

**MODELO DE ANÁLISIS DE CAPACIDADES DINÁMICAS PARA
FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DEL
DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

MIGUEL ERNESTO VELANDIA FERIA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA
INNOVACIÓN CARTAGENA DE INDIAS,
COLOMBIA**

2016

**MODELO DE ANÁLISIS DE CAPACIDADES DINÁMICAS PARA
FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO DEL
DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

Trabajo de grado tipo tesis para optar al título de Magíster en Gestión de la
Innovación

MIGUEL ERNESTO VELANDIA FERIA

Director

Jimmy Saravia Arenas, Ing., MSc.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA
INNOVACIÓN CARTAGENA DE INDIAS,
COLOMBIA**

2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial, a Dios por haber dado discernimiento y sabiduría para afrontar esta etapa de desarrollo profesional y personal.

a mi madre por ser esa mujer incansable que día a día lucha por sus hijos, y está presente cada vez que abordo un nuevo proyecto,

a mi abuela Victoria por ser la luz que me enseñó el significado de amor, ternura y dedicación, a mis hermanos por todo el apoyo brindado,

a mis compañeros de estudios y en especial a los de mi mesa de estudio, por conocerlos y poder compartir con ustedes,

a fema por ser una impulsora de este logro y por sus oraciones,

al director de la maestría Luis Carlos Arraut por su dedicación para brindarnos las mejores herramientas,

a la gobernación de Sucre por apostar al desarrollo personal y profesional con este hermoso programa de formación,

y a todos los empresarios del sector turismo de Sucre, por su colaboración para el desarrollo de esta investigación.

Gracias a todos, por brindarme un momento en sus vidas y por acompañarme en este tiempo para alcanzar este logro tan importante.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5. JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	12
2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
2.1.1 INNOVACIÓN.....	12
2.1.2 TIPOS DE INNOVACIÓN.....	13
2.1.3 PROCESOS DE INNOVACIÓN	14
2.1.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	15
2.1.5 MODELOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	16
2.1.6 CAPACIDAD DINÁMICAS	19
2.1.7 CLASIFICACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS	22
2.1.8 COMPETITIVIDAD	23
2.1.9 SECTOR TURISMO.....	24

2.1.9.2 NORMA TÉCNICA NTS – TS SECTORIAL COLOMBIANA TURISMO	28
2.2 ESTADO DEL ARTE.....	28
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	33
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	33
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.2 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ...	37
3.2.1 FUENTES PRIMARIAS.....	37
3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	38
3.2.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO	38
3.3 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	38
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	39
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS ...	56
5.1 FACTORES DETERMINANTES DEL MODELO.....	56
ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE ESTADO DE CAPACIDADES.....	60
ETAPA 2. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE CAPACIDADES Y DISEÑO DE OBJETIVOS.	65
ETAPA 3. CONFORMACIÓN DE CAPACIDADES Y GRADO DE IMPACTO.	67
ETAPA 4. CREACIÓN Y DESPLIEGUE DE CAPACIDADES SEGÚN NIVEL DE MADUREZ.	70

ETAPA 5: RETROALIMENTACIÓN	73
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE VALOR PARA EL SECTOR TURISMO BASADO EN EL ANÁLISIS DE CAPACIDADES DINÁMICAS.....	74
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
7.1 Conclusiones	76
7.2 Recomendaciones.....	78

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de modelos del proceso de innovación por autor y año.	16
Tabla 2 Definiciones del concepto de capacidades dinámicas más recientes.....	19
Tabla 3 Prestadores de servicios turísticos inscritos en el RNT en el Departamento de Sucre.....	27
Tabla 4 Principales trabajos de investigación del objeto de estudio.....	28
Tabla 5 Fases de desarrollo del estudio	34
Tabla 6 Población proyectada del objeto de estudio	36
Tabla 7 Descriptores de diagnóstico de capacidades	63
Tabla 8 Clasificación de la capacidad de acuerdo a su impacto competitivo	69
Tabla 9 Conformación de Capacidades (categorías, nivel de madurez e impacto).....	69

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Unidades de análisis por capacidad.....	40
Figura 2 Estado de Madurez de las capacidades de una empresa	58

Figura 3 Modelo de Gestión de Capacidades Dinámicas	59
Figura 4 Etapa 3: Conformación de Capacidades y Grado de impacto	61
Figura 5 Actividades capacidad de absorción	62
Figura 6 Actividades capacidad de adaptación	62
Figura 7 Actividades capacidad de aprendizaje	62
Figura 8 Actividades capacidad de innovación.....	63
Figura 9 Fuentes de recursos y soporte de Capacidades	66
Figura 10 Posicionamiento estratégico de las capacidades	67
Figura 11 Evaluación del grado de impacto de la capacidad en la competitividad.	68
Figura 12 Ciclo de creación y despliegue de capacidades dinámicas	72
Figura 13 Ruta de Capacidades a intervenir enfoque de construcción	76

LISTADO DE GRAFICAS

Grafica 1 Grado de Madurez Capacidad Organizacional	41
Grafica 2 Grado de Madurez Capacidad de Absorción (Alojamiento turístico)	43
Grafica 3 Grado de Madurez Capacidad de Absorción (Agencias operadoras y de viajes)	44
Grafica 4 Grado de Madurez Capacidad de Absorción.....	45
Grafica 5 Grado de Madurez Capacidad de Adaptación.....	47
Grafica 6 Grado de Madurez Capacidad de Innovación (Alojamiento turístico).....	48
Grafica 7 Grado de Madurez Capacidad de Innovación (Agencias operadoras y de viajes).....	50
Grafica 8 Grado de Madurez Capacidad de Innovación	52
Grafica 9 Grado de Madurez Capacidad de Aprendizaje	53
Grafica 10 Resumen de grado de madurez de capacidades por tipo de actividad.....	54
Grafica 11 Resumen de grado de madurez de capacidades dinámicas	56

RESUMEN

El desarrollo, entendido como transformación social integral, autosustentable, se encuentra entrelazado al aprendizaje, y a los procesos de innovación, resultando prioritario para cerrar la brecha que separa a los países ricos de los pobres. Es decir, para que haya crecimiento económico, esto implica tener unos niveles altos de competitividad y esto genera un efecto de bienestar social, actualmente estamos en una época en que las empresas se enfrentan a mayores desafíos y entornos dinámicos comerciales, sociales, políticos y económicos. El presente trabajo propone un análisis de capacidades dinámicas en las empresas del sector turismo del departamento de Sucre, con el fin de determinar brechas y capacidades instaladas, a partir de ese análisis se propone un modelo de gestión de capacidades dinámicas con tres enfoques de construcción de capacidades, contingencia y de innovación; y finalmente se propone para las empresas del sector, una hoja de ruta inicial de intervención con el enfoque de capacidades dinámicas y se diseñan unas recomendaciones a futuro, para seguir ampliando la base de conocimiento del sector de estudio y la importancia de las capacidades dinámicas como insumo determinante en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo.

PALABRAS CLAVES: Capacidades dinámicas, innovación, capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación, capacidad de adaptación, competitividad.

ABSTRACT

Development, understood as a comprehensive social transformation, is linked to learning and to innovation processes, becoming prioritary to close the gap that separates rich countries from the poor ones. In other words, to allow economic growth, it is necessary to have high competitiveness

levels which generates a social well-being effect in days when companies face greater challenges and dynamic environments in the political, economic, social and commercial fields. This work proposes an analysis of dynamic capacities in the touristic businesses of the Department of Sucre, with the purpose of determining gaps and installed capacities; from this analysis, it is proposed a model of management of dynamic capacities with the three approaches of capacities construction, contingency and innovation. Finally, an initial intervention navigation chart with dynamic approach is proposed to the companies of the sector as well as the design of some further recommendations to continue enlarging the knowledge base of the sector under study and the importance of dynamic capacities as a determining supply in the generation of sustainable and lasting in time competitive advantages.

KEY WORDS: Dynamic capabilities, innovative capability, absorptive capability, learning capacity, adaptation capacity, competitiveness

INTRODUCCIÓN

Los procesos de innovación en la actualidad, son fundamentales para dinamizar las estrategias de desarrollo de un país y de una región, a medida que se apropie el concepto de Sistemas de Innovación en los territorios. Este hecho juega un papel preponderante en el crecimiento de la economía, resultando un musculo poderoso para establecer el desempeño competitivo.

Todo proceso de innovación es acumulativo, interactivo, iterativo y gradual, ganan su carácter de acumulativo porque a través del tiempo los actores mejoran sus maneras de interactuar, desarrollan relaciones más estrechas y acumulan conocimientos. Son interactivos porque están basados en la comunicación e intercambio de conocimientos y capacidades. Así mismo, son el resultado de la repetición de acciones e interacciones (iterativos) y se adquieren lentamente a través de esfuerzos progresivos.

Este trabajo plantea el análisis de un subsector de la economía del departamento de Sucre- Colombia, el sector turismo el cual según análisis prospectivos de la (Secretaría de Planeación de la Gobernación de Sucre, 2015), tiene un alto potencial competitivo y de desarrollo debido a las condiciones únicas y distintivas a nivel de riqueza natural y cultural.

Este trabajo de investigación hace un análisis de madurez de capacidades dinámicas de acuerdo a los niveles descritos por (Jeston & Nelis, 2006), de 5 niveles y la combinación del enfoque de capacidades dinámicas para su análisis, este enfoque tiene su principal contribución en el valor de importancia de los recursos y la forma en que las organizaciones afrontan el dinamismo, bajo esta óptica de análisis se plantea inicialmente un diagnóstico de estado de madurez en las empresas del sector, a partir de ese análisis se plantea una propuesta de modelo de gestión de madurez de capacidades dinámicas, el cual se desarrolla por etapas asociadas a tareas específicas, donde se identifica el estado actual, las fuentes y recursos de capacidades, al igual la metodología

de desarrollo y el planteamiento de enfoque de impacto estratégico, permitiendo así plantear los atributos claves comunes que la empresa debe intervenir para fortalecer las capacidades existentes, la combinación de estas o la creación de nuevas capacidades y finalmente lograr la incorporación de estas competencias esenciales a la estrategia como fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, producto del análisis del estado de madurez de capacidades organizacionales y dinámicas se plantea, una hoja de ruta inicial de intervención con el enfoque de capacidades dinámicas y se diseñan unas recomendaciones a futuro, para seguir ampliando la base de conocimiento del sector de estudio y la importancia de las capacidades dinámicas como insumo determinante en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

Entre de los sectores económicos de Colombia, el sector Turismo es uno de los que más potencial tiene de crecimiento en la actualidad, debido a las amplias diversidad de oferta y las ventajas competitivas del país con sus riquezas naturales y mezcla cultural; desarrollar un modelo de análisis de capacidades del sector Turismo del departamento de Sucre surge de la necesidad de poder construir una línea base de las capacidades que el sector tiene actualmente desarrolladas, como combinar y crear una nueva capacidad instalada que permita generar mayor dinamismo económico y llevar las empresas de ese sector a crecer competitivamente, reconfigurando capacidades, manteniendo las buenas prácticas y dando un salto hacia la innovación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el sector turismo y en el departamento de Sucre, hace parte de los objetivos estratégicos del plan de competitividad de la región y este sector es clave en el desarrollo de esta región, porque posee múltiples ventajas para potencializar su desarrollo económico, el desarrollo turístico y de servicios de comida, además generan un alto impacto en el crecimiento de la economía y generación de empleos debido a su naturaleza de industria intensiva en el trabajo; por otro lado también fomenta la construcción de infraestructura, y la generación de impuestos que impacta directamente en la economía de todo el departamento.

Sin embargo, actualmente no existe investigación en la caracterización de las capacidades dinámicas en las empresas de este segmento del mercado y esta ausencia de conocimiento no permite dimensionar los factores internos y externos que dinamizan la competitividad. Así mismo, el documento **Plan De Desarrollo Turístico De Sucre 2012 – 2015** (Secretaría de Planeación de la Gobernación de Sucre, 2015), identifica como ejes problemáticos del sector la

carencia de modelos de desarrollo local y regional sostenible, poca capacidad de innovación en el sector por la carencia de productos turísticos regionales, baja formación del capital humano y muy altos niveles de informalidad de actividades turísticas, debido a estas causas en la región no se consolida el potencial turístico, lo cual representa bajos niveles de competitividad, crecimiento poco acelerado y repercusiones en la generación de puestos de trabajo de calidad el cual es un desafío significativo para el desarrollo.

Esto se evidencia en el quinto informe del Plan Regional de Competitividad(PRC) el cual resalta que a pesar que el sector fue identificado como uno de los de mayor potencial para el departamento dadas las ventajas comparativas que lo caracterizan, no obstante, las significativas desventajas competitivas que afronta implica la necesidad de iniciar un proceso concienzudo de cambio estructural y transformación productiva. (Camara de Comercio, Observatorio del caribe Colombiano y Universidad de Sucre, 2008).

Otro factor determinante es la ausencia de información estadística relevante tanto para el departamento de Sucre como para la nación, a pesar que existe el Centro de Información Turística de Colombia(CITUR), el cual pertenece al Ministerio de Comercio, industria y turismo, la información más reciente data del 2012, evidenciando un vacío considerable de información estadística para el desarrollo de investigaciones en el sector, de igual forma en la región no se cuenta un modelo que permita analizar si las empresas que desarrollan actividades turísticas, tienen las capacidades para poder desarrollar un enfoque de innovación. Actualmente el sector sigue siendo incapaz de lidiar con la construcción de ventajas competitivas (recursos estratégicos), reflejado en la realidad actual con ciclos de negocio cortos, baja percepción de valor por parte de los clientes, bajos ingresos, reducidos productos y servicios sumado a la informalidad del capital humano que trabaja en el sector turismo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe un modelo que permita realizar la evaluación de las capacidades dinámicas de un sector y realizar el análisis de su potencial de innovación?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Determinar las capacidades dinámicas del sector turístico de Sucre, a través del diseño de un modelo para su análisis para potenciar la capacidad de innovación y competitividad empresarial.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el grado de madurez referente a capacidades dinámicas en el sector Turismo a través de instrumentos de búsqueda y recolección de información como fuente relevante para generar capacidades a futuro.
- Diseñar el modelo para el análisis de las capacidades dinámicas sectoriales, mediante el establecimiento de variables e indicadores para las empresas del sector turismo.
- Proponer estrategias o lineamientos de acción para potenciar la generación y sostenimiento de capacidades dinámicas en los segmentos de negocio priorizados, a través de la construcción, despliegue y protección de éstas, para lograr sostenibilidad y ventajas competitivas en el sector.

1.5. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años el turismo se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, divisas y de estímulo de inversiones. Según informe de

(World Tourism Organization (UNWTO), 2016) el turismo se ha convertido en un Sector económico líder, contribuyendo con el 10% del PIB mundial y el 6% de las exportaciones totales del mundo.

A nivel de la región Caribe, departamento de Sucre, a pesar de hacer una apuesta productiva tampoco ha alcanzado magnitudes significantes de crecimiento, y a pesar que existen planes regionales de turismo y los planes de desarrollo departamental y municipales de municipios turísticos, en el diagnóstico del plan de desarrollo turístico de sucre (Secretaría de Planeación de la Gobernación de Sucre, 2015), se evidencia las condiciones de baja competitividad en el sector identificando poca inversión del estado, problemas ambientales en las regiones de playa, ausencia de controles de riesgo climáticos y ecológicos, y bajo desarrollo tecnológico, al no existir capacidad instalada para que estas regiones puedan adoptar tecnologías, modelos de negocio sostenibles y desarrollar innovación en el sector.

El sector empresarial del turismo está compuesto de 367 empresas registradas en la Cámara de comercio para el año 2016, dedicadas a prestar servicios turísticos y del total de empresas solo 274 tiene Registro Nacional de Turismo, lo que equivale al 74%, sumado a esto el alto grado de informalidad de los negocios dedicados a actividades de turismo, no permite que el sector alcance niveles de competitividad deseables y aproveche el alto potencial natural, histórico y cultural.

Por estas razones, se hace necesario adoptar estrategias o lineamientos de acción para potenciar la generación y sostenimiento de capacidades en las empresas del sector, para poder que estas transforme sus procedimientos y rutinas a generar valor y alto grado de competitividad, con la gestión de construcción de capacidades dinámicas. “Las capacidades dinámicas de una empresa están determinadas por su habilidad para adquirir y usar conocimiento nuevo, el cual puede estar

disponible dentro de la empresa o puede ser adoptado del exterior mediante vínculos con entidades externas” (Nieves, 2014).

Determinado así, como eje central de la investigación caracterizar, analizar y proponer nuevas capacidades dinámicas en las empresas en los segmentos de negocio de turismo, dando la importancia que tienen estas en la productividad del sector y como se pueden mantener, combinar y crear nuevas capacidades para desarrollar innovaciones, a través de la construcción de un modelo de gestión de capacidades, lo cual podrá beneficiar al sector empresarial de estos segmentos de negocios, a las personas que consumen servicios asociados a este sector y la región por que genera competitividad y esto repercute en el crecimiento del PIB de Sucre .

Además, que dentro de los aportes a futuro de esta investigación se contemplan:

- Potencializar de los recursos turísticos existentes y creación de nuevos atractivos.
- Adopción de estrategias de innovación empresarial, tendientes al mejoramiento de servicios y productos del sector.
- Una clara definición de capacidades del sector y competencias para la gestión del turismo que permita la cooperación inter-sectorial e inter-regional.

