

La capacidad organizacional de las MIPYMES colombianas

Héctor Cuevas-Vargas¹
Noé Velázquez Espinoza
Melisa García Aguilar

Resumen

La gestión eficiente de prácticas administrativas requiere de un mayor nivel de compromiso, decisiones y acciones que le permitan a la empresa obtener mejores y mayores ventajas competitivas y un mayor nivel de rendimiento empresarial. En este sentido, el presente estudio empírico de tipo descriptivo y corte transversal tuvo como objetivo identificar la capacidad organizacional en las MIPYMES colombianas, utilizando una muestra de 145 MIPYMES de Bogotá, para lo cual se aplicó una encuesta personalizada a los directivos o dueños de este tipo de empresas, considerando la capacidad dinámica y la operativa como variables de la capacidad organizacional. Para la obtención de resultados se aplicó la técnica estadística del análisis de la varianza (ANOVA, por sus

1 Autor corresponsal.

siglas en inglés) de un factor, encontrando evidencia empírica de que el sexo no influye en la capacidad organizacional; el nivel de formación del directivo influye tanto en la capacidad dinámica como en la operativa de las empresas; el tamaño y edad de la empresa influyen sólo en la capacidad dinámica de las empresas. Por lo tanto, una adecuada gestión de la capacidad organizacional permitirá a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Introducción

Actualmente, las empresas se ven instigadas a desarrollar capacidades nuevas e innovadoras que les permita llevar a cabo el desarrollo de sus procesos y sus productos (Tidd, 2000), de manera que este tipo de capacidades se conviertan en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para hacer frente a la creciente demanda de los mercados (Eisenhardt y Martin, 2000). Por tal razón, las organizaciones se dan a la tarea de diseñar una serie de procedimientos para la generación de estas ventajas competitivas. Entre éstos se destacan los procesos para la absorción del conocimiento, de acuerdo al temperamento particular de cada persona que integra a la organización y distingue a la misma. En esta aproximación, Barney (1991), Grant (1991), Rangone (1999), Teece, Pisano y Shuen (1997), y Wernerfelt (1984), sostienen que para que una empresa sea competitiva y capaz de generar ventajas sostenibles deberá contar con un cúmulo de capacidades únicas, auténticas y originales que generen valor en el tiempo.

Por su parte, Saini y Johnson (2005) plantearon también que para crear ventajas competitivas sostenibles, las capacidades organizacionales deben contar con dos atributos indispensables: el primero, basado en la movilidad imperfecta, es decir, que no puedan ser trasladadas o comercializadas a otras organizaciones; y el segundo, referente a la imitabilidad imperfecta, donde sea imposible que sus capacidades puedan ser reproducidas o plagiadas por la competencia. Asimismo, Amit y Schoemaker (1993) sostienen que la fusión de los recursos con los que cuenta una organización, así como el enfoque que se les dé, más una efectiva administración por parte de los directivos, da como resultado lo que se conoce como “capacidad organizacional”. Por su parte, Ross y Beath (2001) afirman que la capacidad gerencial es también un aspecto influyente, pues al liderar de manera efectiva un capital humano competente, en conjunto con la tecnología innovadora requerida y una estrecha relación

gerencial, se estarán originando capacidades organizacionales que acarreen ventajas a la organización.

Además de la importancia gerencial, de acuerdo con Collis (1994), las capacidades organizacionales no se encuentran en un individuo en particular, toda vez que éstas son el resultado del conocimiento o habilidades de un conjunto de individuos que comparten características o rasgos en común y han tenido un desempeño que permite apreciar la diversidad de sus capacidades (Mahmood, Zhu y Zajac, 2011). En el mismo sentido, se encuentran dos conceptos relacionados con la capacidad organizacional, por un lado es la acción, que consiste en la capacidad que tiene la empresa para realizar algo de valor por encima de sus competidores. Y por el otro, se tiene el desempeño, que consiste en la serie de rutinas habituales con las que cuenta la empresa para hacer frente a problemáticas que se han presentado antes (Dosi, Nelson y Winter, 2000; Nelson y Winter, 1982; Winter, 2000). Así pues, para Amit y Schoemaker (1993), la capacidad organizativa es el conjunto de acciones habituales que brindan a la organización una serie de alternativas de decisión, para lograr resultados esperados por la misma.

