



La estrategia como factor de innovación en las organizaciones

Strategy as a factor of innovation in organizations

Enrique Arellano-Becerril , Yuridia Vega 

Facultad de Ciencias de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Baja California
Universitario #1000 Unidad Valle de las Palmas, Tijuana, Baja California, C.P. 22260, México.

Autor de correspondencia: Yuridia Vega, Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Baja California, Unidad Valle de las Palmas, Tijuana, Baja California, México, vegay@uabc.edu.mx clave ORCID: 0000-0001-5229-9655.

Recibido: 15 de Septiembre del 2019 **Aceptado:** 15 de Mayo del 2020 **Publicado:** 20 de Junio del 2020

Resumen. - *En este trabajo se plantea la importancia de la estrategia en la organización como factor detonante para los procesos de innovación y competitividad empresarial. ¿Cuáles son las estrategias de las empresas para lograr innovación organizacional?. “La pregunta fundamental en el campo de la dirección estratégica es cómo las firmas consiguen y sostienen la ventaja competitiva”. La investigación se orienta hacia factores de innovación organización como son la productividad y la flexibilidad laboral, explorando en las organizaciones la relación entre la capacidad tecnológica y los sistemas de información como variables de la productividad. Así mismo se propone un modelo matemático para estimar la productividad en base a las variables de capacidad tecnológica y los sistemas de información.*

Palabras clave: Estrategia; Innovación organizacional; Productividad; Flexibilidad laboral; Capacidad tecnológica; Sistemas de información.

Abstract. - *This work addresses the importance of the strategy in the organization as possible trigger for the processes of innovation and business competitiveness. What are the corporate strategies for achieving organizational innovation?. "The fundamental question in the field of strategic management is how firms achieve and sustain competitive advantage". Research is geared towards organizational innovation factors such as productivity and labor flexibility, exploring in organizations the relationship between technological capacity and information systems as productivity variables. A mathematical model for estimating productivity based on technological capacity variables and information systems is also proposed.*

Keywords: Strategy; Organizational innovation; Productivity; Labor flexibility; Technological capacity; Information systems.



1. Introducción

Las empresas deben mantenerse a un ritmo dinámico, ya que las exigencias de un mercado globalizado y competitivo requieren responder a grandes retos, como es la competencia internacional, los mercados fragmentados y exigentes, la variedad tecnológica y avances continuos, por lo que es necesario que las empresas posean estrategias de innovación administrativas y tecnologías.

La innovación administrativa relacionada con el desarrollo de habilidades que les permita detectar y predecir las turbulencias en su entorno y las oportunidades creando empresas sólidas, resistentes, flexibles y sostenibles. Y la innovación tecnológica que tienen que ver con la generación de nuevos productos, mejoras incrementales, variedad de productos y mejoras en los procesos [1]. En este trabajo se explica la importancia de la estrategia y el conocimiento en la empresa como factor detonante para los procesos de innovación y competitividad empresarial.

En estudios de base de datos como el Scopus en relación a las temáticas de estrategia, innovación y negocios sobresalen los temas de enfoque basado en recursos, las capacidades dinámicas y ventaja competitiva [2]. Al respecto David Teece afirma “Un modelo de negocio es más genérico que una estrategia de negocios. Acoplamiento de estrategia y análisis del modelo de negocio es necesaria para proteger ventajas competitivas derivadas de diseño de modelo de nuevo negocio” [3]. (Teece, 1997).

En la actualidad las organizaciones se encuentran en competencia constante debido a la globalización y la necesidad tan cambiante del mercado, donde existen una alta variedad de productos o servicios, altos y bajos niveles de producción, pero más aún a precios bajos, donde la capacidad de respuesta que muestre la empresa será un factor importante para posicionarse en el mercado [4]. Chesbrough en el 2010, menciona en su trabajo que la innovación es un factor dominante en el crecimiento económico y en los patrones de comercio internacional, por lo que impulsa a las empresas a tomar decisiones estratégicas que les permitan disminuir los costos de operación [5].

Entendiéndose como estrategia al plan que integra de forma coherente los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización, basándose en las competencias y carencias internas, los cambios en el entorno y las tácticas de los adversarios inteligentes, impactando en la competitividad e innovación. La pregunta fundamental en el campo de la dirección estratégica es cómo las firmas consiguen y sostienen la ventaja competitiva [6].