En este sentido es de vital importancia investigar las capacidades dinámicas de innovación para generar mayor competitividad en el sector.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1.1 INNOVACIÓN

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o

servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OECD, 2015). Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de generar objetivos de valor.

La innovación es producto de un proceso y este se realiza con la ejecución de actividades de innovación. “Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas, pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular.” (OECD, 2015).

2.1.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

El manual de Oslo (OECD, 2015) define cuatro tipos de innovación en su última edición las cuales son:

Innovaciones de producto: Corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

Innovaciones de proceso: Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los

materiales y/o los programas informáticos.

Innovaciones de mercadotecnia: Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Innovaciones de organización: Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

De igual forma estas se pueden categorizar según el grado de novedad.

Innovación incremental: Se trata de pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa.

Innovación radical: Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.

2.1.3 PROCESOS DE INNOVACIÓN

Los procesos de innovación en la actualidad, son fundamentales para dinamizar las estrategias de desarrollo de un país y de una región, a medida que se apropie el concepto de Sistemas de Innovación en los territorios. Este hecho juega un papel preponderante en el crecimiento de la economía, resultando un músculo poderoso para establecer el desempeño competitivo.

Todo proceso de innovación es acumulativo, interactivo, iterativo y gradual, ganan su carácter de acumulativo porque a través del tiempo los actores mejoran sus maneras de interactuar, desarrollan relaciones más estrechas y acumulan conocimientos. Son interactivos porque están basados en la comunicación e intercambio de conocimientos y capacidades. Así mismo, son el resultado de la repetición de acciones e interacciones (iterativos) y se adquieren lentamente a

través de esfuerzos progresivos. (Sutz, 2004)

Autores como Johnson y Lundvall, sostienen que la innovación es un proceso sistémico e interdisciplinario y bajo este enfoque se comprueba que la innovación es interactiva e iterativa, cuyos resultados dependen de las relaciones entre diferentes empresas, organizaciones y sectores; así como de comportamientos institucionales profundamente arraigados en cada historia regional o nacional.

Esto reafirma que la Innovación se da a través de un sistema, sugiriendo así una perspectiva interdisciplinaria de análisis, que debe tener en cuenta las interacciones entre múltiples actores sociales y la diversidad de factores que las moldean y su consecución a través de un proceso.

2.1.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Se puede definir la gestión de la innovación como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

Para realizar una buena gestión de innovación se deben cumplir una serie de funciones básicas, y según (Arzola, Minerva; Mejías, Agustín, 2007) la Innovación como proceso empresarial tiene Seis (6) Funciones Básicas. La primera es **Inventariar** se refiere a el conocimiento de todas las capacidades para innovar, **Vigilar** ésta función se desarrolla para estar alerta sobre los cambios y evolución de las tecnologías y vigilancia tecnológica de los competidores, otra función es la de **Evaluar** en la cual se determina la competitividad y el potencial innovador propio, para generar buenas prácticas para la innovación, la función de **Enriquecer** está asociada a la capacidad de

aumentar el patrimonio o generar más rentabilidad a través de inversión para desarrollar innovación, y finalmente **Proteger** cuya función es la protección de todas las innovaciones y actualizaciones constantes de conocimiento dentro del ámbito donde se desarrolle la innovación.

2.1.5 MODELOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Los modelos de gestión de la innovación son diversos y están dados por el contexto donde se implementan y a la dinámica del entorno, cada uno atiende a la realidad del sector donde fueron concebidos y desarrollados, pero si guardan relación en su carácter sistémico, desarrollados a través de un conjunto de tareas, autores como (Velasco Balmaseda & Zamanillo Elguezaba, 2008) cito a (Forrest, 1991, p. 450; Hobday, 2005,p. 132), enfatizan en que no es claro, definitivo y explicativo el camino de la innovación hasta que esta alcanza éxito en el mercado, y los modelos de gestión de innovación no pueden ser generalizados, en uno solo que explique en detalle cómo lograr innovaciones.

A continuación, en la **Tabla 1** se representa la clasificación de los modelos de innovación.

Tabla 1 Clasificación de modelos del proceso de innovación por autor y año.

Autor	Clasificación de modelos del proceso de innovación
Saren, M.A. (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Etapas Departamentales (<i>Departmental-Stage Models</i>) • Modelos de Etapas de Actividades (<i>Activity-Stage Models</i>) Modelos de Etapas de Decisión (<i>Decision-Stage Models</i>) • Modelos de Proceso de Conversión (<i>Conversion Process Models</i>) • Modelos de Respuesta (<i>Response Models</i>) • Modelos de Etapas (<i>Stage Models</i>)
Forrest, J. (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Conversión y Modelos de Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda (<i>Conversion Models and Technology- Push/Market-Pull Models</i>) • Modelos Integradores (<i>Integrative Models</i>) • Modelos Decisión (<i>Decision Models</i>)
Rothwell, R. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de innovación de primera generación: Empuje de la Tecnología (<i>Technology-Push</i>) • Proceso de innovación de segunda generación: Tirón de la Demanda (<i>Market-Pull</i>) • Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo (<i>Coupling Model</i>) • Proceso de innovación de cuarta generación: Proceso de Innovación Integrado (<i>Integrated Innovation Process</i>) • Proceso de innovación de quinta generación (<i>System</i>)

- Padmore, T., • Modelo lineal (*Linear model*)
 - Schuetze, H., y • Modelo de enlaces en cadena (*Chain link model*)
 - Gibson, H. (1998) • Modelo en ciclo (*Cycle model*)
 - Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. • Modelo Lineal: Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda
 - (2002) • Modelo Mixto (Marquis, Kline, Rothwell y Zegveld)
 - Modelo Integrado
 - Trott, P. (2002) • Serendipia (*serendipity*)
 - Modelos lineales (*Linear models*)
 - Modelos simultáneos de acoplamiento (*Simultaneous coupling model*)
 - Modelos interactivos (*Interactive model*)
 - Escorsa, P. y • Modelo Lineal
 - Valls, J. (2003) • Modelo de Marquis
 - Modelo de la London Business School
 - Modelo de Kline
 - European • Innovación derivada de la ciencia (*Technology Push*)
 - Commission (2004) • Innovación derivada de las necesidades del mercado (*Market Pull*)
 - Innovación derivada de los vínculos entre actores en los mercados
-

Fuente: (Intxaurburu, 2007)

2.1.6 CAPACIDAD DINÁMICAS

Las capacidades dinámicas nacen de poder comprender, en entornos cambiantes como algunas empresas logran construir y mantener ventajas competitivas, logrando explicar aspectos que no son abordados en paradigmas anteriores, para (Escandón Barbosa, Rodríguez Orjuela, & Hernández Espallardo, 2013) considera que las capacidades dinámicas surgen como un paradigma completaría a la Teoría de Recursos y Capacidades, debido a que representa el logro de la consecución de ventajas competitivas, explica la existencia de la diversidad de los recursos y estas confluyen que se deben adquirir habilidades organizaciones, para reacondicionar las competencias y capacidades frente al dinamismo del mercado.

“Adicionalmente, con las capacidades dinámicas surgen mayores modificaciones cuando se trata de mercados altamente dinámicos, donde las organizaciones requieren generar nuevo conocimiento, mientras que, en mercados con menor dinamismo, las organizaciones se apoyan en la combinación de su conocimiento interno para generar nuevos procesos”. (EISENHARDT & MARTIN, 2000).

A continuación, relaciono algunas definiciones de capacidades dinámicas con autores más recientes, en la **Tabla 2**

Tabla 2 Definiciones del concepto de capacidades dinámicas más recientes

AUTOR	DEFINICIÓN
(Barreto, 2010)	“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.”
(Hodgkinson y Healey,2011)	“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.”
(Ellonen <i>et al</i> , 2011)	“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.”
(Ahenkora,2012)	“Vista dinámica de las organizaciones que provee una mayor probabilidad para el establecimiento de empresas sostenibles”.
(Ortega, García y Santos, 2012)	“Los procesos de desarrollo de nuevos productos se pueden reinterpretar como capacidades Dinámicas y, por ello, pueden

servir como mecanismos de renovación organizativa”.

(Dávila, 2012)

“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”

(Garzón Castrillón, 2015)

Potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de su base de competencias, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías.

Fuente: Adaptada de (Figueroa García, 2013)

En ese sentido las capacidades dinámicas, son las que permiten a las organizaciones enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio, a través del aprovechamiento y detección de oportunidades y amenazas con un aprendizaje constante e innovador, permitiendo así la

reconfiguración y renovación de competencias para generar mayor grado de valor en busca de una sostenibilidad duradera.

2.1.7 CLASIFICACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

2.1.7.1 CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Unos de los primeros autores de abordar el concepto de capacidad dinámica es Cohen y Levinthal (1990), citado por (Garzón Castrillón, 2015), conceptualizando la capacidad de absorción como la habilidad de la empresa de reconocer el valor de la nueva información de origen externo, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, englobando así este concepto a través de una perspectiva multivisional de aprendizaje para crear y utilizar el conocimiento del exterior para mantener ventajas competitivas.

Por su parte (Mark Easterby, Graca, Antonacopoulou, & Ferdinand, 2004), proponen cuatro factores que lo componen: adquisición de conocimiento, asimilación, transformación y explotación, para poder determinar la capacidad de absorción.

2.1.7.2 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

Es la capacidad que tiene una empresa u organización, inmersa en ambientes dinámicos para desarrollar innovaciones como resultante de la incorporación exitosa al mercado de nuevos productos y servicios, a través de novedosos métodos de producción, descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y desarrollo de nuevas formas organizativas, tomado del concepto de innovación basado en (Schumpeter , 1935)

Por lo tanto, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos, generación y

adquisición de conocimiento, gestión estratégica para poder desarrollar ventajas competitivas.
(Garzón Castrillón, 2015)

2.1.7.3 CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Hace referencia en que las capacidades dinámicas permiten a la empresa sobrevivir y poder crecer, por la creación, extensión, o modificación de sus recursos base. Requiriendo el ajuste permanente de las competencias que las sustenta, en tanto el valor de una competencia dinámica varía con el tiempo y las circunstancias, como también con los cambios en las oportunidades del entorno. (Cardona, 2011).

2.1.7.4 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

“Las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización”. (Garzón Castrillón, 2015) el cual cita a (Prieto, 2003), definiendo como todo el potencial dinámico que tiene una organización para creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, incorporando eficientemente todos los flujos de conocimiento, que hacen posible la formación y evolución de la capacidad de la empresa para gestionar conocimiento y usar a sus miembros como agentes de cambio para actuar eficientemente en ambientes en constante cambio.

2.1.8 COMPETITIVIDAD

El concepto de competitividad lleva dentro de sí la idea de indicador de calidad empresarial, de tal forma que señala como se comportan las empresas de forma individual y colectiva en los mercados y el éxito financiero y productivo de las mismas, el cual se refleja en la salud meso, meta y macro y le da la oportunidad a los países de ser más competitivos (Montoya R., Montoya R., &

Castellanos D., 2008), creando así una significancia en la capacidad que tiene una empresa para desarrollar, producir y vender productos y servicios, en un sector económico con términos de calidad y en respuesta a las necesidades del entorno.

2.1.9 SECTOR TURISMO

La Organización Mundial del Turismo(OMT), la cual pertenece a la ONU como agencia especializada, y tiene objetivos misionales promover el turismo en el mundo como herramienta para conseguir la prosperidad económica, la paz y las relaciones humanas.

Según la (OMT) el turismo consiste en aquellas actividades que las personas realizan mientras están de viaje en entornos donde no es habitual que se encuentren, cuyos fines son el ocio, los negocios u otros y duran períodos inferiores a un año.

Para de finir las clases de Turismo Podemos hacer muchas clasificaciones (cada autor propone las suyas), pero sólo nos fijaremos en las más utilizadas y aceptadas por la OMT.

1. Según el sentido del viaje podemos hablar de:

Turismo emisor: Es el que realizan los residentes de un país cuando salen fuera de él (outbound)

Turismo receptor: Es el que realizan los no residentes en un país cuando llegan a él (inbound, incoming)

Turismo interno: Es el que realizan los residentes de un país cuando viajan dentro de él (domestic)

Estos tres tipos pueden combinarse entre sí y nos dan tres tipos más: la suma de turismo emisor más el turismo receptor constituye el turismo internacional. La suma del turismo emisor y el interno nos da el nacional. Y la suma de turismo receptor e interno nos da el turismo interior (internal)

2. Otras clasificaciones

Actitud del viajero: turismo activo o pasivo

Tiempo empleado para el desplazamiento o la estancia: turismo de estancias o residencial y turismo itinerante.

Renta del viajero: de élite; de masas, y social

Motivo: religioso, sol y playa, negocios, otros.

2.1.9.1 DEFINICIONES Y ACTIVIDADES PRESTADORES DE SERVICIOS

TURÍSTICOS

Registro Nacional de Turismo(RNT) establecido mediante, la Ley 300 de 1996 en el artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo y el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006 define los prestadores de servicios turísticos obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia, este registro es de carácter obligatorio y debe actualizarse anualmente.

El **RNT** establece las actividades y definiciones de los operadores de turismo en Colombia y las clasifica así:

Agencias de viajes y turismo: Son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a vender planes turísticos. Se caracterizan por:

- a. Organizar, promover y vender planes turísticos nacionales, para ser operados por las Agencias de Viajes Operadoras establecidas legalmente en el país.
- b. Organizar, promover y vender planes turísticos para ser operados fuera del territorio nacional.
- c. Reservar y contratar alojamiento y demás servicios turísticos.
- d. Tramitar y prestar asesoría al viajero en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad de desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales.

- e. Prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos.
- f. Reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte.
- g. Operar turismo receptivo, para lo cual deberán contar con un departamento de turismo receptivo y cumplir con las funciones propias de las Agencias de Viajes Operadoras.

Agencias de viajes operadoras: Son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente a operar planes turísticos. Se caracterizan por:

- a. Operar dentro del país planes turísticos, programados por Agencias de Viajes del exterior y del país.
- b. Organizar y promover planes turísticos para ser operados por ellas mismas, sus sucursales y agencias si las tuviere, de acuerdo con la ubicación de cada una de ellas dentro del territorio nacional.
- c. Prestar los servicios de transporte turístico de acuerdo con las disposiciones que reglamentan la materia.
- d. Brindar equipo especializado tal como implementos de caza y pesca, buceo y otros elementos deportivos, cuando la actividad lo requiera.
- e. Prestar el servicio de guianza con personas debidamente inscritas en el Registro Nacional de turismo.

Establecimientos de alojamiento: Establecimiento Hotelero o de Hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o

accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje, el cual es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a ésta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días.

Arrendador de vehículo para turismo nacional e internacional. Establecimientos de Arrendamiento de Vehículos nacional e internacional, el conjunto de bienes destinados por una persona natural o jurídica a prestar el servicio de alquiler de vehículos, con o sin conductor, con servicios básicos y/o especiales establecidos en el contrato de alquiler. El contrato de arrendamiento de vehículos es una modalidad comercial de alquiler, que una empresa dedicada a esta actividad celebra con el propósito principal de permitir el uso del vehículo a otra persona denominada arrendatario, mediante el pago del precio respectivo.

Guías de turismo: Se considera guía de turismo a la persona natural que presta servicios profesionales en el área de guionaje o guianza turística, cuyas funciones hacia el turista, viajero o pasajero son las de orientar, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado.

En la **Tabla 3** se muestran el número de empresas legalmente constituida des en el departamento de Sucre, que tienen Registro Nacional de Turismo vigente para el año 2016.

Tabla 3 Prestadores de servicios turísticos inscritos en el RNT en el Departamento de Sucre

Prestador	Numero
Agencias de viajes	15
Agencias operadoras	11
Alojamiento turístico	245

Arrendadores de vehículos	1
Guías de turismo	0
Transporte terrestre automotor que presta servicio de transporte turístico	1
Total, prestadores Inscritos	273

Fuente: Registro Nacional de Turismo – y Cámara de Comercio Sincelejo 2016

2.1.9.2 NORMA TÉCNICA NTS – TS SECTORIAL COLOMBIANA TURISMO

Compendio de normas expedidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en conjunto con la Universidad Externado de Colombia y la Facultad de Administración de Empresas turísticas y Hoteleras, en la cual se especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica; que deben tener las empresas que presentan servicios de turismo en el Colombia, en la norma se establecen los lineamientos para establecer, implementar y mantener procedimientos documentados, de conformidad con la legislación sobre lo referente a servicios turísticos, ambientales, económicos, socioculturales y laborales, para que estas organizaciones desarrollen buenas practicas sostenibles y así poder desarrollar actividades turísticas de calidad para así entregar productos y servicios, que no vayan en contra del medio ambiente, los aspectos socioculturales y laborales. (MinComercio, Industria y Turimos, 2016)

2.2 ESTADO DEL ARTE

A continuación, en la **Tabla 4** se relacionan los principales trabajos de investigación relacionados con el estudio.

Tabla 4 Principales trabajos de investigación del objeto de estudio.

