



Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales

Relationship between the innovation of products and organizational capacities

Marino Valencia-Rodríguez

Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia
Correo electrónico: mvalenciaro@gmail.com

Recibido: 1 de noviembre del 2018
Aprobado: 5 de marzo del 2019

RESUMEN

Se examina la relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales; luego el desarrollo de nuevas capacidades dinámicas empresariales permite asimilar, almacenar y aplicar el conocimiento asimilado, en la planificación y ejecución de las funciones y procesos. Las capacidades tecnológicas, las comerciales y las nuevas capacidades son clave para la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la adaptación a los cambios del mercado. El método utilizado para la recolección de los datos fue el cuestionario, para su análisis, se ajustó un modelo de regresión lineal múltiple. Como resultado se demostró que la capacidad tecnológica y las nuevas capacidades tienen un aporte importante en la innovación de productos, lo cual permite la detención a la acumulación de problemas, y el logro de prácticas y rutinas clave que redundarán en ventajas para la empresa.

Palabras Clave: capacidades dinámicas, gestión, innovación de productos.

ABSTRACT

The study examines the relationship between product innovation and organizational capabilities; then the development of new dynamic business capabilities allows assimilate, store and apply the assimilated knowledge, in the planning and execution of functions and processes. Indeed the technological capabilities, commercial capabilities and new capabilities are key to innovation, the development of new products and adaptation to market changes. The method used for the data collection was the questionnaire, for its analysis, a multiple linear regression model was adjusted. As a result, it was demonstrated that technological capacity and new capabilities have an important contribution in product innovation, which allows the stoppage of the accumulation of problems, and the achievement of key practices and routines that will benefit the company.

Keywords: dynamic capacities, management, product innovation.

RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben desarrollar sus capacidades organizacionales para mejorar su desempeño y afrontar la complejidad y turbulencia en la que se mueven los mercados. No obstante, el mejoramiento de las capacidades empresariales va a depender de la combinación de capacidades como: recursos, personas y sistemas organizacionales. Luego, las capacidades organizacionales son consideradas por los directivos necesarias para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en entornos empresariales altamente cambiantes y caracterizados por una gran dispersión de las fuentes organizativas de innovación y producción.

La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa ha generado conceptos y marcos teóricos que la fundamenta para demostrar su validez y explicar mejor el fenómeno de la permanencia de beneficios extraordinarios y ventajas competitivas [1] [2] [3]. En este contexto Wernerfelt, Barney y Teece et al., citados por Cardona (2011)[4] indican que, en un entorno cambiante, en el que existe una rápida evolución tecnológica y una mayor competencia en los mercados; la teoría de los recursos y las capacidades busca entre otros, los beneficios potenciales que generan las ventajas competitivas internas de la organización, por lo cual se hace necesario ajustes en los recursos y capacidades con que cuente la organización para lograr procesos y productos innovadores, así como crear, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales que generan ventajas competitivas sostenibles[5].

En la actualidad, se reconoce que el desarrollo de la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa han avanzado y se ha complementado con otros enfoques, entre ellos las capacidades dinámicas [6] [7]. La capacidad dinámica ayuda a las organizaciones a anticiparse a los cambios del entorno y a realizar cambios en la estrategia explicando a largo plazo la ventaja competitiva de la empresa [8]. En la práctica, las opciones dependen, en parte, de la fortaleza de las capacidades dinámicas de la empresa; para Eisenhardt y Martin citados por Carattoli (2013) las capacidades dinámicas son procesos organizacionales que integran y reconfiguran recursos, para crear cambios en el mercado [9, 10]. Según Barreto la capacidad dinámica le permite a la empresa resolver problemas en forma sistemática, detectar las oportunidades y amenazas; para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y para cambiar su base de recursos [11]. Hodgkinson y Healey precisan que la capacidad dinámica es la habilidad para actualizar las representaciones mentales de quienes toman las decisiones, en respuesta a los cambios del entorno externo [12].

