

CAPACIDADES DINÁMICAS: UN ANÁLISIS EN EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO

DYNAMIC CAPABILITIES: AN ANALYSIS IN COLOMBIA'S DAIRY SECTOR

Álvaro Enrique Santamaría Escobar ¹
 Aminta Isabel De La Hoz Suarez ²
 Julio César Cantillo Padrón ³

Resumen

Las capacidades dinámicas son una alternativa viable para el sector lácteo colombiano, para enfrentar la turbulencia generada en períodos de crisis. El objetivo de este trabajo consistió en analizar las Capacidades Dinámicas del sector lácteo del Caribe Colombiano. La investigación de tipo analítica, asumió el paradigma cualitativo; se realizaron entrevistas, observación, documentación y un cuestionario para la identificación de capacidades. Los resultados indican que una de las principales capacidades dinámicas encontradas en el sector lácteo es la gestión del conocimiento, destacada como uno de los catalizadores en la génesis de las capacidades dinámicas. Se resaltan en ella la codificación y articulación del conocimiento, así como la experiencia acumulada. Además, se identificaron las capacidades dinámicas de innovación de procesos, productos y marketing. Los hallazgos indican, que estas capacidades dinámicas contribuyen con la mejora del posicionamiento empresarial a partir de la vigilancia constante del entorno, la reconfiguración de las capacidades y el aprovechamiento de las oportunidades.

Palabras clave: Capacidades dinámicas; gestión del conocimiento; innovación de producto; innovación de procesos; innovación de marketing.

Abstract

Dynamic capabilities are a viable alternative to counteract the negative effects caused in times of crisis. The objective of the work consisted of analyzing the dynamic capacities existing in the dairy industry of the Colombian Caribbean region from the dynamic capacities approach. Analytical research assumed the qualitative paradigm; interviews, observation, documentation, were carried out, and a questionnaire was applied to identify capacities. The results indicate that the main dynamic capacities found in the dairy sector are knowledge management, recognized as a facilitator in the creation of dynamic capacities. The codification and articulation of knowledge,

Recepción: 25 junio de 2021 / **Evaluación:** 11 julio de 2021 / **Aprobado:** 25 septiembre de 2021

¹ Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Magister en Administración de Empresas. Magister en Educación, Especialista en Gerencia de Producción y Calidad. Ingeniero Industrial. Profesor Titular Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Sucre, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7710-5973> e-mail: alvaro.santamaria@unisucra.edu.co

² Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Empresas. Contadora Pública. Docente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Sucre. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6230-8869> e-mail: amihoz@hotmail.com

³ Magister en Ciencias Contables. Magister en Administración. Especialista en Gerencia de la Hacienda Pública. Contador Público. Docente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Sucre. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7589-7877> e-mail: jcepsinzel@gmail.com

as well as accumulated experience are highlighted in it. In addition, dynamic capabilities for process, product and marketing innovation were identified. The findings indicate that knowledge management and technological innovation contribute to business positioning based on constant monitoring of the environment, which leads to the reconfiguration of assets in order to take advantage of opportunities.

Keywords: Dynamic capabilities; knowledge management; product innovation; process innovation; marketing innovation.

Introducción

La turbulencia actual de la economía, magnificada por los efectos del Covid-19, ha generado un conjunto de sucesos perturbadores e imprevisibles manifestados en factores económicos, tecnológicos, sociales, ambientales y normativos, que amenazan la sostenibilidad empresarial. Alteraciones que producen cambios en el rendimiento empresarial, generan incertidumbre e imprevisibilidad, y aumentan la complejidad del entorno. Es una multiplicidad de variables relacionadas que confluyen, las cuales al ser bruscamente modificadas afectan el normal comportamiento de la economía y generan desequilibrios en las organizaciones.

Esta situación altera el comportamiento normal de proveedores, fabricantes, clientes, distribuidores y competidores, quienes se ven limitados por las medidas de confinamiento que dificultan la reapertura de las empresas, lo cual se transforma en pánico por desabastecimiento, acaparamiento, alza en los precios y disminución del consumo entre otras cosas.

Cambian las preferencias de compra de los consumidores, se presenta volatilidad en los precios, surgen nuevos competidores, se presenta rivalidad de productos sustitutos, desabastecimiento, y en especial, surgen oportunidades y o amenazas que se traducen en nuevas formas de hacer negocios, lo cual va desde modificaciones en las operaciones productivas, modificaciones en los procesos, nuevas formas de hacer mercadeo, nuevas plataformas para la distribución y las ventas, entre otros aspectos.

Esta situación de turbulencia, enfrenta a la alta gerencia a cambios que ponen en riesgo la supervivencia de la empresa, el logro de los objetivos empresariales, y el posicionamiento y la estabilidad financiera. Bajo estas circunstancias, la gerencia se ha visto obligada a tomar medidas especiales para asimilar el cambio y asegurar la sostenibilidad de las operaciones, siendo obligada a salir de su posición de confort.

De forma más específica, la problemática del sector lácteo en Colombia, de por sí, agravada por los fenómenos suscitados por el Covid-19, descritos anteriormente, presenta altos costos de producción, baja productividad en relación con los principales actores internacionales, dispersión en la producción primaria, mínimo nivel de asociatividad en los eslabones de la cadena, alta informalidad en la comercialización y transformación de la leche y sus derivados, bajo nivel de diversificación de productos y destinos de exportación, y un deficiente estatus sanitario en relación

Recepción: 25 junio de 2021 / Evaluación: 11 julio de 2021 / Aprobado: 25 septiembre de 2021
para consolidar el sector, tanto en el mercado interno como externo Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes 3675, 2010).

Teniendo en cuenta la problemática del sector lácteo descrito anteriormente, y dadas las actuales condiciones, es urgente fortalecer las cadenas productivas (Argoti, Belalcázar, y Narváez, 2014). En ese sentido es importante introducir los microfundamentos de las capacidades dinámicas, toda vez que ellos contribuyen con la consolidación de la estrategia, la adaptabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones sometidas a fuertes presiones competitivas (Cadrazco-Parra, Zapata-Domínguez, & Lombana-Coy, 2020).

Los microfundamentos de las capacidades dinámicas fueron planteados inicialmente por David Teece y Gary Pisano en 1994; en ese momento ellos hacían alusión a la coordinación externa e integración interna, el aprendizaje, la repetición y experimentación, y la reconfiguración en las organizaciones (Teece & Pisano, 1994).

Años más tarde, Teece (2007) acuñó los que aún son considerados los principales microfundamentos de las capacidades dinámicas: “sensing and shaping, seizing and reconfiguring”, que traducidas del inglés son: (I) capacidad para detectar y conformar oportunidades y amenazas, (II) capacidad para aprovechar oportunidades y (III) capacidad para reconfigurar los activos intangibles y tangibles respectivamente.

Los microfundamentos, permiten detectar las oportunidades y las amenazas, aprovecharlas o eludirlas, reconfigurar los activos en función de las oportunidades identificadas y las amenazas percibidas, y mantener la competitividad (Teece y Pisano, 2003). En este sentido, las capacidades dinámicas, son una alternativa importante para hacer frente a la crisis, asegurar la productividad empresarial y propender por el logro de la ventaja competitiva.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, el propósito de este trabajo consiste en analizar las Capacidades Dinámicas del sector lácteo del Caribe Colombiano. Para afrontar los retos derivados de esta realidad económica, es necesario identificar las capacidades dinámicas (en el sector), a partir de las cuales, la alta gerencia pueda detectar nuevas oportunidades, flexibilizar las operaciones, y ajustar la productividad y la competitividad de todos los eslabones de la cadena de suministro, en especial de las empresas procesadoras o manufactureras, encargadas de transformar y dar valor agregado a la materia prima.

