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento MBA*, (15), 54-61.
- Reyes, Giovanni (2006) “América Latina y el Caribe: Integración e Inserción en los Mercados Internacionales” en *Nómadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 14 (2) pps. 307-330.
- Reyes, Giovanni (2004) *Cuatro Décadas en la Historia Económica de América Latina*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Reyes, Giovanni (2009) “Desafíos Macroeconómicos y Desarrollo: Consideraciones desde América Latina”, *Revista de Ciencias Sociales*, XV (3), pps. 383-396.
- Reyes, Giovanni (2018) "Competitividad en América Latina y el Caribe 2018". Consultado en línea: <https://www.zonaeconomica.com/competitividad-america-latina-y-el-caribe-2018>; [https://www.researchgate.net/ publication / 327605707](https://www.researchgate.net/publication/327605707)
- Reyes, Giovanni (2010) “Theoretical Basis of Crisis of Legitimacy and Implications for Less Developed Countries: Guatemala as a Case of Study” in *Journal Tendencias*, Colombia, 11(1), 142-163.
- Reyes, Giovanni & García, Luis (1987) “*Perfil Ambiental de la República de Guatemala*”. Guatemala, Ciudad de Guatemala: ICATA, 384 pps.

- Revista Dinero. (2017). Ranking de las mejores pymes de Colombia en 2017. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828>.
- Revista Portafolio. (2013). Informalidad y financiación, los retos de las pymes latinas. *Editorial El Tiempo*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/informalidad-financiacion-retos-pymes-latinas-89696>.
- Rodríguez, H. A. R., & Rojas, M. N. M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia?. *Universidad del Valle, Cali*, (99).
- Rivera, H. A., & Figueroa, L. S. (2013). Capacidades Dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, 11(19), 245-261.
- Salazar, R. (2004). Principales Autores De Estrategia Empresarial. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/principales-autores-estrategia-empresarial/>.
- Sandoval, A. (2016). *“Inteligencia Emocional: implicaciones para la Dirección de Organizaciones” De un ser humano consciente y experimentado a un gran líder gerencial*. Bogotá, Colombia.
- Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).
- Zambrano, J. J. A., & Yepes, E. R. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Ciencias da Administração*, 8(15), 6.-□