

# Enfoque de Capacidades Dinámicas: ¿Torre de Babel de la literatura estratégica?

**Carattoli, Mariela\***

*\*Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN,  
Pinto 399, (7000) Tandil, Argentina. carattoli@econ.unicen.edu.ar*

## Resumen

El enfoque de capacidades dinámicas (CD) ha atraído considerable atención en el campo de la estrategia, la administración y la economía, ya que aborda la cuestión de cómo las empresas pueden hacer frente a entornos complejos y dinámicos como los que predominan en el escenario actual. Aquí partimos de una revisión de trabajos teóricos y empíricos sobre CD publicados desde 1997 hasta la fecha, a partir de la cual identificamos puntos de debate y confusión, así como líneas de investigación futura que consideramos deberían ser profundizadas. Concluimos que el desarrollo teórico del enfoque de las CD, puede ser asimilado al escenario planteado en la Torre de Babel, ya que predomina una gran confusión. Sin embargo, al igual que en aquel relato, la confusión no necesariamente debe ser entendida como un factor limitante y restrictivo, sino también como un punto de partida para redefinir y proyectar el campo en sus posibilidades.

*Palabras claves: Capacidades Dinámicas, Estrategia, Revisión de literatura.*

## 1 Introducción

Desde la publicación del trabajo seminal de Teece et al. (1997) sobre Capacidades Dinámicas (CD), la amplitud de temas con los que este enfoque teórico ha sido vinculado, ha llevado a que especialistas de distintas disciplinas, con diferentes experiencias de investigación y diferentes enfoques metodológicos, se hayan interesado en el tema, dando lugar a un cuerpo de conocimiento rico y complejo, pero también un tanto desarticulado y confuso, que aquí representamos como la “Torre de Babel” dentro de la literatura estratégica, como expresión metafórica de la convivencia de distintas ideas, perspectivas y lenguajes en torno a un mismo fenómeno. Efectivamente el desarrollo teórico del enfoque de CD se ha vinculado con el punto de vista basado en los recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), la gestión del cambio organizacional (Teece, 2007), los problemas de renovación estratégica, adaptación y crecimiento (Helfat y Peteraf, 2003); la visión evolutiva de las empresas e industrias, innovación, aprendizaje organizacional y conocimiento (Kogut y Zander, 1992), que constituyen temas centrales de la discusión económica y de negocios actual.

Dada esta complejidad en el desarrollo teórico y empírico del tema, el trabajo pretende realizar un aporte a la comprensión del estado actual del arte en el tema de capacidades dinámicas, identificando algunas de las principales áreas de debate en este campo. Para ello se parte de un trabajo previo del autor<sup>1</sup>, que ha sido actualizado y profundizado en este paper, que revisa los principales artículos teóricos y empíricos, publicados desde 1997 hasta la fecha, evaluando críticamente estos esfuerzos de investigación e identificando líneas promisorias para la investigación futura. Se espera que esto contribuya a fomentar nuevos trabajos de investigación empírica en torno a las CD, que den respuestas más específicas a las principales áreas actuales de confusión y contribuyan a la consolidación del campo.

---

<sup>1</sup> Carattoli, Mariela (2013) *Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. Cuadernos de Administración*; Vol 26, No 47.

## 2 Metodología

El objetivo del trabajo es comprender el estado actual de debate en el tema de CD, identificando algunas de las principales áreas de contradicciones, tensiones y confusiones que presenta el campo y que nos animan en este trabajo a asimilarlo a la Torre de Babel, dentro de la literatura estratégica.

Para alcanzar este objetivo se parte de una revisión bibliográfica no exhaustiva aunque sí relevante de trabajos teóricos y empíricos, que como mencionamos previamente fue actualizada y profundizada en este trabajo, con el objeto de identificar, seleccionar, describir y analizar críticamente la información existente sobre el tema de interés, que en este caso es el enfoque de CD (Tranfield et al., 2003). La metodología utilizada para la revisión siguió una versión simplificada del proceso descrito por Tranfield et al. (2003). En primer lugar, se llevó a cabo una búsqueda simultánea de artículos revisados por pares disponibles en las bases de datos bibliográficas de SCOPUS y las bases de datos de la Biblioteca Electrónica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, de Argentina (que incluye Science Direct, Springer, Wiley-Blackwell, Sage Journals, EconLit, Jstor, Ebsco y Annual Reviews) que contuviera en el título del artículo las palabras “dynamic capabilities”. Luego, se ordenaron los artículos en función del número de citas y se seleccionaron aquellos que tuvieran un mínimo de 30 citaciones. Esto arrojó un resultado de 31 artículos. Considerando que estos artículos resultan insuficientes para tener una visión más certera sobre el estado del arte en torno al enfoque de las CD, y que este criterio castiga a aquellos trabajos de más reciente publicación, realizamos una búsqueda intencional de trabajos publicados en los últimos 5 años. Esto nos permitió agregar 14 artículos a los ya identificados a través de las búsquedas previas por bases de datos, sumando un total de 45 artículos sujetos a revisión. Si bien la cantidad de artículos puede resultar insuficiente para los estándares habituales en revisiones de la literatura, consideramos que la utilización del criterio de selección de artículos basado en el número de citas logra salvar esta limitación imponiendo el criterio de calidad y representatividad de los artículos seleccionados en el análisis. En la siguiente etapa se sintetizaron cada uno de estos artículos, utilizando como soporte operativo, el software ATLAS.TI para análisis cualitativos de datos. En este caso se identificaron en cada uno de los papers, un conjunto de elementos centrales de análisis, que fueron codificados para facilitar la compilación de la información en forma tabular (Pawson, 2006) con los siguientes ítems: a) Autor, Artículo y Año de publicación; b) Metodología; c) Principales aportes y conclusiones.

## 3 Discusión

En la *Tabla N°1* del Anexo, presentamos una síntesis de los 45 papers analizados. Su lectura claramente deja de manifiesto que la literatura sobre CD es amplia y está sustentada en focos de interés diversos, lo que da cuenta de un campo que está aún se encuentra en construcción a partir de los aportes de numerosos investigadores con tradiciones de investigación diversas, generando debates y discusiones que aún no han sido resueltos, en relación no solo a aspectos que pueden ser considerados secundarios, sino en torno a cuestiones que resultan fundamentales para la evolución del enfoque de las CD en tanto un enfoque teórico sólido e integrado.

En general podríamos decir que el enfoque de CD se ha ocupado de la cuestión fundamental de cómo las empresas desarrollan habilidades y competencias que les permiten competir y obtener ventajas competitivas duraderas. Sin embargo, a medida que profundizamos el análisis, surgen claramente diferencias, contradicciones y controversias entre enfoques que plantean definiciones y premisas diversas. Los temas sobre los que encontramos mayor

confrontación de ideas y también ciertos vacíos en la literatura son: a) la definición y naturaleza de las CD, b) las tipologías de capacidades, c) el contexto de aplicación de las CD, e) el sujeto de aplicación d) la relación entre CD y los resultados de la firma. Aunque los debates existentes en la literatura no se agotan en estos que aquí son señalados, sino que son de naturaleza más amplia e incluso en años recientes incluyen fuertes cuestionamientos a la noción misma de CD, con fines prácticos, hemos priorizado estas áreas de debate que se describen a continuación, con la esperanza que otros autores complementen estos aportes con nuevas propuestas y perspectivas, que enriquezcan el análisis

### 3.1 Definición y Naturaleza de las CD

En relación a la naturaleza de las CD, los diferentes trabajos abundan en definiciones, pero en conjunto no consiguen aun aportar una definición universalmente aceptada, siendo ésta precisamente un área fundamental de problemas y posiblemente uno de los temas más críticos que contribuyen a asociar el campo con la metáfora de la Torre de Babel. Las razones que parecen dar lugar a este debate están vinculadas por un lado a la forma en que originalmente fueron definidas por Teece et al. (1997) que dejó lugar a cuestionamientos diversos sobre qué constituye y que no una capacidad, cuáles son sus atributos, cómo pueden ser reconocidos, y de dónde surgen. También se explica por la amplitud de tradiciones y fundamentos teóricos con los que la visión de las CD puede ser asociada (Di Stefano et al., 2009) como mencionamos en la introducción, pero fundamentalmente tiene que ver con la forma en que se fue desarrollando el campo, a partir del trabajo de Teece et al. (1997) por un lado y el trabajo de Eisenhardt y Martin (2000) por otro, que plantearon desde el comienzo, supuestos teóricos diferentes acerca de la naturaleza de las CD.

De esta forma se advierte que la principal tensión en relación a la naturaleza de las CD (Easterby-Smith et al., 2009) se plantea entre quienes siguiendo a Teece et al. (1997) las definen como *habilidades latentes o competencias* (Helfat et al., 2007; Teece 2000, 2007), y quienes siguiendo los primeros trabajo de Eisenhardt y Martin (2000) las reconocen como *procesos o rutinas* (Zollo y Winter, 2002). La primera postura destaca el papel clave de la gestión estratégica y de los managers en el desarrollo de estas capacidades, y en este aspecto se distingue de las otras, en parte, por el grado de observabilidad de las variables. Una habilidad o capacidad representa una acción latente, que como tal solo puede ser observada cuando se “pone en uso”, mientras que las rutinas o procesos pueden ser entendidos como elementos constitutivos de las capacidades y en ese sentido tienen una forma más concreta y observable (Helfat et al., 2007). La segunda considera las CD como reglas comunes, o “mejores prácticas” que permiten a las empresas adaptarse a exigencias competitivas cambiantes en entornos de alta velocidad. La perspectiva evolutiva dentro de esta última visión define las CD como patrones de rutinas repetibles que afectan la capacidad de una empresa para anticipar, evaluar y recombinar recursos para generar una ventaja (Winter, 2003). La coexistencia durante mucho tiempo de estas vías claramente diferenciadas de investigación sin puntos de contacto visibles, es uno de los factores que explica la aparente complejidad del campo.

Encontrar formas de diálogo entre estas dos posturas encontradas sobre la naturaleza de las CD parece ser el principal desafío para la investigación futura. Esto implica enriquecer la discusión, lo cual puede significar avanzar en investigaciones que adopten más un enfoque basado en la identificación de “contingencias” que podrían estar afectando la naturaleza de las CD en sujetos y contextos diferentes. Así por ejemplo es esperable que las nuevas empresas presenten patrones de comportamiento diferenciales en relación a las empresas establecidas, en particular en torno al desarrollo de rutinas que suelen ser mucho más

exploratorias y poco estructuradas en su naturaleza y que en ese sentido pueden tener más que ver con el concepto de habilidades, que las que podemos encontrar en empresas establecidas donde las rutinas aparecen como procesos bien fundados de aprendizaje colectivo que derivan en pautas de comportamiento en cierta forma más previsibles (Carattoli et al., 2013). Del mismo modo la discusión sobre la naturaleza de las CD puede asociarse con el contexto de aplicación del concepto, en tanto es de esperar que las rutinas sean un elemento más interesante de análisis en entornos moderadamente dinámicos, donde su desarrollo como tales es posible, en tanto puede ser un concepto menos aplicable en regímenes de cambio acelerado, donde el apego a ciertas capacidades entendidas como rutinas puede representar una amenaza para la supervivencia de la empresa. Esto sugiere la importancia de más estudios sobre todo empíricos, que apunten a identificar como se generan y desarrollan las CD en el marco de distintos tipos de organizaciones, en particular identificando cuales son las diferencias que existen entre nuevas empresas y empresas establecidas, que son las que han recibido mayor atención por parte de la literatura hasta el momento (Zahra et al., 2006).