El estudio de naturaleza analítica interpretativa y enfoque cualitativo, permitió analizar las principales capacidades dinámicas presentes en las empresas manufactureras del sector lácteo en la costa caribe colombiana desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.

Capacidades dinámicas y agilidad estratégica: las claves del ajuste al dinamismo del entorno

Las capacidades dinámicas ayudan a desarrollar la teoría gerencial explicando la forma en que las empresas sobreviven a entornos dinámicos e hipercompetitivos, facilitan la acumulación del conocimiento interno necesario para mejorar la oferta de valor y propician la detección de oportunidades y amenazas propicias para guiar el proceso de toma de decisiones y el logro de la ventaja competitiva (Cadraco-Parra, Zapata-Domínguez, & Lombana-Coy, 2020).

Las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica son conceptos complementarios, que responden al dinamismo del entorno, así, la agilidad estratégica se asocia a la velocidad para realizar con la mayor rapidez las acciones de monitoreo del entorno (sensibilidad estratégica), toma de decisiones estratégicas (rápidamente), flexibilidad y utilización de los recursos, y aplicación de diferentes capacidades en respuesta a los cambios externos. Por su parte, en las capacidades dinámicas, se resalta el concepto “dinámicas”, asociado al factor agilidad (Worlwy, Williams y Lawler, 2014).

Zollo, Reuer y Singh, (2002) afirman que “las Capacidades Dinámicas son patrones estables de acción colectiva que han sido aprendidos por la organización y que, aplicados de forma sistemática, generan y modifican sus rutinas organizativas, con el objeto de mejorar la eficacia de la organización”.

La rapidez con que se producen los cambios y la imprevisibilidad del mercado motivan escenarios contingenciales, en los cuales surgen nuevas capacidades de adaptación y aceleradas reacciones ante las amenazas y oportunidades percibidas externamente (Park, Sawy y Fiss, 2017).

El interés por el desarrollo de las capacidades dinámicas, teniendo en cuenta el dinamismo del entorno, sigue en ascenso en la actual agenda investigativa; su aplicación se asocia con la mediación y la moderación en la competitividad y desempeño organizacional (Munuera y Rodríguez, 2020).

Erróneamente, algunos investigadores, dan por sentado que cualquier rutina o habilidad puede ser considerada una capacidad dinámica. Eisenhardt y Martin (2000) afirman que es posible diferenciar entre procesos que constituyen una Capacidad Dinámica de aquellos que no lo son; en ese sentido, las capacidades dinámicas se diferencian de las capacidades operativas por su vínculo con el cambio (Ambrosini y Bowman, 2009; Lee, Lee, y Rho, 2002; Wang y Ahmed, 2007). Teece (2007) afirma que las capacidades dinámicas facultan a las empresas para reconfigurarse frente a los mercados cambiantes por medio del diseño de nuevos productos o el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios.

A continuación, se hace una aproximación, desde la teoría gerencial, a las principales capacidades dinámicas, relacionadas con el sector lácteo manufacturero del caribe colombiano.

Aproximaciones teóricas a las capacidades dinámicas

Zollo y Winter (2002), afirman que las empresas cuentan hoy con tres herramientas importantes para construir capacidades dinámicas, estas son codificación del conocimiento, articulación del conocimiento, y acumulación de experiencia; constructos que explican la gestión del conocimiento y sirven de base para la capacidad de absorción del conocimiento (Barrales, 2008). En ese sentido, la construcción de capacidades dinámicas, requiere de la construcción permanente de conocimientos, por lo tanto, el desarrollo de capacidades dinámicas puede ser visto como una etapa posterior a la acumulación y combinación del conocimiento (Bierly y Chakrabarti, 1996).

La teoría de las capacidades dinámicas indica que las empresas tienen que construir, integrar y reconfigurar el conocimiento y las competencias internas y externas para competir (Teece, Pisano, y Shuen, 1997). La literatura afirma que las prácticas de gestión del conocimiento ayudan a desarrollar capacidades dinámicas y a mejorar el rendimiento general de la empresa (Cepeda y Vera, 2007). A su vez, las capacidades dinámicas permiten a las empresas analizar las necesidades emergentes de varios interesados y reconfigurar las competencias funcionales existentes para la sostenibilidad empresarial (Wu, He, y Duan, 2013).

La creación de capacidades dinámicas está relacionada con el análisis del entorno, para lo cual un adecuado manejo de la Gestión del Conocimiento implica la identificación de oportunidades y el aprovechamiento de las mismas. Nonaka, (1994) y Zollo y Winter (2002) destacan la relevancia que posee la gestión del conocimiento en la creación de capacidades dinámicas.

Es importante también, introducir el concepto de innovación, como aquella capacidad necesaria para mejorar lo ya existente o crear algo totalmente novedoso. Mientras la innovación de productos hace referencia al resultado, (es decir cambia aquello que se ofrece), la innovación de proceso hace referencia a la eficiencia (cambia el modo en que se ofrece). La innovación de procesos permite mejorar la fabricación con el fin de mejorar el rendimiento de la organización (Tsai, 2001), reducir costos o incrementar la flexibilidad de los procesos reduciendo tiempos de entrega, costos de fabricación, o incrementando la flexibilidad de las operaciones (Damanpour, Walker, y Avellaneda, 2009). Por otro lado, la innovación de productos hace referencia a los resultados (nuevos y/o diferenciados productos finales o servicios) que la empresa pueda vender (Cooper, 1998; Danneels, 1999; Prajogo, 2016; Utterback, 1994).

Según la OECD & Eurostat (2007) “la innovación en marketing tiene que ver con la implementación de nuevos métodos de mercadeo que involucran cambios significativos en el diseño o empaque del producto, la colocación del producto, la promoción del producto o el precio”.

La innovación de marketing implica transformaciones significativas en el diseño del producto, que envuelven cambios en la forma y apariencia del producto que no alteran las características funcionales del producto. Además, involucra cambios en el embalaje de los productos. Los nuevos métodos de comercialización en la distribución y venta de productos implican esencialmente la implementación de nuevos canales de ventas. Las innovaciones en la promoción de productos traen con sigo el uso de nuevos conceptos para promover los bienes y servicios de una empresa. En última instancia, las innovaciones en la fijación de precios implican el uso de nuevas estrategias de fijación de precios para comercializar los bienes o servicios de la empresa (Camison & Villar, 2011).

Metodología

Este estudio de naturaleza analítica interpretativa y enfoque cualitativo, analizó las principales capacidades dinámicas del sector lácteo del Caribe colombiano. En este sentido, se identificaron inicialmente desde la teoría, las principales capacidades dinámicas existentes en la literatura, y se verificó su presencia en el contexto de las empresas productoras del sector lácteo.

De acuerdo con el concepto de helenización de los objetivos, las investigaciones con alcance analítico, tienen como punto de partida descripciones, y de llegada el análisis de dichas descripciones, clasificaciones o tipificaciones (Hurtado, 2012).