En este sentido las empresas innovadoras además de poseer una estructura sólida y con una visión creativa, le brindan a su gente un sistema de incentivos y premio, para alentar a las innovaciones exitosas no solo del departamento de innovación y desarrollo, sino a todos, desde ejecutivos, gerentes hasta trabajadores de línea con la finalidad de alentar y



premiar un éxito que resulta de todo el grupo. Además de mantener una relación entre planeación estratégica y la dirección y ejecución de proyectos mediante un proceso continuo de toma de decisiones empresariales de manera sistemática, con conocimiento del sistema y visión del entorno del mercado [7].

Las empresas se vuelven competitivas cuando desarrollan estrategias que satisfacen al cliente, pero también internamente para la organización, y éstas muestran flexibilidad para adaptarse a nuevas tecnologías o innovaciones. Pero ¿cuáles son las estrategias de las empresas? Morales y Pech (2000) [8], mencionan que las estrategias van en función de recursos, metas y objetivos y que suelen ser de manufactura, mercadotecnia, investigación y desarrollo, finanzas y de recurso humano. Y estos se deben de iniciar en los procesos internos de las compañías de tal manera que aporten a la cadena de valor de los clientes mediante la suma y combinación de procesos de innovación operativa [9-11].

La innovación generalmente ha sido vinculada con la tecnología, pero estudios recientes también mencionan que existen otro tipo de innovación no tecnológica llamada "innovación Organizacional y de Marketing", podemos decir que la innovación es la implementación de un nuevo o mejorado producto o servicio, proceso o un nuevo método organizacional como práctica de negocio, organización de trabajo o relaciones externas; que se lleva a cabo mediante un proceso creativo de desarrollo, producción,

comercialización y difusión de nuevos y mejores procesos, productos y servicios.

Por lo tanto, las estrategias organizacionales juegan un papel importante para desarrollar internamente ideas creativas, proyectos, invenciones o mejoras, para que posteriormente resulten en lanzamientos comerciales que garanticen un éxito en el mercado [12].

1.1. Capacidad tecnológica

El "estatus tecnológico" de una empresa [13], está estrictamente relacionado con los conceptos de competencias y capacidades tecnológicas. Las competencias a menudo se entienden como una serie de procesos o actividades, o alternativamente, como un potencial o calificación para realizar actividades, que pueden agregar valor a los productos y procesos.

La noción de capacidad se considera en cambio como el resultado de las competencias internas y de la acumulación individual y colectiva de procesos de aprendizaje adaptativo y nuevos conocimientos dentro de un marco socioeconómico y ambiental. Por otro lado, las capacidades tecnológicas deben considerarse como los resultados de los procesos de aprendizaje flexibles y la interacción entre actores heterogéneos con diferentes competencias, que están listos para ser incorporados a nuevos productos y procesos.

Sobre la base de estos conceptos, podemos decir que el "status tecnológico" de una empresa puede asumir tres características: presencia de



competencias tecnológicas, presencia de capacidades tecnológicas, firmas inactivas [14].

1.2. Sistemas de información

La productividad se define como eficiencia y rica rentabilidad; es de hecho una relación entre las entradas y los puestos de salida y los resultados y la devoción de los empleados y a veces se conoce como salida. Los sistemas de información se distribuyen ampliamente hoy en día; ha cubierto una amplia área de nuestra vida social. En realidad, se considera como una revolución que penetró incluso en las organizaciones. Esta penetración fue de grandes beneficios en las dimensiones organizativas.

Por lo tanto, todos los empleados de la organización deberían contar con estos equipos para mejorar su productividad favorita. La importancia de la información y los datos actualizados es clara el tiempo que vemos su papel como la herramienta más eficaz para la planificación y la formulación de políticas. Al utilizar simplemente estos sistemas inteligentes, la eficiencia óptima de los recursos humanos y los recursos no humanos es visible mediante un plan bien organizado [15].

La productividad se puede dar por diversos factores, como, el empoderamiento de los empleados, el apoyo organizacional, la cultura de la organización, las estructuras y los principios y la creatividad en una organización. El papel de los sistemas de información puede describirse como el ritmo de los cambios y revoluciones a nivel internacional, las organizaciones

motivadas a representar una perspectiva estratégica de su futuro para que puedan tener éxito en el campo de batalla internacional de competitividad.