### **3.2 Tipologías de CD**

La literatura también ha comenzado recientemente a establecer capacidades a distinto nivel o jerarquías y a distinguir entre CD y otro tipo de capacidades a las que denominan sustantivas u ordinarias (Winter, 2003), lo cual ha aumentado el grado de complejidad del análisis. Por ejemplo Zahra et al. (2006) claramente identifica las CD como aquellas que pueden cambiar o reconfigurar las capacidades sustantivas existentes. La calificación de “dinámica” en este caso, distingue por ejemplo la capacidad para desarrollar nuevos productos, de la capacidad de reconfigurar la forma en que la empresa desarrolla nuevos productos. Salazar y Peláez (2011) en términos similares distinguen las CD, de las capacidades de organización a las que definen como rutinas organizativas y prácticas de trabajo que, en combinación con ciertos atributos estructurales y socio-cognitivos, proporcionan el aglutinante necesario que apoya las actividades subyacentes básicas necesarias para la formación de las CD. Otros autores también distinguen entre capacidades operacionales y dinámicas (Winter, 2003), o capacidades de primer nivel y meta capacidades (Collis, 1994). Ambrosini et al. (2009) basados en estas tipologías, proponen una redefinición de las capacidades en tres niveles: elementales, de renovación y regeneración. En este sentido también el trabajo de Teece (2007) sugiere que hay tres tipos fundamentales de CD: a) la capacidad de percibir oportunidades y amenazas, b) la capacidad de aprovechar las oportunidades, y c) la capacidad para mantener la competitividad a partir de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles de la empresa. Parecería así que las organizaciones pueden tener diferentes tipos de CD pero este es un tema que aún se encuentra en desarrollo (Winter 2013).

En este sentido consideramos que los esfuerzos por encontrar tipologías específicas de capacidades es un esfuerzo en parte inútil. Por el contrario abogamos por una noción de capacidades dinámicas sustentada en tres conceptos claves: heterogeneidad; interactividad y peculiaridad. Heterogeneidad en el sentido de que es posible encontrar no un conjunto limitado de capacidades dinámicas sino un abanico interminable de capacidades múltiples que subyacen al comportamiento de las firmas. Interactividad porque es preciso entender las capacidades desde una concepción holística, no como expresiones independientes, sino como fenómeno interdependiente, donde el desarrollo de unas y otras capacidades se encuentran fuertemente interconectados. Peculiar porque puede que haya diez o cien formas distintas de capacidades, pero además es preciso saber que cada firma las utiliza de manera diferente.

### 3.3 Contexto de aplicación de las CD

Otro tema relevante en discusión, tiene que ver con la existencia de posturas contradictorias en relación al tipo de condiciones externas en las que el enfoque de CD parece ser más relevante, lo que se conoce como condiciones límites o “boundary conditions”. En este sentido nuevamente los dos papers que más influencia han tenido en el desarrollo teórico del campo (i.e, Teece et al., 1997 y Eisenhardt y Martin, 2000) plantean posiciones no solo distintas, sino contradictorias. Teece et. al (1997, 2012), asocia directamente la presencia de CD con condiciones específicas de entorno, al que denominan *entornos altamente dinámicos* y caracterizan en términos más precisos como entornos que están abiertos al comercio internacional, donde el cambio técnico es sistémico, los mercados mundiales de bienes y servicios están bien desarrollados, los mercados de conocimientos tecnológicos y de gestión están poco desarrollados, y donde se producen shocks regulatorios e institucionales con regularidad. Lo que distinguió precisamente este enfoque de otros enfoques sobre estrategia, fue que el constructo intentaba dar respuesta a entornos con regímenes de cambio rápido, que no habían sido tenidos en cuenta previamente. Por el contrario, Eisenhardt y Martin (2000) cuestionan la relevancia del enfoque de CD en entornos de cambio rápido, al que en este caso caracterizan como mercados con límites difusos, modelos de negocios exitosos que no están claros y jugadores ambiguos y cambiantes. Consideran que en tales entornos la sostenibilidad de las ventajas competitivas son impredecibles y las CD se vuelven en sí mismas inestables. Proponen que los patrones efectivos de CD es de suponer varíen en función de diferentes grados de dinamismo del medio ambiente. En este sentido el trabajo de Eisenhardt y Martin (2000) argumenta que las CD son un enfoque útil en mercados que podrían considerarse *"moderadamente dinámicos"*, es decir, aquellos en los que el cambio se produce con frecuencia, pero en un sentido en cierta forma predecible y lineal. Para agregar mayor confusión al tema, hay que mencionar que algunos autores intentan dejar de lado esta división, reconociendo la importancia del enfoque de análisis de las CD, *tanto en entornos estables como en entornos dinámicos* (Zahra et al., 2006; Zollo y Winter, 2002), o simplemente *ignorando las características específicas del entorno* (Makadok, 2001) considerando que la necesidad de reconfigurar o renovar recursos y rutinas puede tener su origen en hechos diversos, incluyendo presiones internas (Zahra et al., 2006).

La discusión acerca del contexto de aplicación del enfoque de las CD, esto es su vinculación directa con tipos específicos de entornos, vinculados a regímenes de cambio acelerado, o entornos moderadamente dinámicos, es un discusión que puede ir perdiendo fuerza en el futuro, por un lado porque cada vez resulta más difícil encontrar entornos que no se encuentren sujetos al dinamismo del mercado y por otro lado porque es una controversia que puede ser resuelta a partir de más investigación empírica en contextos diversos. Más relevante para la investigación futura sería avanzar en estudios que permitan identificar las diferencias existentes en los procesos de creación, desarrollo y reconfiguración de capacidades en contextos con distintos niveles de desarrollo del sistema nacional/regional de emprendimiento (Acs, 2013) en el que está inserta la firma. Por ejemplo algunos trabajos recientes, al indagar acerca de cómo las nuevas o pequeñas empresas crean, descubren y aprovechan oportunidades que les permiten crecer, y sobre los procesos por los cuales estas capacidades surgen o se desarrollan, en contextos con restricciones de recursos, sugieren que las capacidades y rutinas que permitieron el crecimiento se fueron desarrollando en un marco iterativo de considerable experimentación, en el que la integración de acciones y recursos no fue un proceso simple y claro, sino más bien incierto y controversial, dadas las incertidumbres y contradicciones que el proceso de crecimiento introduce al interior de las empresas. Esto no se encuentra reflejado en la mayoría de los estudios estándar sobre crecimiento (Carattoli et al., 2013). Resulta también necesario avanzar en trabajos que no

partan del supuesto de la existencia de condiciones objetivas de entorno, sino que establezcan relaciones a un nivel más micro, entre la influencia de los conocimientos, percepciones y creencias subjetivas de los managers (sensemaking) y sus procesos de búsqueda sobre el desarrollo de CD (Gavetti y Levinthal, 2000). Por ejemplo pareciera que en especial en el contexto de nuevas empresas, las *percepciones subjetivas* de los emprendedores sobre las condiciones del medio (que no se basan necesariamente en las características objetivas de ese entorno), así como su “grado” de orientación empresarial (Lumpkin y Dess, 1996; Naman y Slevin, 1993), pueden llevar a aprovechar o desaprovechar nuevas oportunidades, de forma que no sólo las condiciones objetivas de entorno afectan las CD. Este ha sido también un tema poco indagado por la literatura y representa una importante oportunidad para la investigación futura. Finalmente, hay que mencionar que la mayor parte de los estudios tienden a centrarse en entornos e industrias intrínsecamente “dinámicas” por definición como la industria del software o la biotecnología, siendo interesante ampliar el análisis a industrias o sectores más tradicionales. Existe una aplicación casi nula del enfoque de las CD en el contexto de organizaciones del sector público y en el estudio de universidades y centros de investigación en especial en sus procesos de interacción con las empresas a través de procesos de vinculación universidad-empresa. Entender cómo se crean, desarrollan y reconfiguran CD en este contexto específico sería de gran interés en particular para el diseño de políticas públicas. Es también necesario advertir que la mayoría de los trabajos publicados hacen referencia a países con niveles relativos de desarrollo elevados, y son muy pocos los trabajos que dan cuenta de la realidad de las organizaciones que operan en contextos con limitaciones y condicionamientos de recursos.

### **3.4 Sujeto de aplicación del enfoque de las CD**

La literatura sobre CD ha focalizado ampliamente como sujeto de estudio en empresas grandes y establecidas en detrimento de las Pymes y las empresas de reciente creación. Sin embargo nuevas evidencias sugieren que las CD juegan un rol clave en los procesos de creación y evolución de nuevas empresas, su entrada exitosa al mercado y su supervivencia (Sapienza et al., 2006, Carattoli et al., 2013). Los trabajos de Mc Kelvie y Davidsson (2009), así como los de Zahra et al. (2006) confirman este vacío que resulta sorprendente, ya que tanto las empresas jóvenes como las pequeñas y medianas empresas parecieran depender aún más del desarrollo de capacidades únicas y dinámicas para sobrevivir, apropiarse de los beneficios de sus innovaciones, adaptarse a cambios externos y crecer (Sapienza et al., 2006). Pese a esto, poco se ha indagado acerca de cómo las nuevas empresas crean, descubren y aprovechan oportunidades, o qué diferencias plantean en términos de sus procesos de aprendizaje en relación a las empresas establecidas, aunque se comienza a extender la investigación en este campo. (Mc Kelvie y Davidsson, 2009; Zahra et al., 2006; Autio et al., 2000). Se sabe por ejemplo que las firmas nuevas y las establecidas confían en diferentes modalidades de aprendizaje y desarrollo de capacidades, como la experimentación (Ahuja y Lampert, 2001), el aprender haciendo (Minniti y Bygrave, 2001), el aprendizaje por ensayo y error (Eisenhardt y Tabrizi, 1995; Moorman y Miner, 1998) y la improvisación (Moorman y Miner, 1998) para tratar con demandas cambiantes del entorno, pero las diferencias que existen entre unas y otras, aun esta poco clara. Dado que el aprendizaje y el desarrollo de capacidades son procesos que dependen de la historia previa, donde lo que las firmas aprenden depende de lo que ellas conocen previamente (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002), cómo y qué firmas aprenden y cómo ellas cambian sus capacidades, depende en parte de la edad y la etapa de desarrollo de sus rutinas organizacionales (Autio et al., 2000). Esto sugiere que es de esperar que el desarrollo de las CD tenga características diferentes según se trate de nuevas empresas o de empresas establecidas y que también difiera entre grandes, pequeñas y medianas empresas. Además aunque las nuevas empresas pueden