Para la recolección de la información se utilizaron un cuestionario tipo Likert, entrevistas a profundidad, observación in situ y documentación. La recolección de la información facilitó la identificación de las capacidades dinámicas en el sector, así como sus características, las cuales fueron valoradas con ayuda del cuestionario Likert, el cual también fue utilizado como guía para hacer la entrevista a profundidad.

El cuestionario Likert, en una escala de 1 a 7, utilizó indicadores (o afirmaciones); cada indicador fue codificado para identificar y valorar cada uno de los constructos de las capacidades dinámicas existentes en el sector, a partir de la percepción del nivel gerencial. Así se pudo evidenciar la existencia de las principales capacidades dinámicas. La escala Likert utilizó las siguientes convenciones de puntuación para la valoración de las afirmaciones:

Tabla 1

Convenciones escala de puntuación tipo Likert.

Puntuación	Convención
1	Totalmente en desacuerdo
2	Muy en desacuerdo
3	En desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	De acuerdo
6	Muy de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

Fuente: elaboración propia, 2021.

Las entrevistas se realizaron a personas de nivel gerencial con más de 5 años de experiencia en la empresa; entre ellos gerentes generales, gerentes de producción, gerentes de calidad y gerentes de la cadena de abastecimiento principalmente.

La observación in situ, obedeció a un cuidadoso registro de las instalaciones de producción, las adecuaciones de planta, maquinaria, equipos, procesos, almacenes, cuartos de refrigeración y laboratorios, entre otros aspectos.

La documentación permitió identificar algunos estándares y evidenciar la existencia de manuales de procesos y procedimientos.

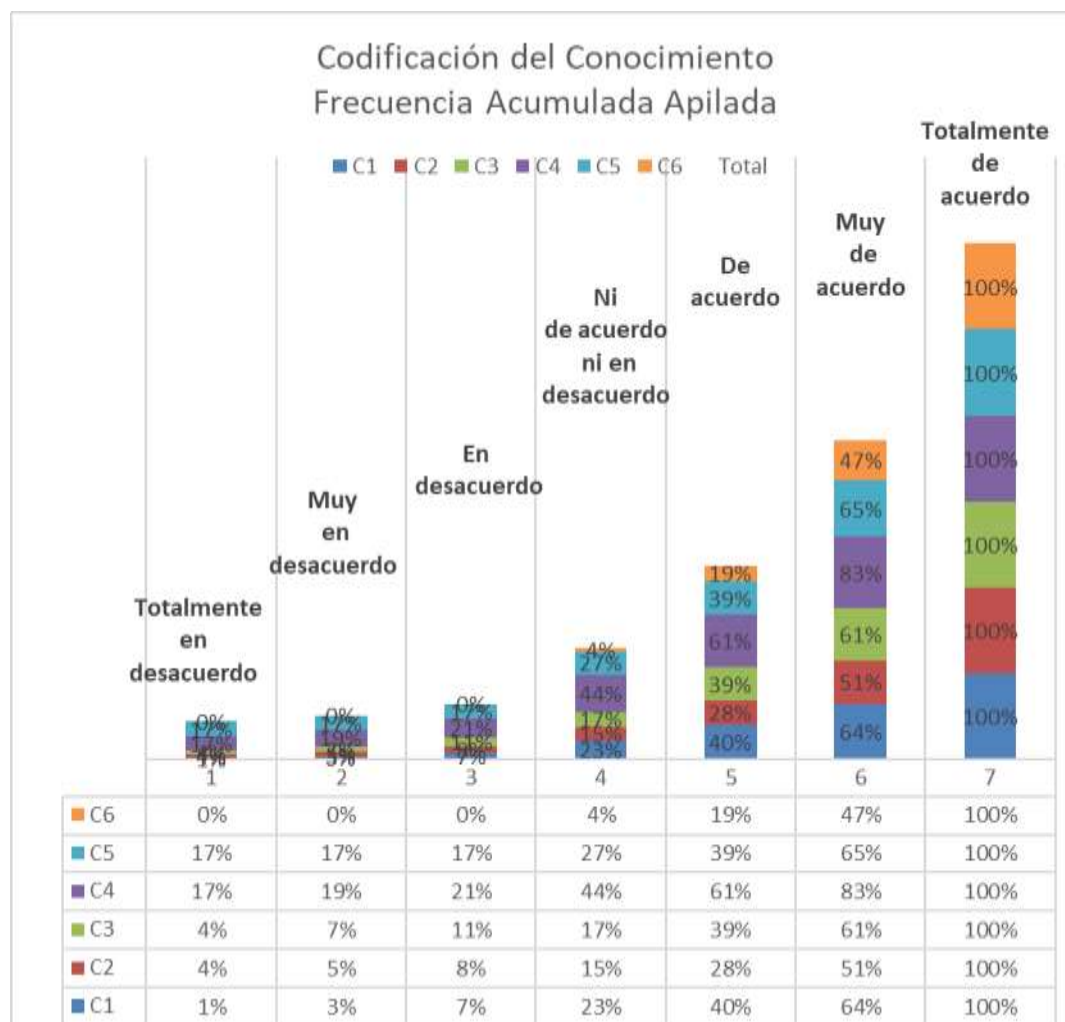
Resultados

Los hallazgos indican que entre las principales capacidades dinámicas existentes en el sector lácteo se encuentra la gestión del conocimiento, catalogado como agente facilitador de la creación de capacidades dinámicas. La gestión del conocimiento se evidencia en el sector a través de la codificación y articulación del conocimiento, así como también por la experiencia acumulada; a continuación, se ilustra cada uno de los constructos de gestión del conocimiento, los cuales son importantes pues de ello depende la creación, difusión, explotación, cambio e innovación frecuente de las capacidades dinámicas, en permanente ajuste al dinamismo del entorno del sector lácteo.

El Figura 1, codificación del conocimiento, muestra la frecuencia acumulada apilada por cada indicador codificado C_i ($i \sim 1 \dots 6$); en él se ilustra que la mayoría de las empresas poseen manuales de procesos y procedimientos, en los cuales describen las actividades cotidianas realizadas durante su diario devenir. Los manuales poseen los términos y definiciones necesarios que facilitan la comprensión, y el adecuado desempeño durante el trabajo.

Generalmente los manuales son producidos por firmas especializadas, en coordinación ingenieros o profesionales de la organización quienes poseen un profundo conocimiento de los procesos, las rutinas internas y externas. La administración propicia el desarrollo de los manuales, y el adecuado desarrollo de las tareas de los empleados. La disseminación del conocimiento es generalmente motivada por la alta gerencia, actividad que es facilitada por la difusión del mismo en medios impresos y digitales (ver Figura 1).

Figura 1
Codificación del conocimiento (frecuencia acumulada apilada).



C1: Nuestra empresa posee manuales de procesos y procedimientos que describen las actividades y las tareas.

C2: Los manuales cuentan con glosarios, los cuales definen los términos necesarios para la comprensión y adecuado desempeño del trabajo.

C3: El conocimiento e información registrada en los manuales es digitalizado en medios impresos e informáticos para facilitar su accesibilidad, diseminación y uso frecuente.

C4: Los manuales de la empresa son producidos por firmas especializadas externas, escuelas técnicas o centros de educación.