Hoy en día, organizaciones y empresas y empresas privadas o públicas han invertido en el sistema de información y en su implementación. De hecho, los sistemas de información mejoran la función de los empleados. Los sistemas de información mejoran el funcionamiento de las organizaciones a través del acceso organizado a los datos y la posibilidad de disfrutar de un mapa informatizado completo; estos mapas computarizados funcionan como redes de conocimiento entre organizaciones que están evidentemente vinculadas a la productividad y la eficiencia en las organizaciones [16].

1.3. Flexibilidad laboral y capital humano

Investigaciones previas han demostrado que la flexibilidad interna y funcional, es decir, "la capacidad de las empresas para reasignar mano de obra en sus mercados laborales internos" [17], lo que refleja el uso de prácticas de trabajo flexibles puede promover la acumulación de conocimiento tácito y aumentar la creatividad y la innovación.

Combinando conocimientos y habilidades complementarios de empleados nuevos y actuales, una organización puede aumentar sus recursos de capital humano, lo que a su vez le permite lograr ventajas competitivas [18].

La capacidad dinámica permite a una empresa encontrar y utilizar nuevos



recursos que pueden ser una fuente de ventaja competitiva, y la reasignación y convergencia de recursos, además, desempeñan un papel fundamental para que logre una ventaja competitiva al mejorar la potencia responsiva. Además, la capacidad de una empresa para controlar el conocimiento es uno de los factores clave para lograr una ventaja competitiva sostenible [19].

La globalización, la tecnología, las tendencias sociales y políticas cambiantes, los entornos de trabajo cambiantes y las expectativas de los empleados, además de aumentar continuamente las expectativas de los clientes, alimentan la necesidad de "innovar o morir". Se necesitan soluciones innovadoras y creativas a medida que los problemas se vuelven más complejos, las organizaciones se enfrentan a eventos aleatorios e impredecibles, surgen cambios disruptivos en las tecnologías y los procesos y se intensifica la competencia mundial [20].

Preguntas de investigación y objetivos
Preguntas de investigación: ¿Cuál es el impacto de los factores estratégicos de productividad y flexibilidad laboral en la innovación en organizaciones de la región?

Objetivo General: Analizar el impacto de los factores estratégicos de productividad y flexibilidad laboral en la innovación en organizaciones de la región.

Objetivos Particulares:
Analizar el impacto las variables capacidad tecnológica y sistemas de

información en el factor de productividad.

Analizar el impacto la variable de desarrollo de capital humano en el factor de flexibilidad laboral.

2. Metodología

El estudio considera un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, el diseño de la investigación se plantea de tipo no experimental, transaccional. La parte cuantitativa se llevó a cabo levantando encuestas por cuestionario a encargados o personas con perfil de toma de decisiones con más de 3 años en la organización recolectando datos de percepción sobre factores estratégicos que impactan en la innovación organizacional.

Para un mejor análisis se clasificaron las organizaciones a partir de criterios para distinguir los diferentes tipos de empresas por tamaño, sector, número de empleado y rango de monto de ventas anuales. El siguiente criterio fue publicado por la Secretaría de Economía, y será de utilidad para la determinación de la población del estudio. Se consideraron a empresas micro de 6 a 10 empleados, pequeñas de 11 a 50 empleados y medianas de 51 a 100 empleados.

El número de establecimientos de nuestra población de interés en Empresas Mipymes del Sector Industrias manufactureras en Tijuana, Rosarito y Tecate. Se eligieron 20 organizaciones y se realizó encuesta por cuestionario vía correo electrónico.

2.1. Sujetos de Estudio

Para el estudio se contemplaron micro, pequeña y mediana empresas del sector



industrial, incluyendo empresas, de las ciudades de Tijuana, Rosarito y Tecate.

Industria Manufacturera., a través de cuestionario.

La encuesta se aplicó a 34 encargados o personas con perfil de toma de decisiones.

A continuación, se muestra la estimación probabilística para determinar el tamaño de muestra.