ESTUDIO	APORTE
<p>Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación.</p> <p>Autor: Mariela Carattoli</p> <p>Artículo fuente del proyecto “Pymes, dinámica empresarial y crecimiento”, en desarrollo del Centro de Estudios en Administración (CEA)</p> <p>Argentina Año 2013</p>	<p>Capacidades Dinámicas: Análisis de las controversias que se deben identificar y resolver para poder desarrollar cuerpo teórico consolidado de capacidades. Este artículo revisa las principales áreas de debate y sugiere líneas promisorias de investigación con base en un grupo de artículos relevantes publicados desde 1997 hasta la 2012 (Carattoli, 2013)</p>
<p>La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas.</p> <p>Autores: Diana Marcela Escandón Barbosa Augusto Rodríguez Orjuela Miguel Hernández Espallardo</p> <p>Este artículo es fruto de un proyecto titulado "La orientación al mercado internacional y su influencia en los resultados internacionales de las empresas <i>Born Global</i> en Colombia"</p> <p>Cuad.</p> <p>dm. vol.26 no.47 Bogotá jul./dic. 2013</p>	<p>Este artículo analiza algunas de las capacidades dinámicas por las que una empresa colombiana puede ser Born Global(Empresas Internacionales), entre ellas la influencia de las alianzas estratégicas, la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional. Se encuentra que las empresas de internacionalización acelerada se distinguen principalmente porque se apoyan en el aprendizaje, la socialización y el conocimiento de su mercado para trazar estrategias competitivas. (Barbosa, Orjuela, & Espallardo, 2013)</p>

Competitividad de los destinos turísticos. Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas.

Autores: Roberto Pasarella, Joaquim Rubens Fontes Filho

Estud. perspect. tur. v.19 n.1 Ciudad

Autónoma de Buenos Aires ene./feb. 2010

Este trabajo presenta un modelo de análisis de la competitividad de los destinos turísticos en base a sus capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas del destino. En general, el estudio mostró un nivel incipiente en el desarrollo de las capacidades dinámicas de los destinos estudiados, una evidente heterogeneidad de recursos del destino como destino turístico, y también diferentes niveles de intensidad por categoría del modelo propuesto dentro de cada destino. (Pasarella & Fontes Filho, 2010)

Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera.

Autor: Julia Nieves

Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Sostenible (Tides), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, C. Juan de Quesada, n.º 30; 35001, Las Palmas de Gran Canaria, España

Vol. 23. Núm. 04. Octubre 2014 - diciembre 2014.

Esta investigación examina los vínculos entre relaciones sociales externas e internas de los directivos y resultados de innovación, contemplando el papel mediador de las capacidades dinámicas. (Nieves, 2014)

Capacidades dinámicas; la fuente de sostenibilidad ante el cambio.

Autor: Laura Figueroa García

Trabajo de grado UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Bogotá (Colombia) 2013

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. (García, 2013)

Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas Que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto: Estudio de caso.

Autor: Edna Rocío Bravo Ibarra

Tesis doctoral

Barcelona, Septiembre 2005

La investigación realiza la identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto por medio de la creación de una estructura conceptual que integra la literatura relacionada a la innovación de producto, capacidades dinámicas, y el aprendizaje organizacional. (Ibarra, 2005)

Capacidades dinámicas para la innovación del centro del desarrollo tecnológico aeroespacial para la defensa “CETAD”

El desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación, ha demostrado ser una iniciativa eficaz para mejorar el desempeño organizacional a través de su aplicación en los

Autores: Adriana Fajardo C, Fabián Andrés Salazar, Gloria Del Pilar Munevar

procesos o macroprocesos que no solo trabaja el CETAD sino que a su vez inmiscuyen a la fuerza generando desafíos para una entidad de alta tecnología en la aplicación de gestión de la Innovación. (Adriana Fajardo, 2013)

Informe de Investigación.

UNIVERSIDAD EAN

Bogotá 2013

Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo xxi

Autor: Salvador Vivas-López

Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (47): 119-139, julio-diciembre de 2013

Este artículo ilustra la transición teórica en el análisis de las fuentes internas de ventaja competitiva. Se emplea un enfoque teórico centrado en los procesos que hacen posible que las empresas mantengan y mejoren su competitividad, se adapten a los cambios y anticipen cambios en los mercados. (López S. V., 2013)

Fuente: Elaboración Propia

El estudio de las capacidades dinámicas está relacionado plenamente con factores de innovación y competitividad, puesto que a través del estudio y gestión de estas se genera valor agregado en las empresas que están inmersas en mercados dinámicos, facilitando la apropiación de nuevo conocimiento, la articulación y relaciones estratégicas.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a utilizar en esta investigación es Descriptivo el cual según Carlos Méndez son de segundo nivel del conocimiento y en estos se identifican las características del universo de investigación y la relación que existe entre ellas.

Esta investigación corresponde al enfoque Descriptivo por que busca conocer, analizar y determinar las capacidades dinámicas de los sectores caso de estudio y como estas inciden en la competitividad del sector, para así construir la realidad en materia de capacidades dinámicas y como estas pueden ser factores determinantes de la competitividad.

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO.

El diseño metodológico de esta investigación corresponde a un método ecléctico pues combina el diseño cualitativo con el diseño cuantitativo. En palabras de (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población”. En cambio, el enfoque cualitativo “con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” y “su propósito” consiste en "reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido”.

La metodología de investigación a utilizar en esta investigación, busca inicialmente caracterizar las capacidades dinámicas de las empresas del sector caso del estudio y se tiene en cuenta como referencia los lineamientos de (Méndez Álvarez, 2001), para llevar a cabo una investigación

cuantitativa, para esto se construirán instrumentos de recolección de datos y se realizaran entrevistas y análisis documental para construir la realidad de las capacidades dinámicas de los sectores de estudio.

También se abordará investigación cuantitativa con recolección de datos y análisis de estos para medir el nivel de capacidades dinámicas de las empresas del sector.

Y finalmente se elaborará una propuesta de buenas prácticas empresariales tendientes a potencializar la competitividad de éstas y fortalecer sus capacidades para adaptarse en entornos cambiantes, con el despliegue de las capacidades dinámicas que permitan a estos sectores afrontar los desafíos dinámicos de su entorno a través de capacidades tecnológicas, cooperativas, organizativas e innovadoras.

La metodología propuesta describe la realización de un trabajo dividido en tres fases, como se presenta a continuación:

Tabla 5 Fases de desarrollo del estudio

ENFOQUE	TÉCNICA INSTRUMENTO	E FUENTE DE INFORMACIÓN	DE MÉTODO	RESULTADO	
FASE I: Análisis de capacidades dinámicas del sector turismo, basados en las variables de análisis de los instrumentos de recolección de datos y análisis documental.					
Cuantitativa	Técnica	La encuesta	Primaria	Análisis de datos	Apreciaciones conceptuales y construcción del informe de
	Instrumento	Cuestionario			

					análisis sobre las capacidades dinámicas del sector de estudio.
FASE II: Diseñar el modelo para el análisis de las capacidades dinámicas sectoriales, mediante el establecimiento de variables e indicadores para las empresas del sector turismo.					
Cualitativa	Técnica	Análisis Documental (textos, revistas, artículos y demás documentos)	Secundaria	Análisis de datos	Construcción de un modelo de análisis basado en el enfoque de capacidades dinámicas.
FASE III: Proponer estrategias o lineamientos de acción para potenciar la generación y sostenimiento de capacidades dinámicas					
Cualitativa			Resultados de las fases I y II	Análisis y triangulación Metodológica	Documento de propuesta de estrategias o lineamientos de acción, a través del enfoque de capacidades dinámicas y como estas aportan para aumentar la

					competitividad en el sector Turismo.
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: La población se encuentra definida por todas las pequeñas y medianas empresas del sector en el departamento de Sucre, inscritas como prestadores de servicios turísticos en el registro Nacional de Turismo (RNT), reglamentado mediante La Ley 300 de 1996 en el artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo y el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006 define los prestadores de servicios turísticos obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia, descritos en la **Tabla 3**, y que tengan activos superiores al promedio de cada categoría como se describen en la **Tabla 6**.

Tabla 6 Población proyectada del objeto de estudio

Prestador	Numero
Agencias de viajes	3
Agencias operadoras	1
Alojamiento turístico	22
Arrendadores de vehículos	1
Guías de turismo	0
Transporte terrestre automotor que presta servicio de transporte turístico	1
Total, prestadores Inscritos	28

Fuente: Elaboración propia.

Muestra: Se aplicará técnica de muestreo aleatorio estratificado el cual según (López P. L., 2004), se realiza cuando existe división de la población en subgrupos o estratos debido a que las variables que deben someterse a estudio en la población presentan cierta variabilidad o distribución conocida que es necesario tomar en cuenta para extraer la muestra.

La población se dividirá en subgrupos o estratos de acuerdo a la categorización del RNT, y la selección de los sujetos de cada estrato se realizará aleatoriamente, garantizando que se tenga representatividad en todos los municipios que tienen empresas inscritas en el RNT.

Conformación de la muestra: Una vez definido los tamaños de las muestras y debido a que los estratos establecidos para el cálculo de la población son pequeños se tomara el total de la población.

3.2 FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se recopilará información de fuentes primarias y secundarias, de las cuales se extraerán aspectos relevantes para obtener la información requerida, se revisarán los datos específicos del objeto de estudio que tiene o puede desarrollar este sector y su relación con la competitividad.

3.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Entre las distintas fuentes primarias que se utilizarán se pueden mencionar las siguientes:

Encuestas basadas en el instrumento diseñado.

Entrevista a personas estratégicas de las empresas y el sector de estudio.

3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

- Documentos: se analizarán antecedentes, documentos relacionados con el objeto, información bibliográfica, entre otros.
- Informes.
- Investigaciones anteriores.
- Trabajos de grado.
- Periódicos.
- Revistas.
- Publicaciones

3.2.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Para el desarrollo del instrumento se planteó cinco (5) niveles de desarrollo o madurez del estado las capacidades de acuerdo a (Jeston & Nelis, 2006) en estado inicial, definido, repetible, gestionado y optimizado (esto da lugar a cinco posibles alternativas de respuesta para cada pregunta correspondientes al nivel de desarrollo o madurez de la capacidad), con selección múltiple única respuesta.

3.3 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos se tratarán inicialmente de forma cualitativa generando la caracterización de las capacidades dinámicas del sector, clasificándolas por categorías y como estas producen valor agregado a las empresas y su relación con la competitividad.

Seguido a esto los datos recogidos con instrumentos de cuestionario con variables definidas se analizarán de forma cuantitativa definiendo los niveles de capacidades por cada empresa objeto

de estudio categorizando las capacidades dinámicas presentes en el sector.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se formulará los lineamientos de acción para generar y sostener estas capacidades como factor clave de innovación y competitividad.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Luego de haber abordado los capítulos anteriores, los cuales definieron conceptualmente las capacidades dinámicas, gestión de innovación y conceptos de ámbito turístico, al igual que el estado del arte de la investigación y la metodología, es momento de presentar el análisis de los datos recolectados con la aplicación del instrumento y su respectivo análisis e interpretación.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1 ASPECTOS GENERALES

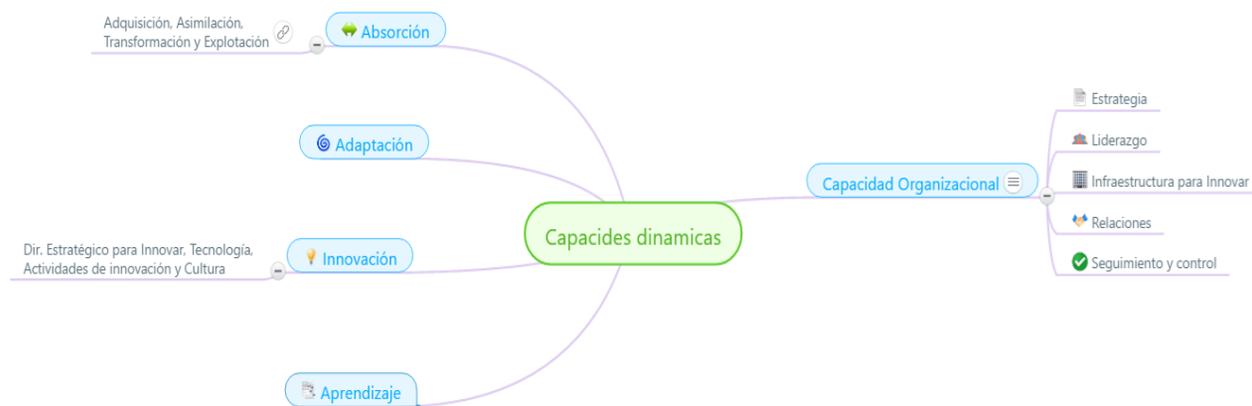
Como se expresó en ítem 3.1 la muestra fue conformada por las empresas que actualmente están legalmente constituidas registradas en la cámara de comercio de Sincelejo, y además que tengan registro nacional de turismo vigente para el año 2016, el cual las clasifica según la actividad que desempeñan en: Alojamiento turístico, Agencias de viajes, Agencias operadoras, Guías de turismo y Transporte terrestre automotor que presta servicio de transporte turístico.

Todas estas organizaciones son pymes y tienen un grado de homogeneidad alto debido a que todas desarrollan servicios y actividades similares en el mismo sector de la economía (Turismo), lo positivo que se pudo contrastar con la aplicación del instrumento, es el alto grado de valoración que tiene el desarrollo de actividades para la innovación y ven como positivo que en la medida que puedan desarrollar capacidades para innovar podrán ser más competitivas y sostenibles en el tiempo.

Por otra parte, se presenta un escenario para desarrollar acciones tendientes al mejoramiento de sus procesos debido a que todas estas, deben cumplir estándares de calidad y sostenibilidad a través de la NTC -TS (MinComercio, Industria y Turismo, 2016), permitiendo desarrollar actividades sostenibles, amigables al medio ambiente, con responsabilidades socioeconómicas y laborales y poder apropiarse un sistema para gestionar procesos documentados y medibles. El análisis de madurez de capacidades se hace usando una escala de **1 a 5**, como lo propone (Jeston & Nelis, 2006) con los siguientes estados de madurez: 1. Inicial, 2. Repetible, 3. Definido, 4. Gestionado y 5. Optimizado y las categorías de análisis por capacidad como lo muestra la .

Figura 1.

Figura 1 Unidades de análisis por capacidad



Fuente: elaboración propia

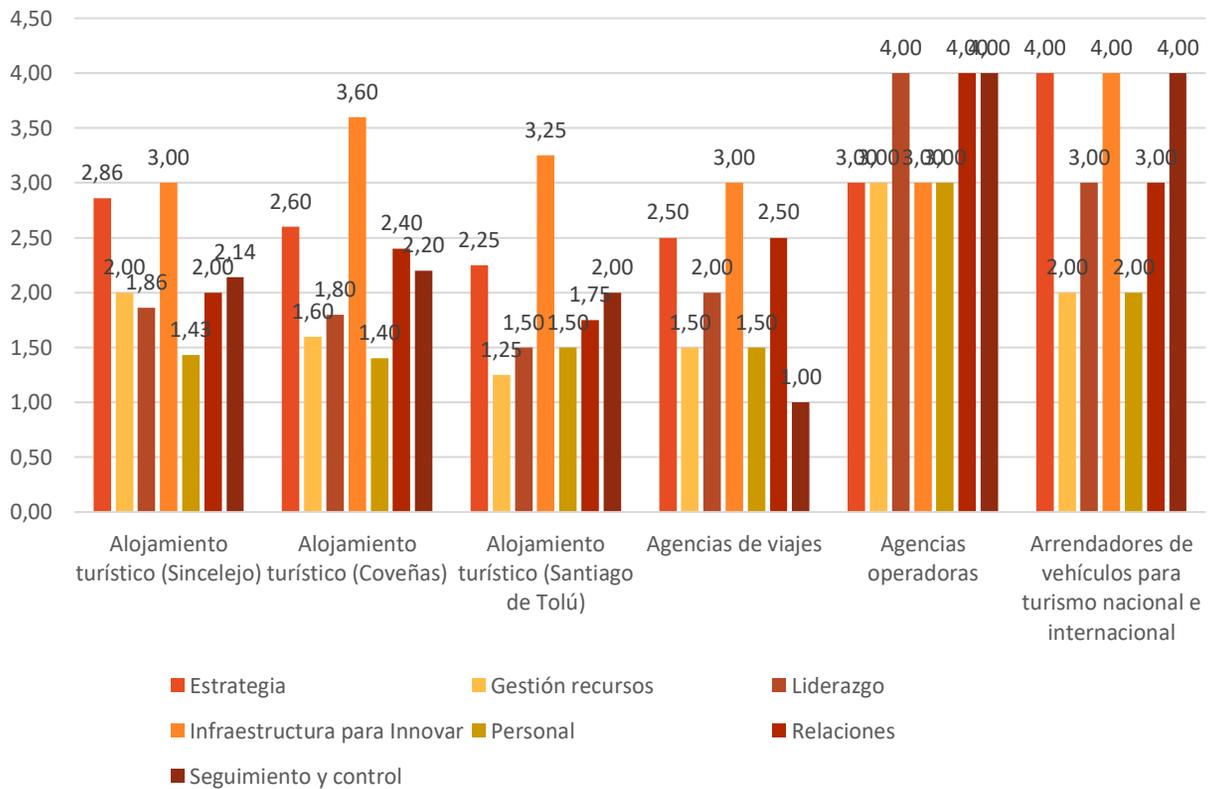
4.1.2 Madurez Capacidad Organizacional

Con respecto al grado de madurez de esta capacidad para las organizaciones se midieron a través de 7 aspectos y diferenciados por la zona de actividad de sus servicios y productos, se pudo

evidenciar que a nivel estratégico se cuenta con objetivos organizacionales, misión, visión y planeación estratégica definidos y conocidos por algunos actores del sistema y se evidencian algunos esfuerzos por su cumplimiento, cuentan con una infraestructura para desarrollar innovación con una madurez de estado definida en gestión de recursos, personas que asumen liderazgos, relacionamiento con el entorno y sistemas de sistemas de seguimiento y control como se muestra en la

Grafica 1

Grafica 1 Grado de Madurez Capacidad Organizacional



Fuente: elaboración propia

De igual forma se evidencia que la unidad de análisis más baja es personal, debido a que la mayoría de los empleados desarrollan funciones técnicas de servicios generales, atención al

usuario y cocina, y estos no son incluidos en procesos de capacitación e involucramiento de actividades tendientes a desarrollar innovaciones. La organización con mayores grados de madurez son las agencias operadoras las cuales poseen una estructura organizacional más grande, a nivel de relacionamiento, cantidad de personal y servicios que ofrece, y esta tiene implementado sistema de gestión de calidad lo que permite un grado mayor de gestión de recursos, evaluación y seguimientos de actividades estratégicas, desarrollando acciones conjuntas con todas las áreas adaptables a la dinámica del sector.