C5: La administración de la empresa motiva el desarrollo de manuales que contribuyan con el adecuado desarrollo de las tareas de los empleados.

C6: Todas las actividades de nuestra empresa, se pueden realizar siguiendo las instrucciones contenidas en los manuales

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Autores como Zollo, Reuer, y Singh, (2002) afirman que las Capacidades Dinámicas son patrones estables que, aprendidos colectivamente y aplicados sistemáticamente, crean y cambian permanentemente rutinas capaces de generar mejoras en el desempeño empresarial.

En concordancia con lo mencionado por ellos, los resultados indican que las organizaciones del sector lácteo que implementan y aplican en sus operaciones, manuales de procesos y procedimientos desarrollados a partir de su esencia singular de rutinas aprendidas, por lo general afinan permanentemente sus operaciones, sus capacidades y su conocimiento, ajustándose a los cambios del entorno y mejorando su desempeño, lo cual es una clara evidencia de rutinas revitalizadoras de conocimiento que permanentemente y de forma dinámica se ajustan al dinamismo del entorno.

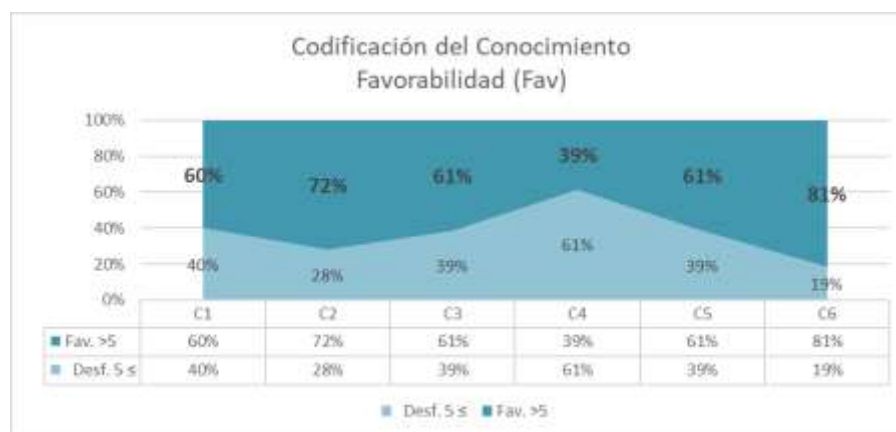
Organizar y difundir el conocimiento requiere en primera instancia, extraerlo de la mente de las personas y colocarlo en manuales de procesos y procedimientos; es decir, codificando (transformarlo de conocimiento tácito a explícito), para facilitar su disseminación y posterior aplicación en el proceso de creación de valor (Nagles, 2007).

En el Figura 1, sobre Codificación del conocimiento, se puede observar que las frecuencias acumuladas hasta la puntuación menor o igual que cinco (≤ 5) de la escala Likert en cada indicador, acumula un máximo de (C₁ 40%, C₂ 28%, C₃ 39%, C₄ 61%, C₅ 39% y C₆ 19%) respectivamente, dejando como excedente las dos máximas puntuaciones de la escala (6 y 7).

Ahora bien, si se restan del total (100%), las frecuencias acumuladas apiladas hasta el punto 5 de la escala Likert, se obtienen los porcentajes acumulados apilados para los puntajes de las respuestas (muy de acuerdo y totalmente de acuerdo), (C₁ 60%, C₂ 72%, C₃ 61%, C₄ 39%, C₅ 61% y C₆ 81%) respectivamente, distinguiéndose así la favorabilidad en general que tiene el nivel gerencial, por las puntuaciones relacionadas con la codificación del conocimiento ver Figura 2, Codificación del conocimiento, favorabilidad (Fav) y desfavorabilidad (Des).

Figura 2

Codificación del conocimiento (favorabilidad).



Fuente: Elaboración propia, 2021.

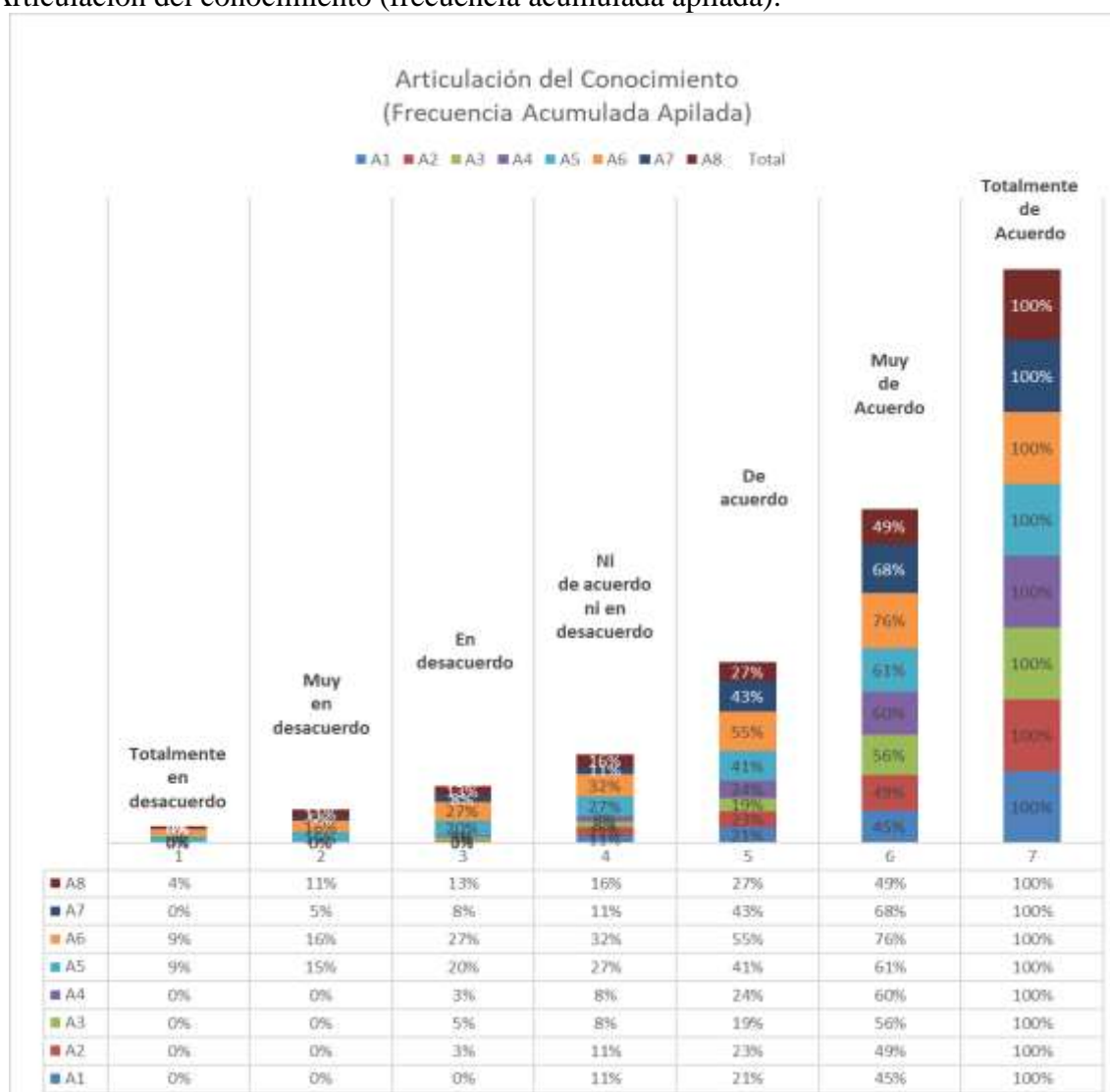
Con el mismo criterio de análisis que el constructo anterior, restar del total (100%), las frecuencias acumuladas apiladas hasta el puntaje 5 de la escala, el Figura 3, muestra a continuación la frecuencia acumulada apilada de los indicadores de articulación del conocimiento, a saber, A_i (i ~ 1...8).