2.2. Estimación de tamaño de muestra

Se aplicaron 34 encuestas aplicadas a encargados de empresas del sector de la

Estimación de tamaño de muestra por muestreo probabilístico:

$$n = \frac{(N)(Z^2)(p)(q)}{(e^2)(N-1) + (Z^2)(p)(q)}$$

n: tamaño de muestra

N: población

Z: 1.645 para un 90% de nivel de confianza

P: proporción esperada (en este caso 50% = 0.50)

q: 1 – p (en este caso 1-0.50 = 0.50)

e: error 14.2%

Tamaño de muestra estimado:

$$n = \frac{((1199) ((1.645)^2) (0.5) (0.5))}{(((0.142)^2) (1560-1) + ((1.645)^2) (0.5) (0.5))} = 34 \text{ encuestas}$$

N: población: 1199 establecimientos (1199 empresas del sector industrial)

Lo que da un estimado de 34 encuestas para aplicar en Tijuana, Rosarito y Tecate.

2.4. Procedimiento en la aplicación de instrumentos

Se contactaron a encargados de empresa por método de muestreo no probabilístico, utilizando la técnica de Bola de nieve, los criterios utilizados eran emprendedores que tuvieran más de 3 años de operación en el negocio y que estuvieran en el estado de Baja California, en específico Tijuana, Tecate y Rosarito

Los cuestionarios constarán de preguntas cerradas y abiertas cuyas categorías u opciones de respuestas han sido previamente delimitadas (producto de la prueba piloto aplicada para el mismo).

Para el cuestionario se incluyeron reactivos utilizando la escala Likert, se aplican por vía internet a través de la herramienta Google Form.

2.3. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizan en la presente investigación son encuesta por cuestionario a través de internet.

El perfil de los encuestados son los propietarios de la empresa, gerentes, y personas encargadas de áreas de mejora de la empresa.



Se realizaron preguntas sobre percepción de desarrollo de capital humano como un indicador de Flexibilidad en la organización, así como la percepción de capacidad tecnológica y sistemas de información como indicadores de Productividad (Figura 1)



Figura 1. Factores estratégicos de innovación organizacional

El análisis estadístico de los datos se realizó con análisis de regresión en Minitab.

3. Resultados y Discusiones

Se han distinguido dos líneas de acción para mejorar la eficiencia de los procesos en las organizaciones: la primera es el fortalecimiento de la capacidad tecnológica a nivel operativo y de sistemas de información que ha permitido un aumento de la productividad; y la segunda, el desarrollo del capital humano, el cual da pie a la innovación dentro de la empresa; al integrar estos dos procesos, la productividad aumenta y la flexibilidad organizacional sube.

Un análisis ANOVA de efectos principales nos muestra la relación de efecto de la capacidad tecnológica y sistemas de información sobre el factor estratégico de productividad (Figura 2).

