

11.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



La República (mural)
Pedro Nel Gómez (artista colombiano)

Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva

Hugo Alberto Rivera R. • Laura Stefanie Figueroa G.

Rivera R., Hugo A. y
Figueroa G., Laura S.
(2013). Capacidades
dinámicas, una fuente de
ventaja competitiva.
Criterio Libre, 11 (19),
245-261
ISSN 1900-0642

CAPACIDADES DINÁMICAS, UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA*

DYNAMIC ABILITIES: A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

CAPACIDADES DINÂMICAS, UMA FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

CAPACITES DYNAMIQUES, UNE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

HUGO ALBERTO RIVERA R.†
LAURA STEFANIE FIGUEROA G.§

Fecha de recepción: diciembre 7 de 2012
Fecha de aceptación: julio 8 de 2013

Received: December 7th, 2012
Accepted: July 8th, 2013

Data de recepção: 7 de dezembro de 2012
Data de aceitação: 8 de julho de 2013

Reçu le: 7 décembre, 2012
Accepté le: 8 juillet, 2013

RESUMEN

El estudio de las capacidades dinámicas se ha ido posicionando en el campo de la dirección estratégica dada su importancia en la generación de ventajas

* Artículo de investigación. Article of research. Artigo de pesquisa. Article de recherche.

† Magíster en administración, de la Universidad Externado de Colombia. PhD (cand.), Universidad de Valladolid. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. hugo.rivera@urosario.edu.co

Master in Administration, Universidad Externado de Colombia. PhD candidate, Universidad de Valladolid. Lead Professor of the Administration Faculty, Universidad del Rosario. hugo.rivera@urosario.edu.co

Mestre em administração da Universidad Externado da Colômbia. PhD (cand.), Universidade de Valladolid. Professor titular da Faculdade de Administração da Universidad del Rosario. hugo.rivera@urosario.edu.co

M2 de l'Université externe de Colombie. PhD (cand.), Université de Valladolid. Maître de conférences, Faculté de gestion, Université de Rosario. hugo.rivera@urosario.edu.co

§ Profesional en administración de negocios internacionales, de la Universidad del Rosario. figueroa.laura@ur.edu.co

Professional in International Business Management, Universidad del Rosario. figueroa.laura@ur.edu.co

Formada em Administração de Negócios Internacionais da Universidade de Rosário. figueroa.laura@ur.edu.co

Formation en administration des affaires internationales de l'Université de Rosario. figueroa.laura@ur.edu.co

competitivas temporales y en la generación de desempeños superiores. En este artículo revisamos el origen del concepto en el management, resaltamos su importancia en el enfrentamiento de la turbulencia del entorno, y presentamos una aplicación práctica.

Se recurre a la metodología cualitativa del estudio de caso, identificando los cambios realizados por la comercializadora Británica ASOS desde sus orígenes. Se describe el proceso llevado a cabo en su interior para crear y gestionar capacidades dinámicas generadoras de ventaja competitiva.

PALABRAS CLAVE:

Capacidades dinámicas, estrategia, turbulencia

CLASIFICACIÓN JEL:

M15, M19

ABSTRACT

The study of dynamic abilities has been positioning in the field of strategic direction given its importance in the generation of temporary competitive advantages and in the generation of superior performance.

In this article the origin of the management concept is reviewed highlighting its importance facing the environment's turbulence and showing a practical application.

The case study uses a qualitative methodology, identifying the changes made by the British Commercial Company ASOS since its origins. The internal process is described to create and manage the dynamic abilities that generate competitive advantages.

Key words: Dynamic abilities, strategy, turbulence.

JEL Classification: M15, M19.

RESUMO

O estudo das capacidades dinâmicas tem sido posicionado no campo da direção estratégica, dada a sua importância na geração de vantagens competitivas temporais e na geração de desempenhos superiores. Neste artigo, revisamos a origem do conceito Gestão (management), destacando a sua importância no enfrentamento da turbulência do ambiente, e apresentamos uma aplicação prática.

Recorre-se a metodologia qualitativa de estudo de caso, identificando as mudanças feitas pela Comercializadora Britânica ASOS desde as suas

origens. Descreve-se o processo realizado no seu interior para criar e gerenciar capacidades dinâmicas geradoras de vantagem competitiva.

Palavras chave: Capacidades dinâmicas, estratégia, turbulência.

Classificação JEL: M15, M19.

RÉSUMÉ

L'étude des capacités dynamiques se positionne dans le domaine de la gestion stratégique compte tenu de son importance dans la génération d'avantages concurrentiels temporaires et dans la génération d'une performance supérieure. Dans cet article, nous examinons l'origine du concept «gestion», nous mettons en évidence son importance dans la lutte contre la turbulence de l'environnement, et présentons une application pratique.