Se puede observar que los problemas que con mayor frecuencia se presentan durante el trabajo, son discutidos por los equipos de trabajo en la organización, al menos el 79% de las veces (100-21%), en reuniones frecuentes promovidas por la gerencia al menos el 77% de las veces (100-23%). La gerencia no tiene reparo en invertir recursos y tiempo de la jornada de trabajo para este propósito como mínimo el 81% de las veces (100-19%).

Al menos el 59% de las veces aproximadamente, a la larga y en promedio, se escriben de manera sistemática las conclusiones y compromisos que surgen de las discusiones; las empresas más organizadas, realizan informes exhaustivos y actas sobre los asuntos tratados durante las reuniones. Las proposiciones hechas por los empleados, tienen una receptividad moderada, por lo menos el 45 % de las veces, como mínimo se está muy de acuerdo con sus propuestas. En general, se presenta una buena comunicación entre los miembros de la organización, al menos el 57% (100-43%) está como mínimo muy de acuerdo, lo cual facilita la diseminación del conocimiento.

Figura 3

Articulación del conocimiento (frecuencia acumulada apilada).



A1: Los problemas más frecuentes que surgen en la realización de nuestro trabajo diario, son usualmente discutidos en grupo por los miembros de la organización

A2: Los miembros de la organización por lo general se reúnen con frecuencia para resolver problemas de trabajo.

A3: La gerencia de nuestra organización promueve reuniones para discutir los problemas de trabajo, a pesar de que estas reuniones se realicen durante la jornada laboral.

A4: Los problemas que surgen en cualquier área de trabajo son compartidos y discutidos entre los miembros que trabajan en esta área

A5: Se escriben de manera sistemática informes exhaustivos y actas sobre los asuntos discutidos en las reuniones.

A6: En nuestra organización, los empleados proponen nuevas formas de hacer las cosas, las cuales son bien recibidas por los otros empleados.

A7: En general, existe una buena comunicación entre los miembros de la organización

A8: Algunos miembros de nuestra organización han dado charlas o conferencias para los demás empleados

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El Figura 4, sobre articulación del conocimiento (favorabilidad), corrobora que al deducir del 100% apilado las frecuencias acumuladas obtenidas hasta el punto ≤ 5 de la escala Likert, se obtiene que las opciones > 5 (6 y 7) acumulan los mayores porcentajes acumulados, es decir (A1 79%, A2 77%, A3 81%, A4 76%, A5 59%, A6 45%, A7 57%, A8 73%) respectivamente, indicando en la mayoría de los casos favorabilidad por estar al menos muy de acuerdo o totalmente de acuerdo, con las afirmaciones realizadas.

Figura 4

Articulación del conocimiento (favorabilidad).



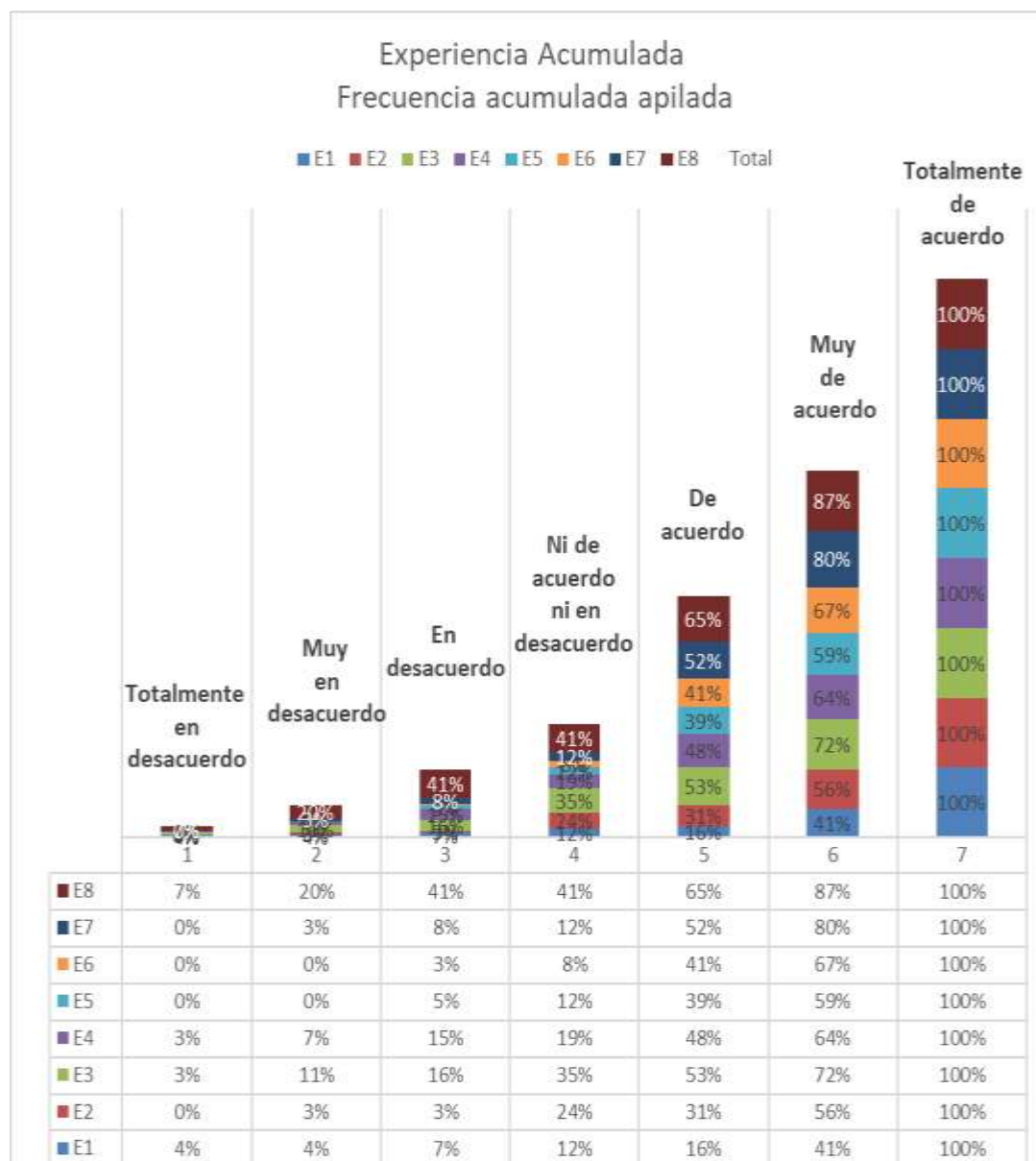
Fuente: Elaboración propia, 2021.