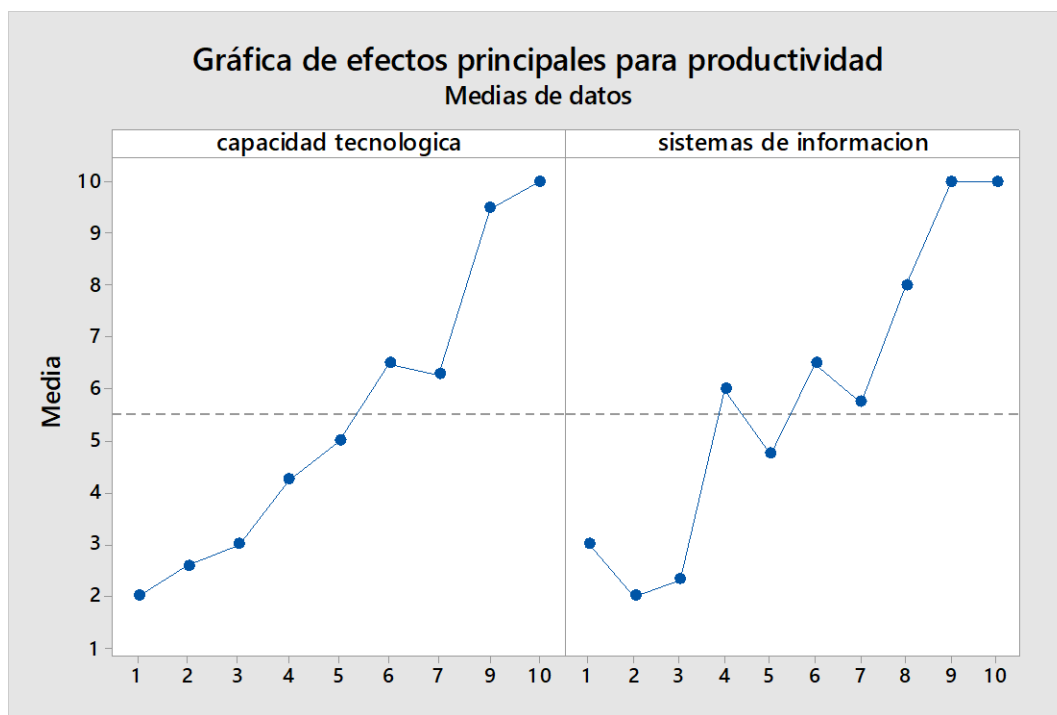


Figura 2. Grafica de efecto de capacidad tecnológica y de sistemas de información sobre la productividad.



Del mismo modo se llevó a cabo un análisis de regresión, obteniendo un

resumen del modelo, coeficientes y una ecuación de regresión.

Tabla 1. Resumen del modelo de Productividad

| Resumen del Modelo | | | | | |
|-------------------------|-------|--------------|---------|--------------------|----------------|
| | | S | Rcuad. | R-cuad. (ajustado) | R-cuad. (pred) |
| | | 1.32706 | 74.64% | 72.76% | 67.72% |
| Coeficientes | | | | | |
| Término | Coef. | EE del coef. | Valor T | Valor p | FIV |
| Constante | 0.334 | 0.629 | 0.53 | 0.600 | |
| Capacidad tecnológica | 0.513 | 0.167 | 3.07 | 0.005 | 2.53 |
| Sistemas de información | 0.458 | 0.159 | 2.88 | 0.008 | 2.53 |

Obteniendo una ecuación de regresión para el factor de Productividad.

También se realizó un análisis del factor de desarrollo de capital humano como un indicador de la flexibilidad laboral.

Productividad = 0.334 + 0.513 capacidad tecnológica + 0.458 sistemas de información.

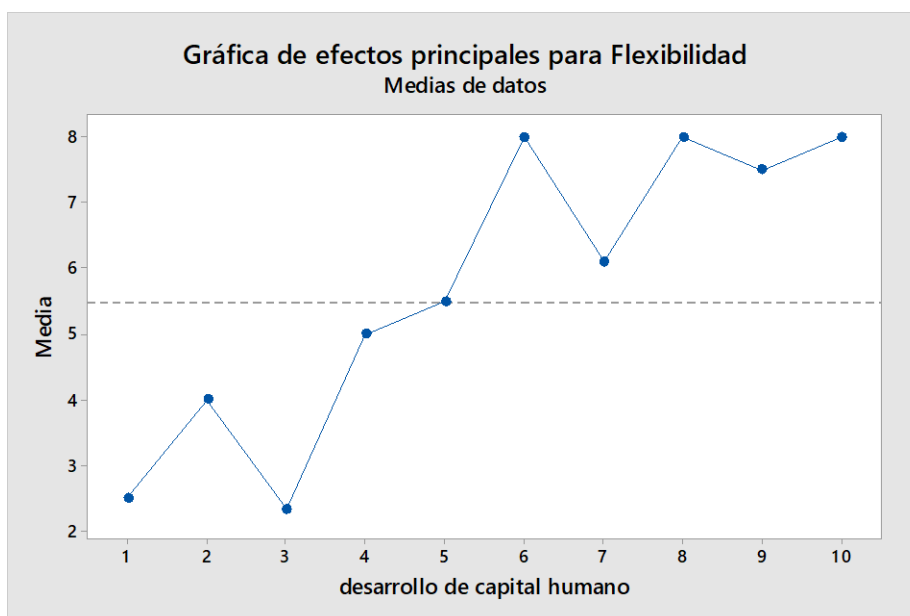


Figura 3. Gráfica de efectos principales para la flexibilidad laboral.