Para Teece las "capacidades dinámicas consisten en hacer las cosas correctas, aproximadamente en el momento adecuado, en función del desarrollo de nuevos productos (y procesos), procesos de orquestación gerencial únicos, una cultura organizacional orientada al cambio y una evaluación exhaustiva del entorno empresarial y las oportunidades tecnológicas" [13]. Son difíciles de replicar para los rivales porque se basan en las características idiosincrásicas de los gerentes, en las rutinas y la cultura de la organización [14]. En la actualidad, las competencias gerenciales se han convertido en el subcampo de capacidades gerenciales dinámicas, y las habilidades de liderazgo son otro elemento importante en el marco de capacidades dinámicas [15, 16]. La combinación de conocimientos de diferentes personas con los recursos existentes de la empresa crean capacidades distintivas que proporciona las condiciones necesarias para la base de las capacidades dinámicas [17][18].

La capacidad de innovar y desarrollar nuevos productos, o aplicaciones para los ya existentes, confiere a la empresa la oportunidad de explotar posiciones ventajosas respecto a los competidores. Los productos innovadores brindan la oportunidad de diferenciarse en el mercado [19]. Los nuevos productos permiten a las empresas adaptarse y reinventarse a sí mismas para mantenerse competitivas, en la medida en que no aparezcan sustitutivos cercanos, la explotación de estos nuevos productos permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible [20, 21]. Para Alegre y Chiva las innovaciones en los productos y en los procesos productivos están vinculadas entre ellas y constituyen un proceso complejo, incluyendo nuevas capacidades y todas las funciones y capacidades empresariales existentes [22].

En la empresa, las **capacidades tecnológicas y las comerciales** son tareas clave para la innovación y el desarrollo de nuevos productos [23]. Se define las capacidades tecnológicas como un conjunto de recursos, para adquirir habilidades para el diseño y fabricación de un producto. Se generan a partir de recursos, tales como: la planta de producción y su equipamiento (conjunto de instalaciones fijas que hacen posible el desarrollo de una actividad industrial o social) y las

capacidades comerciales o de mercado (recursos inmateriales). Para servir a ciertos consumidores e involucran recursos como: el conocimiento de las necesidades de los clientes, los canales de distribución y de comunicación, la reputación y la imagen de la marca [23, 24]. Las **nuevas capacidades** se relacionan con el crecimiento de la organización, con la medida en que ellas alcanzan su aprendizaje, sus rutinas y sus prácticas organizacionales. Pérez y Cortés definen la organización como “dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común; por ello, las organizaciones están compuestas por personas; ellas subdividen el trabajo entre los individuos y persiguen metas compartidas” [25].

En los últimos años, ha ido avanzando la idea de que la competitividad, a largo plazo, de una empresa es cada vez más dependiente de su habilidad para: construir, coordinar e integrar conjuntos únicos de recursos tecnológicos y comerciales, a través del desarrollo de nuevos productos [26]. Eisenhardt y Martin citados por Bravo(2005) señalan que la innovación de productos es una capacidad dinámica que renueva y reconfigura los recursos organizacionales, lo cual depende de su desempeño dinámico[27]. Por tanto, la innovación de nuevos productos es uno de los mecanismos, por los cuales, la organización crea, integra, recombina y almacena recursos para adaptarse al entorno [28]. En la actualidad los sistemas de iluminación, de microclima o de encapsulamiento de ruidos, junto a la distribución en planta de máquinas y operarios, son recursos importantes para para el desempeño dinámico de los nuevos productos [29].

Alegre y Chiva definen la innovación en producto como el producto o servicio introducido en el mercado, a través del cual se puede explorar y conocer las necesidades del mercado, o de un usuario externo (cliente o consumidor potencial) [22]. Para Danneels citado por Bravo(2005) la innovación de producto genera dependencia de caminos por su efecto sobre las competencias de la organización, lo cual, influencia los nuevos productos, en cuanto a su desarrollo y éxito[27]. Igualmente, considera que se requieren dos tipos de competencias para la innovación de productos: **la exploración pura y la explotación pura**. La exploración pura si combina nuevas capacidades tanto tecnológicas como comerciales, luego provoca la suma de nuevos recursos o capacidades (ruptura). La explotación pura para obtener un nuevo producto buscando nuevas combinaciones de sus capacidades tecnológicas y comerciales actuales, es decir, implica el uso de recursos o capacidades existentes (dependencia del pasado) [27].