En lo que se refiere a las empresas arrendadoras de vehículos y transporte especial solo existe una que tiene el Registro nacional de turismo, a nivel de capacidad organizacional, tiene un grado de madurez aceptable pero actualmente su base competitiva del negocio no está enfocada a turismo, si no al transporte de hidrocarburos, y solo una 15% de sus operaciones según el gerente son dedicadas al sector turismo.

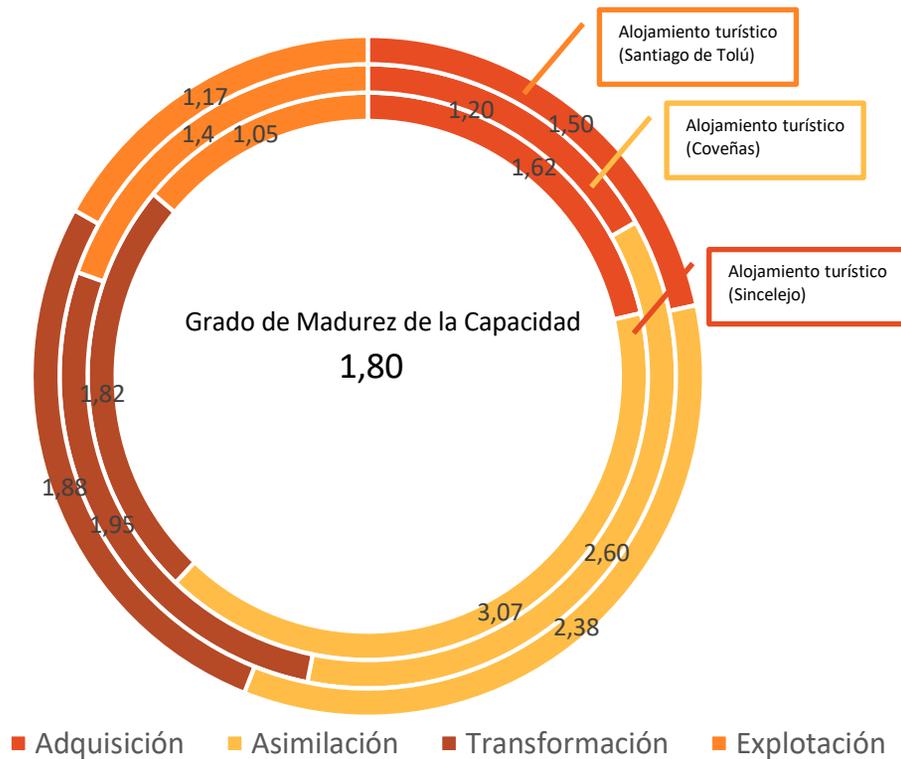
4.1.3 Madurez Capacidad dinámica de absorción

En lo referente a la madurez de la capacidad de absorción en las organizaciones dedicadas al alojamiento turístico se evidencia que esta tiene un grado de madurez repetible, lo cual denota un comienzo de desarrollo de la misma y existen personas que desarrollan actividades tendientes a la captación de aprendizaje externo, teniendo una perspectiva un poco clara sobre el proceso de captar valor producto de la absorción de conocimiento externo, en actividades de adquisición y asimilación de conocimiento externo se pudo encontrar que estas organizaciones consultan pocas fuentes de conocimiento y la gran mayoría se nutre de la información brindada por las agremiaciones hoteleras y gestión de inconformidades por parte de los clientes. Pero estas el

conocimiento que captan lo transforman en la incorporación de mejoras en el servicio y confort de los espacios físicos y finalmente las actividades de explotación es la más baja en promedio 1.2 como se muestra en la

Grafica 2, denota que las organizaciones no fomentan practicas o estas están muy incipientes para generar valor producto de captar aprendizaje externo y poder ser fuente de ventajas competitivas.

Grafica 2 Grado de Madurez Capacidad de Absorción (Alojamiento turístico)



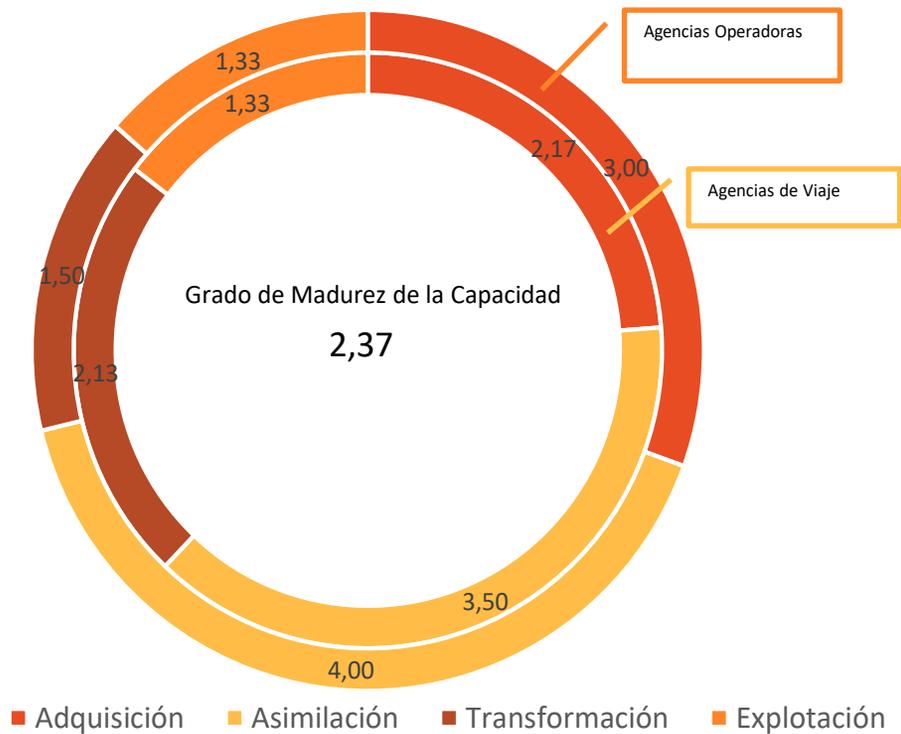
Fuente: elaboración propia

Para las agencias de viajes y operadoras de servicio turístico siguen la misma tendencia como los muestra la

Grafica 3, para las actividades de adquisición y asimilación, las realizan con una madurez de

estado definido con un mayor impulso de desarrollo de la capacidad y lo referente a transformación y explotación, la madurez es de estado inicial de no fomento de prácticas.

Grafica 3 Grado de Madurez Capacidad de Absorción (Agencias operadoras y de viajes)

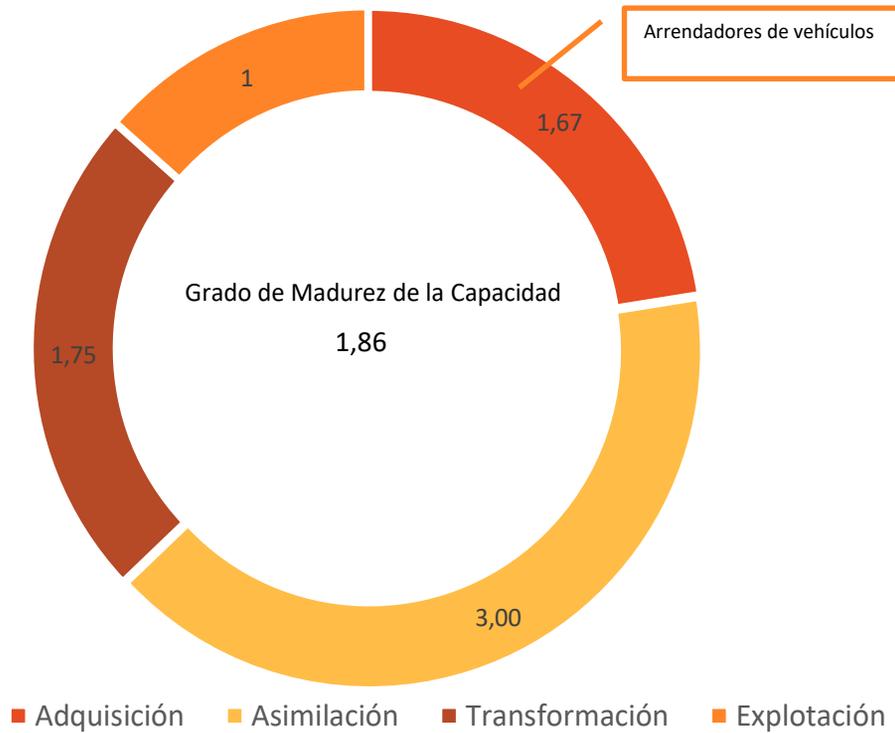


Fuente: elaboración propia

La empresa dedicada a arrendamiento de vehículos y transporte turístico siguen la misma tendencia como los muestra la **Grafica 4**, para las actividades de adquisición y asimilación, las realizan con una madurez de estado inicial, debido a que su principal fuente de negocio es habilitar a licitaciones públicas y son la principal fuente de adquisición de conocimiento, para las actividades de transformación y explotación se evidencia un mayor desarrollo de la capacidad, puesto que la empresa tiene gran experiencia en la adjudicación de contratación por las fuentes

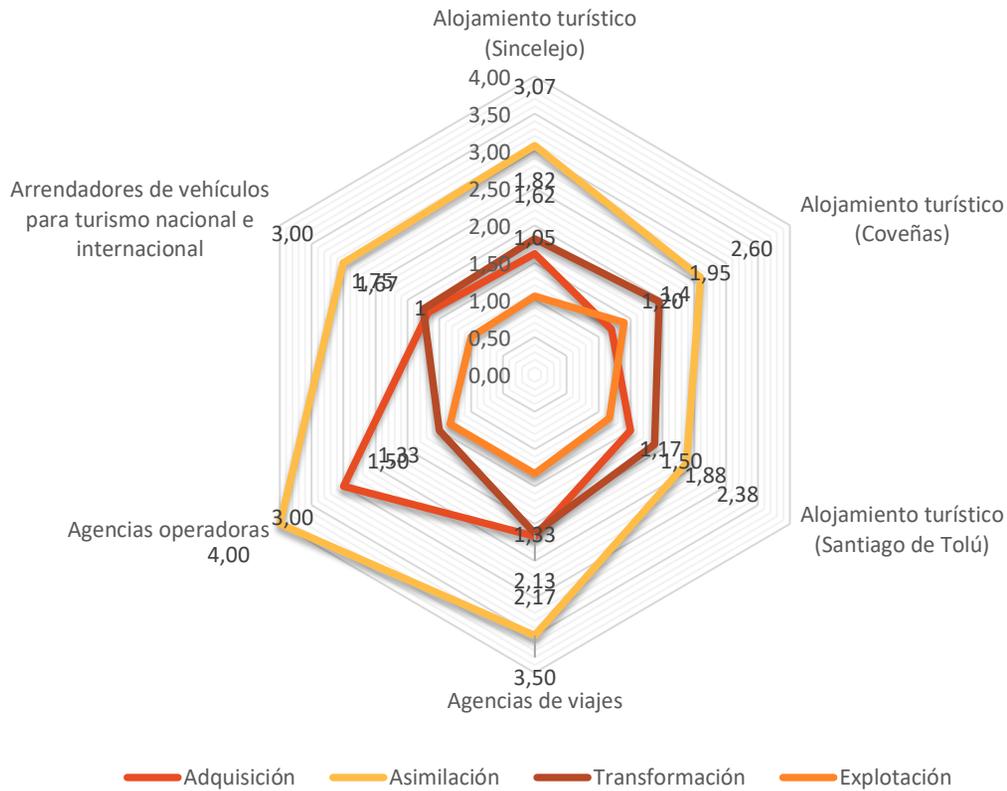
consultadas.

Grafica 4 Grado de Madurez Capacidad de Absorción (Arrendamiento de Vehículos)



Las capacidades de absorción en términos generales como lo muestra la **Grafica 5**, se encuentran en un estado de madurez repetible con algunas acciones concretas para captar valor a través de la incorporación de conocimiento externo, las actividades de mayor desarrollo son las de adquisición y asimilación, mostrando un grado mayor de madurez las de asimilación, de igual forma el análisis arroja que no se está generando valor distintivo resultante de la incorporación de conocimiento externo, debido a las pocas fuentes de información consultadas y el poco fomento de prácticas orientadas a integrar ese conocimiento a la estrategia y poder explotarlo a través de mejoras distintivas en los factores críticos de éxito de estas organizaciones.

Grafica 5 Grado de Madurez Capacidad de Absorción



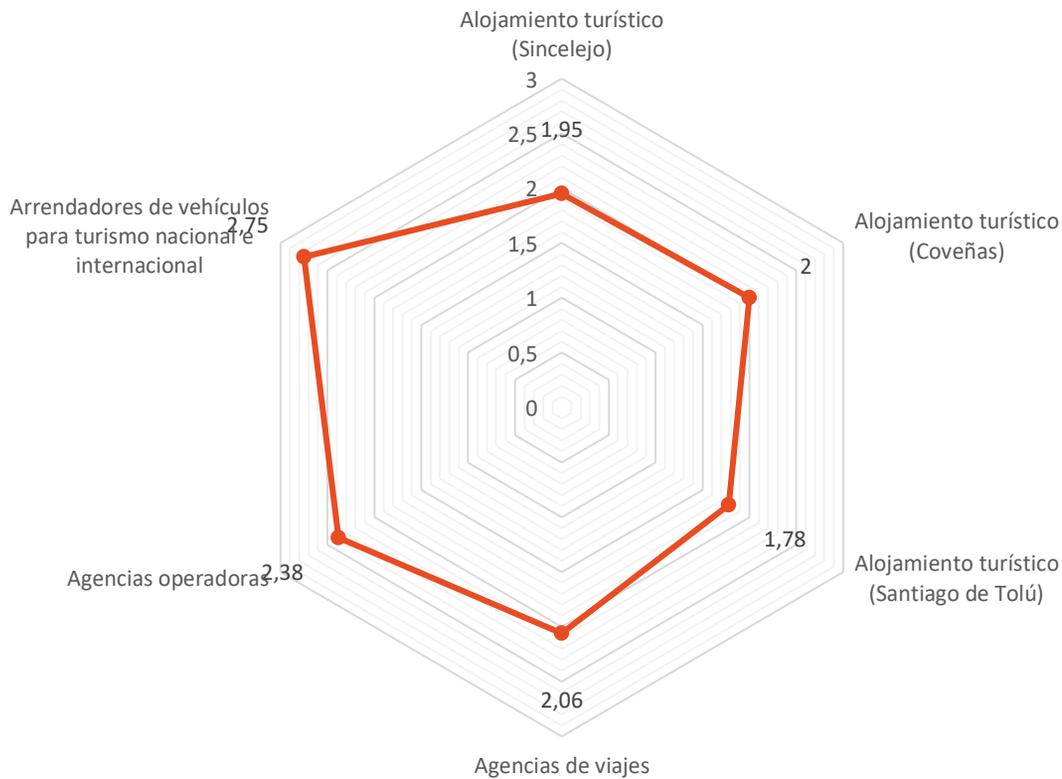
Fuente: elaboración propia

4.1.4 Madurez Capacidad dinámica de adaptación

El análisis de la capacidad de adaptación muestra que esta está en estado repetible, como lo muestra la **Grafica 6**, evidenciándose algunas experiencias de acumulación de esta capacidad, desarrollando algunas prácticas que promueven la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, logrando avances en atención al usuario, mejoramiento de las instalaciones físicas, la apertura de restaurantes, la creación de planes y rutas turísticas, todas estas bajo el la óptica de

mejoramiento continuo o para cumplir las normas de gestiona de calidad y sostenibilidad.