Tabla 2. ANOVA de efectos principales de la relación de efecto de la capacidad tecnológica y sistemas de información sobre el factor estratégico de productividad.

| Análisis de Varianza | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|
| Fuente | GL | SC ajust. | MC ajust. | Valor F | Valor p |
| Desarrollo de capital humano | 9 | 88.41 | 9.823 | 5.03 | 0.001 |
| Error | 20 | 39.06 | 1.953 | | |
| Total | 29 | 127.47 | | | |
| Resumen del modelo | | | | | |
| | S | R-cuad. | R-cuad. (ajustado) | R-cuad. (pred) | |
| | 1.39742 | 69.36% | 55.57% | * | |

Como podemos apreciar la flexibilidad laboral es un componente en la estrategia ya que son la clave para la creatividad y calidad en los procesos [21], identifica dos tipos: la flexibilidad interna; relacionada con la capacidad del recurso humano para realizar diferentes tareas en los procesos productivos y la flexibilidad externa: como capacidad de la empresa para ajustar sus trabajadores a las demandas variadas de los mercados.

4. Conclusiones

Algunas de las estrategias de las empresas para mejorar la flexibilidad interna es desarrollar habilidades en los empleados como multihabilidades, multifuncional o polivalencia para facilitar la rotación e impactar directamente a la flexibilidad externa [22]. La esencia de los procesos de innovación es la acumulación de conocimiento, ya que la capacidad creativa de los empleados es lo que permite alcanzar los objetivos organizaciones, apoyadas del uso de tecnologías de la información y comunicación.

Se puede resaltar la implementación de tecnologías blandas como lo es Lean Manufacturing el cual se basa en la innovación de gestión del trabajo en los procesos y en los mecanismos de control interno de la empresa, resultando ser una herramienta que da una visión holística de las operaciones empresariales [23], ya que incorpora técnicas de mejora continua, innovación y flexibilidad de procesos, estas prácticas han sido ampliamente utilizadas por los beneficios que las empresas han conseguido con su implementación, entre las que destacan la mejora de la calidad de los productos, reducción del tiempo de trabajo, sistemas más robustos, mejora de entregas a tiempo, mejora de los ingresos netos, disminución de los costos, mejorar la gestión del conocimiento, reducción de inventarios, mayor flexibilidad, mejor utilización del espacio, reducción de la inversión en herramientas, utilización de las máquinas, mayor concentración de puestos de trabajo y mejora de las competencias [24].

Entre algunas estrategias más relevantes que se identificaron en la investigación son: las capacidades dinámicas, balance score card,



factor humano, flexibilidad laboral, aprendizaje, Lean Manufacturing, diseño en 3D.

Las investigaciones a futuro pretenden profundizar más en los conceptos de capacidades dinámicas, ventaja competitiva, desarrollo de capital humano, capacidad tecnológica y sistemas de información en sectores específicos de la industria, comercio y servicios de la región, y por tamaño de empresa.