La explotación incluye, para la innovación de producto la búsqueda de información en un espacio producto/mercado bien definido, relacionado con la experiencia previa de la organización, buscando un conocimiento más profundo del área de tecnología y mercado para mejorar la eficiencia e implementación[30]. La exploración incluye la búsqueda de nueva información sobre tecnología e información de mercado en ámbitos heterogéneos y conocimiento alejado de la experiencia actual de la organización. Por consiguiente, es importante que las organizaciones mantengan un adecuado balance entre la competencia de exploración y la competencia de explotación, para asegurar la supervivencia y bienestar de la mismas [30].

Según la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas (ACOPI) en su informe del 2015, en Colombia las micro empresas formales y las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos constituyen la principal fuente de generación de empleo. Son parte fundamental de la economía, representando el 99,9% del total de las empresas, contribuyen cerca del 38% del PIB, generan el 67% en puestos de trabajo, exportan un 51% en bienes y servicios y aporta el 25% del Producto Interno Bruto (PIB); en los últimos años, uno de los enfoques principales en la exportación ha sido en el sector Industrial [31].

Por consiguiente el objetivo de este trabajo es identificar las capacidades dinámicas para la adopción de estrategias de innovación de producto en las Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali. Para el alcanzar el objetivo, en primer lugar se presenta la metodología utilizada y los principales resultados. Por último, se exponen las conclusiones derivadas de esta investigación.

II. MÉTODOS

Esta investigación de enfoque cualitativo y estudio exploratorio procuró hacer un aporte a la comprensión empírica de este fenómeno, a través de la técnica del **estudio de casos** (Creswell (2007); Yin (1989, 2003) y de la entrevista semiestructurada con una estructura flexible, para delinear algunos aspectos significativos de la innovación de producto[32, 33, 34]. El estudio de casos le permitió al investigador explorar múltiples casos delimitados en cinco Pymes del sector cárnico. De ahí, que para el desarrollo de la investigación, se seleccionó el estudio de casos múltiples con una unidad de análisis; el cual aporta mayor confiabilidad y validez a la investigación, y aumenta la base de evidencia de las explicaciones generadas.

El enfoque cuantitativo se empleó para la recolección de los datos que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación; se realizó a partir de una muestra de 34 Pymes del sector

RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Cárnico ubicadas en la ciudad de Cali. Según datos de la Cámara de Comercio, del 2016 en la ciudad de Cali se encuentran ubicadas 54 Pymes de la División 10: Código CIIU 1011, que corresponde a la producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos. Para seleccionar la muestra se utilizó una selección no probabilística, con los siguientes criterios de inclusión: el tamaño de la empresa, el tiempo de existencia en el mercado y el portafolio de productos.

Se emplearon diversos métodos para la recolección de la información. El análisis documental sobre la literatura científica acerca del tema. El cuestionario sobre la capacidad de innovación de la pyme [35]. La entrevista semiestructurada al personal al frente del área de producción, especialmente, del área de investigación y desarrollo, y en algunas empresas se entrevistó al gerente o empresario fundador.

En la medición de las preguntas del cuestionario se utilizó la escala Likert con cinco categorías de respuesta, siendo el valor mínimo 1 (Totalmente en desacuerdo) y el máximo 5 (Totalmente de acuerdo), relacionada con el contenido de la afirmación expresada. Esta escala supone que la actitud de una persona viene dada por el valor obtenido en cada ítem. Por consiguiente, se redactaron los ítems que se consideraron representativos del dominio a evaluar. Con anterioridad se realizó la confiabilidad del cuestionario, a través del coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach [36].

El cuestionario tiene las características siguientes: la primera parte contiene información general de empresa y de la persona encuestada. La segunda parte contiene información sobre la variable capacidad de innovación. Para el procesamiento de los datos obtenidos en los cuestionarios, éstos se procesaron en el programa estadístico SPSS versión 2.2, obteniéndose los datos descriptivos generales de las variables estudiadas. Finalmente, se ajustó un modelo de regresión lineal múltiple. El análisis estadístico se realizó en el programa R versión 2.15 y las pruebas estadísticas fueron contrastadas con un nivel de significancia del 5%.

