

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA  
COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS**

**ARTÍCULO DE REVISIÓN**

**MARIA CAMILA HARKER LADINO**

**BOGOTÁ D.C.**

**11 de diciembre de 2018**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LAS CAPACIDADES DINÁMICAS Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA  
COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS**

**ARTÍCULO DE REVISIÓN**

**MARIA CAMILA HARKER LADINO**

**YONNI ANGEL CUERO ACOSTA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ D.C.**

**11 de diciembre de 2018**

## Tabla de contenido

<b>Glosario.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Marco Conceptual .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Desde el enfoque de construcción de capacidades:.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Desde el enfoque de la innovación: .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Desde el enfoque de contingencia:.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Desarrollo .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>13</b>
<b>5. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>15</b>

## **Glosario**

**Convergencia:** es la característica de dos o más elementos que confluyen en un cierto lugar o estado.

**Entorno :** Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo.

**Globalización:** es un proceso económico, tecnológico, político, social, empresarial y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

**Incertidumbre:** falta de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud.

**Ventaja competitiva:** es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas.

## **Resumen**

En la actualidad, uno de los grandes interrogantes que enfrentan las empresas nacientes y las ya existentes es, ¿De que manera se logra potenciar las capacidades dentro de una organización? Esta pregunta, se da después de que el mundo pasara por un proceso económico, tecnológico, político, social y empresarial conocido como la globalización. La globalización, ha tenido como consecuencia una creciente apertura de la comunicación, haciendo que en el entorno empresarial todas las organizaciones puedan acceder a la misma información. Es por esto, que actualmente resulta tan difícil para las empresas mantenerse en una situación de ventaja frente a su competencia dado que las innovaciones una vez puestas en el mercado, se pueden replicar rápidamente por la competencia. Lo anterior exige que las empresas deben desarrollar nuevas habilidades flexibles, que puedan acomodarse a un entorno cambiante, mediante la integración de diferentes herramientas que permitan llevar a la firma hacia una ventaja más resistente (Rivera & Figueroa, 2013).

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, ventaja competitiva, organización, flexibilidad, estrategia.

## **Abstract**

Nowadays, one of the biggest questions that nascent companies face is how can they enhance the capabilities inside the organization? This question, arises after the world went through an economic, technological, politic, social and organizational process, well known as globalization. The globalization, has resulted in a growing openness for communication, causing that in the organizational environment all companies can access to the same information. Due to this, today it is so hard for companies to stay in a situation of advantage in front of the competitors taking into account that all the innovation that appears in the market can be easily copied by the competitors. All of this, demands the developing of new flexible capabilities than can accommodate to a constantly changing environment by integrating different tools that allow the firm to lead to a more resilient advantage (Rivera & Figueroa, 2013).

**Keywords:** Dynamic capabilities, competitive advantage, organization, flexibility, strategy.

## 1. Introducción

En la actualidad, uno de los grandes interrogantes que enfrentan las empresas nacientes y las ya existentes es, ¿De que manera se logra potenciar las capacidades dentro de una organización? Esta pregunta, se da después de que el mundo pasara por un proceso económico, tecnológico, político, social y empresarial conocido como la globalización. La globalización, ha tenido como consecuencia una creciente apertura de la comunicación, haciendo que en el entorno empresarial todas las organizaciones puedan acceder a la misma información. Es por esto, que actualmente resulta tan difícil para las empresas mantenerse en una situación de ventaja frente a su competencia dado que las innovaciones una vez puestas en el mercado, se pueden replicar rápidamente por la competencia. Lo anterior exige que las empresas deben desarrollar nuevas habilidades flexibles, que puedan acomodarse a un entorno cambiante, mediante la integración de diferentes herramientas que permitan llevar a la firma hacia una ventaja más resistente (Rivera & Figueroa, 2013).

Sin embargo, el entorno empresarial se ha convertido en un lugar donde todos los competidores ofrecen los mismos beneficios a sus compradores, tratando de satisfacer las mismas necesidades y utilizando los mismos canales. Esta convergencia estratégica, trae como consecuencia, una respuesta inmediata de disminución de la rentabilidad y de la capacidad competitiva del sector lo que se refleja en una carencia o debilitamiento de las ventajas competitivas. Además, ahora, no es algo que se esté viendo en un solo sector determinado, sino que, por el contrario, prácticamente toda la industria carece de ventajas competitivas.