Referencias

- [1] E. J. G. Albarracín and D. G. P. de Lema, "Impact of innovation on the performance of msme: An empirical study conducted in Colombia," *Estud. Gerenciales*, vol. 28, no. 122, pp. 11–27, 2012. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2).
- [2] E. Arellano. "Revisión Bibliométrica sobre Administración Estratégica y Estrategia en base de datos Scopus Bibliometrics on strategic management and strategy in Scopus database", 2015. [10.13140/RG.2.1.2367.7200.2015](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2367.7200.2015).
- [3] D. J. Teece, "Dynamic capabilities: a guide for managers," *Ivey Bus. J.*, vol. 75, no. 2, pp. 29–33, 2011. <https://notts.rl.talis.com/items/DE49C8C1-9E2B-9FE3-3D11-CA77094F47B5.html>.
- [4] M. de L. Álvarez Medina, "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad," *Contaduría y Adm.*, vol. 1, no. 209, pp. 5–22, 2003. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902>.
- [5] H. Chesbrough, "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers," *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2, pp. 354–363, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- [6] D. J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Plann.*, vol. 43, no. 2, pp. 172–194, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- [7] M. Delgado Fernández and F. Castro Díaz Balart, "Innovación tecnológica, estrategia corporativa y competitividad en la industria cubana," *Dir. y Organ. Rev. Dir. Organ. y Adm. Empres.*, vol. 0, no. 22, pp. 14–27, 1999. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169902>.
- [8] M. A. Morales-González and J. L. Pech-Vázquez, "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos," *Rev. Contaduría y Adm.*, no. 197, pp. 47–63, 2000. <https://www.biblioteca.org.ar/libros/91537.pdf>.
- [9] R. Casadesus-Masanell and F. Zhu, "Strategies to Fight Ad-Sponsored Rivals," *Manage. Sci.*, vol. 56, no. 9, pp. 1484–1499, Jul. 2010. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1199>.
- [10] M. Ferreira, F. Serra, A. Torres, and M. Torres, *Administração Estratégica*. Elsevier Brasil, 2014. http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/administracao_estrat.pdf.
- [11] M. P. Nunes and F. K. Steinbruch, "Internationalization and the need of business model innovation – A theoretical approach," *Brazilian Bus. Rev.*, vol. 16, no. 3, pp. 207–221, 2019. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>.
- [12] M. Díaz Pérez, Y. de Liz Contreras, and S. Rivero Amador, "El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento," *Acimed*, vol. 20, no. 5, pp. 42–55, 2009. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001100004&lng=es&tlng=es.
- [13] S. Iammarino, M. Piva, M. Vivarelli, and N. Von Tunzelmann, "Technological Capabilities and Patterns of Innovative Cooperation of Firms in the UK Regions," *Reg. Stud.*, vol. 46, no. 10, pp. 1283–1301, Nov. 2012. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.679259>.
- [14] M. G. Zoia, L. Barbieri, F. Cortelezzi, and G. Marseguerra, "The determinants of



- Italian firms' technological competencies and capabilities," Eurasian Bus. Rev., vol. 8, no. 4, pp. 453–476, 2018. <https://doi.org/10.1007/s40821-018-0103-2>.
- [15] A. Pourhasan Harandi. "The effect of Information technology systems on productivity in Electronic Company of Sistan and Baluchestan Province, Iran", (unpublished Dissertation of M.A. of Management, Economics Collage), University of Sistan and Baluchestan, Iran. 2012. <https://www.ijmae.com/index.php?mod=journalman&act=18&pid=448>
- [16] F. Mousavifard, M. Kazemi, and A. Ayoubi, "Employees' Productivity and Automated Information System in Telecommunication Organization in Iran," Int. J. Manag. Account. Econ., vol. 3, no. 3, 2016.
- [17] H. Zhou, R. Dekker, and A. Kleinknecht, "Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data," Ind. Corp. Chang., vol. 20, no. 3, pp. 941–968, Apr. 2011. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr013>
- [18] T. Wang and C. D. Zatzick, "Human Capital Acquisition and Organizational Innovation: A Temporal Perspective," Acad. Manag. J., vol. 62, no. 1, pp. 99–116, Mar. 2018. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0114>
- [19] K. Lee and J. Yoo, "How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective," PLoS One, vol. 14, no. 11, p. e0223405, Nov. 2019. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223405>
- [20] C. Caldwell and V. Anderson, Competitive Advantage: Strategies, Management and Performance, 1st ed. Nova Science Publishers, Incorporated, 2017. <https://novapublishers.com/shop/competitive-advantage-strategies-management-and-performance/>
- [21] B. Escrig-Tena, J. C. Bou-Llusar, V. Roca-Puig, and L. Beltrán-Martín, "Does quality management drive labour flexibility?," Total Qual. Manag. Bus. Excell., vol. 23, no. 2, pp. 159–176, 2012. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.647845>
- [22] P. T. Preenen, R. Vergeer, K. Kraan, y S. Dhondt, "Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices," Econ. Ind. Democr., p. 0143831X15572836-, 2015. <https://doi.org/10.1177/0143831X15572836>.
- [23] T. Melton, "The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries," Chem. Eng. Res. Des., vol. 83, no. 6, pp. 662–673, 2005. <https://doi.org/10.1205/cherd.04351>
- [24] G. Thomas and M. Thomas, "Lean Thinking," Construction Partnering & Integrated Teamworking. pp. 159–163, 01-Aug-2005. <https://doi.org/10.1002/9780470759660>



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)