Il utilise une méthodologie qualitative de l'étude de cas, identifiant les modifications apportées par l'entreprise britannique ASOS depuis ses origines. Il décrit le processus entrepris à l'intérieur pour créer et gérer des capacités dynamiques génératrices d'avantage concurrentiel.

Mots-clés: Capacités dynamiques, la stratégie, la turbulence.

Classification JEL: M15, M19.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el campo de la dirección estratégica se ha detenido a explorar de manera recurrente la manera como las empresas desarrollan capacidades dinámicas que les permitan generar ventajas competitivas sostenibles (Ahenkora y Adhei, 2012; Dávila, 2012; Ellonen *et al.*, 2011; Barreto, 2010). Sin embargo, aún no hay una puesta en común sobre los elementos que deben tenerse en cuenta por las empresas para desarrollar, mantener y reconfigurar estas nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Con indiferencia de esta situación, lo importante está en que el entendimiento de las *capacidades dinámicas* se constituye en un elemento fundamental para la perdurabilidad de las empresas. Buscando este propósito, las empresas desarrollan habilidades cambiantes de la misma manera que el entorno, en las que se logren integrar diversos elementos que permiten conducir el ambiente hasta el punto en que las firmas lo requieren, permitiendo ventajas más resistentes. La renovación de competencias, la apropiada adaptación y la reconfiguración de habilidades permitirán crear mejores rutinas que se enfoquen en las necesidades del usuario y la demanda latente.

Buscando contribuir al campo de la estrategia, y de manera precisa al fortalecimiento del tema de las capacidades dinámicas, este trabajo

profundiza en el análisis de diferentes supuestos que comprendan el desarrollo de elementos tanto internos como externos de las compañías. Para lograrlo, la estructura de este trabajo es la siguiente. Inicialmente se efectúa una revisión del concepto de capacidades dinámicas, y después se presentan los resultados de la aplicación empírica realizada en la empresa británica ASOS.COM; la cual comercializa artículos de

moda (prendas de vestir y accesorios) a través de Internet. Se constituye en un caso valioso, ya que la mayoría de estudios en los que se evidencia el desarrollo de capacidades dinámicas se han realizado en empresas que tienen esquemas de comercialización tradicionales, pero al estudiar el comercio electrónico se da una mirada diferente a lo pertinente a las capacidades dinámicas.

2. MARCO TEÓRICO

El *Diccionario* de la Real Academia Española de la lengua define el término *capacidad* como la aptitud, talento o cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo, así como la oportunidad, lugar o medio para ejecutarlo. De acuerdo con cada contexto la palabra toma su forma, reconociendo el medio en el que se desenvuelve, ya sea como medida de cantidad, cualidad o habilidad.

Por otro lado, el término *dinamismo* se considera como la energía activa y propulsora que proporciona vitalidad y estimula los cambios o

el desarrollo. El término se utiliza principalmente en la física, pero algunas ramas como la antropología, administración empresarial y filosofía también adoptan la noción.

Al unir los dos términos se alcanza entonces una definición, entendida por la aptitud o competencia de ejecución ágil en un contexto en el que interactúan varios elementos, estableciendo una realidad en movimiento. De aquí, se pretende entonces ahondar en un término consolidado por la dirección estratégica como capacidades dinámicas.

3. LA EMERGENCIA DEL CONCEPTO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con Ortega *et al.* (2012), el enfoque de capacidades dinámicas en el campo de la dirección estratégica fue generalizado gracias a los desarrollos de Teece *et al.* (1997). Sin embargo, para los conocedores del tema no son ajenos los trabajos de Kogut y Sander (1992), Colins (1994) y Pisano (1994). Todos ellos tenían como finalidad avanzar en el enfoque del *resource based view*, en la búsqueda por otorgar simultaneidad a la coordinación y desarrollo de diferentes competencias que permitan una mejor toma de decisiones, en respuesta a los eventos cambiantes del ecosistema y la necesidad de flexibilidad para producir innovación.

Las reflexiones de estos autores se han vuelto relevantes para las empresas en su camino por obtener las habilidades que les permitan asegurar su perdurabilidad. Teniendo en cuenta la existencia de elementos como la tecnología, protección de propiedad intelectual, invención de nuevos modelos de negocio, creación de activos intangibles, innovación abierta, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones se alcanza el entendimiento de la interdependencia de los elementos en los que las empresas deben basar sus decisiones para evitar las limitaciones cognitivas y lograr la reconfiguración de amenazas propias del entorno.

En este contexto, las capacidades dinámicas se desarrollan como una ruta que permite la exploración continua de competencias acorde a las transformaciones en el entorno, la integración del conocimiento con la realidad sobre el desempeño en entornos complejos y el remplazo de atributos para el crecimiento y desarrollo futuro. Basado en la estrategia de recursos, este marco conceptual surgió por la recurrencia de apoyo en la generación de ventaja competitiva generada acorde a una respuesta oportuna desplegada de las necesidades del entorno. La coordinación y re-implementación de competencias internas y externas para lograr una ventaja difícil de duplicar (Teece; 1994) que mediante la estrategia se dirigiese de forma única a las necesidades del usuario y de los demás actores que interactúan en el ecosistema, se torna en la manera de adquirir una posición deseada, al utilizar el término *capacidades dinámicas*.