Grafica 6 Grado de Madurez Capacidad de Adaptación



Fuente: elaboración propia

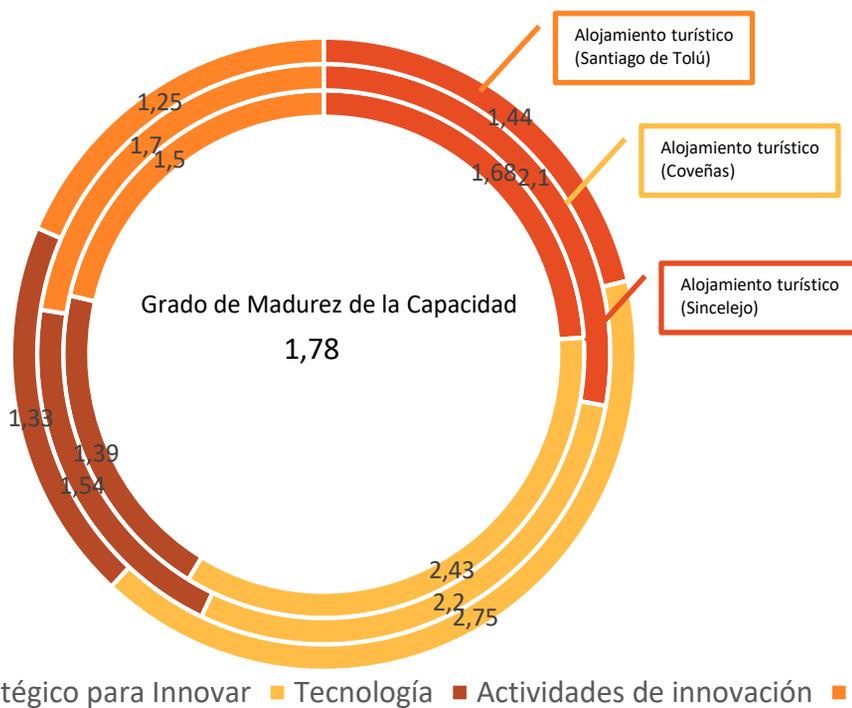
Las organizaciones en general muestran un grado de adaptación incipiente en las que predomina el desarrollo de actividades de supervivencia, compitiendo con productos tradicionales y estrategia de precios, lo cual no genera valor agregado y fuentes de competitividad sostenible y duradera, sin embargo algunos actores presentan avances significativos en la creación de valor a partir de la habilitación de nuevos espacios, actualización en cocina y atención al cliente, sumado a esfuerzos en conocer la dinámica actual del entorno para poder incorporar técnicas, estrategias, servicios y productos con mejoras significativas.

4.1.5 Madurez Capacidad dinámica de innovación

En este apartado se mide la capacidad dinámica de innovación por medio de las competencias que tenga incorporada la empresa a nivel estratégico, uso de tecnología, desarrollo de actividades para innovar y fomento de cultura para la innovación, como se muestra en la *Grafica 7*

Se encontró que las organizaciones que ofrecen servicio de alojamiento, en su definición de lineamientos estratégicos no incorporan estrategias para desarrollar innovación, adoleciendo de planteamiento estratégico para innovar, lo cual contrasta con el poco desarrollo de actividades y fomento de cultura en gestión de innovación, no evidenciándose procesos de generación de ideas, incorporación de personal calificado y áreas específica dedicadas con funciones de construcción de servicios y productos con grados de novedad distintivos, de igual forma no se fomenta cultura para la innovación al no tener un proceso formal de ideación, procesos de I+D, Vigilancia tecnológica y análisis de mercado con enfoque a la apertura de nuevos segmentos y mercadeo de productos distintivos con grados de novedad significativos o totalmente nuevos, a nivel de incorporación de tecnologías su nivel de madurez es **Definido** el uso de tecnologías se realiza de manera consiente y sistémica con participación activa de todos los empleados, con áreas sistematizadas con software de contabilidad y gestión hotelera, con páginas web atractivas y el uso de plataformas de difusión y comercialización de servicios.

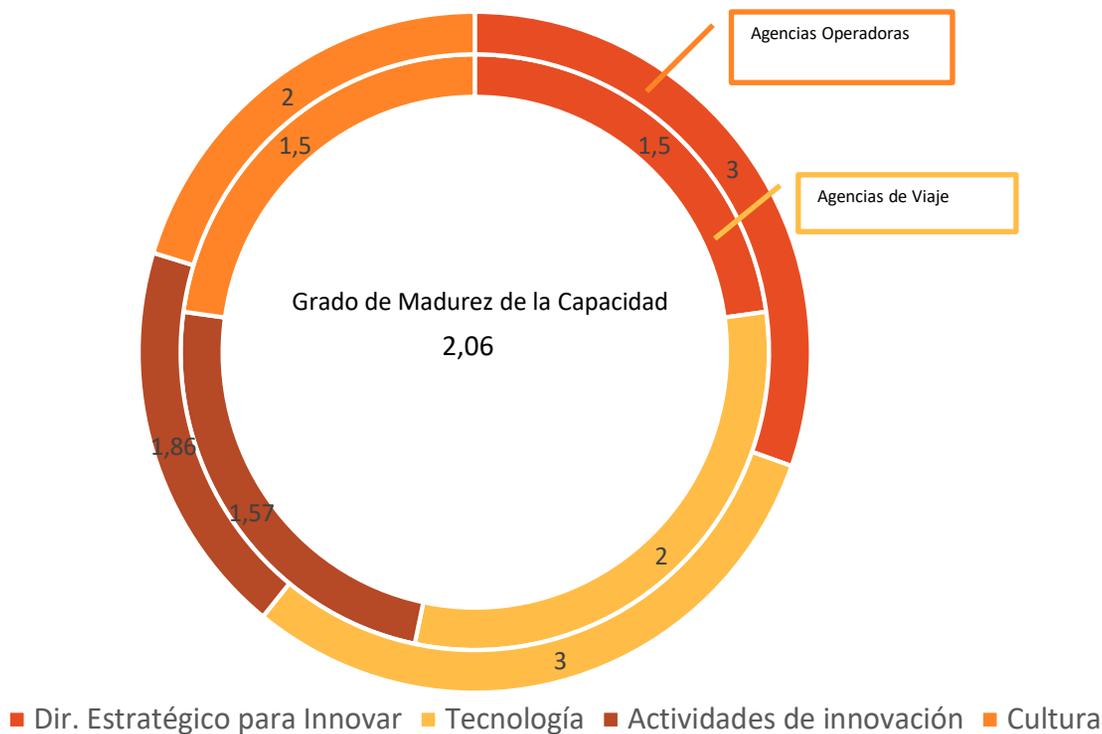
Grafica 7 Grado de Madurez Capacidad de Innovación (Alojamiento turístico)



Fuente: elaboración propia

Este mismo contraste se encuentra en las agencias de viajes y operadoras, como lo muestra la **Grafica 8**; con un distintivo que las agencias operadoras tienen un mayor grado de madurez de direccionamiento estratégico para desarrollar innovación, y se evidencia acciones de productos y servicios distintivos, a nivel tecnológico muestran una madurez definida con áreas con uso activo de tecnología, a nivel de cultura al igual que los establecimientos de alojamiento no promueven espacios y acciones significativas para el desarrollo de innovaciones, pero si se reconoce el alto grado de participación y cooperación con los demás actores del sistema. En lo que respecta a las agencias de viaje, tiene un grado de madurez más incipiente de la capacidad, al no desarrollar su direccionamiento estratégico para innovar, poco fomento de cultura, lo que se reafirma con las pocas acciones de desarrollo de actividades innovadoras.

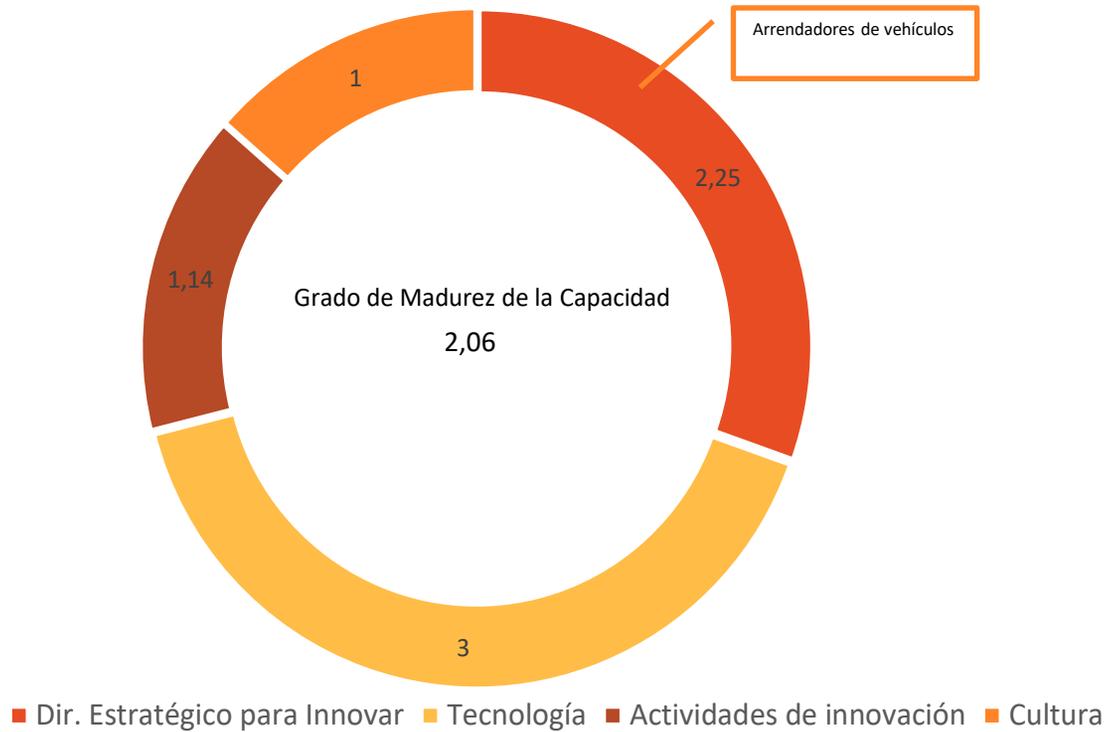
Grafica 8 Grado de Madurez Capacidad de Innovación (Agencias operadoras y de viajes)



Fuente: elaboración propia

La empresa dedicada a transporte y arrendamiento de vehículos, presenta un grado de madurez **Repetible**, como se muestra en la **Grafica 9**, con actividades mejores desarrolladas en el campo tecnológico y direccionamiento estratégico mostrando un nivel aceptable de uso de tecnología y definición de objetivos misionales. Pero con desarrollo incipiente en desarrollo de actividades para innovar y fomento de cultura de innovación.

Grafica 9 Grado de Madurez Capacidad de Innovación (Arrendamiento de Vehículos)

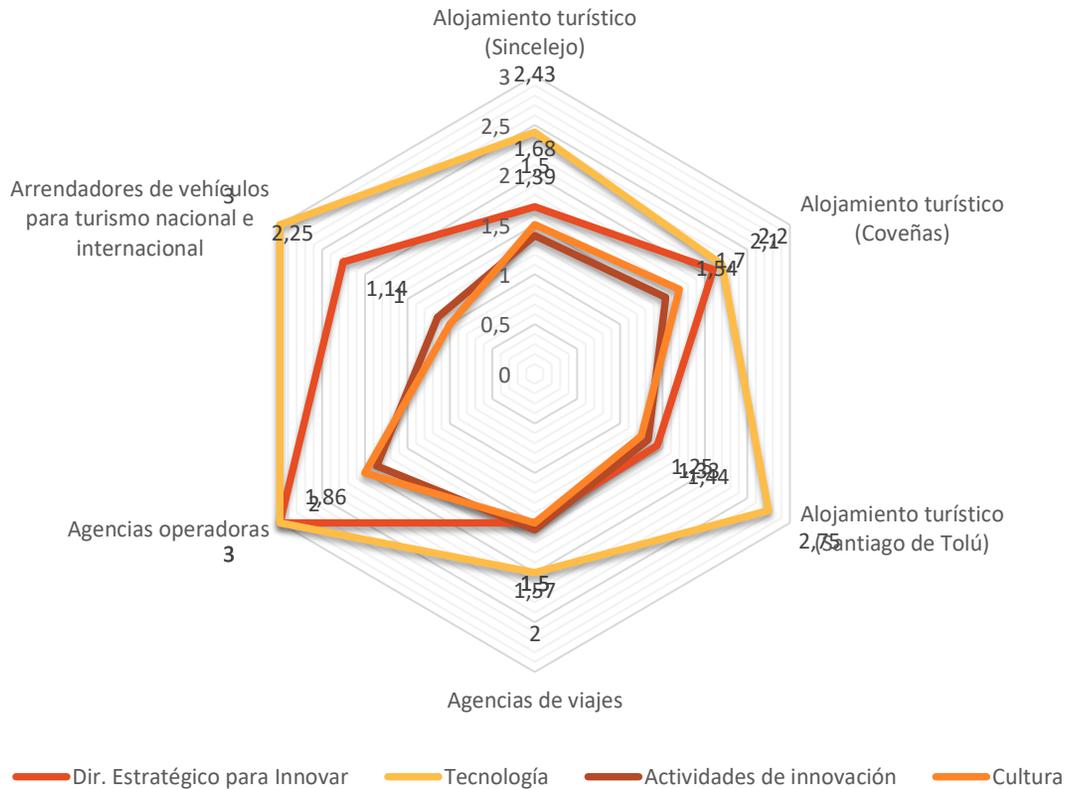


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en conjunto como se muestra en la **Grafica 10**. La capacidad de innovación tiene un grado de madurez con puntaje de **1.88**, lo que representa según la matriz de descriptores se clasifica en un estado de madurez **Inicial**, notando un comienzo y acumulación de la capacidad, con la participación de personas que promueven la creación de esta capacidad, con una perspectiva medianamente clara del proceso para generar actividades enfocadas a innovar. Donde su mayor fortaleza se encuentra en la significativa tecnificación y uso de tecnología en las organizaciones del sector, siendo este aspecto el más desarrollado; por otro lado, se logra evidenciar que independiente de la naturaleza del servicio que ofrecen estas

organizaciones tienen grandes desafíos en la incorporación de la innovación a la estrategia, y la creación de cultura para la innovación y el desarrollo de actividades de innovación.

Grafica 10 Grado de Madurez Capacidad de Innovación



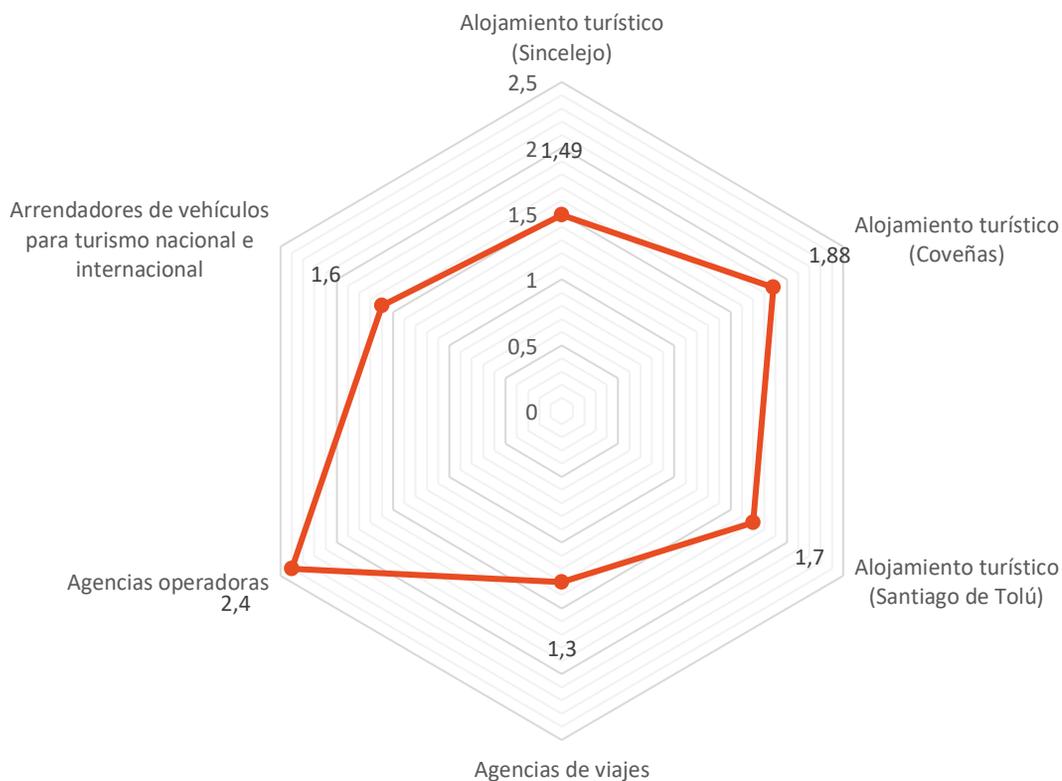
Fuente: elaboración propia

4.1.6 Madurez Capacidad dinámica de aprendizaje

El análisis de la capacidad de aprendizaje muestra que esta está en estado **inicial**, como lo muestra la **Grafica 11**, las organizaciones no desarrollan procesos para la gestión de conocimiento, y las pocas acciones que se desarrollan para recoger el conocimiento generado provienen principalmente de las opiniones de los clientes, los lineamientos de las asociaciones de turismo y la observación de buenas prácticas con la asistencia a ferias y congresos, adoleciendo

estas empresas de procesos formales de documentación y reflexión sobre el conocimiento interno y externo y así tomar decisiones entorno a su análisis para poder ser retroalimentado a nivel gerencial.