Tomando en cuenta esta disyuntiva, nace en 1994, la investigación de Teece (1994), acerca de un concepto que el determina como capacidades dinámicas. Estas capacidades, se definen como el subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos

y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado (Teece & Pisano, 1994). Este concepto ha prevalecido en las escuelas de pensamiento de la administración moderna y se ha ido ajustando a medida que las organizaciones y las interacciones con el mercado van evolucionando.

## **2. Marco Conceptual**

Por lo anterior, teniendo en cuenta lo contemporáneo del concepto, existe una buena oportunidad para hacer una reflexión profunda acerca de lo que abarca el concepto en sí y cuáles son los beneficios que puede traer el conocerlo y aplicarlo. Ya que es bien sabido que las empresas actuales, en todo el mundo luchan por obtener una ventaja competitiva que perdure y que su competencia no pueda imitarse fácilmente (Teece, 2009).

Desde la primera exposición de este concepto ha enfrentado modificaciones y críticas. Las principales, son con respecto a su definición y con respecto a su aplicabilidad. Las capacidades dinámicas son quienes hacen posible la creación de nuevos productos y nuevos procesos, mientras se responde a las condiciones variables del mercado (Helfat, 1997). El concepto de capacidades dinámicas surge por primera vez en la tesis expuesta por Teece y Pisano (Teece & Pisano, 1994). Allí, se expone el concepto como la capacidad que tiene una firma para construir y reacomodar competencias ya existentes, que permitan la adaptación a un ambiente que constantemente varía (Zaidi & Othman, 2012). Tras esta revisión de los primeros aportes al concepto se pueden tomar en cuenta también trabajos en los que haya sido desarrollado más ampliamente el concepto, no solo por el mismo autor sino por nuevos autores que realizan sus aportes y puntos de vista acerca del tema. Se hace un primer aporte para hacer un acercamiento sencillo de cómo; las capacidades

dinámicas trabajan con un objetivo: alcanzar la innovación y la disminución de la incertidumbre en el entorno empresarial (Teece & Leih, 2016).

Por su parte, Bohl (2015) hace una contribución en un caso de estudio de las capacidades dinámicas y la paradoja de la estrategia, enfocándose principalmente en cómo las empresas de ahora deben tomar una decisión frente a un entorno que se encuentra en constante cambio. La decisión puede ser: O tomar estos cambios como una oportunidad, o por el contrario, tomarlos como una amenaza. Además, manifiesta cómo las capacidades dinámicas son la competencia que tiene la organización para crear, modificar y extender la base de sus recursos (Bohl, 2015).

Así mismo, se habla de la administración del riesgo y la incertidumbre, analizando cómo las capacidades dinámicas son el puente mediante el cual los administradores pueden construir y mantener una ventaja competitiva (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009).

Tras este primer acercamiento, se encuentra también el desarrollo del concepto en otros lugares del mundo. La forma en la que las capacidades dinámicas son creadas y nutridas dentro de compañías que no nacen globales, pero sí con el objetivo de serlo. Este desarrollo emprendedor permite a estas compañías el desarrollo de productos avanzados con el uso de conocimientos, acelerando su entrada al mercado (Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007).

Como se puede observar, tras la creación del concepto de capacidades dinámicas en 1994. La definición ha tenido diferentes aportes. En un principio los autores (Teece & Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, 1994) enfatizaron en dos aspectos principales. Primero, a la naturaleza cambiante del entorno y segundo en la clave de la gerencia estratégica para adaptarse, integrar y reconfigurar habilidades internas y externas de la empresa, recursos y competencias funcionales para enfrentar ese entorno cambiante.

Después de esta introducción acerca de lo que son las capacidades dinámicas y su aporte a las organizaciones según diferentes autores, es importante enfocar el concepto en casos de la vida real y descubrir si hay realmente un cambio significativo, o si, por el contrario, funciona exactamente igual que una ventaja competitiva. Recientemente, sin embargo, los investigadores han empezado a enfocarse en el desarrollo de capacidades específicas de cada firma y la forma en la que las competencias se renuevan con el fin de responder a los cambios en el entorno.