Las primeras publicaciones que atribuyen la necesidad de una concepción evolutiva de las capacidades se remontan a Teece y Pisano (1994), en donde estas capacidades son el subconjunto de competencias que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos respondiendo a circunstancias cambiantes. El alcance de congruencias con el cambio en tiempo crítico es determinante para el entendimiento de la influencia de nuevos factores que permitan la construcción, integración y reconfiguración de capacidades y recursos operacionales para el uso de rutinas de alto nivel que definan la gestión de las opciones de decisión, al ejecutar y coordinar las diversas tareas necesarias para lograr la actividad (Helfat, 2002, p. 2).

El requerimiento de la generación de capacidades dinámicas que se puedan asegurar a futuro, precisa la combinación adecuada de recursos heterogéneos para generar una capacidad difícilmente sustituible. Supone que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones por una movilidad imperfecta (Toro, 2007). El conocimiento y los aprendizajes organizacionales se desenvuelven como la

manera de acumular tecnología y competir, de acuerdo con lo concebido por Dodgson (1993), en donde se presenta la interiorización y codificación de factores comunes.

La teoría de los recursos se desenvuelve en una economía sectorial caracterizada por el uso empresarial de estrategias diferentes a partir de los recursos internos que promuevan la generación de una identidad empresarial. Pero es en Helfat & Peteraf (2003) donde se propone el entendimiento de la teoría de los recursos con un enfoque evolutivo de acuerdo con el ciclo de vida de las capacidades, al comprender el carácter dinámico que empieza a volverse importante, por la necesidad de que las organizaciones posean rutinas coordinadas en función del alcance de los objetivos propuestos por la actividad, lo cual reafirma la vehemencia de elementos tácitos en el surgimiento de las capacidades dinámicas.

Con el paso hacia el siglo XXI y la globalización, las capacidades dinámicas ponen un mayor énfasis en la innovación, desde la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar para ajustar los elementos internos de la empresa a los factores externos, al modificar rutinas operativas para conseguir una mayor efectividad (Griffith & Harvey, 2001; Rindova & Kotha, 2001; Zollo & Winter, 2002; Aragón-Correa & Sharma, 2003). Pero en estos primeros años de la década, es Winter (2003) quien resalta la incidencia de estas habilidades por su aptitud para modificar las capacidades ordinarias, involucrando la necesidad de proveer un valor extra a los consumidores, a partir de una perspectiva orientada en el movimiento de los mercados. Es decir, se introduce la necesidad de una evolución dependiente a los elementos del entorno.

Al ser consideradas las capacidades como fuente de ventaja competitiva para lograr el éxito, Teece (2007) y Helfat (2007) reconocen la categoría de la reconfiguración de intereses y la alineación con el medio para detectar, moldear y aprovechar tanto oportunidades como amenazas, al proteger y combinar activos tangibles e intangibles. Sigue conservando la innovación un gran rol

para las organizaciones que se hallan dentro de economías abiertas, pues son aquellas habilidades diferenciadoras las que permitirán la adaptación a los ecosistemas de negocio desde la colaboración con diversas empresas, entidades o instituciones.

Finalmente, la investigación en estrategia incorpora simples conceptos para dar un acercamiento más práctico al reconocer la necesidad de las organizaciones por aprovechar oportunidades, a partir de la búsqueda simultánea de nuevas posibilidades y la explotación de antiguas certezas, al entender que el éxito puede

provenir de la buena observación en los mercados cambiantes. De esta forma, las capacidades dinámicas se convierten en medios para guiar y facilitar el desarrollo de la organización a través del incremento continuo de su competitividad (Ahenkora y Adjei, 2012).

Para facilitar una mayor comprensión del concepto de capacidades dinámicas, la Tabla 1 contiene una síntesis de algunas de las definiciones del concepto más encontradas en la literatura, logrando mostrar la evolución cronológica del concepto y el avance en la comprensión del mismo.