comenzar siendo exitosas aun con recursos muy limitados, su evolución continua parece estar supeditada a la construcción de CD cuyo desarrollo, como sostiene Zahra et al. (2006) tiene costos y requiere de una base de recursos un poco más amplia (Mc Kelvie y Davidsson, 2009), siendo necesario profundizar la investigación en relación a la relación entre la base de recursos y el desarrollo de capacidades en estas empresas. Tampoco la literatura dice mucho sobre los antecedentes de las CD en nuevas empresas, ni los procesos por los cuales estas capacidades surgen o se desarrollan, sobre todo en contextos con restricciones de recursos, conocimientos y experiencia en la construcción e integración de capacidades como son los países de América Latina. Las ventajas y desventajas de las nuevas empresas frente a las empresas establecidas, a la hora de desarrollar CD y cosechar sus beneficios, tampoco están bien catalogados en la literatura, y las investigaciones futuras pueden enriquecer nuestra comprensión de estos temas. Considerando que las empresas nuevas y las empresas establecidas también difieren en sus recursos, procesos, sistemas de gestión, su intensidad empresarial, así como en sus objetivos puede esperarse que existan diferencias no solo en las modalidades de aprendizaje que adoptan sino en los resultados que obtienen aun tomando las mismas opciones. En este punto creemos que las CD asociadas a distintos "modelos de negocio", constituye un tema importante de debate, ya que las decisiones sobre modelo de negocios son decisiones claves que incluyen opciones tecnológicas, segmentos de mercado, procesos financieros, opciones con respecto a las estrategias de ventas, etc. Seleccionar la arquitectura correcta para un negocio, requiere no sólo la comprensión de las opciones disponibles, sino también capacidades para evaluar las conjeturas y predicciones acerca de costos, clientes, competidores, empresas complementarias, distribuidores y proveedores. Respecto a las motivaciones emprendedoras, en general se suele dar por sentado que los empresarios tienen como objetivo maximizar sus beneficios. Sin embargo, algunos estudios (Delmar, 1997; Dubini, 1989; D'Annunzio et. al., 2003) demuestran que puede haber un conjunto muy amplio de motivaciones para el empresario que justifica su comportamiento económico, como puede ser la búsqueda de independencia o mantener cierta calidad de vida. Dichas motivaciones afectan las estrategias de negocio y el potencial de desarrollo de CD y este es un tema que aun ha sido poco explorado desde el enfoque de las CD.

### **3.5 Efectos de las CD sobre la performance de negocio**

De la revisión bibliográfica se desprende que los investigadores han tendido a identificar las CD a partir del éxito de los resultados organizacionales alcanzados (Teece et al., 1997, 2007; Makadok, 2001; Zollo y Winter, 2002), por ejemplo ganancias, obtención de ventajas competitivas o crecimiento. Sin embargo esto ha sido criticado por otros investigadores, que acusan allí la existencia de una tautología, que dificulta e incluso hace imposible separar la existencia de las CD de sus efectos. Eisenhardt y Martin (2000) introdujeron el debate, al caracterizar las CD como mejores prácticas, que mientras pueden ser "peculiares en sus detalles", presentan "puntos en común" que las hacen igualmente eficaz en todas las empresas. Por lo tanto, aunque reconocen que las CD pueden ser importantes, consideran que no son suficientes como fuente de ventaja competitiva, las que no dependen tanto de las CD en sí mismas, sino de la forma en que son utilizadas para modificar la base de recursos de la empresa de una forma más efectiva que los competidores. Este punto de vista contrasta claramente con la posición de Teece et al. (1997, 2012) que vincula las CD directamente al concepto de ventaja competitiva, asegurando que "reflejan una capacidad para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva". La pregunta que muchos críticos plantean es si la existencia de rendimientos superiores implica necesariamente que la empresa posee una capacidad dinámica. Para evitar este problema, algunos autores han propuesto distinguir e independizar conceptualmente las CD de sus posibles resultados (Zahra et al., 2006).

### 3.6 Cometarios Finales

En una analogía con el magnífico cuento de Borges llamado “La Biblioteca de Babel”<sup>2</sup>, basado en la historia bíblica de la Torre de Babel, aquí incursionamos en la literatura sobre CD, que al igual que en aquellos relatos nos remite a un universo difícil de abordar por completo, donde la extensa variedad de perspectivas existentes, el estado aparente de confusión y la fragmentación teórica, podría llevarnos a abandonar el interés por la búsqueda de coherencias en un espacio que aún se está tejiendo y construyendo socialmente y que por esto se plantea como caótico y complejo. La complejidad a la que hacemos referencia, deriva del término *complexus*, que significa lo que está tejido en conjunto, e involucra un conjunto de elementos heterogéneos inseparablemente asociados que se presentan con las características de ambigüedad, incertidumbre, enredo y desorden. La dificultad de entender lo complejo es que exige afrontar lo entramado, las ligazones de los fenómenos entre sí, la incertidumbre y la contradicción, lo cual requiere un tipo de pensamiento que sea capaz de distinguir sin desarticular, de asociar sin reducir. Por el contrario, vemos que la búsqueda del orden y el predominio de la razón en el entendimiento del fenómeno de las CD, ha llevado a encerrar lo real en un sistema de ideas coherentes, pero parciales y unilaterales. Desde 1997 a la fecha, mucho se ha escrito acerca de las CD. Sin embargo, lejos de avanzar hacia una mayor convergencia en torno a los supuestos teóricos básicos que sustentan el enfoque de las CD, éste aún plantea, como reflejamos previamente, ciertos vacíos y controversias centrales en torno a temas que constituyen la base de sus fundamentos. En esto mucho han influido los trabajos de Teece et al. (1997) y Eisenhardt y Martin (2000), quienes han dominado la discusión y han marcado la agenda de desarrollo del campo en la última década en sentidos claramente contradictorios en al menos cinco aspectos fundamentales del enfoque: la naturaleza de las CD, la tipología de capacidades, el contexto de aplicación del enfoque, el sujeto de aplicación y el vínculo entre CD y ventajas competitivas, conduciendo el desarrollo del campo por vías paralelas que no convergen.

Dado que se trata de un campo en construcción, la existencia de posturas divergentes sobre un tema no es llamativa ni problemática. Sin embargo, progresar en la consolidación del enfoque de las CD, exige avanzar en la construcción de puentes que permitan articular estas diferencias a través del debate y otras formas de interacción de la comunidad académica. La dificultad es que la aspiración de concebir el enfoque de capacidades dinámicas como ámbito complejo de concertación de tensiones y contradicciones no nos debería tampoco conducir a una aspiración de conocimiento total, abarcador de la totalidad, sino más bien a un tipo de pensamiento condenado a afrontar las contradicciones sabiendo que jamás podrá terminar con ellas. La simplificación desgarrar y fragmenta las realidades complejas, en un intento por hacer creer que el corte arbitrario sobre lo real es lo real mismo. Este tipo de pensamiento, parece incapaz de concebir la conjunción de lo individual (uno) y lo colectivo (múltiple) y por tanto parece poco satisfactorio para entender este campo de conocimiento. O unifica anulando la diversidad, o por el contrario ve la diversidad sin concebir la unidad. Por el contrario el enfoque de CD admite ser entendido como ámbito de abstracción teórica, como fenómeno socialmente construido o como ámbito de realidad objetiva. Admite ser tratado desde miradas que focalizan en el diseño y la estructura, o desde los procesos. Se cristaliza también en su desarrollo teórico la disputa entre lógicas que asignan un protagonismo central al sistema frente a aquellas que sugieren la primacía de los actores individuales. Y me

---

<sup>2</sup> *Borges, Jorge Luis (1981). «El jardín de los senderos que se bifurcan». Ficciones (10ª edición). Alianza Editorial. pp. 89-100. ISBN 84-206-1320-7.*

permite entender también que aparecen los conflictos siempre presentes entre lo objetivo y lo subjetivo.

Frente a este laberinto sin salida que parece ser el estado actual del enfoque sobre CD, proponemos abordar la complejidad, con los instrumentos de la crítica y el debate entre ideas aparentemente contradictorias, para generar nuevos eslabones de preguntas y respuestas. Esto implica desarrollar nuevas agendas de investigación que establezcan el diálogo necesario entre los puntos de vista aparentemente contradictorios que actualmente conviven en la literatura sobre CD, así como abogar por una mayor convergencia entre las agendas de investigación del enfoque de las CD, la innovación, el entrepreneurship y el crecimiento empresarial, a fin de dar un enfoque conceptual y metodológico de análisis más comprensivo. Se requiere más investigación orientada a establecer nuevos diálogos entre los enfoques de Teece et al. por un lado y Eisenhardt y Martin por otro, que son los que han dominado la discusión y que han llevado al desarrollo de un cuerpo de conocimientos escindido en vías paralelas sin conexión entre sí en un conjunto de supuestos claves. Profundizar sobre cuáles son los desafíos y las principales líneas de investigación futura, puede ayudar a abrir el diálogo necesario entre posturas actualmente en conflicto, y a desarrollar un enfoque más integral, holístico y consolidado del enfoque de CD, que es lo que hemos intentado en este trabajo.

Se propone para ello, adoptar un enfoque de contingencias en las investigaciones, que permita flexibilizar las controversias actualmente irresueltas en la literatura sobre CD. Esto implica tener en cuenta nuevos sujetos de investigación, en especial las pequeñas y medianas empresas y las empresas de nueva creación que han sido poco exploradas en la literatura sobre CD. Implica también considerar nuevos contextos en los que la aplicación del enfoque de las CD puede ser útil, explorando no solo el concepto en contextos desarrollados sino también en contextos con sistemas nacionales de emprendimiento más pobres en términos de recursos o menos desarrollados en términos institucionales, lo cual puede dificultar el acceso a los recursos. Implica también tener en cuenta en el análisis no sólo aquellas que surgen como condiciones objetivas de entorno, sino también aquellas que se construyen como condiciones subjetivas por los managers implicados, lo cual conduce a la necesidad de utilizar más metodologías de investigación cualitativas tendientes a proporcionar una descripción detallada de los procesos que están involucrados en la creación, desarrollo y reconfiguración de las CD y su interacción con el medio, así como para entender el papel de la gestión y de los managers en dicho proceso. En este sentido si evaluamos los trabajos en su *aspecto metodológico*, destaca que muchos trabajos en el campo se han planteado en términos de construcciones teóricas; lo cual no sorprende a la luz de las discusiones y debates aun no resueltos que hemos mencionado previamente. Pocos trabajos han logrado avanzar seriamente en la comprobación empírica de las proposiciones o construcciones teóricas que se sugieren en ellos y los que se han realizado muestran un sesgo marcado hacia el uso de metodologías cuantitativas y hacia la consideración de empresas de mayor tamaño y edad como objeto de estudio. Precisamente una de las críticas que puede hacerse al concepto de CD entendidas como habilidades, es que son difíciles de medir empíricamente, como lo son también sus procesos subyacentes, que a menudo son idiosincráticos a las empresas. Esto tiene importantes implicancias en términos metodológicos y sugiere la conveniencia de alentar la realización de mayor cantidad de estudios empíricos, en especial estudios longitudinales, y también de naturaleza cualitativa, tendientes a proporcionar una descripción detallada de los procesos que están involucrados en la creación, desarrollo y reconfiguración de las CD y su interacción con el medio, así como para entender el papel de la gestión y de los managers en dicho proceso. El estudio de historias corporativas individuales y el análisis de casos se plantean como vías útiles para la investigación y, en particular, para la

comprensión del proceso que da origen a las CD, aun en etapas tempranas en la vida de una organización y para la valoración de en qué medida las CD de nivel superior finalmente pueden terminar quedando arraigadas en rutinas en etapas más tardías de su evolución (Danneels, 2011; Teece, 2012).