En forma análoga a los dos constructos anteriores, al restar del total (100%), los puntajes 6 y 7, se obtuvo para la experiencia adquirida lo siguiente. Las empresas han adquirido conocimientos importantes desde su fundación (84%), en gran medida por la permanencia de sus miembros (69%), aunque no todos tienen contratos indefinidos (47%). Al menos la mitad de las empresas en promedio contrata expertos para actualizar su conocimiento (52%). Los conocimientos adquiridos por los colaboradores son comúnmente compartidos con los demás

miembros de la organización (61%) en una comunicación que se transmite boca a boca, o por transmisión generacional fundamentalmente en una base de personas de confianza que permanecen contratadas durante largos periodos de tiempo en las compañías, esto ejemplifica entre otros aspectos la experiencia acumulada (ver Figura 5)

Figura 5

Experiencia acumulada (frecuencia acumulada apilada).



E1: Nuestra empresa ha adquirido conocimientos importantes desde su fundación

E2: La mayoría de los miembros de la empresa permanecen en la organización desde su fundación

E3: La mayoría de los miembros de la empresa tienen contratos indefinidos

E4: Nuestra empresa contrata a expertos en cada materia, para obtener de ellos, nuevas ideas, soluciones y perspectivas para la organización

E5: Los conocimientos adquiridos por cada miembro de nuestra empresa son fácilmente compartidos con los demás miembros de la organización

E6: Los miembros de nuestra empresa por lo general aprenden fácilmente de las experiencias de los demás

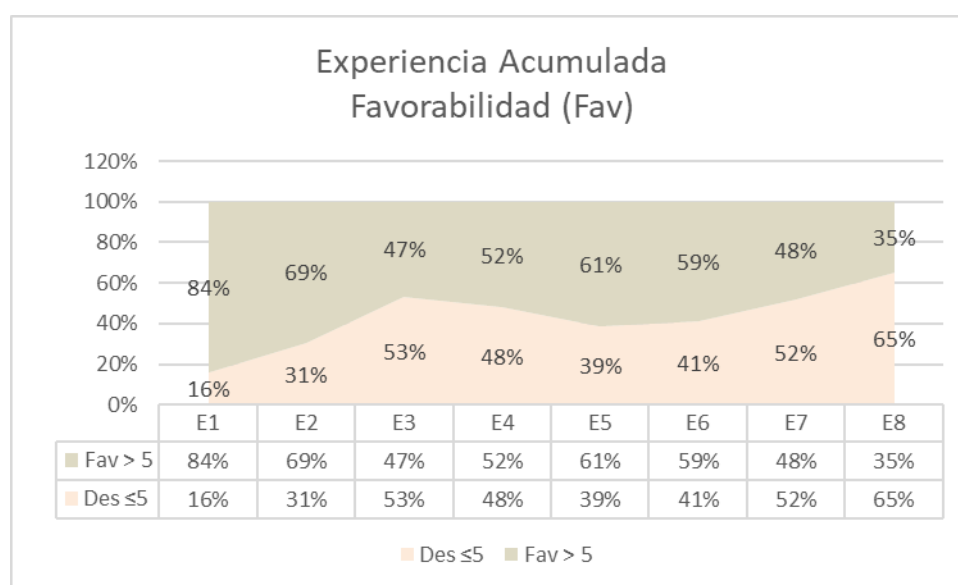
E7: Los sistemas de nuestra organización hacen que el empleado tenga fácil acceso a diferentes fuentes de información

E8: Los miembros de nuestra organización se enfrentan solos a nuevas situaciones, y resuelven los problemas que plantean estas situaciones por su cuenta

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 6

Experiencia acumulada apilada (favorabilidad).

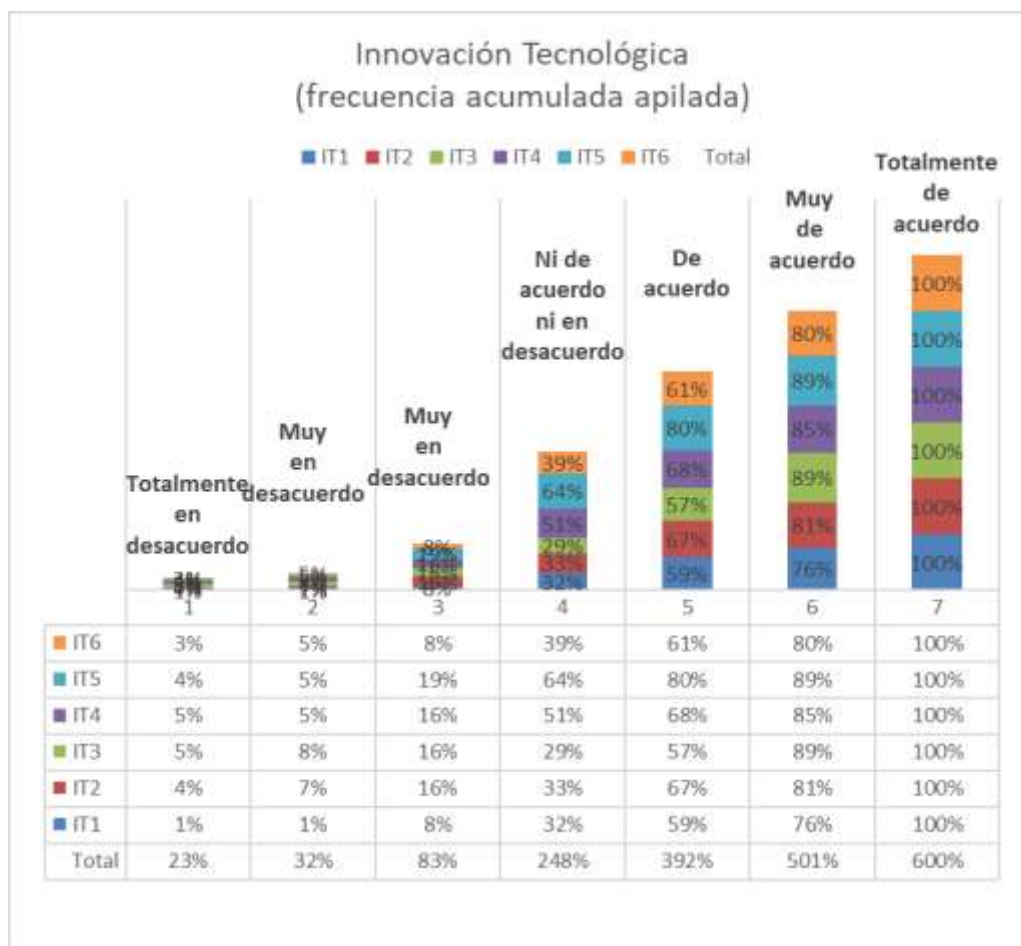


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Otra de las capacidades dinámicas detectadas de suma importancia en el sector lácteo es la innovación tecnológica. En esencia las empresas han desarrollado en gran medida la capacidad para responder a los requerimientos de la demanda del mercado, o la presión de la competencia; prácticamente las diferencias y disputas competitivas se encuadran en los límites de empresas de tamaños similares las cuales se disputan ciertos segmentos del mercado.