Tabla 1. Definiciones del concepto de capacidades dinámicas.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1994	Teece & Pisano	Las capacidades dinámicas se definen como el subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado.
1994	Collins	Existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
1994	Pisano	La capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
1994	Henderson & Cockburn	Las "competencias arquitectónicas" son los artífices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
1997	Teece, Pisano & Shuen	"Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio". Por tanto, "reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva".
1997	Helfat	"Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado".
1998	Law, Wong & Mobley	Las capacidades dinámicas son una construcción multidimensional agregada.
1999	Zahra	"Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las cuales ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma".
2000	Teece	"Habilidad para percibir y medir rápida y competentemente las oportunidades".
2000	Helfat & Raubitschek	"Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores".
2000	Eisenhardt & Martin	"Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor". Pero no solo se trata de la habilidad para cambiar los recursos existentes, sino por el hecho de hacerlo rápida y efectivamente. Son procesos específicos e identificables, importantes no solo en mercados de alta velocidad, sino también en aquellos que son moderadamente dinámicos (cambio constante de forma lineal y predecible).
2000	Cockburn, Henderson & Stern	"La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio".

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
2000	Zajac, Kraatz & Bresser	Capacidad de la organización de “llevar a cabo el cambio necesario” cuando “se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio”.
2001	Makadok	Pone de manifiesto la “importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumpeterianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos” (obtención de rentas ricardianas). De forma indirecta, se asocia la selección de recursos con RBV, y la construcción de capacidades con el marco de las capacidades dinámicas.
2001	Griffith & Harvey	“Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva”.
2001	Rindova & Kotha	Utilizan el término “continua metamorfosis” para referirse a “profundas transformaciones” que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el “ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante”.
2001	Edwards	Construcción multidimensional, constituida por: +La propensión a percibir oportunidades y amenazas. Toma de decisiones oportunas. Toma de decisiones orientada en los intereses del mercado. Cambio de la base de los recursos de la firma.
2002	Zollo & Winter	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad”. Patrones predecibles de comportamiento (rutinas). Mecanismos de aprendizaje, desde su articulación y codificación para la generación sostenible y eficaz de capacidades dinámicas.
2002	Lee <i>et al.</i>	“En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes schumpeterianos de rápido cambio”.
2002	Zahra & George	“Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva”.
2003	Ambrosini & Bowman	Capacidades que comprenden cuatro importantes procesos: la reconfiguración, el aprovechamiento, el aprendizaje y la integración.
2003	Winter	Describe las capacidades dinámicas como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que “pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos”. Se trata de “inversiones” que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades. “Capacidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias”.
2003	Helfat & Peteraf	“Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades”.
2003	Aragón-Correa & Sharma	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de “estrategias proactivas” que “permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios”.
2003	Lampel & Shamsie	“La movilización y transformación de capacidades permite el montaje y la transformación de los límites empresariales”.
2003	Zott	Capacidades que influyen el desempeño, modificando los límites de recursos y rutinas de las firmas.
2006	Andreeva & Chaika	Las capacidades dinámicas son procesos identificables, que presentan características comunes, pueden ser sustituibles y son idiosincráticas.
2006	Zahra <i>et al.</i>	“Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor” ... “Presencia de problemas rápidamente cambiantes” para los que la empresa cuenta con “la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad <i>dinámica</i> de orden superior de alterar capacidades)” ... mediante la “habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes”. Un ambiente volátil no es componente necesario para la existencia de las capacidades dinámicas.
2006	Gilbert	Marcos de competencia sobre oportunidades y amenazas que moldean el entorno, en respuesta al cambio discontinuo.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
2006	Lavie	La capacidad de reconfiguración surge como método de sustitución, evolución y transformación.
2006	Marcus & Anderson	Capacidad que afecta las competencias de una firma en la administración de la cadena de valor, pero no la competencia en la administración del ambiente.
2006	Slater, Olson & Hult	Reconocen que las capacidades dinámicas no son únicamente habilidades para lidiar con entornos cambiantes, sino que son la base de la configuración de la estrategia.
2006	Mengue & Auh	Las capacidades dinámicas pueden exponerse cuando la orientación al mercado es complementada con la reconfiguración de capacidades.
2007	Helfat <i>et al.</i>	Capacidad de una organización para crear, ampliar o modificar su base de recursos.
2007	Teece	“Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”. Relevancia del concepto para ambientes abiertos al comercio internacional como fuente de ventaja competitiva a través del tiempo.
2007	Augier & Teece	“Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías”.
2007	Wang & Ahmed	“Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva”. (No son simples procesos).
2007	Ng	“Se refieren a la habilidad de las organizaciones de desarrollar y buscar nuevos recursos y configuraciones que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado”.
2007	Schreyögg & Kliesch-Eberl	Propone las capacidades dinámicas como una función organizacional separada, que permite monitorear capacidades, no solo a nivel operacional, sino también desde el uso y desenvolvimiento de las capacidades en un ambiente externo.
2007	Moliterno & Wiersema	Incorpora el elemento de toma de decisiones, en el que las capacidades dinámicas se entienden por su capacidad para entender si realizar o no cambios, en la base de los recursos.
2008	Oliver & Holzinger	“Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante”.
2008	Danneels	Competencias para crear nuevas competencias (competencias de segundo orden); se trata de la explotación de competencias existentes y exploración de algunas nuevas.
2008	Doving & Gooderham	Necesidad de heterogeneidad de capital humano, desarrollo interno de rutinas y alianzas con proveedores de servicios complementarios que puedan influenciar un mayor alcance desde la diversificación relacionada.
2008	Menon & Mohanty	Las capacidades dinámicas son capacidades latentes de segundo orden constituidas estratégicamente por competencias centrales (core) que se componen de capacidades funcionales. Aptitud de una firma al utilizar sus recursos efectivamente, para conseguir congruencia con el ambiente de negocios cambiante.
2009	Agarwal & Helfat	Tiene en cuenta el potencial de afectar sustancialmente el largo plazo desde la renovación de capacidades (actualización y remplazo de atributos) dirigidas a proveer un fundamento para el crecimiento y desarrollo futuro. “Las capacidades dinámicas al ser usadas respectivamente, llevan a la institucionalización de la renovación permitiendo la efectividad”.
2009	Ambrosini & Bowman	Capacidades ajustadas por la necesidad de actuar en entornos dinámicos. Existencia de capacidades dinámicas de tres tipos: incrementales (mejoramiento continuo de la base de los recursos), de renovación (actualizan, amplían y adaptan la base de los recursos) y regenerativas (influyen en el conjunto de capacidades dinámicas como tal y no en la base de los recursos, pueden verse afectadas tanto por cambios en el interior como en el exterior).
2009	Augier & Teece	Las capacidades dinámicas son la manera de entender formas en que la tecnología es usada, desarrollada, transferida y protegida para poder actuar en la economía. “Dirección de comportamiento intensivo con la capacidad de examinar y medir oportunidades para luego transformar y reconfigurar oportunidades”.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
2010	Barreto	Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática, formado por su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientado al mercado, y para cambiar su base de recursos.
2011	Hodgkinson & Healey	Habilidad para actualizar las representaciones mentales de quienes toman las decisiones, en respuesta a los cambios del entorno externo. Uso de intuición para evaluar y seleccionar las nuevas oportunidades.
2011	Ellonen <i>et al.</i>	Capacidades organizacionales de más alto orden que facilitan el aprendizaje de nuevos dominios, creando nuevas combinaciones de activos y construyendo nuevas capacidades para alcanzar las necesidades del mercado.
2012	Ahenkora	Vista dinámica de las organizaciones que provee una mayor probabilidad para el establecimiento de empresas sostenibles.
2012	Ortega, García & Santos	“Los procesos de desarrollo de nuevos productos se pueden reinterpretar como capacidades dinámicas y, por ello, pueden servir como mecanismos de renovación organizativa”.
2012	Dávila	“Una organización necesita controlar el riesgo que conlleva utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas. La función de dinamización implica el monitoreo de las capacidades que posee el sistema (su evolución, utilización y efectos al interior y hacia fuera) y de los eventos críticos del entorno”.