En 2015 se hace un acercamiento al desarrollo del concepto de capacidades dinámicas a lo largo de los años, en el artículo Modelo de capacidades dinámicas (Castrillón, 2015). Allí el autor afirma que “Las capacidades dinámicas muestran características comunes para varias organizaciones, es decir, esas capacidades tendrán una determinada creación y evolución a través de distintas trayectorias, pero llegarán a un estado en el que presenten los mismos atributos claves.” En este acercamiento al concepto el autor divide en tres enfoques las capacidades dinámicas. Desde el enfoque de construcción de capacidades, el enfoque de la innovación y el enfoque de la contingencia:

### **2.1 Desde el enfoque de construcción de capacidades:**

Modifica sistemáticamente las rutinas de alto nivel para desarrollar una tarea específica; genera nuevas estrategias de creación de valor; creación, evolución y recombinación de los recursos; sirve para crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado (Teece, 2009).

### **2.2 Desde el enfoque de la innovación:**

Habilidades de la empresa para desarrollar nuevas soluciones; permite cultivar, adaptar y regenerar su conocimiento base, y para desarrollar y retener las capacidades organizacionales que traducen este conocimiento en acciones útiles: Está orientada a crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado; habilidad de aprender de los errores; gestionar los nuevos activos productivos en mercados cambiantes (Barreto, 2010)

### **2.3 Desde el enfoque de contingencia:**

Busca una correcta alineación de las variables organizativas endógenas con las variables del contexto o exógenas para responder a los cambios producidos en el entorno; está orientada al desarrollo de alianzas o toma de decisiones estratégicas que crean valor en organizaciones que operan en mercados dinámicos; es una respuesta estratégica de las empresas a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio.

Con esta introducción al tema es posible hacer un acercamiento a casos actuales y reales que sustentarían la utilización de las capacidades dinámicas y su importancia para poder generar una ventaja competitiva que sea significativa para la empresa.

## **3. Desarrollo**

A partir de la idea de que las capacidades dinámicas son la respuesta que las empresas buscan para lograr mantener su ventaja frente a la competencia, se vuelve evidente que no existe ventaja competitiva sin capacidades dinámicas.

En la actualidad, podemos ver distintos ejemplos como el reciente nacimiento de las tiendas Cosechas de jugos naturales en el país. Esta empresa, nació como una idea innovadora de crear

diferentes bebidas a base de fruta (jugos naturales, batidos y granizados). Estos productos se han ganado un espacio en algunas ciudades colombianas desde hace tres años, convirtiéndose en la opción “fit” en el mercado de las bebidas (Sánchez, 2016). La idea nació aprovechando una ventaja competitiva: no había competencia en el mercado que ofreciera un local especializado en batidos de frutas con diferentes combinaciones. Por esta razón, Cosechas tuvo un auge de fama, en octubre de 2016 contaba con más de 500 sucursales en el país, y alrededor de 40 productos saludables en su portafolio. Con esto, la empresa aspiraba a llegar a facturar \$100.000 millones al finalizar ese año (Sánchez, 2016).

Sin embargo, poco tiempo después, las tiendas cosechas ya no parecían tan llenas, iban perdiendo su fama e incluso, empezaron a cerrar algunos locales. ¿Qué pasó entonces, si contaban con una ventaja competitiva? Pasó que contar con ella, no era suficiente. Esta ventaja, fundamentada en la escasez de competencia en el mercado, era una característica fácil de copiar y que no necesitaba un mayor desarrollo o capacidades especiales. Fue visible porque al poco tiempo Cosechas dejó de ser la única opción en el mercado de batidos de fruta e incluso pasó a ser una opción un poco sobrevaluada en comparación a su creciente competencia. “Existen muchos competidores ávidos de obtener una tajada de la fruta, es un mercado que se está reinventando y nuestro propósito es seguir generando una cultura de consumo con tendencia hacia lo natural”, destacó el gerente general, León David Echandia en una entrevista para la revista Dinero.