## Bibliografía

- Acs, Zoltan J., (2013). Economic Growth, National Systems of Entrepreneurship and the Solow Residual Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2213917>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011-1025.
- Ahuja, G., y Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6): 521-544
- Ambrosini, V., Bowman, C. y Collier, N. (2009), Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, vol. 20, no. S1, pp. S9-S24.
- Arend y Bromiley (2009): Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*. 7: 75
- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195-215. Retrieved from
- Augier M. y Teece D. (2008) Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic. *System Organization Studies* 29, 1187-1208
- Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47(2), 175-192. Retrieved from
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. Retrieved from
- Augier, M., Teece, D.J. (2008) Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review* 47 (2) , pp. 175-192
- Autio, E., Sapienza, H.J., y Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barreto I. (2010) Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future *Journal of Management* 36: 256
- Berends, H., Boersma, K. y Weggeman, M. (2003), The structuration of organisational learning, *Human Relations*, 56: 9, pp. 1035-56.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686. Retrieved from
- Carattoli, M. (2013) Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. Cuadernos de Administración; Vol 26, No 47.
- Carattoli, M, D' Annunzio C., Dupleix, D. (2013) Proceso de desarrollo de CD en pequeñas y medianas empresas de Software. XVIIIº Reunión Anual de la Red PyMEs "PYMEs, Instituciones y Desarrollo Territorial Sostenible: aportes y reflexiones desde un enfoque sistémico" Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia. Chaco 25 a 27 de septiembre de 2013.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437. Retrieved from
- Cohen W. M. and D. A. Levinthal (1990), 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation'. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collis, D. J. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15: 143-152
- D'Aveni R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, NY: The Free Press.
- Danneels, E. (2011). 'Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona'. *Strategic Management Journal*, 32, 1-31
- Delmar, F. (1997), Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. En: R. Donckels & A.Miettinen (Eds.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*, Aldershot, VA: Avebury, pp. 190-216.
- Di Stefano, Peteraf y Verona (2009): Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain
- Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841-857.
- Dubini, P. (1989): Which venture capital backed entrepreneurs have the best chances of succeeding. *Journal of Business Venturing*, 4, 123 - 132
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. y Peteraf, M. A. (2009), Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20: S1-S8.
- Easterby-Smith, M. and I. Prieto (2008). 'Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?', *British Journal of Management*, 19, pp. YY
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4: 144-192

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., y Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 84-110.
- Feldman, M. y Pentland, B. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Flick, Uwe (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, Madrid
- Galunic, D. C., y Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44: 1229-1249
- Gavetti, G. y Levinthal D. (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search, *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 113-137
- Griffith, D. A. y Harvey, M.G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 597-606.
- Helfat C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh and S. G. Winter (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Helfat C. y Winter S. (2011) Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N)Ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32: 1243-1250
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997-1010.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Katkaloo, Pitelis y Teece (2010) Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, Number 4, pp. 1175-1186
- Kelle, Udo y Laurie, Heather (1995). Computer Use in Qualitative Research and Issues of Validity In Udo Kelle (Ed.), *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice* (pp.19-28). London: Sage.
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-186.
- Kogut B. and U. Zander (1992), 'Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology'. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kraatz, M. S., y Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization Science*, 12: 632-657.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis. An introduction to its methodology*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Lampel, J., y Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40: 2189-2210
- Leiblein (2011) What Do Resource- and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*. 37: 909
- Lewins, A., y Silver, C. (2006). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Luo, Y. (2002), Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises, *Organization Science*, 13(1), 48-63.
- Mahoney, J. (2005). *Economic foundations of strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- March J. y Simon H. (1958). *Organizations*. New York Wiley (2d ed. 1993: Blackwell).
- McKelvie y Davidsson (2009) From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, Vol. 20, S63-S80
- Minniti, M., y Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 25(3): 5-17.
- Moorman, C., y Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4): 698-723.
- Nelson R, Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28: 121-146.
- Pablo, A., Reay, T., Dewald, J., y Casebeer, A. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44: 687-708
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Pitelis and Teece (2010) Cross-border Market Co-creation, Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. MPRA Paper No. 23301, posted 15. June 2010 13:25 UTC
- Rosenbloom, R. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21: 1083-1103.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.
- Salazar A. y Peláez E. (2011): The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management y Sustainable Development* Vol. 10 N 3

- Sanchez, R. (2001), Managing knowledge into competence, the five learning cycles of the competent organisation, in Ron Sanchez (ed.), *Knowledge Management and Organisational Competence*, Oxford: Oxford University Press, pp. 3–38.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., y Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, forthcoming.
- Seale, C. (2000). *The Quality of Qualitative Research*. Sage Publications. ISBN 978-0-7619-5597-9
- Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information and Management*, 41(8), 933-945.
- Teece (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350
- Teece (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action *Journal of Management Studies* 49:8
- Teece, D. J. (2000), ‘Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context’. *Long Range Planning*, 33 (1), 35-54.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P., (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management* 14, 207-222
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Weitzman, E. A. (2000). Software and qualitative research. In N. Denzin and Y. Lincoln (Eds.) *Handbook of qualitative research*. 2nd Ed (pp. 803-820). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Williamson, O. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991-995.
- Winter, S. G. (2011). Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7, pp 257-277
- Winter S. (2013) Habit, Deliberation, and Action: Strengthening the Microfoundations of Routines and Capabilities. *Academy Management Perspective* vol. 27 no. 2 120-137
- Wu, L. -. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549-555.
- Zahra S. A. and G. George (2002), ‘Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension’. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.
- Zahra S., Sapienza H., y Davidsson P. (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies* 43(4):pp. 917-955
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

## ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

Autor y Artículo	Método	Principales Aportes y Resultados
<p>David J Teece (2014) <i>A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise</i> Journal of International Business Studies Vol. 45, 8-37</p>	Trabajo Teórico	<p>En este trabajo se desarrolla una teoría basada en las capacidades dinámicas de la empresa multinacional. En primer lugar, hace una revisión sobre el tema de las multinacionales, con foco en la teoría de la "internalización". Una de las dimensiones de esta teoría son los desarrollos de la perspectiva de gobernabilidad, costos de información, y costos de transacción; otra desarrolla la perspectiva de las capacidades y la transferencia de tecnología. El autor sugiere que esta última perspectiva se ha descuidado un poco. Sin embargo, si se integra plenamente como parte de un enfoque más completo, puede reforzar los temas de costo de transacción y gobernabilidad y ampliar la gama de fenómenos que puede explicar. En este marco más integrado, las capacidades dinámicas junto con una buena estrategia son vistos como necesarios para sostener rendimientos empresariales superiores, especialmente en entornos globales en rápido movimiento. La gestión empresarial y el liderazgo transformacional son incorporados en una teoría de capacidades de la empresa multinacional. El marco es luego utilizado para explicar cómo la estrategia y las capacidades dinámicas determinan conjuntamente a nivel de empresas, ventajas competitivas sostenibles en entornos globales. Este marco complementa la perspectiva basada en contratos sobre la empresa multinacional y puede ayudar a integrar las perspectivas de gestión internacional y negocios internacionales.</p>
<p>Helfat, C.E. , Peteraf, M.A. (2014) En prensa <i>Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities</i> Strategic Management Journal</p>	Trabajo Teórico	<p>El trabajo se focaliza en los fundamentos microeconómicos de las capacidades dinámicas a nivel del gestor individual Introduce el concepto de "capacidad cognitiva de gestión", que pone de relieve el hecho de que las capacidades implican la capacidad de llevar a cabo actividades no sólo físicas, sino también mentales. Identifica tipos específicos de capacidades cognitivas que apoyan las capacidades dinámicas de gestión para detectar oportunidades, aprovechar oportunidades y reconfigurar los recursos de la firma, y explica su potencial impacto en el cambio estratégico de las organizaciones. Además, se discute cómo la heterogeneidad de estas capacidades cognitivas puede producir heterogeneidad de las capacidades de gestión dinámica entre los altos ejecutivos, que pueden contribuir a la diferencia de rendimiento de las organizaciones en condiciones de cambio. Por último, propone posibles direcciones para la investigación futura</p>
<p>Stadler, C., Helfat, C, Verona, G. (2014) <i>The impact of dynamic capabilities on resource access and development</i> Organization Science Vol. 24, Issue 6, 1782-1804</p>	Investigación empírica cuantitativa	<p>Este estudio analiza capacidades dinámicas que apoyan actividades dirigidas a acceder a recursos por un lado y a desarrollar aún más los recursos para hacerlos comercialmente utilizables por otro. Desarrolla teoría e investiga empíricamente el impacto de las capacidades dinámicas sobre la cantidad y el éxito de estas actividades y también si el impacto de las capacidades dinámicas es diferente entre estos dos tipos de actividades (acceso y desarrollo de recursos). Utilizando datos de la industria petrolera, desarrolla una medida objetiva de capacidad dinámica que es distinta de los resultados de la utilización de estas capacidades. Encuentran que las empresas con capacidades dinámicas más sofisticadas, realizan una mayor cantidad de actividades para acceder a los recursos y para desarrollar aún más los mismos antes de su uso comercial; también tienen un mayor éxito en estas actividades. Por último, el impacto de estas capacidades dinámicas son mayores para actividades dirigidas a acceder inicialmente a los recursos que aquellas que se orientan a su desarrollo.</p>
<p>Lin, Y, Wu, L (2014) <i>Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework</i> Journal of Business Research Vol 67, Issue 3, 407-413</p>	Investigación empírica cuantitativa	<p>Este estudio investiga el papel de las capacidades dinámicas en el marco de la perspectiva basada en los recursos, y también explora las relaciones entre diferentes recursos, diferentes capacidades dinámicas y los resultados de la empresa. Empleando una muestra de las 1000 mejores empresas taiwanesas, los resultados muestran que las capacidades dinámicas pueden mediar los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles de la empresa (VRIN) para mejorar el rendimiento. Por el contrario, en los recursos que no tienen estas características tienen un efecto mediador insignificante. Entre tres tipos analizados de capacidades dinámicas, la capacidad de aprendizaje dinámico media más eficazmente la influencia de los recursos VRIN en el rendimiento. Por otra parte, el importante papel de los recursos VRIN se explica tanto por sus efectos directos sobre el rendimiento basado en la perspectiva de los Recursos (RBV), como por su efecto indirecto a través de la mediación de las capacidades dinámicas.</p>
<p>Schilke, O (2014) <i>On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism (2014)</i> Strategic Management Journal Vol 35, Issue 2, 179-203</p>	Investigación empírica cuantitativa	<p>Este artículo sugiere que las capacidades dinámicas pueden dar una ventaja competitiva sostenible, pero este efecto es contingente al nivel de dinamismo del entorno externo de la empresa. Se propone que la relación entre las capacidades dinámicas y las ventajas competitivas es más fuerte en los niveles intermedios de dinamismo pero comparativamente más débil cuando el dinamismo es bajo o alto. Esta proposición se prueba utilizando datos sobre la capacidad de gestión de alianzas y la capacidad de desarrollo de nuevos productos, dos capacidades dinámicas específicas ampliamente reconocidos en la investigación previa. Los resultados basados en datos longitudinales de informantes claves de 279 empresas apoyan el hecho de que las capacidades dinámicas están más fuertemente asociadas con una ventaja competitiva en entornos moderadamente dinámico que en entornos estables o altamente dinámicos.</p>
<p>Winter S. (2013) <i>Habit, Deliberation, and Action: Strengthening the Microfoundations of Routines and Capabilities.</i> Academy of Management Perspective. Vol. 27 no. 2, 120-137</p>	Trabajo Teórico	<p>En este trabajo se plantea que es preciso avanzar en un enfoque de micro fundamentos a un nivel individual de análisis, pero que esto se puede encontrar sólo en un avance de la psicología individual que le dé debida importancia a los hábitos y distinga claramente las costumbres de la toma de decisiones deliberativa. El artículo toma algunos insight de los escritos de John Dewey y de la investigación reciente en psicología para avanzar en el planteo de este tema en el enfoque de las CD.</p>
<p>Teece D. (2012) <i>Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action</i> Journal of Management Studies, Vol. 49, no. 8, 1395-1401</p>	Trabajo teórico	<p>Focaliza en el rol de los ejecutivos. A diferencia de lo que sucede con las capacidades ordinarias, el autor señala que ciertas CD pueden estar basadas en habilidades y conocimientos de uno o unos pocos ejecutivos, en lugar de estar basadas sobre rutinas organizacionales. Teece considera que existe un rol crítico para el gestor empresarial tanto en la transformación de la empresa como en su alineación con el ecosistema a través de actos estratégicos sui generis que no se derivan de las rutinas (o algoritmos). Señala que es necesario profundizar la investigación en relación a las funciones de las rutinas y de las acciones (no habituales) por parte de la alta gerencia sobre las CD.</p>

## ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

<p>Salazar A. y Peláez E. (2011) <i>The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments</i> International Journal of Technology Management y Sustainable Development Vol. 10, no. 3, 231-250</p>	<p>Investigación empírica cualitativa</p>	<p>Enfatiza la naturaleza sistémica de las capacidades y caracteriza el proceso de formación de CD como un proceso complejo, de causalidad ambigua, circular interactivo e iterativo. Considera las dinámicas de nivel micro que determinan como configuraciones de recursos específicos pueden promover innovaciones exitosas en particular en medios con restricciones de recursos. Argumentan que es necesario distinguir las CD, de las capacidades organizativas y funcionales, así como abrir la caja negra y separar el proceso de evolución de las CD. Por eso introducen la noción de mecanismos auto sustentados (o de auto-destrucción) en la base de la formación de capacidades. Identifican distintos tipos de capacidades: a)de identificación o abastecimiento de recursos intangibles y activos de conocimiento; b)de aprovechamiento c) de alineación, d) de movilización</p>
<p>Winter S. (2011) <i>Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss</i> Journal of Institutional Economics Vol. 7 Special Issue no. 2, 257-277</p>	<p>Trabajo de opinión</p>	<p>Realiza una revisión crítica de la literatura sobre rutinas y capacidades realizada por T. Felin y NJ Foss, denominada: "Los orígenes endógenos de la experiencia, las rutinas y capacidades de la organización: pobreza de estímulos", publicado por la Revista de Economía Institucional. Winter señala que aunque se plantean en esta evaluación puntos muy valiosos, en gran medida resulta inadecuada porque está sustentada fuertemente en la visión inverosímil de que la literatura evaluada está fuertemente influenciada por la tradición de la psicología conductista (Skinner y otros). Al mismo tiempo, partes importantes de la literatura sobre rutinas y capacidades que son altamente relevantes para las preocupaciones fundamentales de los autores no son considerados.</p>
<p>Helfat C. y Winter S. (2011) <i>Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N)Ever-Changing World.</i> Strategic Management Journal, Vol. 32, no. 11, 1243-1250.</p>	<p>Trabajo Teórico</p>	<p>Ofrecen tres sugerencias generales para la investigación sobre las CD: 1º) utilizar categorías de capacidades en relación al cambio. Las capacidades que promuevan un cambio de importancia económica son dinámicas, aunque el ritmo del cambio parezca lento o poco dramático. Algunas capacidades tienen también fines primordialmente operacionales y deben ser reconocidas como tal. Además, las capacidades de doble propósito y múltiples variantes que tienen propósitos operativos y dinámicos merecen mayor atención. 2º) considerar el cambio no radical (en el corto plazo) en empresas en marcha, y entornos relativamente estables. 3º) Señala la necesidad de ser plenamente consciente de la propia perspectiva y de los sesgos. Estos pueden determinar la cantidad de cambio que se observa. Lo que parece ser dinámico (o no) puede cambiar cuando nuestra perspectiva cambia. Por lo menos, corresponde ser explícito sobre el nivel de detalle y el plazo de observación, y lo que esto puede implicar para las conclusiones con respecto a las CD.</p>
<p>Barreto I. (2000) <i>Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future</i> Journal of Management Vol. 36 no. 1 256-280</p>	<p>Trabajo teórico Revisión bibliográfica</p>	<p>Es un trabajo de revisión crítica de la literatura sobre CD, que sintetiza los principales debates y críticas y plantea una agenda de investigación. Finalmente aporta una definición de capacidad dinámica como un constructo multidimensional que involucra la propensión a identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones orientadas al mercado y a tiempo, y cambiar su base de recursos, todos tratados como un solo concepto teórico. <i>Debates Identificados:</i> falta de consenso sobre la definición de CD y falta de articulación del cuerpo de conocimientos. <i>Críticas:</i> existencia de una tautología en el concepto de CD y dificultad para operacionalizarla; bajo nivel de apoyo para un subconjunto limitado de pruebas empíricas que emplean el enfoque de las CD. <i>Agenda Futura de investigación:</i> a) precisar la naturaleza de las CD, a través de constructos más específicos y no dicotómicos; b) integrar las distintas propuestas acerca del rol específico de las CD. c) evaluar si debe incluirse o no una referencia a algún tipo de entorno relevante al hablar de CD; d) integrar la existencia de características comunes en CD entre firmas y simultáneamente reconocer la posibilidad de un impacto de las CD sobre la performance o las ventajas competitivas de las firmas; e) encontrar nuevas formas de operacionalizar el concepto de CD con el uso de métodos de medición más complejos así como estudios de caso ; e) se requieren más esfuerzos empíricos dirigidos a proponer y mostrar bajo qué condiciones las firma con altos niveles de CD tienen altos niveles de performance f) explorar las relaciones entre las CD y ciertos resultados intermedios, por un lado, y entre los resultados intermedios y el rendimiento, por otro lado. g) más investigación para determinar los tipos de entornos en los que el concepto de CD es más relevante i) precisar mejor sus contingencias más relevantes.</p>
<p>Pitelis C. y Teece D. (2010) <i>Cross border Market Cocreation, Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise</i> Industrial and Corporate Change Vol 19 no.4:1247-1270</p>	<p>Trabajo teórico</p>	<p>El documento emplea el concepto de mercado transfronterizo y valor de co-creación para el propósito de apropiación de valor privado por parte de las empresas multinacionales. Además de aglutinar los problemas de la naturaleza, los objetivos y la esencia de la firma, los autores afirman que su enfoque aprovecha preocupaciones fundamentales y acontecimientos recientes en estrategia y entrepreneurship y puede ser útil para explicar mejor las estrategias y las acciones recientes empleadas por las empresas multinacionales, que son más difíciles de comprender a través de la lente de las contribuciones tradicionales de académicos como S. Hymer (1960/1976) y el enfoque de propiedad, localización e internacionalización de J.Dunning (1980)</p>
<p>Katkal, Pitelis C. y Teece D (2010) <i>Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities</i> Industrial and Corporate Change, Vol 19, no. 4, 1175–1186</p>	<p>Trabajo teórico</p>	<p>Sostiene que el enfoque de CD puede interpretarse como una respuesta al llamado de Barney (1991), Grant (1996) y otros para hacer frente a los problemas de agencia y de implementación. Introducen la idea de que la diferencia entre las capacidades estáticas y dinámicas no es sólo cuantitativa sino cualitativa, es decir está asociada a la acción humana consciente. Las rutinas sirven en parte al propósito de reducir al mínimo la necesidad de la agencia, proporcionando orden y estabilidad. Clasifica las capacidades de acuerdo a si apoyan la detección de una oportunidad, el aprovechamiento de una oportunidad o la transformación. Claramente hay dimensiones cognitivas en cada uno de estos procesos. Por otra parte, en ausencia de mercados actuales y futuros perfectos, la especialización en uno de los tres grupos fundamentales de CD es difícil, es decir, que por lo general no es un modelo de negocio viable para apoyar. Plantean dos grupos de CD interrelacionadas: actividades que apuntan a la creación de valor y actividades que apuntan a capturar valor. Como los recursos y las capacidades necesarios para el diseño y construcción de valor y las arquitecturas de captura de valor pueden ser diferentes, se puede argumentar que la gestión inter temporal exitosa del trade off entre captura de valor y creación de valor es una capacidad dinámica crítica en sí misma.</p>
<p>Di Stefano G., Peteraf M. y Verona G. (2009) <i>Dynamic capabilities deconstructed: a</i></p>	<p>Análisis bibliográfico</p>	<p>Proporciona un mejor conocimiento de los componentes estructurales de las diversas definiciones existentes, lo cual puede ayudar al campo a moverse más rápidamente hacia el consenso. El debate sobre la naturaleza básica de las CD refiere a si estas son definidas en términos de acción</p>

## ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

<p><i>bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain</i> Industrial and Corporate Change, Vol. 19, no. 4, 1187-1204</p>		<p>latente, tal como una habilidad o una capacidad o en términos de procesos, rutinas o patrones. La investigación se divide entre quienes ponen énfasis en la organización en comparación con quienes ponen énfasis en los gerentes. Hay poca discusión sobre el hecho de que ambos son lugares importantes de la acción. La organización está recibiendo una mayor atención. Existe una amplia variación en el tipo de indicadores de rendimiento asociados con las CD. (Por ejemplo mejoras de eficacia (Zollo y Winter, 2002), logro de una ventaja competitiva (Zahra y George, 2002), hasta captura de rentas (Luo, 2002). El debate más profundo es si las CD necesariamente conducen a una ventaja competitiva o si sólo pueden producir paridad competitiva.</p>
<p>Arend R. y Bromiley P. (2009) <i>Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?</i> Strategic Organization. Vol. 7 no. 1: 75–90</p>	<p>Trabajo teórico</p>	<p>Plantea que hasta el momento el enfoque teórico de las CD no constituye una teoría, porque no se ha logrado desarrollar un conjunto coherente de supuestos subyacentes. Supuestos básicos acerca de la racionalidad limitada, la empresa y los mercados no están claramente especificados o son inconsistentes en la literatura. Los criterios que debería cumplir el enfoque de CD para avanzar en la consolidación como teoría son: a) definir sus términos de manera clara, coherente y concreta; b) realizar predicciones refutables y no triviales que difieran de las de otras teorías y que encuentren apoyo en estudios empíricos bien diseñados y c) proveer a las empresas de guías concretas para sus decisiones de cambio y sobre cómo hacer frente a una competencia dinámica.</p>
<p>McKelvie A. y Davidsson P. (2009) <i>From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms.</i> British Journal of Management, Vol. 20, 63–80</p>	<p>Investigación empírica cuantitativa</p>	<p>El trabajo examina la relación existente entre un conjunto de recursos (capital humano del fundador, acceso a capital humano de empleados, acceso a expertise tecnológico y acceso a capital financiero, planta y equipos) y el desarrollo de 4 tipos de CD: de generación de ideas, de generación de disrupciones de mercado, de desarrollo de nuevos productos y de desarrollo de nuevos procesos. <u>Hallazgos:</u> La educación del fundador influye en el desarrollo de las capacidades para desarrollar nuevos productos y nuevos procesos pero no para las otras dos. La educación en negocios del fundador influye positivamente en el desarrollo de CD. La experiencia previa de gestión del fundador influye positivamente en el desarrollo de la capacidad de desarrollo de nuevos procesos, pero no para el resto. No se encuentra que la experiencia del fundador en la industria influya positivamente en el desarrollo de CD. El acceso a empleados con conocimiento y compromiso influye positivamente en el desarrollo de las capacidades para generar ideas y provocar disrupciones en el mercado. No se encuentra que influya positivamente en el desarrollo de capacidad para generar nuevos productos. Influye negativamente en el desarrollo de capacidades para generar nuevos procesos. El expertise tecnológico influye positivamente sobre la capacidad para generar ideas y la capacidad de generar disrupciones en el mercado, pero no sobre las otras dos capacidades. El acceso a otros expertise influye positivamente en el desarrollo de capacidades de desarrollo de nuevos procesos pero negativamente con el desarrollo de la capacidad de generar ideas. No se confirma la relación para las otras dos capacidades analizadas. El acceso de la empresa a capital financiero influye negativamente en el desarrollo de capacidades para generar ideas y desarrollar nuevos procesos. El acceso de la empresa a plantas y equipos modernos influye positivamente en el desarrollo de capacidad de provocar disrupciones en el mercado y desarrollar nuevos productos. No se confirma relación con las otras dos capacidades analizadas. Mejoras de la firma en sus recursos de reputación influye positivamente en el desarrollo de CD. Mejoras de la firma en sus recursos operacionales influye positivamente en el desarrollo de capacidad para desarrollar nuevos productos. Mejoras de la firma en sus recursos tecnológicos influye positivamente en el desarrollo de CD.</p>
<p>Ambrosini, V., Bowman, C. y Collier, N. (2009) <i>Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base</i> British Journal of Management, Vol. 20, 9-24.</p>	<p>Trabajo Teórico</p>	<p>El trabajo plantea que existen 3 niveles de CD asociadas a 3 condiciones de dinamismo del entorno de acuerdo a como este es percibido por los managers. Las capacidades de 1° nivel son las CD incrementales involucradas con las mejoras continuas de la base de recursos de la firma. Las de 2° nivel son las CD de renovación, que permiten actualizar, adaptar o aumentar la base de recursos. Las de 3° nivel son las CD regenerativas que no solo sobre la base de recursos de la firma, sino sobre su conjunto actual de CD. Estas capacidades regenerativas pueden provenir de adentro de la firma o de su entorno. Se destaca que las creencias de los managers acerca de si su organización es exitosa y su percepción sobre el entorno de la firma deben ser un foco fundamental de la investigación.</p>
<p>Augier, M., Teece, D. (2009) <i>Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance</i> Organization Science Vol. 20, no 2, 410-421</p>	<p>Trabajo Teórico</p>	<p>Destaca el papel de los directivos en el sistema económico. Considera que conceptos centrales en estrategia como rutinas, competencias, capacidades, co-especialización y aprendizaje, han alcanzado a partir del enfoque de CD, paridad con los principales conceptos de la teoría organizacional y el management. Las ideas planteadas sobre competencias y capacidades han comenzado a emerger como complementos viables no sólo para la economía neoclásica, sino también para la teoría de los costos de transacción (Dosi 2004). Destaca la necesidad de profundizar las investigaciones bajo esta perspectiva en las investigaciones en entrepreneurship, aprendizaje organizacional, y aquellas destinadas a analizar el papel de los gerentes y líderes en la performance de la firma. El paradigma de CD ve la firma como una incubadora y depósito de activos co-especializados difíciles de replicar, donde los activos tecnológicos y otros activos intangibles son más importantes que los activos tangibles. Los procesos distintivos son los que apoyan la creación, protección e incremento de los activos y las competencias específicas de las empresas. Las competencias reflejan tanto las habilidades individuales y experiencias como así también las formas distintivas de hacer las cosas dentro de las empresas. El enfoque de CD estuvo planteado en un principio como un conjunto de ideas para ayudar a explicar las economías de alcance, la flexibilidad, la capacidad de adaptación, integración y desintegración. El enfoque contemporáneo sobre la evolución de la tecnología estimula el interés en el cambio organizacional y en entender cómo los entornos y las historias de las empresas moldean formas organizativas, prácticas y competencias. Así el enfoque de las CD se ofrece hoy como una guía útil para la comprensión de las organizaciones empresariales complejas y las prácticas de gestión actuales en empresas de alto desempeño.</p>
<p>Pitelis C. y Teece D. (2009) <i>The (new) nature and essence of the firm</i> European Management Review, Vol. 6 no 1, 5–</p>	<p>Trabajo Teórico</p>	<p>Las explicaciones existentes sobre la naturaleza y el alcance de las empresas, por ejemplo las brindadas por la teoría de los costos de transacción, los derechos de propiedad, y el punto de vista de los recursos, se pueden integrar en una teoría más general (basada en las capacidades) de la naturaleza y la esencia de la empresa, que reconoce la importancia de la empresa en la creación (y captura) del valor de la innovación. Tomamos nota de que la</p>

# ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

15		apropiación de los rendimientos de actividades creativas e innovadoras a menudo requiere la creación empresarial y la co-creación de mercados. En consecuencia, los enfoques de fallas de mercado y costos de transacción tienen que ser renovados para capturar la esencia de la actividad empresarial y de gestión que se extiende más allá del mero ejercicio de la autoridad. Sugerimos que la naturaleza y el objetivo de la empresa en una economía de la innovación y de mercados imperfectos es capturar valor (beneficio) de sus ventajas y acciones, y que la manera en la que la empresa trata de lograr esto (mediante el establecimiento de una ventaja competitiva cuasi sostenible) es su esencia. Esto no es separable de su naturaleza y objetivos
Easterby-Smith M., Lyles M. y Peteraf M. (2008) <i>Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions.</i> British Journal of Management, Vol. 20 no 1, 1–8	Trabajo Teórico Revisión Bibliográfica	Discute la evolución del concepto de CD, identifica debates actuales y plantea desafíos y oportunidades de investigación en el campo. En este sentido sostiene que sigue habiendo problemas conceptuales para distinguir entre capacidades operativas y de orden superior, y para distinguir entre capacidades que se basan en procesos de aprendizaje incrementales y las que suponen cambios dramáticos y nuevas trayectorias de conocimiento. Propone que se requiere más investigación sobre los procesos de creación y evolución de las CD, a través de estudios longitudinales; más estudios que examinen cómo se vinculan las CD con otras capacidades funcionales, como marketing e investigación y desarrollo. Es necesario también explorar los constructos en el contexto de industrias más tradicionales, sector público, y también en países donde imperan mayores limitaciones y restricciones de recursos que las de los países desarrollados. Es necesario establecer vínculos más claros sobre cómo las CD afectan la utilización de los recursos y la implementación de nuevos procesos, así como prestar mayor atención a los vínculos entre CD y cuestiones micro, como la cognición y la gestión de los procesos de búsqueda (Gavetti y Levinthal, 2000).
Døving, E., Gooderham, P. (2008) <i>Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices</i> Strategic Management Journal Vol 29, no 8, 841-857	Estudio Empírico Cuantitativo	Propone que las diferencias en diversificación relacionada de las empresas pueden ser explicadas por diferencias en sus CD. Para probar esto, se analiza la posesión de CD claves como la heterogeneidad de su capital humano, sus rutinas internas de desarrollo, y sus alianzas con proveedores de servicios complementarios en 254 pequeñas empresas de contabilidad de Noruega. También se analiza la influencia de la decisión estratégica, en cuanto a posición de la práctica y su intención estratégica subyacente. Si bien no se observa ningún efecto claro de estos dos últimos factores, nos encontramos con que las CD tienen un impacto distinto en el alcance de los servicios.
Augier M. y Teece D. (2008) <i>Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System</i> Organization Studies Vol. 29 no. 8-9 1187-1208	Trabajo teórico	Sostienen que los procesos estratégicos son evolutivos por naturaleza, pero que también involucran elementos significativos de diseño intencional y orquestación de activos por parte de los administradores. Introducen así el concepto de evolución con diseño, viendo a la empresa en parte un producto de su propia historia, pero no del todo. Los administradores pueden reconfigurar y los resultados no están completamente determinados por decisiones e inversiones previas. A esto le llaman "evolución con diseño", dejando espacio para procesos evolutivos y de diseño intencional. Esta conclusión es coherente con la contribución de Penrose a la teoría de la empresa. Cuestionan las analogías biológicas sobre la evolución, ya que éstas se abstraen de la intencionalidad. El trabajo pone de relieve que el enfoque de las CD representa un enfoque integrador e interdisciplinario, diseñado para dar cabida a las ideas de la teoría de los costos de transacción, así como a la teoría evolutiva, con el fin de desarrollar una teoría de relevancia empírica en el campo de la estrategia que considere los procesos estratégicos como evolución y diseño. Este enfoque pone especial atención a la iniciativa empresarial, el aprendizaje organizacional y el papel del gerente o líder de la empresa.
Teece D. (2007) <i>Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.</i> Strategic Management Journal, Vol 28, no 13, 1319–1350	Trabajo teórico	Desarrolla un enfoque conceptual que considera las CD como el fundamento de las ventajas competitivas a nivel de negocios en regímenes de rápido cambio tecnológico. En estos entornos el éxito requiere crear nuevos productos y procesos e implementar nuevas formas organizacionales y modelos de negocios. Las CD de orden superior (no imitables) determinan la naturaleza y cantidad de activos intangibles que la firma crea y el nivel de renta que podrá obtener. Desagrega las CD en 1) capacidad para identificar y evaluar oportunidades y amenazas 2) capacidad para aprovechar oportunidades, y 3) capacidad para mantener la competitividad a través de la mejora, combinación, protección y reconfiguración de los activos tangibles e intangibles del negocio. Reconoce que las CD residen en gran medida en el equipo directivo de la empresa, pero se ven afectadas por los procesos, sistemas y estructuras que la empresa ha creado para gestionar sus negocios en el pasado. Sostener las CD requiere una "gestión emprendedora" que involucre capacidad para identificar y reconocer problemas y tendencias, dirigir (y redirigir) los recursos, y reorganizar las estructuras y sistemas de organización para que puedan crear y abordar las oportunidades tecnológicas.
Wu, L (2007) Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firm Journal of Business Research, Vol 60, Issue 5, 549-555	Investigación empírica cuantitativa	Este estudio aborda los recursos y el rendimiento de las nuevas empresas en un mercado que cambia rápidamente. Utilizando datos de firmas de alta tecnología de Taiwán, esta investigación demostró que las capacidades dinámicas ayudan significativamente a aprovechar los recursos empresariales para beneficiar el rendimiento de los start up, y además demostró que las capacidades dinámicas actúan como mediadoras entre los recursos y el rendimiento empresarial.
Rothaermel, F., Hess, A. (2007) <i>Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects</i> Organization Science Vol 18, no 6,, 898-921	Investigación empírica cuantitativa	Utilizan la perspectiva de las CD, para sugerir que los antecedentes de la innovación se pueden encontrar a nivel del individuo, la empresa y la red, desafiando dos supuestos comunes en la investigación previa: (1) que existe una variación significativa en el nivel focal de análisis, mientras otros suponen que los niveles de análisis son homogéneos, y (2) que el nivel focal de análisis es independiente de otros niveles de análisis. En consecuencia, avanza en una serie de hipótesis para evaluar simultáneamente los efectos directos de los antecedentes a nivel del individuo, la firma, y la red sobre la producción de innovación. Luego investigan si los antecedentes para innovar se encuentran a través de diferentes niveles. Para lograr esto, yuxtaponen la hipótesis de que los antecedentes para innovar a nivel del individuo, la firma y la red son sustitutos frente a la propuesta de que estos mecanismos de innovación son complementarios y ponen a prueba su modelo teórico multinivel utilizando un panel de datos que documenta los

## ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

		intentos de innovación de las empresas farmacéuticas globales dentro del sector de la biotecnología en un periodo de tiempo de 22 años (1980-2001). Los resultados dan cuenta que los antecedentes de la innovación se encuentran a diferentes niveles de análisis y que pueden tener efectos compensadores o reforzadores sobre los resultados de innovación a nivel de empresa.
Cepeda, G., Vera, D. (2007) <i>Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective</i> Journal of Business Research Vol. 60 no 5, 426-437	Estudio empírico cuantitativo	Se trata de un trabajo empírico sobre una muestra de 107 empresas de la industria de tecnologías de la información y la comunicación en España. El artículo adopta una perspectiva de gestión del conocimiento, contribuyendo a la clarificación de la relación entre las capacidades operativas (cómo se gana la vida) y las CD (cómo cambian sus rutinas operativas). De este modo, intenta capturar los procesos de gestión del conocimiento que hay detrás del desarrollo y la utilización de CD y examina el impacto de éstas sobre las capacidades operativas.
Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., Knight, G. (2007) <i>Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective</i> Journal of World Business Vol 42, no 3, 294-306	Trabajo teórico	El artículo parte de considerar que los enfoques existentes que explican la internacionalización acelerada de las empresas nacidas globales son incompletos, ya que no captan el aprendizaje que llevan a cabo estas empresas y sus fundadores antes de la constitución legal de la empresa. Sobre la base de la literatura existente, y sustentados en el enfoque de CD sobre la estrategia competitiva, el trabajo presenta un modelo conceptual sobre la internacionalización de la empresa nacida global. Se conjetura que un conjunto de CD que se generan y nutren de empresarios fundadores orientados internacionalmente permiten a estas empresas desarrollar productos de vanguardia intensivos en conocimiento, allanando el camino para su entrada acelerada en el mercado.
Augier, M., Teece, D. (2007) <i>Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions</i> Management International Review Vol. 47, no 2, 175-192	Trabajo teórico	Se discuten algunas de las implicaciones del trabajo de Penrose, sobre la teoría de los recursos de la firma, así como sus limitaciones. También se analiza brevemente la utilidad de adoptar una perspectiva Penroseana de capacidad en el análisis de la estrategia de la empresa multinacional (MNE). El enfoque de CD coloca la gestión empresarial en la teoría de la empresa multinacional, una tarea que Penrose dejó sin tocar.
Wu, L. (2007) <i>Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms</i> Journal of Business Research Vol 60, no 5, 549-555	Estudio empírico cuantitativo	Utilizando datos de empresas taiwanesas de alta tecnología, la investigación demostró que las CD estaban ayudando significativamente a aprovechar los recursos empresariales en beneficio del rendimiento de las nuevas empresas y además demostró que las CD actúan como mediadoras entre los recursos empresariales y el rendimiento. Este estudio permite mejorar la comprensión de las CD en el proceso de puesta en marcha de una empresa, y mejora así la comprensión del punto de vista de los recursos aplicado a nuevas empresas en entornos de alta tecnología.
Zahra S., Sapienza H. y Davidsson P. (2006) <i>Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda.</i> Journal of Management Studies Vol 43, no 4, 917-955	Trabajo teórico	Considera que las CD no garantizan el éxito o la supervivencia de la organización. Por consiguiente, proponen distinguir conceptualmente entre las CD y sus posibles resultados. A diferencia de Teece, sostiene que las CD pueden desarrollarse en respuesta a una variedad de condiciones no solo frente a un entorno dinámico. Propone poner a las decisiones gerenciales y a los managers en el centro de atención. Avanza en el entendimiento de las CD en nuevas empresas versus las empresas establecidas que han sido las que mayor atención han recibido en la literatura. Plantea un conjunto de proposiciones teóricas (fundamentalmente basadas en la teoría del aprendizaje) relacionadas con la relación entre capacidades sustantivas y CD, los efectos de la edad y los estilos de aprendizaje sobre las capacidades y las contingencias que afectan el valor de las CD. El artículo resalta la utilidad de integrar las teorías de aprendizaje (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002a), la teoría del comportamiento de la firma (March y Simon, 1958) y la literatura sobre CD (Nelson y Winter, 1982) para entender mejor como las organizaciones se adaptan y crean valor (Mahoney, 2005)
Arthurs, J., Busenitz, L. (2006) <i>Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists</i> Journal of Business Venturing Vol 21, no 2, 195-215	Estudio empírico cuantitativo	Después de pasar a través de la oferta pública inicial (IPO), las nuevas empresas se enfrentan a una mayor competencia, mayor examen público, y un incremento en el control por parte del gobierno. Debilidades en su base de recursos y fuerzas externas plantean graves amenazas para la supervivencia y el éxito de las nuevas empresas. Construyendo desde la teoría basada en los recursos, en primer lugar examina y delimita las CD en entrepreneurship. Después desarrolla una teoría para explicar cómo los capitalistas de riesgo (VC) dotan a las empresas de mayores CD para hacer frente a estas debilidades y amenazas. Encontraron que las empresas respaldadas por capital de riesgo muestran CD relacionadas con el desarrollo de productos y la gestión, pero no se evidencian mayores CD relacionadas con amenazas legales y de regulación gubernamental. Un análisis más detallado reveló también que la experiencia y la reputación de los capitalistas de riesgo se relacionan positivamente con los rendimientos del primer año.
Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., Kyläheiko, K. (2005) <i>Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance</i> Journal of International Entrepreneurship Vol 3, no 3, 223-243	Investigación empírica cuantitativa	El estudio explora el efecto de la orientación empresarial y la capacidad de reconfiguración de una empresa en el desempeño internacional mediante datos obtenidos de una encuesta de 217 organizaciones de manufactura y de servicios. Los hallazgos indican que la orientación empresarial de la empresa y la capacidad de reconfigurar tienen un efecto sobre su desempeño internacional, ofreciendo apoyo empírico al enfoque de las CD. La orientación emprendedora combinada con capacidades para reconfigurar los recursos de la organización constituye una fuente potencial de ventaja competitiva.
Sher, P., Lee, V. (2004) <i>Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through</i>	Estudio Empírico Cuantitativo	Se trata de un trabajo empírico, realizado en una muestra de las principales empresas taiwanesas que se enfoca en la relación entre la gestión del conocimiento en la empresa y la mejora de las CD. Concluyen que la gestión de conocimiento, tanto endógeno como exógeno a través de aplicaciones de tecnologías de información, mejora significativamente las CD de las empresas.

# ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

<p><i>knowledge management</i> Information and Management Vol 41, no 8, 933-945</p>		
<p>Winter, S. (2003) <i>Understanding dynamic capabilities</i> Strategic Management Journal Vol 24 Special Issues 10, 991-995</p>	<p>Trabajo Teórico</p>	<p>El artículo diferencia las capacidades ordinarias de las CD. Define las capacidades ordinarias o de 'nivel cero' como las que le sirven a una empresa para "ganarse la vida" en el corto plazo, en tanto las CD son aquellas que operan para ampliar, modificar o crear las capacidades ordinarias. Plantea de este modo que es posible elaborar una jerarquía de capacidades de orden superior. Sin embargo, argumenta que la sustancia estratégica de las capacidades implica patrones de actividad, y que se requieren inversiones costosas para crear y mantener esos patrones - por ejemplo, en el desarrollo de productos. Las empresas pueden lograr cambios sin depender de las CD, por medio de la resolución de problemas "ad hoc". Que se desarrollen capacidades de orden superior depende entonces desde esta visión de los costos y beneficios de las inversiones a realizar en relación con la resolución ad hoc de problemas, y lo mismo ocurre con el "nivel de juego" en el que se producen efectivamente las estrategias de competencia.</p>
<p>Helfat, C., Peteraf, M. (2003) <i>The dynamic resource-based view: Capability lifecycles</i> Strategic Management Journal Vol 24 Special Issues, 997-1010</p>		<p>En este artículo se introduce el concepto de ciclo de vida de las capacidades, que articula patrones generales y caminos evolutivos de las capacidades organizacionales a través del tiempo. El ciclo de vida de las capacidades proporciona una estructura para un enfoque más amplio de la teoría basada en los recursos. El trabajo desarrolla la creación, el desarrollo y la madurez de las capacidades de una manera que ayuda a explicar las fuentes de heterogeneidad en las capacidades organizativas. Además, el análisis incluye la "ramificación" de una capacidad original en varias formas alteradas posibles.</p>
<p>Zott, C. (2003) <i>Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study</i> Strategic Management Journal Vol 24, no 2, 97-125</p>	<p>Investigación empírica cuantitativa</p>	<p>Se presenta un modelo formal en el que las CD son tratadas como un conjunto de rutinas que guían la evolución de la configuración de los recursos de una empresa. El modelo centra su atención en las decisiones endógenas que las firmas hacen entre el despliegue de recursos a través de la imitación y la experimentación con el fin de generar configuraciones de recursos alternativos. Se proponen tres atributos relevantes de rendimiento de las CD: el tiempo, el costo y el aprendizaje de utilización de los recursos. El trabajo desarrolla proposiciones teóricas que sugieren cómo estos atributos contribuyen a la aparición de diferencias intraindustry en el rendimiento de las firmas. Propone un análisis de simulación que ofrece ideas sobre las trayectorias de cambio evolutivo generadas por las CD y sirve para afinar las propuestas teóricas. Se encontró que el tiempo, el costo y los efectos de aprendizaje fomentan la aparición de diferencias robustas de rendimiento entre las empresas con CD muy similares. Por otra parte, los resultados muestran que incluso pequeñas diferencias iniciales entre empresas pueden generar diferencias significativas en los resultados empresariales intraindustry, especialmente cuando se combinan los efectos del tiempo, el costo y el aprendizaje.</p>
<p>Adner, R., Helfat, C.E. (2003) <i>Corporate effects and dynamic managerial capabilities</i> Strategic Management Journal Vol 24 Special Issues 10, 1011-1025</p>	<p>Investigación Empírica Cuantitativa</p>	<p>El trabajo sostiene que la mayoría de las estimaciones de los efectos corporativos sobre resultados, no incluyen resultados derivados de fluctuaciones en el rendimiento en el tiempo, excepto en la medida en que las fluctuaciones afectan la rentabilidad corporativa promedio para el período en cuestión. La exclusión de la dimensión "variación del tiempo" hace que sea difícil entender plenamente el efecto de la estrategia corporativa y las acciones de los directivos de las empresas, en particular en respuesta a un entorno cambiante. La evidencia en este artículo muestra que dentro de un mismo sector, donde los gerentes se enfrentan el mismo entorno externo, los efectos corporativos derivados de fluctuaciones en el tiempo asociados a decisiones de gestión a nivel corporativo son estadísticamente significativas. Se introduce así el concepto de capacidad de gestión dinámica para apoyar la conclusión de heterogeneidad en las decisiones de gestión y los resultados de la empresa frente a condiciones externas cambiantes. Este nuevo concepto de capacidad de gestión dinámica puede ayudar a explicar las diferencias en cómo responden los directivos a cambios en el entorno externo. Tres atributos de los administradores sustentan sus CD: el capital humano de gestión, el capital social de gestión, y la cognición gerencial. Aunque la investigación ha estudiado cada uno de los tres atributos por separado, pocas se han centrado en sus interacciones y cómo afectan la capacidad de las empresas para adaptarse y cambiar</p>
<p>Blyler, M., Coff, R. (2003) <i>Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies</i> Strategic Management Journal Vol 24, no 7, 677-686</p>	<p>Investigación Empírica cuantitativa</p>	<p>Indaga sobre la apropiación de los frutos de una CD. Argumentan que si bien el capital social es esencial para la adquisición, integración y liberación de recursos en el core de una CD, los actores también pueden utilizar el capital social para su beneficio personal. Por lo tanto, el capital social puede ser tanto una clave para entender la generación de rentas como su apropiación. Incluso cuando la ambigüedad causal oculta las contribuciones individuales, los individuos pueden utilizar su capital social para establecer reclamos creíbles sobre la renta. Específicamente, los empleados que ocupan agujeros estructurales, atraviesan las fronteras organizacionales, o que son muy centrales pueden ser más capaces de apropiarse de las rentas, ya que su capital social, otorga credibilidad a sus afirmaciones. La renta que se apropia de esta manera podría ser inobservable en las medidas de rendimiento que no hacen distinción entre compensaciones normales y renta. El artículo contribuye a identificar la función específica del capital social en una CD y la vinculación del capital social con los patrones de apropiación de la renta.</p>
<p>Zollo, M., Winter, S. (2002) <i>Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities</i> Organization Science Vol 13, no 3, 339-351</p>	<p>Modelo teórico</p>	<p>Investiga los mecanismos mediante los cuales las organizaciones desarrollan CD, definidas como actividades rutinarias dirigidas al desarrollo y adaptación de las rutinas de funcionamiento. Se examina la función de 1) la acumulación de experiencia, 2) la articulación de conocimiento, y 3) los procesos de codificación de conocimiento en la evolución de las rutinas tanto dinámicas, como operativas. Se argumenta que las CD son moldeadas por la co-evolución de estos mecanismos de aprendizaje. En cualquier punto en el tiempo, las empresas adoptan una combinación de comportamientos de aprendizaje constituida por una acumulación semiautomática de la experiencia y por las inversiones deliberadas en articulación de conocimientos y actividades de codificación. Luego plantea que la eficacia relativa de estos mecanismos de creación de capacidades depende de características seleccionadas de la tarea que hay que aprender, como su frecuencia, homogeneidad y grado de ambigüedad causal. Concluyen señalando la eficacia relativamente superior de procesos de aprendizaje altamente deliberados, como la codificación del conocimiento en los niveles más bajos de frecuencia y homogeneidad de la tarea organizativa, en contraste con la práctica administrativa común.</p>

# ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

<p>King, A.A., Tucci, C. (2002) <i>Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities</i> Management Science Vol 48, no 2, 171-186</p>	<p>Investigación empírica cuantitativa</p>	<p>Dado que la innovación tecnológica crea mercados para nuevos productos y servicios y que para sobrevivir, las empresas deben responder a estos nuevos mercados, la pregunta que se plantea es ¿cómo las empresas desarrollan las capacidades necesarias para tener éxito en este tipo de condiciones cambiantes? Algunos sugieren que la experiencia de entradas previas, construye tales capacidades, otros sugieren que estas capacidades se originan en la experiencia de producción y venta en los mercados existentes. También se discute el rol de los directivos. Mientras algunos argumentan que la experiencia en los mercados actuales hace que los administradores pierdan oportunidades de entrada en nuevos mercados, otros argumentan que los administradores entran en nuevos mercados cuando su empresa tiene la experiencia necesaria para competir de manera efectiva. El artículo concluye que la experiencia previa en los mercados aumenta la probabilidad de que una empresa pueda entrar en un nuevo mercado. Se demuestra que esta experiencia tiene un mayor valor cuando la empresa entró en un nuevo mercado. Deducen que los directivos optan por entrar en estos mercados para obtener este aumento de valor.</p>
<p>Makadok, R. (2001) <i>Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation</i> Strategic Management Journal Vol 22, no 5, 387-401</p>	<p>Modelo Teórico</p>	<p>Desarrolla un modelo que indaga sobre el grado de complementariedad existente entre los dos mecanismos causales de la creación de rentas, tradicionalmente propuestos por la literatura de gestión estratégica: la obtención de recursos y la construcción de capacidades. Bajo el mecanismo de acceso a recursos, los administradores recopilan información y la analizan para ser más astutos que el mercado en la selección de los recursos. Bajo el mecanismo de la creación de capacidades, los gerentes diseñan y construyen sistemas de organización para mejorar la productividad de todos los recursos que la empresa adquiere. Estos dos mecanismos de creación ciertamente no son mutuamente excluyentes, y es probable que las empresas utilicen los dos. Por tanto, es importante tener en cuenta la interacción. El trabajo concluye que los mecanismos de creación son complementarios en algunas circunstancias, pero sustitutos en otras. Dado que una capacidad afecta la rentabilidad mediante la mejora de la productividad de los recursos que la empresa posee, solo la afecta si se adquieren recursos. Si una firma no adquiere un recurso, entonces la productividad del recurso no puede ser mejorada por la capacidad de la empresa. Por lo tanto, cualquier cosa que mejora la capacidad de una empresa para adquirir recursos adicionales también aumenta el valor de sus esfuerzos para construir capacidades. Como consecuencia, la obtención de recursos y la construcción de capacidades son sustitutos entre sí en lo que respecta a los recursos para los que ninguna otra empresa tiene mayor valor esperado, y complementarios con respecto a todos los demás recursos.</p>
<p>Deeds, D. L., DeCarolis, D., &amp; Coombs, J. (2000). <i>Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms.</i> Journal of Business venturing, 15(3), 211-229</p>	<p>Investigación empírica cuantitativa</p>	<p>Este trabajo presenta un modelo de desarrollo de nuevos productos que se prueba en una muestra de 94 empresas de biotecnología farmacéutica. La hipótesis es que las capacidades de desarrollo de nuevos productos son una función de las habilidades científicas, tecnológicas y de gestión de una empresa. De los resultados surgen algunas implicaciones importantes para empresarios y directivos de empresas de alta tecnología: 1) en primer lugar los emprendedores/gerentes tienen que ver la elección de la ubicación geográfica como una importante decisión estratégica que afectará el acceso de sus empresas a personal cualificado y a flujos de conocimiento. En segundo lugar, los resultados indican que existe una fuerte relación positiva entre el impacto-medido por las citas-de la investigación previa de un equipo en la comunidad académica y la productividad de ese equipo en un laboratorio de investigación comercial. En tercer lugar, la experiencia previa del manager en la gestión de un centro de investigación comercial aumenta la capacidad de desarrollo de nuevos productos de una empresa. Sin embargo, el exceso de confianza en personal técnico en la gestión de la organización le quita peso al proceso de desarrollo de productos. Tomados en conjunto estos resultados parecen dar a entender que es importante que el liderazgo de la organización esté en manos de alguien con conocimiento y experiencia en la gestión del proceso de desarrollo de nuevos productos, pero que desviar las energías del personal científico de la empresa fuera del laboratorio para involucrarlo en la gestión de la organización tal vez es contraproducente. Por lo tanto, lo que una gran empresa de tecnología parece necesitar es un líder que entiende y tiene experiencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos, pero que está separado y es distinto del equipo científico que participa de la investigación y el desarrollo.</p>
<p>Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000) <i>Dynamic capabilities: What are they?</i> Strategic Management Journal Vol 21, no 10-11, 1105-1121</p>	<p>Modelo teórico</p>	<p>Sostiene que las CD son un conjunto de procesos específicos e identificables, tales como desarrollo de productos, toma de decisiones estratégicas y formación de alianzas. No se trata de un concepto abstracto ni tautológico. Aunque las CD son idiosincráticas en sus detalles y dependen del camino de dependencia de la empresa, tienen importantes características comunes entre empresas (llamado "mejores prácticas"). Sugieren así que en su naturaleza, las CD son más homogéneas, tangibles y sustituibles de lo que se supone. Plantean además que en mercados moderadamente dinámicos, las CD se asemejan a la concepción tradicional de las rutinas en el sentido que pueden ser concebidas como procesos estables, detallados y analíticos con resultados predecibles. Por el contrario, en mercados de alta velocidad, se requiere de procesos más simples, altamente vivenciales y frágiles con resultados impredecibles. Finalmente, sostienen que los mecanismos de aprendizaje internalizados son los que guían la evolución de las CD. En mercados moderadamente dinámicos, el énfasis evolutivo está puesto en la variación, mientras en mercados de alta velocidad de cambio, está en la selección. Concluyen que la visión tradicional de los recursos, identifica erróneamente el locus de la ventaja competitiva a largo plazo en mercados dinámicos, planteando así una condición de límite en la aplicación del concepto restringida solo a mercados de alta velocidad.</p>
<p>Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997) <i>Dynamic capabilities and strategic management</i> Strategic Management Journal Vol 18, no 7, 509-533</p>	<p>Trabajo teórico</p>	<p>Introduce por primera vez el concepto de CD como enfoque para analizar las fuentes de creación de riqueza y los métodos de captura de estas por parte de empresas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico. Sostiene que las ventajas competitivas de las empresas descansan en procesos distintivos (en cuanto formas de coordinar y combinar), activos específicos de la empresa, y el camino de evolución que ha adoptado o heredado. La importancia de los caminos de dependencia se amplifica cuando existen condiciones de rendimientos crecientes. La erosión de la ventaja competitiva de una empresa depende de la estabilidad de la demanda del mercado, y la facilidad de replicabilidad (expansión interna) e imitación (replicación de los competidores). El enfoque sugiere que la creación de riqueza privada en los regímenes de rápido cambio tecnológico depende en gran medida de perfeccionar los procesos internos tecnológicos, organizativos y de gestión dentro de la empresa. En resumen, la identificación de nuevas oportunidades y la organización eficaz y eficiente para aprovecharlas son generalmente más fundamentales para la creación</p>

## ANEXO I

Tabla N° 1: Revisión de la Literatura sobre Capacidades Dinámicas

		de riqueza privada que la formulación de estrategias, si por planificación estratégica entendemos a la conducta empresarial que mantiene los competidores fuera de balance, aumenta los costos de rivales, y excluye a los nuevos entrantes.
Helfat, C.E. (1997) <i>Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&amp;D</i> Strategic Management Journal Vol 18, no 5, 339-36	Investigación Empírica Cuantitativa	Se trata de una investigación empírica sobre CD entendidas como aquellas que permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos, y responder a condiciones de mercado cambiantes. En particular analiza la capacidad dinámica de I + D, el papel de los activos de conocimientos complementarios y otros en el contexto de las condiciones cambiantes de la industria petrolera de EE.UU. durante la década de 1970 y principios de 1980. El análisis sugiere que, en respuesta a la subida de los precios del petróleo, las empresas con mayor cantidad de conocimientos tecnológicos complementarios y activos físicos se comprometieron también grandes cantidades de I + D en la conversión de carbón