Grafica 11 Grado de Madurez Capacidad de Aprendizaje



Fuente: elaboración propia

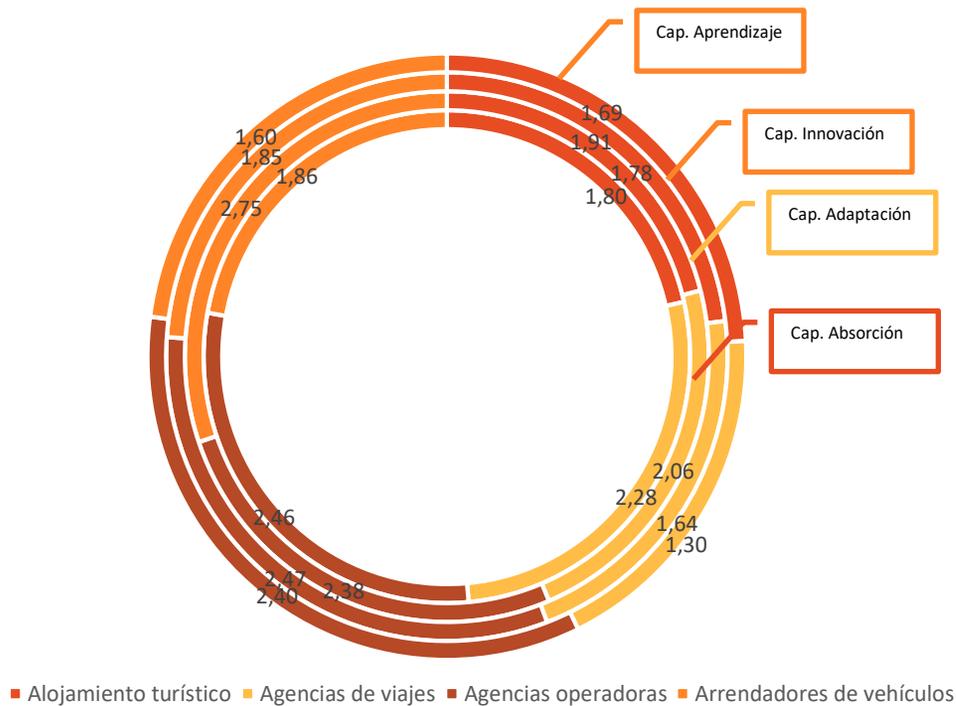
4.1.7 Resultados del análisis de capacidades dinámicas.

Los tres grupos de actividades que desarrollan las empresas objeto de estudio, muestran un grado de madurez bajo en las capacidades dinámicas de absorción, adaptación, innovación y aprendizaje, como lo muestra la **Grafica 12**, encontrándose en estados de capacidades **inicial** y

repetible. Las agencias operadoras son las que tienen un grado mayor de madurez, con procesos que impulsan y desarrollan actividades para generar valor, lo que aumenta las perspectivas los empleados puedan observar la organización bajo el enfoque de innovación, en lo concerniente a las agencias de viaje se evidencia que no desarrollan acciones significativas para innovar y la captación de conocimiento y gestión, es incipiente, debido al poco fomento de prácticas que generen valor desarrolladas y documentadas debidamente articuladas a nivel estratégico, mostrando un desarrollo de trasladar las ofertas de las agencias operadoras al cliente final y mejorar sus condiciones bajo los lineamientos de las normas técnicas de calidad y sostenibilidad. De igual forma se evidencio que estos subgrupos de organizaciones tienen amplias posibilidades de relacionamiento en el sector, debido al número significativo de convenios con otros actores del sistema.

El sector de alojamiento es el que presenta menor grado de madurez de capacidades dinámicas, pero no distinta mucho del resto, la mayoría de las actividades que desarrollan están enfocadas al mejoramiento continuo, ampliación y remodelación de la infraestructura física, sumado al cumplimiento de las normas técnicas.

Grafica 12 Resumen de grado de madurez de capacidades por tipo de actividad



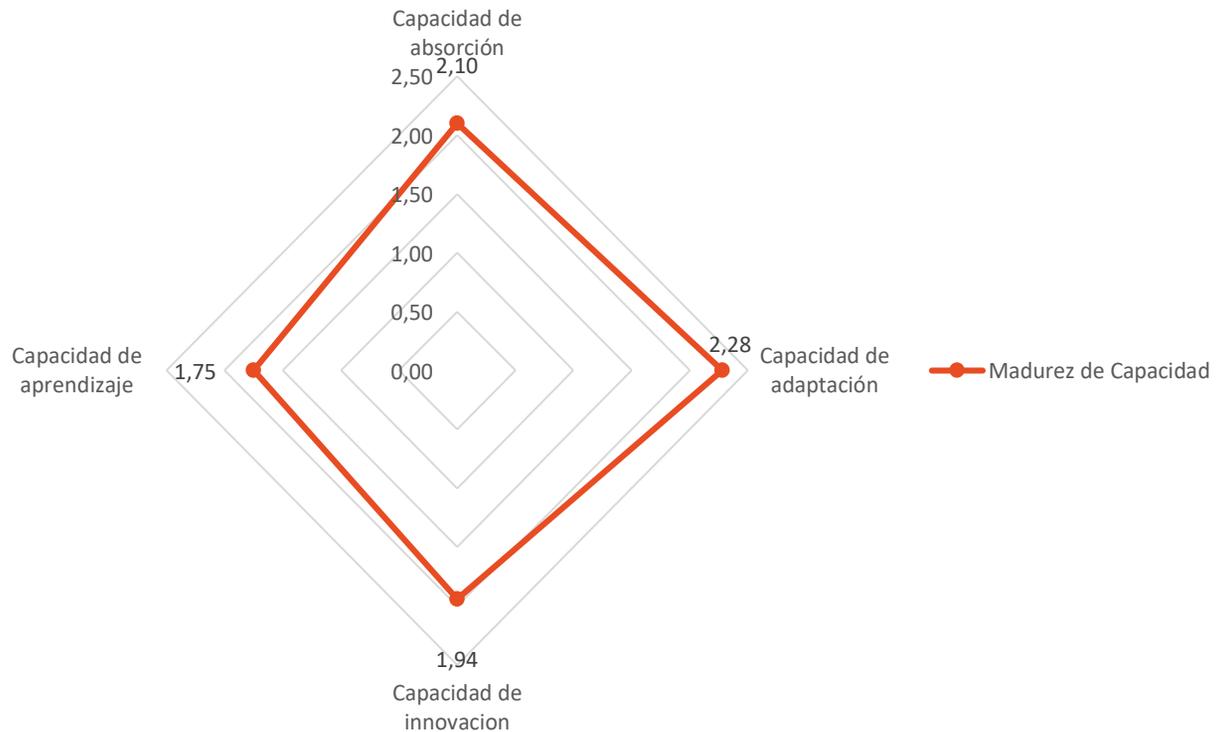
Fuente: elaboración propia

En la **Grafica 13**, se condensa los puntajes obtenidos de todas las organizaciones que se le aplico el instrumento el cual muestra la baja madurez de las capacidades dinámicas en el sector, siendo la capacidad de adaptación la que arroja un mayor puntaje de madurez, guardando relación a lo consignado en el diagnóstico del plan de desarrollo de turismo (Secretaría de Planeación de la Gobernación de Sucre, 2015) . Las empresas del sector tienen bajos niveles de competitividad y la gran mayoría ejercen funciones de supervivencia y la mayoría de sus logros están tendientes a adaptarse a las pocas ventajas del sector y el bajo desarrollo del entorno turístico del departamento.

La captura de valor producto de absorción de conocimiento externo y la combinación con el interno se encuentra en estado inicial con prácticas con poco fomento hacia estas prácticas de usas el conocimiento y escalarlo desarrollo de innovaciones. La capacidad de innovación

también muestra grado de madurez inicial y la tendencia de las empresas es el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de los servicios y productos existentes.

Grafica 13 Resumen de grado de madurez de capacidades dinámicas



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

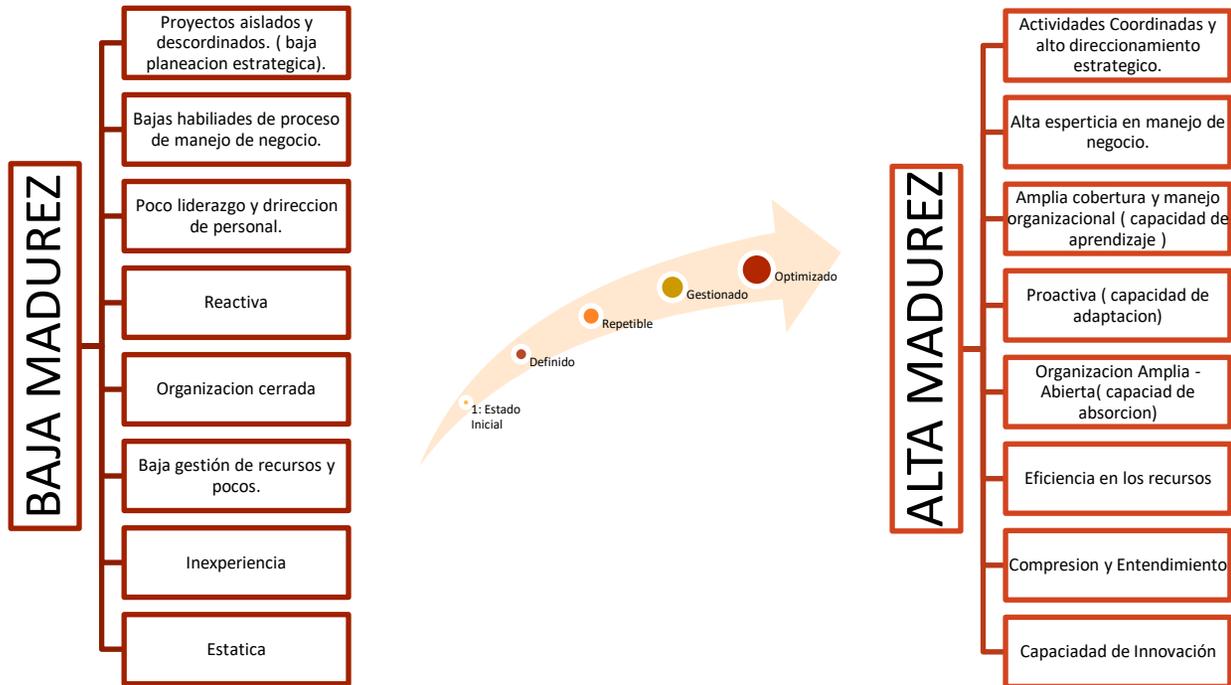
5.1 FACTORES DETERMINANTES DEL MODELO.

El modelo planteado se centra en la gestión de capacidades Dinámicas, como fuente

determinante para mantener una posición competitiva en el sector turismo del departamento de Sucre, pero es muy importante diferenciar las capacidades dinámicas no son iguales a las capacidades ordinarias o de mejores prácticas, autores como (Feiler a & Teece, 14-20) las diferencian como. Toda capacidad dinámica hace parte de un meta-proceso, y estas pertenecen a un conjunto de actividades alienadas a la estrategia, las cuales deben ser desarrolladas y gestionadas de un conjunto de actividades estratégicamente imprescindibles. A diferencia de una capacidad ordinaria la cual no genera mayor valor debido a que se centra en una tarea específica. A manera de ejemplo los autores describen que el reclutamiento de personal enfocado a únicamente para que la empresa contrate los mejores talentos, esta actividad por sí sola no genera valor y sería catalogada como una buena práctica o capacidad ordinaria, pero si esta hace parte de un conjunto de actividades gestionadas (por ejemplo, reclutamiento, incorporación de aprendizaje, gestión de personal, formación de ambientes de liderazgo y cultura), esta gestión eficaz, sistémica gestionada por administradores y supervisión operativa alienada con estrategia del negocio, si es capaz de crear valor.

*El modelo planteado se desarrolla en dos tipos de estados de la empresa las que tienen baja y alta madurez de capacidades, como se describe en la **Figura 2***

Figura 2 Estado de Madurez de las capacidades de una empresa

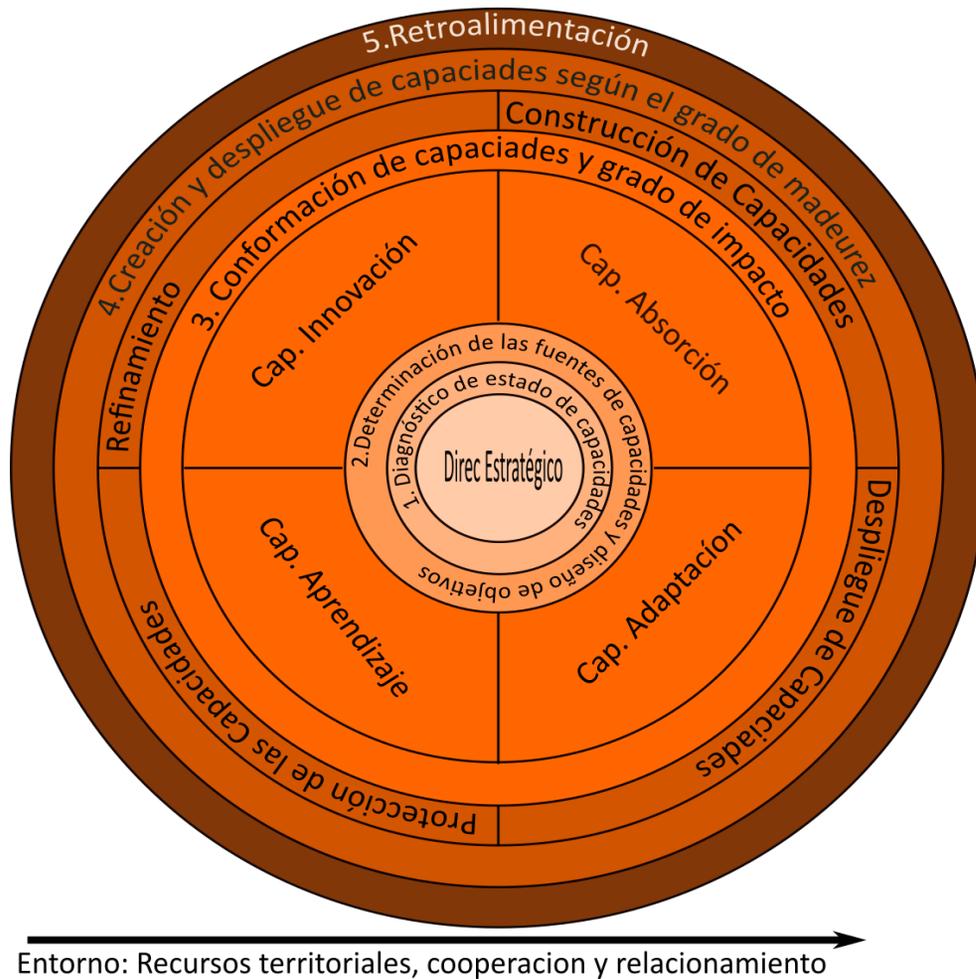


Fuente: Adaptada de (Robledo Velásquez & López, 2011)

El modelo propuesto se basa fuertemente en el direccionamiento estratégico como eje fundamental para la creación de ventajas competitivas distintivas y sostenibles en el tiempo y permite a través de tres enfoques identificar estado actual de madurez de capacidades organizacionales y dinámicas, este se desarrolla con la consecución de 5 etapas las cuales permiten establecer desde un diagnóstico inicial el estado de madurez de las capacidades, las fuentes determinantes de las mismas, el planteamiento de objetivos, la conformación de las capacidades a gestionar y su impacto, mecanismos de implementación y despliegue y finalmente la retroalimentación del proceso.

Con este modelo se pretende que las empresas tengan un marco de desarrollo de identificación de estado de madurez de la organización, bajo el enfoque de capacidades y estas puedan alcanzar con la aplicación de las estepas fortalecer las capacidades existentes, recombinar recursos y acciones para la construcción de nuevas capacidades y finalmente avanzar en el estado de madurez de sus capacidades, con un proceso sistémico definido que integra mecanismos de planificación estratégica, gestión de recursos y de aprendizaje. El modelo planteado se muestra en la **Figura 3**

Figura 3 Modelo de Gestión de Capacidades Dinámicas



Fuente:Elaboracion propia

ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE ESTADO DE CAPACIDADES.