Fuente: Gonzales, G. *et al.*, 2010.

Tras haber presentado una revisión de literatura sobre el concepto de capacidades dinámicas, puede indicarse que las capacidades dinámicas aluden a las nuevas condiciones gestionadas en el interior de las empresas en su camino por lograr enfrentarse a entornos cambiantes que pueden

poner en riesgo su perdurabilidad. Estas nuevas condiciones, llamadas por algunos habilidades o destrezas, tienen la particularidad de que deben transformarse de manera permanente dependiendo de los cambios del entorno, llevando a la empresa a un proceso de metamorfosis permanente.

4. APLICACIÓN EMPÍRICA

Buscando identificar la manera como las empresas se enfrentan a entornos cambiantes, se presenta a continuación el caso de la empresa Asos.com, una comercializadora de prendas de vestir a través de Internet. Es una experiencia de una empresa no tradicional, que tiene un modelo de negocios basado en el comercio electrónico. Se desenvuelve en un contexto con cambios permanentes en la tecnología, donde el comercio a través de Internet aún genera temores entre los consumidores, con retos demográficos por enfrentar como son el luchar con la tradición de comprar prendas de vestir utilizando canales tradicionales. En síntesis, es una empresa que se enfrenta a un entorno dinámico, incierto y complejo, características generadoras de turbulencia.

ASOS, “As Seen On Screen”, es un minorista británico, creado en el año 2000. En un principio

la empresa se enfocaba en la comercialización de trajes inspirados en celebridades, que eran realizados por diversas marcas. Pero dada la utilización y construcción de capacidades dinámicas, esta minorista ha logrado moldear su concepto de negocio, aprovechando el gran auge que ha tenido el interés por la moda y el apogeo de las redes de comunicaciones, hasta llegar a ser la tienda de ventas de moda *online* más grande del mundo.

Este minorista de moda global ofrece más de 50.000 productos, introduce semanalmente aproximadamente 1500 productos y realiza envíos a más de 190 países desde su centro de distribución en Inglaterra. Además, cuenta con plataformas virtuales en 5 idiomas y dirigidas específicamente a Estados Unidos, España, Francia, Italia, Alemania, Australia y Reino Unido.