Por lo tanto, es esencial que si las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) buscan obtener un mayor nivel de crecimiento y crear un valor superior para sus productos y/o servicios, deben adoptar o mejorar sus estrategias empresariales encaminadas a gestionar eficientemente sus prácticas administrativas, lo cual requiere de un mayor nivel de compromiso, decisiones y acciones que les permitan obtener mejores y mayores ventajas competitivas y un mayor nivel de rendimiento empresarial (Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001).

En este sentido, al revisar la literatura científica, se ha encontrado que los estudios previos realizados acerca de las capacidades han profundizado en la comprensión de la naturaleza, consecuencias y antecedentes de las capacidades (Day, 2011; Eisenhardt y Martin, 2000; Morgan, Vorhies y Mason, 2009), proporcionando evidencia empírica de que las capacidades de una organización son una fuente importante de ventajas competitivas, como en el caso de la evidencia obtenida en Estados Unidos por Morgan *et al.* (2009) y por He, Brouthers y Filatotchev (2013) en China. Sin embargo, no se ha encontrado suficiente evidencia empírica referente a la capacidad organizacional de las MIPYMES en un país en desarrollo.

Ante tal situación, es importante la evidencia empírica que aporte la presente investigación, ya que ha habido pocos estudios realizados en países

emergentes acerca de la capacidad organizacional, y los resultados de investigaciones hechas en países desarrollados no siempre pueden aplicarse a los países en desarrollo (Cuervo-Cazurra, 2008; Cuevas-Vargas, 2018). Por lo tanto, una contribución adicional del presente estudio, además de su aplicación en las MIPYMES en un país emergente, como lo es Colombia, son las implicaciones obtenidas a través del análisis estadístico de la varianza (ANOVA) de un factor, al identificar la influencia de sexo y nivel de formación del directivo, así como el tamaño y la antigüedad de las MIPYMES colombianas.

Por tal razón, esta investigación tuvo como objetivo identificar la capacidad organizacional en las MIPYMES colombianas y si existen diferencias significativas entre los distintos grupos de segmentación. Dicho estudio está dividido en cinco partes: la primera se compone por la introducción; la segunda abarca la revisión de la literatura; la tercera parte comprende la metodología; en la cuarta parte se encuentran los resultados y la discusión; y en la última parte se muestran las conclusiones.

Revisión de la literatura

Las capacidades organizacionales se han visualizado como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de dar solución a los problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Helfat y Peteraf, 2003; Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007).

Para Helfat y Peteraf (2003), la facultad de una organización para coordinar una serie de actividades utilizando los recursos con los que cuenta, esperando un resultado exitoso, es lo que definen como una *capacidad*. Ahora bien, una capacidad organizacional revela el potencial de una organización para combinar sus recursos y aprovecharlos como fuente de defensa ante retos actuales y futuros (Hamel y Prahalad, 1994). De esta manera, Wade y Hulland (2004) plantean que las capacidades organizacionales requieren de un constante aprendizaje de los diferentes procesos de una organización para coadyuvar así al diseño de estrategias importantes de manera operacional o dinámica.

Estos últimos conceptos han sido identificados como capacidades dinámicas y capacidades operacionales, según Zollo y Winter (2002). El cúmulo de hábitos que realiza una organización para mantener el estado actual de sus ac-

tividades sin sufrir modificaciones en sus procesos y procedimiento es lo que se conoce como una capacidad operacional (Helfat *et al.*, 2007). Asimismo, se puede decir que una capacidad operacional permite hacer frente a la ejecución de las actividades cotidianas de la organización, de manera efectiva y segura (Zollo y Winter, 2002).