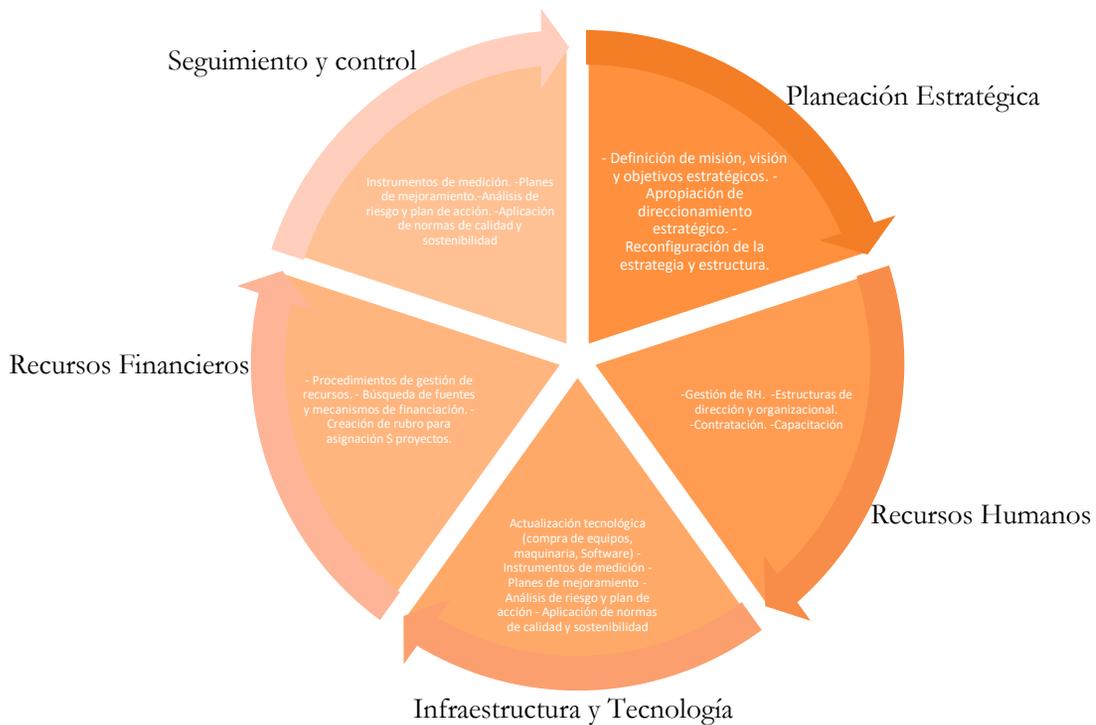
Permite identificar la madurez de las capacidades en la organización, este proceso se realiza a través de la aplicación de un cuestionario, y revisión de los documentos estratégicos de la empresa, mas entrevistas con personal administrativo y gerencial, en esta etapa se clasifica la empresa de acuerdo a los 5 niveles de madurez por capacidad como los muestra la **Tabla 7**; de este diagnóstico pueden surgir dos escenarios posibles.

1. Empresa con capacidades organizacionales incipientes: Organizaciones que no tienen una fuerte estructura a nivel de estratégico, dirección, gestión recursos, gestión de personal y pocos mecanismos de control organizacional sumado a la existencia de brechas tecnológicas altas, y a nivel organizativo y estructural, no formalizan relaciones jerárquicas, cumplimiento de normas técnicas y de gestión, comunicación y coordinación.

Para las empresas con capacidades organizacionales incipientes el modelo cambia en la **Etapa 3** para poder operativizar el direccionamiento estratégico hacia la conformación de capacidades dinámicas a futuro, como se muestra en la

Figura 4.

Figura 4 Etapa 3: Conformación de Capacidades y Grado de impacto



Las actividades para aquellas organizaciones que no están certificadas en la NTC-TS de Sostenibilidad Turística (MinComercio, Industria y Turismos, 2016), pueden desarrollar acciones para implementar el sistema de gestión de sostenibilidad, para lograr cumplir con los requisitos de tipo ambiental, requisitos de tipo sociocultural, requisitos de tipo económico, más los

requisitos complementarios como seguridad e infraestructura.

2. Empresas con capacidades organizacionales definidas: Organizaciones con

Estructuras estratégicas definidas, con gestión de recursos y personal, existencia de mecanismos de control, con capacidad financiera y tecnológica, de igual forma cumplimiento de normas técnicas y de calidad, gestión de personal y estructuras de comunicación y coordinación.

En este caso de organizaciones con una madurez definida en su capacidad organizacional, la

Etapa 3 del modelo se define bajo el enfoque de Capacidades Dinámicas de Absorción,

adaptación, aprendizaje y de innovación, condensadas en actividades de gestión, búsqueda de

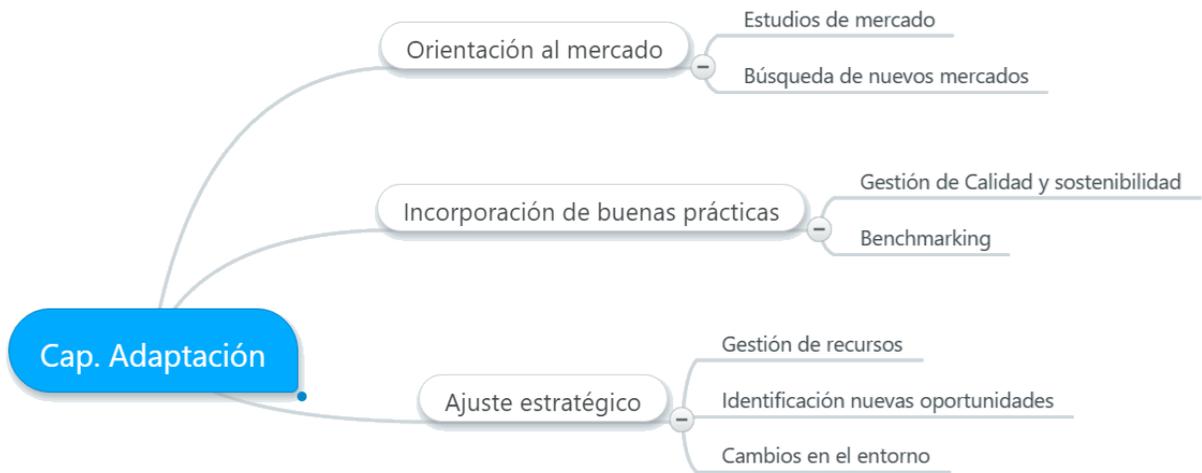
conocimiento externo, exploración del mercado, mercadeo, habilidades personales para innovar y cultura para innovar, como se muestra en las figuras 5 – 8.

Figura 5 Actividades capacidad de absorción



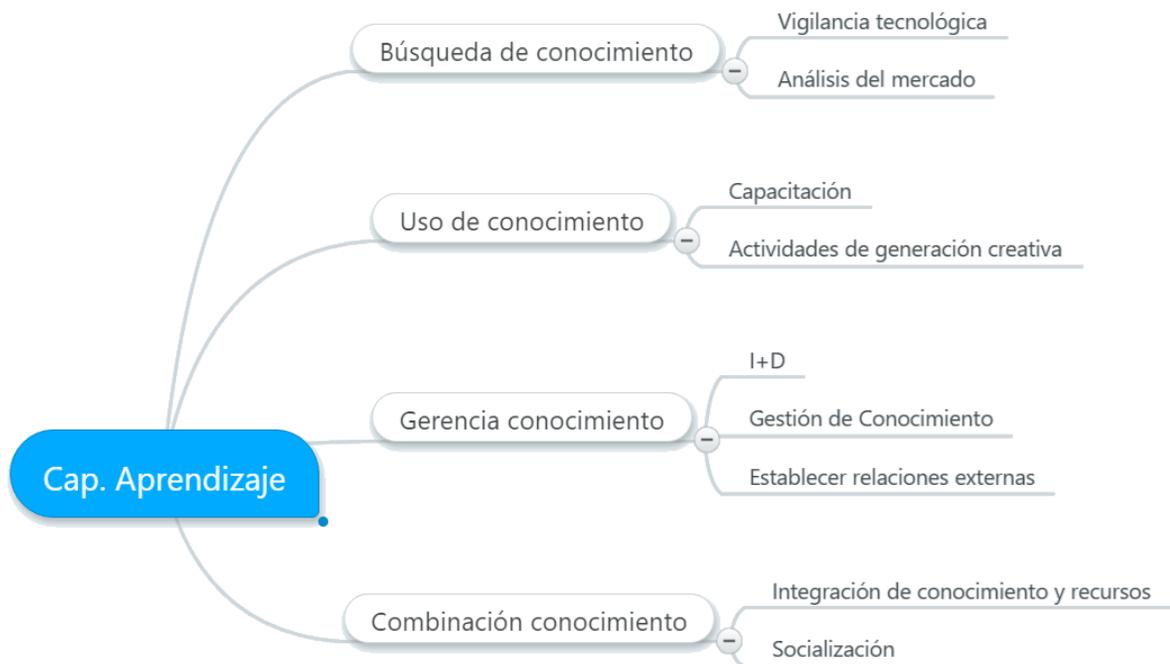
Fuente: elaboración propia

Figura 6 Actividades capacidad de adaptación



Fuente: elaboración propia

Figura 7 Actividades capacidad de aprendizaje



Fuente: elaboración propia

Figura 8 Actividades capacidad de innovación



Fuente: elaboración propia

Tabla 7 Descriptores de diagnóstico de capacidades

	2. Repetible. Más allá de las primeras experiencias se nota un comienzo y acumulación de capacidad: ya hay personas que se inclinan hacia prácticas que promueven la creación de la capacidad con una perspectiva más o menos clara del proceso en cuestión.	3. Definido. Mayor impulso en la búsqueda del desarrollo de la capacidad; además de realizarlo de una manera consistente, aumentando el número de personas que miran a la organización desde la perspectiva de la innovación.	4. Gestionado. Las actitudes que promueven la capacidad están firmemente arraigadas en la composición estratégica de la organización.	5. Optimizado. Se han establecido procedimientos y se utilizan activamente para mejorar las actividades de gestión firmemente arraigado como parte esencial de la gestión estratégica y operacional de la organización.
Capacidad/ Madurez	1. Inicial. La organización no fomenta prácticas o las tiene muy incipientes.			

DIAGNOSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

- Estrategia
- Gestión de recursos
- Liderazgo/dirección
- Estructura
- Gestión de personal
- Relacionamiento
- control Organizacional

DIAGNOSTICO CAPACIDADES DINAMICAS

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

- Adquisición
- Asimilación
- Transformación
- Explotación
- CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**
- Reacción del entorno enfocada al mercado
- Transformación organizacional y estratégica
- Copia del entorno / combinación
- Tiempo de adaptación

Continúa

CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE
Gestión de conocimiento
uso del conocimiento
gerencia del conocimiento
Combinación del conocimiento
Búsqueda de información
CAPACIDAD DE
INNOVACION
Direccionamiento estratégico para
innovar
Tecnología
Activadas de innovación
Personal
Cultura de innovación

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 2. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE CAPACIDADES Y DISEÑO DE OBJETIVOS.

Las capacidades dinámicas, implican el análisis de tres dimensiones tales como lo señala (Bravo Ibarra, 2005) cita a (Chiesa, V. & Manzini, R. 1998). **El tiempo** son el resultado de acumulación de conocimiento resultado de la experiencia y gestión de conocimiento de la organización a través

de los años, **dimensión estratégica** deben estar alienadas con el foco estratégico de la organización y **soporte** en capacidades organizacionales o secundarias, las capacidades de orden dinámico deben estar soportadas en capacidades organizacionales que permitan su efectiva explotación y despliegue.

Para esta etapa se hace necesario analizar las capacidades soporte que tiene la empresa para apalancar las capacidades dinámicas, esto se logra identificando las tareas, procesos o rutinas que dan soporte a los procesos que se quieren intervenir los que se constituye como fuentes de capacidades dinámicas. Las áreas específicas de la empresa que están ligadas a las capacidades que quiere transformar o crear, las personas que hace parte del proceso y las fuentes de recursos físicos, personal y de conocimiento. Permitiendo así tener una ruta de los recursos necesarios para la creación y despliegue de capacidades a futuro, fundamentalmente en esta etapa debe quedar claro los proceso soporte, las áreas y personas involucradas en los procesos, las fuentes de recursos físicos, tecnológicos y de conocimiento, como se muestra en la **Figura 9**

Figura 9 Fuentes de recursos y soporte de Capacidades



Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionado las áreas específicas, los recursos y personas se deben especificar los objetivos donde debe quedar claramente definido el alcance estratégico de la implementación de la transformación y creación de nuevas capacidades, áreas responsables y asignación de recursos económicos.

ETAPA 3. CONFORMACIÓN DE CAPACIDADES Y GRADO DE IMPACTO.

La conformación de la capacidad se hace inicialmente a través de la selección, de acuerdo al diagnóstico inicial, las áreas específicas y la asignación de recursos, seguido a esto se agrupan por categorías, determinadas por el grado de madurez de las mismas, los objetivos planteados en la etapa 2 para su consecución y el impacto estratégico como se muestra en la **Figura 10**, esta clasificación es muy importante puesto que establece las nuevas capacidades a conformar o fortalecer son de soporte, potenciadoras o centrales siendo estas últimas las que generan mayor impacto estratégico y diferenciación.

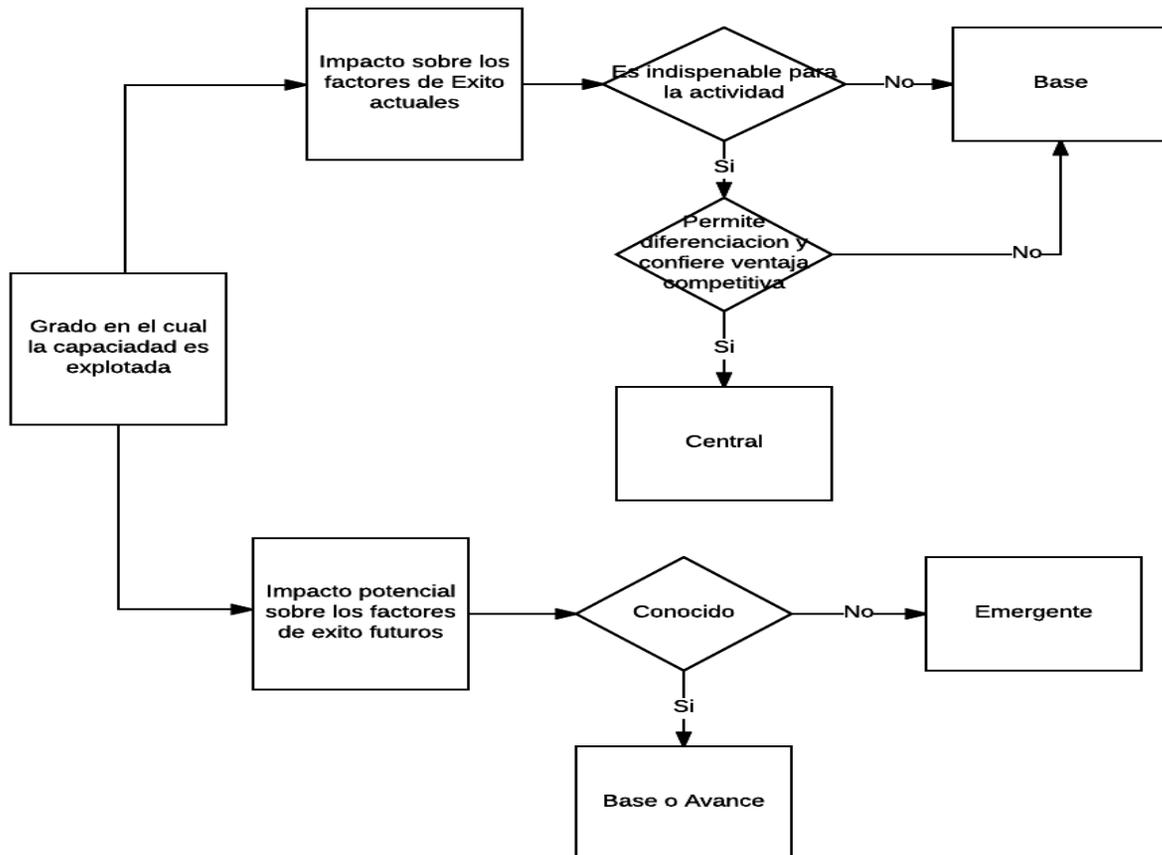
Figura 10 Posicionamiento estratégico de las capacidades



Fuente: (Birchall & Tovstiga, 2005)

Una vez seleccionado las categorías de capacidades a intervenir, se agrupan por nivel de madurez, recursos y se evalúa el posible impacto en la competitividad de la organización según su posición competitiva, a través del siguiente diagrama de flujo **Figura 11**

Figura 11 Evaluación del grado de impacto de la capacidad en la competitividad.



Fuente: (Bravo Ibarra, 2005)

Las posiciones competitivas se describen en la **Tabla 8**, este paso es importante porque determina si estas están estrechamente ligadas a los factores críticos de éxito actuales o futuros de la organización y si permiten la diferenciación para conferir ventajas competitivas, en síntesis, esta etapa debe quedar categorizadas las capacidades por su grado de madurez, áreas y procesos que intervienen, recursos asignados y grado de impacto.

Es importante tener en cuenta el grado de madurez de las capacidades que están en estado inicial o definido, a pesar que puedan tener una posición competitiva alta estas deben ser llevadas a grados más altos de madurez, para que pueda significar una fuente duradera de diferenciación y sostenibilidad competitiva.

Tabla 8 Clasificación de la capacidad de acuerdo a su impacto competitivo

CLASIFICACIÓN COMPETITIVA	IMPACTO COMPETITIVO DE LA CAPACIDAD
Emergente	No tiene aún demostrado el potencial para el cambio de la base de competición
Avance	Tiene demostrado su potencial para el cambio de la base de competición
Central	Está integrada a los productos y a los procesos, tiene un importante impacto sobre el valor adicional (costo, desempeño, calidad), permite una posición distintiva.
Base	Necesaria, pero confiere únicamente un menor impacto sobre el valor adicional, común a todos los competidores.

Fuente: (Bravo Ibarra, 2005)

Tabla 9 Conformación de Capacidades (categorías, nivel de madurez e impacto)

Categoría capacidad	Áreas y procesos que interviene.	Recursos asignados o fuente (físicos, personal, tecnológico, otros)	Grado de impacto
Soporte /Nivel de la Capacidad			
Potencializadora/Nivel de la Capacidad			
Central/Nivel de la Capacidad			

Fuente: elaboración propia

En este cuadro **Tabla 9** finalmente se tiene una categorización del impacto competitivo, la identificación de las deficiencias de las capacidades actuales, los objetivos a lograr basado en las capacidades que se quieren a futuro y las fuentes potenciales de conocimiento interno y externo para su construcción.