III. RESULTADOS

Finalizada la **investigación cualitativa** se analizaron las particularidades, para entender con mayor profundidad las prácticas de innovación de producto en las Pymes del sector cárnico en Cali [37]. En el alcance de la investigación se utilizó el estudio exploratorio, a través de las técnicas estudio de caso y la entrevista semiestructurada. Estas técnicas se aplicaron en cinco pymes del sector cárnico de la ciudad de Cali, para desarrollar aspectos significativos de la innovación en producto. Así lo expresa, una de las personas entrevistadas sobre la importancia de los clientes, citado por Marino (2016): *"Se deben considerar las necesidades del entorno, especialmente las manifestadas por el cliente, en un constante proceso de retroalimentación, que encausa en los procesos de diseño y producción dentro de la organización"* [37].

En este sentido, la innovación de producto se convierte en una práctica substancial que demanda el entorno de la organización y a la cual, debe ajustarse desde una perspectiva de crecimiento o una perspectiva proactiva que le permita anticiparse a las demandas del mercado y convertirse en una marca competitiva. En consecuencia, señala uno de los entrevistados, citado por Marino (2016): *"permite que la empresa se posicione como líder en el mercado con su portafolio de servicios y productos; y que se constituyan en un bien intangible de creatividad e innovación"*. La innovación de producto es un proceso dinámico, que mantiene constante sus procesos de innovación, y la introducción de mejoras en los productos ya establecidos, y ayudan a sobrellevar las situaciones financieras en los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos [37].

Asimismo, se debe gestionar procesos que lleven a ajustar la estructura locativa—traslados hacia espacios de mayor consideración— y adaptar la estructura organizacional para los nuevos retos en la comercialización de productos que debe afrontar la organización, ante una cobertura geográfica más amplia, o el acceso a nuevas superficies comerciales.

En consecuencia, la innovación de procesos es significativo el aporte realizado en la incorporación de tecnologías para acceder a nuevos mercados y hacerse más competitivos. En otras palabras, no solo orientan su acción por las necesidades internas que se han identificado dentro de la organización y que están limitando el libre desarrollo de las capacidades, sino que igualmente se expresan en las demandas del mercado para hacerse más competitivo. Por tanto, una consideración compartida entre las empresas entrevistadas es el hecho de la incorporación constante de tecnologías que ayuden a disminuir los ciclos de producción que los hacen más

competitivos. Igualmente, las empresas señalan que no solo se reduce el tiempo de producción de un determinado producto procurando mayor eficiencia; sino que se logran mejoras en los procesos de producción. Esto implica crear sinergias entre las nuevas tecnologías incorporadas en la producción, al igual que una mejora en los insumos de los que se dispone para los procesos.

En la **investigación cuantitativa**, se analizó la información con el programa R; las pruebas estadísticas fueron contrastadas con un nivel de significancia del 5%. Esto permitió efectuar un análisis descriptivo de las dimensiones y capacidades que se relacionan con la innovación de producto en las 34 Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali [37]. Para el análisis estadístico, las preguntas del cuestionario sobre innovación de productos se agruparon en cada una de las capacidades (tecnológica, de mercado y nuevas capacidades).

No obstante, la innovación de productos está facilitada por la descripción de las recíprocas conexiones entre las dimensiones de las capacidades tecnológicas, de mercado y las nuevas capacidades. Para lo cual, se ajustó y evaluó qué componentes de cada capacidad están altamente correlacionados. En este sentido, se plantearon los siguientes modelos:

En una primera etapa se ajustó la **modelo 1** de regresión múltiple:

Ecuación 1

$$\text{Innovación de Producto} = \beta_0 + \beta_1 \text{Capacidad Tecnológica} + \beta_2 \text{Capacidad Mercado} + \beta_3 \text{Nuevas capacidades} + \epsilon_i \quad (1)$$

Donde,

β_0 : Es el coeficiente asociado al intercepto del modelo.

β_1 : Es el coeficiente asociado a la variable independiente *capacidad tecnológica*.

β_2 : Es el coeficiente asociado a la variable independiente *capacidad de mercado*.