Se observa que las empresas indistintamente de su tamaño, están desarrollando moderadamente la capacidad de innovar para ganar competitividad mediante la ampliación de la cartera de nuevos productos, nuevas capacidades e ideas tecnológicas. Se hacen modificaciones a los empaques y los envases mejorando el aspecto de los productos, lo cual los hace más atractivos y de imagen renovada, ver (Figura 7).

Figura 7
Innovación tecnológica (frecuencia acumulada apilada).



IT1: La empresa ha introducido un número muy alto de nuevos productos y servicios.

IT2: Se ha iniciado un número muy alto de nuevos procesos de producción o de prestación de servicios

IT3: La empresa ha entrado en un número muy alto de mercados nuevos

IT4: Se ha introducido un número muy alto de nuevas materias primas

IT5: La tasa relativa de introducción de nuevas innovaciones en la organización ha crecido rápidamente.

IT6: En comparación con sus competidores, nuestra empresa ha llegado a ser mucho más innovadora.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Al menos el 41% de las empresas ha desarrollado un número moderado de nuevos productos, lo cual les permite diferenciarse en su nicho de mercado, con productos artesanales, sabores autóctonos en leches saborizadas, helados, quesos y suero, lo cual es muy tradicional. Sin embargo, las innovaciones en las empresas más reconocidas de la Región Caribe, están orientadas a las características del producto, en especial, lácteos funcionales con probióticos, vitaminas,

yogures (light, descremados, semidescremados, cero grasas), y productos benéficos para el sistema gastrointestinal e inmunológico.

Los procesos en los cuales se innova, representan sólo el 33% (muy de acuerdo y totalmente de acuerdo), lo cual indica que los procesos cambian relativamente poco. Cuando estas innovaciones suceden, involucran generalmente la flexibilización en rutas de procesamiento, ajuste de flexibilidad en el alistamiento de los equipos, lo cual se asocia generalmente con la ultra pasteurización, el envasado aséptico, la pulverización de la leche, máquinas de desengrasado de la leche, y adecuación de laboratorios, bodegas de almacenamiento y cuartos de refrigeración entre otros aspectos.

Las empresas están utilizando nuevas estrategias de innovación de marketing; con una frecuencia moderada renuevan su imagen de marca con la finalidad de penetrar nuevos mercados. Novedosos mecanismos de comercialización que implican la unitarización de los productos, como por ejemplo la agrupación de bolsas de leche en paquetes six-pack, han conducido al establecimiento de nuevos canales de distribución y ventas, que implican la inserción de intermediarios u operadores logísticos especializados en este tipo de operaciones.

Con base en los resultados, se encontró, que las actividades de innovación más utilizadas se enfocaron en el diseño de nuevos procesos, el desarrollo y diseño de nuevos productos, la diferenciación del producto por diseño (como nuevos envases, con el fin de mejorar la imagen de sus productos para hacerlos más atractivos), la introducción de nuevos canales de distribución y ventas, las formas creativas de publicidad, la promoción, las relaciones con el proveedor y con el cliente.

Las innovaciones de producto y de proceso guardan cierta relación con las innovaciones en la fijación del precio, y por ende se reflejan en la comercialización de los productos. Todo lo anterior se evidencia de manera moderada en la penetración de nuevos mercados; solamente el 43% de las empresas lo hacen.

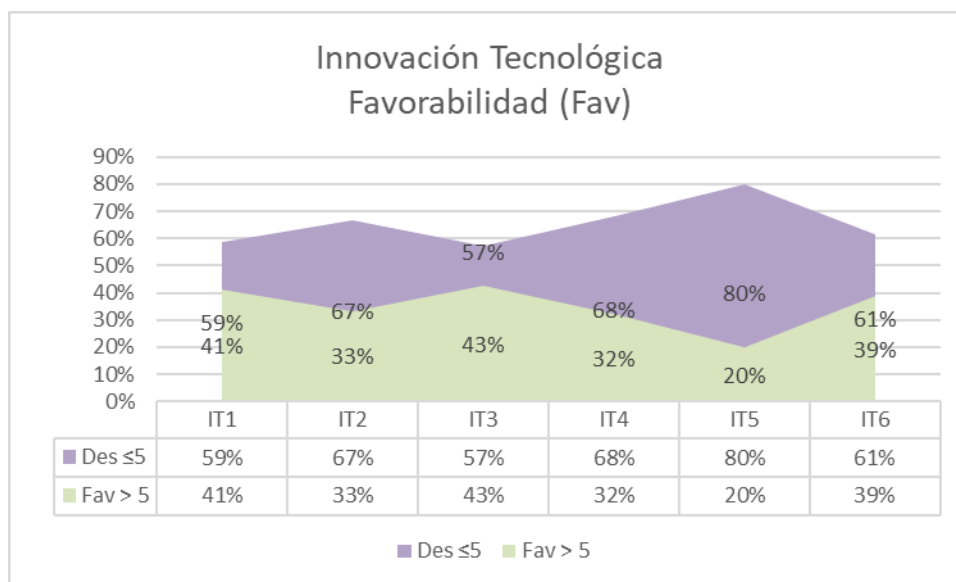
Solamente el 32% de las empresas, a la larga y en promedio, están utilizando nuevos materiales para la producción de sus productos y empaques. Los envases flexibles lentamente están ingresando en el sector, así como los empaques de raciones pequeñas y los envases PET. La materia prima, es sometida a modificaciones que varían sus propiedades, físicas, morfológicas, proteínicas, contenido de lactosa, higienización, pasteurización, contenido de agua, entre otros aspectos.

La tasa relativa de introducción de nuevas innovaciones en la organización no ha crecido rápidamente, sólo el 20% de las empresas lo vienen haciendo. Esto se explica en gran medida por la producción y comercialización de productos tradicionales, leche, queso y suero en las empresas menos reconocidas.

Finalmente, en términos comparativos con sus competidores, las empresas no perciben haber llegado a ser mucho más innovadoras que sus competidoras; sólo el 39% así lo considera (muy de acuerdo y totalmente de acuerdo).

En síntesis, se detectaron las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento e innovación tecnológica. Por su parte la innovación tecnológica, se percibió en un nivel moderado reflejado en los porcentajes de frecuencia acumulada apilada, después del puntaje mayor o igual que 5 de la escala Likert en cada indicador (41%, 33%, 43%, 32%, 20% y 39%). Estos porcentajes se explican desde la innovación de procesos, de productos y de marketing, ver (Figura 8).

Figura 8
Innovación tecnológica (favorabilidad).



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Conclusiones

Con un creciente sistema de sensibilidad y escaneo del entorno, las organizaciones del sector lácteo del caribe colombiano, avanzan lentamente, haciendo inteligencia de mercados, benchmarking industrial y monitoreo del entorno, entre otras estrategias, lo cual constituye el sistema de detección temprana de oportunidades y alerta ante las posibles amenazas.

La detección (sensing) se hace manifiesta desde las capacidades de gestión del conocimiento detectadas, así como también desde las capacidades de innovación, donde con cierta frecuencia se están renovando, los productos, los procesos e incluso la forma de hacer marketing.

La gestión del conocimiento, es fundamentalmente, la primera línea de capacidades que propicia la detección y valoración de oportunidades del entorno; renueva el conocimiento de la organización a través del aprendizaje adquirido interna y externamente.

La gestión del conocimiento y la innovación tecnológica, guardan proximidad en la identificación de oportunidades, y propician con relativa periodicidad, modificaciones en los productos, en los procesos, y en el marketing.