ETAPA 4. CREACIÓN Y DESPLIEGUE DE CAPACIDADES SEGÚN NIVEL DE MADUREZ.

Una vez trazados los objetivos y clasificado las capacidades a potenciar o a crear, se define el enfoque el primero es de **Construcción de capacidades** que permite llevar las rutinas esenciales de la empresa a un grado mayor de madurez, permitiendo convertir las capacidades ordinarias a un grado mayor de gestión y diferenciación , este enfoque autores como Oliver y Holzinger (2008) dice que *“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”*, para organizaciones en niveles de capacidades en estado **inicial** (1) y **definido** (2) deben centrarse en la maduración de estas capacidades con el enfoque de construcción, las que tienen capacidades en niveles de madurez **repetible**(3), que se caracterizan por tener procesos estandarizados, una estructura organizativa y estratégica más robusta, pueden transformar las capacidades hacia un enfoque **contingente** el cual según Aragón-Correa y Sharma (2003) *“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”*. Este entorno contingente es la capacidad de la empresa a adaptarse a los cambios en el entorno por medio de transformaciones en sus recursos que permiten

imitar o establecer ventajas competitivas reconfigurando los recursos internos de la organización y los factores externos asociados al ambiente, este enfoque permite reaccionar a la organización cuando se ve obligada por el entorno a redefinirse y autores como Zajac, Kraatz y Bresser (2000) este enfoque lo definen como la “ *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.*”

Para organizaciones con un grado de madurez en sus capacidades **gestionado** (4) - **optimizado** (5), que cuentan personal con habilidades desarrolladas para innovar, capacidad tecnológica instalada, y procesos de gestión de innovación, inmersos en un cultura organizacional y ambientes externos territoriales de desarrollo tecnológico y niveles de cooperación y relacionamiento aceptables tienen mayor capacidad para el enfoque de **Innovación**, el cual autores como Teece (2007) como la construcción de “*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*”. Este enfoque es el que construye capacidades de más alto nivel de impacto estratégico y en la competitividad, puesto es el que permite crear valor a partir de innovaciones las cuales constituyen un factor distintivo y difícil de imitar en entornos cambiantes.

La construcción o mejoramiento de capacidades dinámicas actuales busca establecer capacidad instalada en la organización para crear nuevos productos y servicios y responder a las condiciones cambiantes del mercado, siguiendo los enfoques antes descritos, los cuales es recomendable seguir de forma lineal primero madurar las capacidades existentes, que se encuentre en niveles uno y dos y después si dar el salto al enfoque contingente o de innovación.

Para el logro de madurar, reconfigurar y crear nuevas capacidades se establecen las siguientes actividades, las cuales están ligadas especialmente a la naturaleza de la capacidad y los objetivos planteados en la Etapa 2, como se muestra en la **Figura 12**

Figura 12 *Ciclo de creación y despliegue de capacidades dinámicas*



Fuente: Adaptada de (Bravo Ibarra, 2005) y (Aguilar Zambrano & Yepes, 2006)

En el grafico anterior se muestran algunas activadas para la creación de las nuevas capacidades, como la integración de recursos que consiste en combinar tereas, insumos y modelos de ejecución para crear o mejorar capacidades existentes esta actividad, en lo referente a asignación de recursos con esta actividad se logra darle mayor relevancia a la capacidad con el involucramiento de nuevas áreas, personal, maquinaria, otros, con el fin de que se obtenga un mayor grado de madurez.

Por otro lado, las capacidades que son fuente de nuevo conocimiento y aprendizaje están ligadas a actividades de renovación de la cultura organizacional, gestión de conocimiento que permiten

la búsqueda, asimilación y transformación del nuevo conocimiento adquirido para generar capacidades.

Y finalmente las actividades que buscan crear capacidad de relacionamiento y cooperación, tendientes a formar alianzas, con los distintos actores que conlleven a apalancar la colaboración y el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.

Una vez gestionadas y creadas el conjunto de capacidades se realiza el despliegue de las mismas que consiste la puesta en marcha de la capacidad a través de actividades de aplacamiento, lo cual permite instalar la capacidad en el área o proceso específico, o si es necesario realizar transferencia tecnológica o explotación de la capacidad creada.

Seguido a eso se protegen las capacidades en caso que su implementación represente riesgo tecnológico, de mercado, jurídicos, otros. Se debe hacer un plan de mitigación de impacto asociados a los riesgos de la implementación de la capacidad. Y si es necesario en los procesos de despliegue y protección realizar ajustes a las actividades, se procede al refinamiento de la capacidad lo que permite nuevamente integrar el nuevo conocimiento generado de las etapas anteriores a las nuevas capacidades.

ETAPA 5: RETROALIMENTACIÓN

Esta etapa permite que la compañía se vuelva más flexible a los cambios obtenidos en el proceso de creación de nuevas capacidades, retroalimentando el conocimiento generado en las etapas de despliegue, asignación de recursos y fundamentalmente en la estrategia debido a que cada innovación suele conllevar un cambio (Damanpour, 1991), permitiendo así a la organización, asimilar el nuevo conocimiento adquirido y direccionarlo de manera más eficiente procesos de

asignación de recursos y todo lo referente a su direccionamiento estratégico, lo cual permita ser fuente de ventaja competitiva sostenible y duradera ante el panorama de entornos cada día más cambiantes.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE VALOR PARA EL SECTOR TURISMO BASADO EN EL ANÁLISIS DE CAPACIDADES DINÁMICAS

El sector como se evidencio en el análisis de los resultados el grado de madurez de las capacidades es en estado inicial, se recomienda para alcanzar mayor grado de madurez el fortalecimiento estratégico con la adecuación para el cumplimiento de las normas de técnicas de calidad, y la incorporación de objetivos y recursos para el desarrollo de tareas que dan soporte a los factores críticos de éxito de las organizaciones, de esta forma se visibilizara a nivel organizacional el enfoque de construcción y maduración de capacidades, para captar valor de conocimiento externo es necesario activar nuevos flujos de información con la consulta a universidades para buscar articulaciones formativas de más alto nivel, en temas de planeación estratégica, mercadeo e innovación en turismo, otra fuente relevante de búsqueda es la oferta de los organismos públicos en cuanto los programas y proyectos que tienen incidencia en su área de aplicación y todos los planes de desarrollo y prospección del sector a nivel regional y nacional.

Una vez identificado y analizado el conocimiento si la inversión es considerable en la incorporación de nuevo proceso, servicio o producto desarrollar un prototipo y hacer la validación con los clientes para poder aprender y reconfigurar la novedad, permitiendo captar mayor valor del conocimiento y acercarse más a las necesidades del sector.

Las organizaciones necesitan fortalecer más su capacidad de conocimiento de sus nichos de mercado y esta labor pueden desarrollarla con la incorporación de personal o asignar funciones al

existente que valide constantemente si los productos y servicios son atractivos para el usuario final y las recomendaciones que estos hacen.

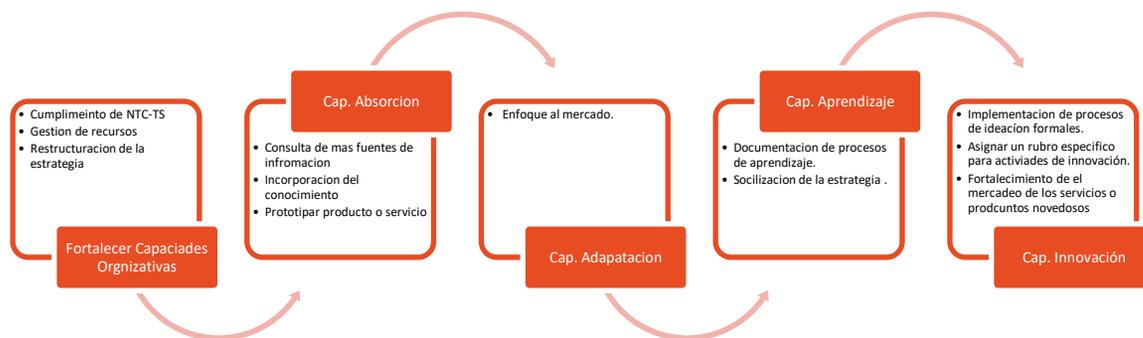
A nivel de relacionamiento las organizaciones deben conocer la oferta actual de todas las empresas del sector para poder formalizar convenios de cooperación para enriquecer o extender sus servicios o productos.

Para el desarrollo de actividades tendientes a innovar se recomienda implementar procesos de ideación que complemente el cumulo de conocimiento y este pueda ser transformado en iniciativas o proyectos de mejoramiento y creación de valor, las cuales deben ser gestionadas con los actores que impacten directamente en el nuevo proyecto y financiado con un rubro específico asignado para el desarrollo de innovación, esta actividad debe ser acompañada con una validación en el mercado de la novedad a incluir.

El enfoque que se recomienda implementar dado los bajos niveles de madurez de las capacidades, es el de fortalecimiento y construcción de capacidades soporte que apoyen a los procesos organizacionales, producción, financieros, mercadeo y aprendizaje, como se indica en la

Figura 13

Figura 13 Ruta de Capacidades a intervenir enfoque de construcción



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Las capacidades dinámicas nacen de poder comprender, en entornos cambiantes como algunas empresas logran construir y mantener ventajas competitivas, logrando explicar aspectos que no

son abordados en paradigmas anteriores como la teoría de restricciones; en la literatura consultada en lo referente a este enfoque guardan relación en que estas desarrollan acciones sistémicas, basadas en el conocimiento pragmático de lo que las organizaciones deben saber hacer. De igual forma tienen un alto grado de influencia en el aprendizaje organizacional empresarial y como estas desarrollan sus actividades. Las capacidades dinámicas en si misma conforman relaciones coordinadas con los recursos productivos de la organización, permitiendo combinar tareas, recursos, conocimiento, y la forma de como este conocimiento puede ser incorporado a la organización como formas estratégicas de generar ventajas competitivas sostenibles y duraderas. Su utilidad se ve representada en cambios drásticos en el mercado y en sectores con baja competitividad, bajo estos dos escenarios las organizaciones se ven obligadas a realizar acciones eficaces colectivas como mecanismo de crear nuevas capacidades que permitan el surgimiento de nuevos productos y servicios.

El desarrollo y despliegue de capacidades dinámicas debe desarrollarse de forma deliberada para que estas actividades permitan ser recurrentes en el tiempo y puedan ser catalogadas como un activo de conocimiento del saber hacer de las organizaciones.

Con relación al grado de madurez de las capacidades dinámicas en las organizaciones dedicadas a actividades turísticas, se presentan con una madurez baja evidenciándose organizaciones estáticas, que no incorporan actividades de innovación a nivel estratégico, pocos ambientes que propicien una cultura de innovación e incipientes mecanismos de gestión de conocimiento. La gran mayoría de sus actividades están centradas en la ampliación de su capacidad operativa con la construcción de nuevas locaciones y fortalecer los servicios y productos extenientes, bajo la óptica del mejoramiento continuo y no de innovación.

El modelo de gestión de capacidades muestra el desarrollo de una metodología de madurez de capacidades, que integra una aproximación sistémica de las actividades de una organización bajo el enfoque de capacidades dinámicas a través de la caracterización de las mismas, por medio de instrumento de recolecciones datos basado en niveles y actividades propias de cada actividad fruto del análisis de trabajos de investigación bajo el enfoque de capacidades dinámicas, este modelo permite inicialmente la evaluación del estado inicial de las capacidades y la conformación de las fuentes, recursos y personal , y su direccionamiento bajo un enfoque estratégico y de impacto.

Debido que estas organizaciones se encuentran en proceso de maduración y son relativamente nuevas los lineamientos que se proponen en este trabajo van orientados a ampliar la fuentes de conocimiento, inclusión de actividades de innovación en la estrategia y propiciar espacios para generar cultura de innovación, estas empresas cuentan con un momento propicio debido a que están obligadas a certificarse en normas técnicas de calidad y sostenibilidad, lo cual ayudara a la adopción de prácticas de gestión, documentación y creación de indicadores de seguimiento y evaluación, lo que hace propicio la validación del modelo planteado.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda hacer convergencia de las herramientas diferentes herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's), las cuales en el sector presentan un grado de madurez aceptable y es de amplio dominio por las organizaciones y articularlas activamente con la propuesta de valor del **capítulo 6**, para optimizar el proceso de captura de información,

gestión de las capacidades organizacionales y logrando así procesos más robustos tendientes al mejoramiento de la competitividad de las organizaciones.

En lo referente al modelo de madurez de capacidades propuesto en el capítulo 5 se recomienda la implementación de este en las organizaciones, y poder documentar el proceso de avance trascurrido 6 meses y poder evaluar la eficacia de su implementación, midiendo el grado de avance de madurez de las capacidades a intervenir o a crear.

Es importante para pasar de la transición del enfoque actual de mejoramiento continuo, al que se plantea en este proyecto de investigación de gestión de capacidades dinámicas, se hace necesario estructurar un plan de diseño lógico, para poder articularlo con la estrategia, a manera de juicio contar con expertos que direccionen y acompañen el proceso de selección de las capacidades que deben ser modificadas, combinadas y creadas, para lograr grados de madurez mas altos.

BIBLIOGRAFÍA

Adriana Fajardo, F. A. (2013). *Capacidades Dinámicas para la Innovación del Centro del*

Desarrollo Tecnológico Aeroespacial para la defensa "CENTAD". Bogota: Informe de

Investigacion Universiad EAN.

Aguilar Zambrano, J. J., & Yepes, E. R. (2006). GESTIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

E INNOVACIÓN: UNA APROXIMACIÓN. *Revista de Ciências da Administração*, 1-

15.

- Arzola, Minerva; Mejías, Agustín. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 80-98.
- Birchall, D., & Tovstiga, G. (2005). *Capabilities for strategic advantage: Leading through technological innovation*. Springer.
- Bravo Ibarra, E. R. (2005). *Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas Que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto: (Estudio de Casos)*. Barcelona: Tesis doctoral (UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA).
- Camara de Comercio, Observatorio del caribe Colombiano y Universidad de Sucre. (2008). *Plan Regional de Competitividad Departamento de Sucre*. Sincelejo.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades Dinámicas: Líneas promisorias y desafíos de Investigación. *Artículo fuente del Proyecto "Pymes, dinámica empresarial y Crecimiento" del (CEA)*.
- Cardona, R. A. (2011). *ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO*. Universidad EAFIT. Medellín: REVISTA ELECTRÓNICA FORUM.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Diana Marcela Escandón Barbosa, A. R. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global Colombianas. *Cuad. Adm Vol 26 N° 47*, 24.
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE

- THEY? (S. U. Department of Management Science and Engineering, Ed.) *Strategic Management Journal*, 1105–1121.
- Escandón Barbosa, D. M., Rodríguez Orjuela, A., & Hernández Espallardo, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global. *Cuad. admon.ser.organ Bogotá (Colombia)*, 141-163.
- Feiler a, P., & Teece, D. (14-20). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy:Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 2014.
- Figueroa García, L. (2013). *Capacidades dinámicas; la fuente de sostenibilidad ante el cambio*. Bogotá: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.
- García, L. F. (2013). *Capaciades Dinamicas, la fuente de sostenibilidad ante el cambio*. Bogota: Trabajo de Grado Universidad del Rosario.
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). *MODEL OF DYNAMIC CAPABILITIES*. Barranquilla,Colombia: Revista Dimensión Empresarial.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra, E. R. (2005). *Identificación y Caracterizacion de las Capaciades Dinámicas que Intervienen en el contexto de la Innovación de producto*. Barcelona: Tesis doctoral.
- Intxaurburu, E. V. (2007). *Evolucion de los modelos de Innovacion* .
- Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful*

- Implementations*. Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier.
- López, P. L. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Punto Cero.
- López, S. V. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuad.Admon.Ser.Organ Vol 26, 22*.
- Mark Easterby, S., Graca, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2004). *Absorptive Capacity in Practice: An Empirical Examination of Zahra and George's Model*. Lancaster: Department of Management Learning and Leadership.
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- MinComercio, Industria y Turismo. (04 de 11 de 2016). *Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=36286>
- Montoya R., I. A., Montoya R., L. A., & Castellanos D., O. F. (2008). *De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial*. Bogotá: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18.
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 166–

OECD. (2015). *Manual de Oslo 3a Edicion*.

Pasarella, R., & Fontes Filho, J. R. (2010). Competitividad de los destinos turísticos. Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25.

Prieto, I. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. Universidad de Valladolid, España.: Tesis de Doctorado Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Robledo Velásquez, J., & López, C. (2011). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, 133-148.

Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. *The Review of Economics Statistics*, vol. XVII, n° 4, 2-10.

Secretaría de Planeación de la Gobernación de Sucre. (2015). *PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE SUCRE 2012 – 2015*. Departamento de Sucre.

Sutz, R. A. (2004). *SISTEMAS DE INNOVACION Y PAISES EN DESARROLLO*. Universidad de la República de Uruguay.

Velasco Balmaseda, E., & Zamanillo Elguezaba, I. (2008). INNOVACIÓN: ¿QUÉ SE PUEDE CONCLUIR DE SU ESTUDIO? . *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de*

la Empresa , 127-138.

World Tourism Organization (UNWTO). (2016). *UNWTO Annual Report 2015*. Madrid:

UNWTO.