β_3 : Es el coeficiente asociado a la variable independiente *nuevas capacidades*.

ϵ_i : Es la componente aleatoria del modelo.

La información obtenida a través del modelo 1 de regresión múltiple explica que las dimensiones capacidad tecnológica y las nuevas capacidades (capacidades estratégicas) están relacionadas con la innovación de productos. Igualmente se puede argumentar que el modelo de regresión múltiple fue importante ($p < 0.05$) con un porcentaje de variabilidad explicada del 45.03% (R^2 ajustado).

De ahí, que el resultado del coeficiente intercepto es una estimación de 2.165, un error estándar de 0.593, el estadístico de prueba 3.654 y $p < 0.001$. Para el coeficiente capacidad tecnológica la estimación es 0.631, un error estándar de 0.112, el estadístico de prueba 4.110 y $p < 0.05$. Para el coeficiente capacidad de mercado la estimación es -0.071, un error estándar de 0.130, el estadístico de prueba 3.120 y $p < 0.592$; y para el coeficiente nuevas capacidades la estimación es 0.644, un error estándar de 0.146, el estadístico de prueba 4.412 y $p < 0.05$.

En este sentido, con un nivel de significancia del 5% se puede afirmar estadísticamente que la **capacidad de mercado** no tiene un aporte importante en la innovación de productos; esto se demuestra en el ajuste del modelo de regresión lineal múltiple, en el cual esta dimensión no aportó en la explicación la innovación de productos.

De acuerdo a los resultados de la ecuación 1, se ajustó la **ecuación 2** de regresión múltiple, el cual contiene dos dimensiones: capacidad tecnológica y nuevas capacidades:

Ecuación 2 de regresión múltiple:

$$\text{Innovación de Producto} = \beta_0 + \beta_1 \text{Capacidad Tecnológica} + \beta_2 \text{Nuevas Capacidades} + \epsilon_i \quad (2)$$

Donde,

β_0 : Es el coeficiente asociado al intercepto del modelo.

β_1 : Es el coeficiente asociado a la variable independiente *Capacidad tecnológica*.

β_2 : Es el coeficiente asociado a la variable independiente *Nuevas capacidades*.

ϵ_i : Es la componente aleatoria del modelo.

En la tabla 1, se observa un porcentaje de variabilidad explicada del 46.29% (R^2 ajustado). El modelo 2 se comparó con el modelo 1; se encontró que hay un incremento en el porcentaje de variabilidad explicada de la innovación de productos; es decir, éste es el *mejor modelo* para interpretar la variable respuesta.

RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Coeficientes	Estimación	Error estándar	Estadístico de prueba	p
Intercepto	1.97	0.47	4.21	<0.05
Capacidad tecnológica	0.51	0.10	3.89	<0.05
Nuevas capacidades	0.60	0.12	4.95	<0.05

Tabla 1. Estimaciones del modelo 2

Con el análisis realizado, se concluyó que hay una relación significativa entre la innovación de productos y las capacidades tecnológica y las nuevas capacidades. Por consiguiente, con un nivel de significancia del 5%, estadísticamente la **capacidad tecnológica** tiene un aporte importante en la innovación de productos de un 0.51, y las **nuevas capacidades (estratégicas)** tienen un aporte importante de 0.60 (tabla1.).

IV. DISCUSIÓN

El análisis de las particularidades en la innovación de producto señala que las de las Pymes del sector Cárnico en Cali desarrollan una serie de recursos y capacidades que responden a su idiosincrasia. Estos recursos son valiosos para dichas empresas, porque han logrado integrarlos a sus capacidades organizativas, a la mejora de los procesos para ganar eficiencia en la reducción de los tiempos de producción. Lo cual contribuye a reducir el precio del producto y obtener un prestigio que logran potenciar la posibilidad de posicionarse en el mercado. Esto implica el desarrollo de prácticas de innovación de productos que impulsen y canalicen estos atributos no solo en su cobertura geográfica, sino también en lo relacionado con las formas y el tamaño de los productos para atender una línea económica y responder a ciertas temporadas y demandas. Estas dinámicas ponen en escena la forma como los años de trabajo en el mercado pueden ir configurando los aprendizajes necesarios sobre cómo afrontar las vicisitudes del mercado y las transformaciones del entorno en provecho de la empresa.