Pero con la posibilidad de ser utilizadas por cualquier usuario a nivel global, especialmente por el mercado objetivo de la organización; mujeres entre 16 y 34 años que se mantienen al tanto de las tendencias de moda, estilo y tecnologías de la comunicación.

5. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para estudiar lo ocurrido en la empresa ASOS se elaboró un estudio de caso en profanidad (Yin, 1994). Para ello se identificaron fuentes de información tanto internas como externas que permitieran dar cuenta de manera cronológica de las principales transformaciones llevadas a cabo por la empresa. Además se logró caracterizar el sector textil y la actividad de comercio electrónico que utilizan para distribuir sus productos. Se llevaron a cabo entrevistas con diferentes personas de la empresa, y se revisaron informes privados con la finalidad de triangular la información obtenida para garantizar la rigurosidad del método utilizado.

6. RESULTADOS

A través de la realización del caso se pudieron validar los elementos teóricos desarrollados en el marco de la estrategia. De esta manera al utilizar a ASOS.COM por ser una organización exitosa en el ámbito empresarial, se evidenció que el enfoque en las competencias base, el aprendizaje y la renovación se vuelven la generalidad para llegar a públicos de economías enlazadas con modelos mentales conectados por las tecnologías de la información. La empresa desde sus comienzos ha enfrentado situaciones cambiantes en el entorno que han puesto a prueba su capacidad de gestión. La Tabla 2 contiene una síntesis de las principales discontinuidades del entorno y la manera como la empresa reaccionó.

“... se evidenció que el enfoque en las competencias base, el aprendizaje y la renovación se vuelven la generalidad para llegar a públicos de economías enlazadas con modelos mentales conectados por las tecnologías de la información.”

Tabla 2. Caracterización del entorno entre 2000-2012 y principales decisiones de la empresa ASOS.

AÑO	EVENTO	DINÁMICA
2000	Incentivos a la creación de empresas.com <i>Boom de series de tv: Sex and the City, The Office, Friends, The Sopranos, CSI, 24, que formaban un factor influyente en el reconocimiento de la moda de la época.</i>	Detección de oportunidades e incentivos a creación de comercio electrónico. Aprovechamiento de la existencia de una mancha blanca. Existía un público al que no estaban siendo atendidas sus necesidades
2001	Los atentados del 11 de septiembre causaron una caída a la economía e índices bursátiles, dando paso a una etapa de especulación y recesión por la inseguridad. Ello trajo consigo un mayor número de empresas vinculadas al sector de Internet.	Reconocimiento del efecto de la incertidumbre, para lo cual se generó una organización junto con Entertainment Marketing (EM) para permitir la colocación de nuevas marcas en un ambiente incierto.
2002	Margen operacional negativo. ROA = -47% ROI = -63% El incremento de la confianza a nivel mundial generó mayor inversión en elementos tecnológicos para ir a la par con el cambio.	Al reconocer la necesidad de un enfoque en las competencias core, se vende EM, generando liquidez y enfocando las ventas a través del canal <i>online</i> . Se adopta una estrategia sombrilla, permitiendo un acercamiento al consumidor, tomando partido del desarrollo tecnológico y ofreciéndole diversas marcas en un mismo lugar; así cuando un cliente buscaba una marca en particular, podía llegar a la página Web siendo esta un intermediario en la distribución de marcas reconocidas.
2004	Continuación de pérdidas por altos costos de almacenamiento. Lanzamiento de plataforma social <i>myspace</i> . Crecimiento constante de la competencia	La empresa utiliza una nueva forma de recuento, extendiendo el año contable a 31 de marzo, lo cual demuestra el desarrollo de competencias de segundo orden, por el aprendizaje de la dinámica del mercado, dado el comportamiento del consumidor y su incremento del gasto en la temporada navideña. Ampliación de la línea de productos al incluir calzado y belleza. Se reconoce la importancia de hacer asequibles los productos para lograr un aumento en el número de pedidos y expandir el <i>target</i> a personas entre 16 y 34 años de edad.
2005	Lanzamiento de plataformas sociales como Facebook, reconocen un incremento en la demanda; y el público empieza a pasar mas tiempo navegando la Web. La explosión en la planta de almacenamiento de Bunefield causa grandes pérdidas de stock y sobrecostos de aseguramiento.	ASOS aprovecha su mayor cercanía al público gracias a las redes sociales y muda la planta a un centro logístico que distribuirá de mejor manera los productos.
2006	Lanzamiento de Twitter e incremento de investigación y desarrollo invertido por la competencia a tiendas que empezaban a contar con un canal de distribución <i>online</i> .	La detección de la importancia de cambio en la junta directiva, transfirió al creador de la compañía a ser director no operativo. Dentro de los cambios realizados, surgió un departamento de diseño y de mercadeo que logró entender las necesidades reales de consumidores y sus medios a la hora de realizar una transacción <i>online</i> .