Respecto a las capacidades dinámicas, Nelson y Winter (1982) afirman que se encuentran dentro de una clasificación de las capacidades con las que cuenta una firma y éstas, a su vez, fungen como ventajas para la innovación de sus procesos, que compete a la empresa para hacer frente a las impredecibles fuerzas externas a las que se enfrentan actualmente las organizaciones. Por su parte, Zheng, Zhang, Wu y Du (2011) las consideran como la capacidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los entornos que cambian rápidamente. Lin y Huang (2012) sostienen que las capacidades dinámicas pueden encontrarse positivamente relacionadas con la innovación en los productos, ya que la innovación de productos es un aspecto muy importante en un mercado global competitivo donde la economía y la tecnología continúan cambiando a un ritmo incierto.

Por otra parte, Zott (2003) sostiene que no sólo existe una relación significativa entre las capacidades operacionales y las capacidades dinámicas, sino también una concordancia con la variable de la rentabilidad, pues plantea que las capacidades dinámicas buscan principalmente eliminar patrones habituales de la organización que no están generando resultados efectivos o afectan directamente a la rentabilidad económica de la firma, rescatando aquellas que, por lo contrario, atribuyan al desarrollo de la misma. De igual manera, Kyriakopoulos y Moorman (2004) plantean que para atacar al creciente desarrollo de nuevos productos o nuevos competidores, además de un análisis de la industria, se requiere también del estudio y exploración de las capacidades dinámicas y operacionales para brindar la oportunidad a la organización de elevar sus niveles futuros de rentabilidad (He y Wong, 2004; Kendall y Coleman, 2005; Schatzel, Iles y Kiyak, 2005).

Respecto a las variables de la capacidad dinámica, es necesario tomar en cuenta que actualmente se requieren líderes con habilidades y talentos originales, con una visión ambiciosa y, sobre todo, con una gran seguridad en sí mismos, por eso Kotter (1990) sostiene que para que una empresa sea competitiva, la buena gestión ya no es suficiente, pues día con día la creciente competencia obliga a las empresas a contar con una capacidad efectiva de liderazgo. Para

March (1991), la capacidad dinámica incluye la capacidad de la organización para adaptarse y anticipar las cambiantes condiciones externas, mediante el aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta, esto con el propósito de igualar la exploración de las capacidades de la empresa.

Por otro lado, se resalta también que la capacidad de una organización para adentrarse en contextos desconocidos no sólo necesita de capacidades tecnológicas e innovadoras, sino la combinación de ambas, con aspectos organizacionales y capacidades estratégicas para rescatar el potencial de adaptación en un menor tiempo (Áñez, 2002). Asimismo, existen otras variables que Pavlou y El Sawy (2006) propusieron para evaluar la capacidad dinámica, entre las que se encuentran la orientación al mercado, la capacidad de absorción del conocimiento, la capacidad de coordinación y la capacidad de una mente colectiva.

La evidencia científica demuestra que las características sociodemográficas del directivo de una empresa, tales como el sexo, el nivel educativo y la experiencia, influyen en las decisiones que toman y, por lo tanto, en las acciones adoptadas por las organizaciones que lideran (Hambrick y Mason, 1984). Asimismo, la evidencia empírica respalda que los gerentes mejor educados son más receptivos a las nuevas ideas (Box, White y Barr, 1993). Además, dado que la educación formal puede ayudar a acumular capacidad de absorción, como la autoconfianza, el conocimiento y las habilidades (Daneels, 2008), los empresarios altamente preparados pueden producir un desempeño exitoso, tal y como se demostró en el estudio realizado por Lucas (2017), quien concluye que los empresarios con mayor preparación académica son más creativos e innovadores y pueden buscar técnicas únicas para resolver un problema o satisfacer los requerimientos de su empresa, además de que la educación mejora la gestión, lo que crea un entorno propicio para el buen desempeño de una empresa. En su estudio realizado con comerciantes del mercado tradicional de Bandung, en Indonesia, Najib (2018) encontró que el sexo no difiere en las capacidades dinámicas, únicamente en la dimensión de la capacidad de absorción, y en lo que refiere al nivel de formación de los directivos, tampoco mostró un nivel diferente de capacidad dinámica entre los comerciantes, sin embargo, sí se encontraron diferencias significativas en la capacidad de innovación.