Las prácticas en innovación de productos en las Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali permiten ejercer vigilancia, orientación y un control parcial sobre algunos factores del entorno y factores internos de las organizaciones, que muestran el camino a procesos de intervención sobre el mercado. De esta manera, con los recursos disponibles y con las limitaciones que ellos puedan contener, la innovación se configura como una práctica organizacional que les permite sostenerse en el mercado altamente competitivo.

Existen niveles diferenciados en el desarrollo de las actividades propias de estas organizaciones evidenciados en sus capacidades dinámicas, en el alcance de prácticas en innovación de productos y de la implementación de los procesos organizacionales. Estos procesos tienden a estar formalizados más por acciones coyunturales, en algunos casos en reuniones programadas, comités encargado, o en otros casos más informales y que implican irse ajustando a las demandas y necesidades del entorno y las capacidades de producción de la organización. Se sistematiza la información obtenida de los operarios de manera periódica. Se implementan programas de captura de los pedidos y de la organización de la información, y demandas que proceden de los clientes. Esto se convierte en insumo para los procesos de retroalimentación y creación de las estrategias para afianzarse en el mercado y para aprovechar las oportunidades que proporciona el mismo a fin de adelantar los procesos de innovación de nuevos productos.

Las empresas hacen frecuentemente inversiones que se relacionan con la adquisición de nuevas maquinarias y tecnologías, las cuales terminan condicionando los procesos productivos y de innovación. Por lo cual, el tema de las instalaciones y la disponibilidad de equipos y maquinarias se convierte en un factor clave en el crecimiento de las Pymes. Sin embargo, no es posible identificar las magnitudes de las inversiones y del impacto que tiene la realización de esta inversión o no en el crecimiento y competitividad de la organización.

Las empresas en estudio tienden a hacer mayor referencia a algunas limitaciones en cuanto a los soportes tecnológicos que condicionan sus procesos productivos y de innovación. Sin embargo, cada una piensa en las limitaciones con relación al lugar que ocupan y aspiran a ocupar en el mercado.

V. CONCLUSIONES

1. Se dificultó precisar los alcances de este ejercicio empírico por las dinámicas internas de las organizaciones. Los procesos de triangulación de la información fueron limitados; no fue posible por la naturaleza de las mismas, adelantar ejercicios etnográficos y el acceder a otros tipos de documentación interna de las organizaciones.
2. El crecimiento está dado porque la innovación les permite a las organizaciones mejorar la productividad y obtener ventajas respecto de sus competidores y, por tanto, las mantiene activas y potencia el desarrollo de nuevos mercados. No obstante, las organizaciones deben mantenerse innovando de forma activa, lo cual es un reto y una estrategia diferenciadora para las empresas.
3. En las organizaciones observadas se evidencia que estos procesos de inversión son una preocupación constante, en periodos recientes, en algunos casos asociados a nuevas orientaciones estratégicas en los procesos de innovación de productos y en los procesos de búsqueda de mayores niveles de competitividad. Por lo cual, la inversión se concentra en la parte de los bienes de capital; sin embargo, también entra en juego la ampliación de las instalaciones locativas de las empresas, que tiende a transformarse en una limitante en los procesos de producción. 🏢