Este primer ejemplo demuestra que para la creación de una ventaja competitiva que mantenga la empresa vigente en el mercado, deben desarrollarse antes capacidades de integración, reconstrucción y reconfiguración a la ventaja competitiva. Para que así, pueda seguir siendo una ventaja aun cuando el mercado alrededor cambie.

Por otro lado, también existen ejemplos muy claros de empresas que han sabido mantener su ventaja competitiva en el mercado gracias a su estrategia. El ejemplo más claro, Tostao. Tostao, es un nuevo concepto de cafetería y bollería express, de muy alta calidad a un precio muy bajo. Con una monumental inversión inicial los gerentes de Tostao lograron posicionarlo rápidamente y convertirlo en la pesadilla de panaderías y cafeterías. ¿Qué hace a Tostao un negocio tan rentable? La receta de la alta calidad con precios muy bajos, una estrategia que ha dejado a la competencia sin movimientos. Esta estrategia ha logrado posicionar a Tostao como la cadena de café con más tiendas en Colombia (Gasca, 2018).

En este último caso, se ve cómo se desarrolla una ventaja competitiva que la competencia no logrará imitar fácilmente, la cual ocasiona que incluso grandes competidores con experiencia en el mercado se vean duramente amenazados. Cada uno de estos ejemplos demuestran que obtener una ventaja competitiva puede muchas veces ser el paso más fácil en la creación de una empresa. Pero mantener esta ventaja competitiva a lo largo de los años y lograr acomodar la estrategia frente a las adversidades, lo que conocemos como capacidad dinámica de las empresas, es la característica que aún hace falta en muchas de las organizaciones nacionales e internacionales.

#### **4. Conclusiones**

Respondiendo a la pregunta de investigación inicialmente planteada se puede concluir que las capacidades dinámicas son capacidades inimitables que tiene una empresa para lograr generar nuevo conocimiento organizacional basado en una creación, ampliación, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de las competencias principales, para poder responder a los cambios en mercado y tecnologías. Todo esto incluye la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que se desenvuelve, mediante el desarrollo

de nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos modelos de negocio posibles que ayuden a mantener y ampliar las ventajas competitivas.

Esto se puede resumir como el potencial que tiene una empresa para resolver sistemáticamente los problemas, tomar decisiones oportunas y cambiar la base de sus recursos de acuerdo con lo que el entorno le demande. Y que son estas capacidades dinámicas las que potenciarán la ventaja competitiva dentro de una organización. Así mismo, la investigación en cuanto a capacidades dinámicas tiene una gran relevancia en el área de la estrategia de empresa, ya que el término es nuevo y existe aún un gran campo de investigación en el tema. Adicional a esto, es un término que irá adquiriendo mayor importancia y se convertirá en una herramienta útil para las organizaciones.

## 5. Referencias bibliográficas

- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 256-280.
- Bohl, P. (2015). Dynamic capabilities and strategic paradox: a case study. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 25-38.
- Castrillón, A. G. (2015). Modelo de capacidades dinámicas . *Dimensión empresarial*, 111-131.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20S1-S8.
- Gasca, P. (2018, Marzo 19). Portafolio. Retrieved Abril 2018, from Tostao' ya es la cadena de café con más tiendas en Colombia: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tostao-ya-es-la-cadena-de-cafe-con-mas-tiendas-en-colombia-515355>
- Helfat, C. E. (1997). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Leih, S. (2016). *Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction*. Berkeley, California.
- Rivera, H., & Figueroa, L. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, 245-261.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 769.
- Sánchez, D. (2016, Octubre 04). Portafolio. Retrieved Abril 2018, from Cosechas y el éxito de una franquicia que gana espacio en Colombia: <http://www.portafolio.co/negocios/jugos-cosechas-el-secreto-del-negocio-saludable-500780>

- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management organizing for innovation and growth*. Oxford Oxford University Press .
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management; Organizing for innovation and Growth (Vol. 1)*. New York, United States: Oxford University Press.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 5-12.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 294.
- Zaidi, M. F., & Othman, S. N. (2012). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 367-378.