Las innovaciones de producto se presentan moderadamente y guardan relación fundamentalmente con transformaciones funcionales, organolépticas, proteínicas del producto “alimenticio” como tal.

Las innovaciones de proceso son muy pocas en el sector lácteo, pero cuando se hacen se relacionan con el ajuste de las rutas de procesamiento y la flexibilización en los alistamientos de máquinas; aunque su periodicidad es baja, cuando se hacen generalmente implican grandes inversiones.

Las innovaciones en Marketing, implican cambios en el diseño o el envasado del producto, su posicionamiento y su promoción, pero no tienen relación directa con transformaciones en las

propiedades funcionales del producto; esto último es exclusivo de la innovación del producto como de describió en párrafos anteriores, no de la innovación en marketing.

Todo lo anterior tiene una consecuencia en los precios y en general en el mercado. Toda vez que los productos se hacen atractivos para los clientes, incrementan las ventas y se dinamiza el mercado.

Se hace evidente entonces la importancia de codificar y articular el conocimiento “innovador”, así como también, hacer uso del mismo, a través del “cambio dinámico de la experiencia acumulada”.

Lo anterior implica hacer frecuentemente inversiones en los activos para generar nuevo conocimiento, diseminarlo de manera sistemática entre los miembros de la organización, y ponerlo en práctica a través de rutinas, experiencia adquirida e innovación, las cuales de por sí, implican reconfiguraciones e inversiones.

Las capacidades dinámicas, facilitan la evaluación del grado de turbulencia y dinamismo del sector. Es la fase de detección, de la cual hablan los microfundamentos de las capacidades dinámicas, en la cual juega un papel clave, la gestión del conocimiento, en integración con las habilidades de las personas que laboran en el área de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, recursos y humanos, las cuales no se limitan sólo a asuntos internos de la organización, sino que trascienden los límites e interactúan con el exterior, fortaleciendo también la capacidad de innovación tecnológica.

Es entonces cuando la organización debe sopesar sus recursos y capacidades, y reconfigurar las que estime necesario para poder aprovechar las oportunidades. Sobrevienen en consecuencia las inversiones, adecuaciones en las instalaciones y la compra de equipos.

Es importante aclarar, que las capacidades dinámicas no se compran, ni se venden, son difíciles de imitar y de sustituir (Dierickx y Cool, 1989) son valiosas (Barney, 1991), en esencia son valiosas, raras, inimitables y no sustituibles (VRIN), se asocian a la identidad empresarial, lo cual se manifiesta entonces con la creación e innovación de productos/servicios, novedosos procesos, y novedosas formas de hacer marketing.

Es importante recordar que el dinamismo del entorno en las empresas del sector lácteo, no se detiene, y mientras se detecta, y reconfigura para poder aprovechar, las organizaciones pueden seguir de cerca, acelerar a la par, o incluso a mayor velocidad, que la velocidad a la cual normalmente se mueven sus competidores inmediatos en el tiempo; sin embargo, no se trata sólo de la velocidad con la cual se generan los cambios, sino, de poder crear recursos y capacidades, valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, para lo cual, las capacidades dinámicas de gestión del conocimiento e innovación tecnológica, son invitadas privilegiadas, que aseguran la ventaja competitiva sostenible.

Los hallazgos indican, que la gestión del conocimiento y la innovación tecnológica, contribuyen con el posicionamiento empresarial a partir de la vigilancia constante del entorno (sensing), lo cual conlleva a la reconfiguración de los activos para para poder aprovechar las oportunidades (reconfiguring and seizing).

Referencias bibliográficas

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.
- Argoti, A., Belalcazar, N., & Narvaez, W. (2014). Problemática económica y social de la cadena láctea en los contextos internacionales, nacionales y regionales. *Revista UNIMAR*, 32(1), 23-43.

- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34, 33-48. doi:10.2307/41166702
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrales, M. V. (2008). Construcción de capacidades dinámicas para generar innovación y ajuste de flexibilidad. La influencia moderadora del dinamismo de las rutinas organizativas.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future . *Journal of Management*, 36(1), 256–280. doi:10.1177/0149206309350776
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 123-135. doi:10.1002/smj.4250171111
- Brewer, J., & Hunter, A. (2006). *Foundations of multimethod research: Synthesizing styles*. Sage.
- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, A., & Lombana-Coy, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista*, 17(1), 325-337. doi:10.22507/rli.v17n1a13
- Camison, C., & Villar, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of business research*, 60(5), 426-437.
- Conpes 3675. (2010). Política Nacional Para mejorar la Competitividad del sector Lácteo, 50.
- Cooper, J. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8), 493–502.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x
- Danneels, E. K. (1999). Product Innovativeness From the Firm 's Perspective : Its Dimensions and Their Impact on Project Selection and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative science quarterly*, 84-110.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? , 21, 1105–1121. *Strategic Management Journal*. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Fedegán. (2013). Proyecto de Ley para el sector Lácteo: ¿Qué piden los ganaderos al Gobierno? Carta No. 135. págs. 14-33.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Grossman, E. (1993). *How to measure company productivity: Handbook for productivity measurement and improvement*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación, Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4a ed.). Bogotá: (E. Q. y C. Sypal, Ed.).
- Lawson, B., & Sanson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: Adynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5, 377-400.
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23, 727-747.
- Lombana-Coy, J. C.-P.-D. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista AGLALA ISSN 2215-7360* 2021; Julio-Diciembre. Vol. 12, N°2. PP. 135-153

- Lasallista de Investigación, 17(1), 325-337.
- Munuera, A. J., & Rodríguez, E. A. (2020). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. *Esic*.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 67, 77-87.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation . *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- OCDE/Eurostat. (2005). Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Obtenido de Disponible en: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF)
- OECD, & Eurostat. (2007). Manual de Oslo. Analysis (Vol. 30). doi:10.1787/9789264065659-es
- Park, Y., Sawy, O., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational Agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648-686.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics* . 171, 241-249. doi:10.1016/j.ijpe.2015.07.037
- Samaja, J. (2018). La triangulación metodológica (Pasos para una comprensión dialéctica de la combinación de métodos). *Revista Cubana de Salud Pública*, 4(22). Obtenido de <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1381/1049>
- Tangen, S. (2002). Understanding the concept of productivity. . In *Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, (págs. 18-20). Taipei.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice . *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. doi:10.1108/17410400410569134
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Manage. J.*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. In *Handbook on knowledge management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance . *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. doi:10.2307/3069443
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Harvard Business School Press.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. doi:10.1287/orsc.7.4.359
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9, 31-51.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327-345.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal Special AGLALA ISSN 2215-7360*
2021; Julio-Diciembre. Vol. 12, N°2. PP. 135-153

- Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. 24, 991-995.
- Worlwy, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2014). The Agility factor building adaptable organizations for superior performance, Jossey-Baass. John Wiley & Sons.
- Wu, Q., He, Q., & Duan, Y. (2013). Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability. *EuroMed journal of business*.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713. Obtenido de <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>
- Zou, T., Ertug , G., & George, G. (2018). The capacity to innovate: a meta-analysis of absorptive capacity, *Innovation*. 20(2), 87-121. doi:10.1080/14479338.2018.1428105