AÑO	EVENTO	DINÁMICA
2007-2008	Crisis financiera; crisis crediticia e hipotecaria que desató la falta de confianza en los mercados y por tanto, la reducción del consumo.	<p>Al reconocer la disminución del consumo, se logró comprender los modelos mentales de los compradores a la hora de realizar transacciones y entendió la importancia de un nuevo canal que pudiera ofrecer los productos con pagos virtuales.</p> <p>Además, el nuevo enfoque a la parte de mercadeo de la compañía hizo lanzar nuevas aplicaciones: Asos Magazine, Marca de Hombre, Petite y Designer.</p> <p>Con la crisis fue importante resaltar que la página proveía descuentos al consumo; para lo cual se lanzó Asos Outlet. La inversión en infraestructura, capital humano, diseño, tecnología y mercadeo, demuestra la reconfiguración y renovación corporativa, permitiendo a la organización enfocarse en sus actividades core.</p>
2009	El enlace de las economías a nivel global y el surgimiento de plataformas de comunicación cada vez más consolidadas hacen más notoria la dependencia generada por los lazos económicos y la necesidad de los clientes de respuestas en cortos períodos de tiempo.	<p>La alianza con Unipart Logistics permite utilizar Free Shipping Worldwide como parte de su estrategia empresarial. Esto permite a la organización enfocarse en servicio y eficiencia, para el ofrecimiento de un servicio complementario.</p> <p>El lanzamiento de ASOS Life logra que los usuarios puedan crear perfiles para comunicarse a través de foros, blogs y grupos via facebook, Myspace y Messenger; es decir, las plataformas de comunicación que realmente usa el <i>target</i>. A través de ellas se logra otorgar respuestas en tiempo real.</p>
2010	ASOS adquiere el estatus de compañía neutral de carbón.	Responde ante los requerimientos de la población por responsabilidad ambiental, lo que le da un mayor valor por su compromiso con el medio.
2011	<p>Mayor internacionalización de Asos.com otorgada por la consolidación del comercio electrónico.</p> <p>Incremento en 60% del acceso a internet del segmento de población al que va dirigido Asos y que utiliza las redes sociales. (Ver el anexo 8).</p>	<p>Se abren plataformas destinadas y personalizadas a nivel internacional:</p> <p>Francia, Alemania, Estados Unidos y posteriormente Australia, Italia y España.</p> <p>Adaptación a la tecnología, con el desarrollo de Asos Mobile y las aplicaciones para Iphone, Ipad y Smartphones.</p> <p>Además, surge el concepto de Asos Marketplace, configurando una nueva parte de negocio, en donde se permite a vendedores minoristas participar de la plataforma para poder vender a través de este canal (alianza horizontal).</p>
2012	Exagerada oferta y continua creación de minoristas <i>online</i> de venta de prendas de vestir.	Se desarrolla Asos Fashion Finder, solución para aquel público que no encontraba en Asos.com lo que estaba buscando, utilizara los enlaces para llegar a productos de minoristas rivales que sí lo venden.

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta a estas discontinuidades permite concluir que la empresa logra llevar a cabo un proceso de detección, aprovechamiento, reconfiguración y renovación de sus competencias para lograr enfrentar un entorno con muchos retos. Sin lugar a dudas se evidencia un modelo de negocios basado

en la creación de capacidades dinámicas. Enfoque en el aprendizaje de construcción de nuevas competencias que permiten reconocer la incidencia de la aplicación de tecnología, activos intangibles “know-how”, protección de propiedad intelectual y normatividad para estar a la par con el cambio.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Por medio del reconocimiento de la necesidad de creación de capacidades dinámicas, las organizaciones se hacen capaces de enfrentar los desafíos que un entorno cambiante implica. El pertinente aprovechamiento y detección de oportunidades refleja la disposición al aprendizaje e innovación al comprender cómo de la reconfiguración y renovación de competencias se puede obtener la mayor generación de valor en la búsqueda de sostenibilidad.

El caso ASOS.COM refleja la incidencia de la incertidumbre para el moldeamiento del formato de negocio utilizado, al explotar las necesidades cambiantes de los segmentos de consumo y recurrir a la integración tanto vertical como horizontal para la satisfacción de un mayor número de posibles clientes. De la necesidad de diferenciación se desarrolla el valor del servicio, teniendo en cuenta que los productos tienen

ciclos de moda y uso demasiado cortos; donde solo una extensión del valor otorgado a cada uno de los eslabones de la cadena de suministro se traduce en la generación de lealtad.