VI. REFERENCIAS

1. Barney JB. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991; 17(1): 99-120. ISSN 1557-1211.
2. Prahalad C, Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990; 68(3): 79-91. ISSN 0017-8012.
3. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984: 171-80. ISSN 1097-0266.
4. Cardona A. Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*. 2011 (4): 113-47. ISSN 2027-2146.
5. Teece DJ. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018 (51): 40-9. ISSN 0024-6301.
6. Ibrahim Aminu M, Rosli Mahmood R. Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. *Research Journal of Business Management*. 2015; 9(3): 443-56. ISSN 1819-1932.
7. Ibrahim Aminu M, Rosli Mahmood R. Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. *Research Journal of Business Management*. 2015; 9(3): 443-56. ISSN 1819-1932.
8. Acedo F, Barroso C, Casillas J, et al. The resource-based theory: dissemination and maintenance trends. *Strategic Management Journal*. 2006; 9(4): 327-53. ISSN 1097-0266.
9. Eriksson T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*. 2014; 30(1): 65-82. ISSN 0956-5221.
10. Teece D, Peteraf M, Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*. 2016; 58(4): 13-35. ISSN 0008-1256.
11. Carattoli M. Capacidades dinámicas: Líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de administración*. 2013; 26(47): 165-204. ISSN 0120-3592.
12. Barreto I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. 2010; 36(1): 256-80. ISSN 0149-2063.
13. Hodgkinson G, Healey M. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflection and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*. 2011; 32(13): 1500-16. ISSN 1097-0266.
14. Teece D. Hacia una teoría de la capacidad de las empresas (innovadoras): implicaciones para la gestión y la política. *Cambridge Journal of Economics*. 2017; 41(3): 693-720. ISSN 0309-166X.
15. Teece DJ. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives* 2014; 28(4): 328-52. ISSN 1943-4529.
16. Helfat CE, Martin JA. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*. 2015; 41(5): 1281-312. ISSN 0149-2063.
17. Teece DJ. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review* 2016 (86): 202-16. ISSN 0014-

RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

2921.

18. Jiao H, et al. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2013 (30):188-205. ISSN 0923-4748.
19. Makkonen H, Pohjola M, Oikkonen R, et al. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*. 2014 (67):2707-19. ISSN 0148-2963.
20. Kleinschmidt EJ, Cooper RG. The Impact of ProductInnovativenesson Performance. *Journal of ProductInnovation Management*. 1991 (8):240-51. ISSN 1540-5885.
21. Brown SL, Eisenhardt KM. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *Academy of Management Review*. 1995;20(2):343-78. ISSN 0363-7425.
22. Santamaría L, Nieto M. Competitividad en sectores de baja intensidad tecnológica: ¿demasiado maduros para obviar la innovación? *ICE*. 2011;89-98. ISSN 0019-977X.
23. Alegre J, Chiva R. La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y Dirección*. 2007 (6):103-20. ISSN 1887- 5696.
24. Danneels E. The dynamics of product innovation and firmcompetences. *Strategic Management Journal*. 2002;23(12):1095-121. ISSN 1097-0266.
25. Valencia R. M. Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en Pymes del sector Cárnico. *Revista Ingeniería Industrial*. 2015;36(3):297-305. ISSN 1815-5936.
26. Pérez Z. J, Cortés R. JA. Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento&Gestión*. 2007 (22):256-82. ISSN 1657-6276.
27. Salvato C. Capabilities unveiled: The role of ordinaryactivities in evolution of productdevelopmentprocesses. *Organization Science*. 2009;20(2):348-409. ISSN 1047-7039 DOI
28. Bravo ER. Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: (estudio de casos) [tesis de doctorado]. España: Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento Administración y organización de Empresas; 2005.
30. Cuesta A, Valencia M. Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Bogotá: ECOE Ediciones; 2014. ISBN 978-958-771-089-2. DOI [Citado
31. Ortega A. A, García M. T, Santos A. M. El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*. 2012;25(45):113-35. ISSN 0120-3592.
32. Duque M. I. Competitividad Industrial: realidades y propuestas. *Revista Andi*. 2015 (252):20-1. ISSN 0120-9515.
33. Creswell WJ. *Qualitative inquiri and research design. Choosing among five traditions*. Thousandoaks, California: SAGE Publications; 2007. 98 pISBN 978-1-4129-1606-6 DOI [Citado
34. YIN RK. *Case StudyResearchDesign and Methods California, USA: SagePublications.*; 2014. ISBN 978-1-4522-4256-9.
35. Hernández S. R, Fernández C. C, Baptista L. P. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores; 2014. ISBN 978-1-4562-2396-0. DOI [Citado
36. Gerbing DW, Anderson JC. An updated paradigm for scale development in corporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*. 1988 (25):186-92. ISSN 0022-2437.
37. Valencia R. M. *Gestión de la tecnología y su contribución en el aprendizaje de las Pymes del sector cárnico de la ciudad de Cali [tesis de doctorado]*. Santiago de Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y administración; 2016.