Por otro lado, la adaptabilidad y participación en los medios de comunicación del *target* elegido permiten un acceso más cercano a flujos de información veraces para la investigación, otorgando la recepción continua de nuevas ideas. Por ello, con la inserción en el caso de estudio elaborado se logra concretar la hipótesis sobre la importancia del contacto cercano con el cliente para así interiorizar las necesidades, miedos y dolores que atribuyen a cada consumidor para ser transformadas en herramientas y oportunidades en el alcance y generación de necesidades desde una visión tecnológica, al enmarcar la sostenibilidad en la era de la información.

BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, H.; Helfat, C.E. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, 20 (2), pp. 281-293.

Ahenkora, K.; Adjei, E. (2012). A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation. *Journal of Management and Strategy*, 3 (3), pp. 21-27.

Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?

International Journal of Management Reviews, 11 (1), pp. 29-49.

Andreeva, T.; Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities, What they need to be dynamic?* St Petersburg State University, Institute of Management.

Aragón-Correa, J.A.; Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, *Academy of Management Review*, 28 (1), pp. 71-88.

- Augier, M.; Teece, D.J. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions, *Management International Review*, 47(2), pp. 175-192.
- ASOS.COM (2012). *Aboutus*. Recuperado el 12 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.asos.com/infopages/pgeaboutus.aspx?xr=1&mk=na&r=3>
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), pp. 256-280.
- Bravo, E. (2005). Proyecto de tesis: Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto. Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.
- Cepeda, G. y Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, pp. 426-437.
- Cockburn, I.M.; Henderson, R.M.; Stern, S. (2000). Untangling the Origins of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp. 1123-1145.
- Collins, D.J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(48), pp. 143-152.
- Danneels, E. (2008). Organizational Antecedents of Second-Order Competences, *Strategic Management Journal*, 29(5), pp. 519-543.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literature. *Organization studies*, 14(3), pp. 375-394.
- Døving, E. and Gooderham, P.N. (2008). Small firm accountancy practices as business advisors: A dynamic capabilities view of their scope of services. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 841-857.
- Edwards, J.R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4 (2), pp. 144-192.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities. What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp. 1105-1121.
- Ellonen, H.; Jantunen, A.; Kuivalainen, O. (2011). *The Role Of Dynamic Capabilities In Developing Innovation-Related Capabilities*. Lappeenranta University of Technology.
- Gilbert, C.G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1), pp. 150-167.
- Gonzales, G.; Navas, J.; López, P.; Delgado, M. (2010). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense.
- Griffith, D.A.; Harvey, M.G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities, *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp. 597-606.
- Helfat, C.E. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 339-360.
- Helfat, C.E.; Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1010.
- Helfat, C.E.; Raubitschek, R.S. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*, 21, (10/11), pp. 961-979.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic*

- Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), pp. 63-84.
- Hodgkinson, G.; Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management Journal* 32(13), pp. 1500-1516.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397.
- Lavie, D. (2006). Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 153-174.
- Lee, J.; Lee, K.; Rho, S. (2002). An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm - Based Model. *Strategic Management Journal*, 23 (8), pp. 727-747.
- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 387-401.
- Marcus, A.A. & Anderson, M.H. (2006). A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 19-46.
- Mengue, B. Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, pp. 63-73.
- Menon, A. & Mohanty, B. (2008). *Towards a theory of dynamic capabilities for firms*. Xavier Institute of Management, Bhubaneswar, 6th AIMS International Conference on Management.
- Molitero, T.P. & Wiersema, M.F. (2007). Firm Performance, Rent Appropriation, and the Strategic Resource Divestment Capability. Lead Article, *Strategic Management Journal* 28 (11), pp. 1065-1087.
- Oliver, C. & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, pp. 496-520.
- Ortega, A.; García, T.; Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*, 25(45), pp. 113-135.
- Pisano, G.P. (1994). Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 85-100.
- Palomares, L.; Mertens, L. (2006). Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones. Seminario Internacional Globalización, crecimiento y desarrollo. UNAM, México.
- Rindova, V.P. & Kotha, S. (2001). Continuous Morphing: Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1263-1280.
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28 (9), pp. 913-933.
- Slater, S.F.; Olson, E.M.; Hult, G.T.M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability - performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), p. 1221.
- Sund, K. (2011). *Understanding strategy*. Middlesex University.
- Teece, D.J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure

- and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), pp. 35-54.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.
- _____; Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537-556.
- _____; _____.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Toro, J. (2007). Eumed.net *Teoría de los recursos y capacidades*. Disponible en la Web: 15 de abril de 2012.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, nº 1, pp. 31-51.
- Winter, S.G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21, (10-11), pp. 981-996.
- _____. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-995.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2 ed.) Beverly Hills, Ca, USA: Sage Publications.
- Zahra, S.A.; Sapienza, H.J.; Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917-955.
- Zajac, E.J.; Kraats, M.S.; Bresser, R.F.K. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21(4), pp. 429-453.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.