Por otra parte, Antoncic (2009) señala que la edad de un directivo no está relacionada con el desempeño de la empresa, sino que la edad de la empresa es la que importa a este respecto. En este sentido, la mayoría de la literatura

existente revela resultados contradictorios sobre la relación entre la edad de la empresa y el desempeño. Coad, Segarra y Teruel (2013), Gaur y Gupta (2011) e Ismail, Rose, Abdullah y Uli (2010) apoyan una relación positiva argumentando que la experiencia a través de los años ayuda a las empresas a tener un mejor desempeño, tal y como se evidenció en el estudio realizado por Lucas (2017) en Kenia, quien encontró que la edad de una empresa afecta positivamente su desempeño, ya que a medida que una empresa envejece, su rendimiento mejora, debido a que sus niveles de eficiencia y habilidades mejoran con el tiempo. No obstante, Agarwal y Gort (2002) respaldan una relación negativa y argumentan que puede haber “decaimiento”, debido a la edad que conduce a un bajo rendimiento; en este tenor, Loderer y Waelchli (2010) han encontrado que a medida que la empresa envejece, su rendimiento disminuye.

En lo que refiere al tamaño de las empresas, la perspectiva basada en los recursos señala que es posible que las organizaciones de mayor tamaño tengan más recursos humanos y, por ende, tengan la ventaja de una mayor capacidad de gestión, la cual puede utilizar para mejorar su crecimiento (Barringer y Jones, 2004; Penrose, 1959), sin embargo, los resultados encontrados por Uhlaner, van Stel, Duplat y Zhou (2013) demuestran que es más probable que las empresas más pequeñas que informan sobre la innovación alcancen un mayor crecimiento en las ventas que las empresas de tamaño mediano, lo que se puede deber a la burocracia ampliada y a los riesgos morales asociados con el aumento de tamaño de la organización, tal como lo señalan Barringer y Jones (2004).

Entre las variables estudiadas de la capacidad operacional, según Shank y Govindarajan (1998), las empresas que tienen una mayor posibilidad de obtener un retorno en su rentabilidad son las que cuentan con la capacidad de llevar un control efectivo de sus costos, en comparación con las que sólo consideran importante el uso eficiente de la planta como principal aspecto rentable. Por otro lado, Sethi y King (1994) propusieron que dentro de las capacidades operacionales existen variables como la cadena de valor, el impacto en el retorno, las fuerzas competitivas entre clientes, proveedores, sustitutos y nuevos entrantes, que tienen una influencia significativa en relación con estas capacidades (Porter, 1985).

Metodología

Se realizó una investigación empírica con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de corte transversal, en donde la unidad de análisis fueron las MIPYMES de Bogotá, Colombia, a fin de conocer el nivel de capacidad organizacional de las MIPYMES colombianas y su impacto en este tipo de organizaciones. Para ello, se aplicó el análisis multivariante del ANOVA (análisis de la varianza) de un factor, con la intención de encontrar si existen diferencias estadísticamente significativas entre el sexo y nivel de formación del directivo, así como el tamaño y la antigüedad de las MIPYMES colombianas.

Diseño de la muestra y recolección de datos

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se tomó como referencia la base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (2018), considerando como universo las unidades económicas en el departamento de Bogotá, Colombia, de uno hasta 200 empleados, encontrándose registradas un total de 740,069 micro, pequeñas y medianas empresas, por lo que al determinar la muestra con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 7%, se obtuvo una muestra de 196 empresas. Por tal razón, al utilizar la técnica de muestreo aleatorio simple, la encuesta se aplicó en el periodo de febrero a abril de 2018 a los propietarios o directivos de las empresas elegidas de la muestra, obteniendo al final únicamente 145 encuestas válidas, mismas que representan la muestra del presente estudio.

En la Tabla 1 se presenta la ficha técnica de la investigación, en la que se muestra mayor detalle de la misma.

Tabla 1. Ficha técnica del diseño de la investigación

| Características | Encuesta |
|-----------------------|---|
| Tipo de investigación | Empírica, Descriptiva, No experimental, Transversal |
| Enfoque | Cuantitativo |
| Unidad de análisis | MIPYMES de 1 a 250 trabajadores |
| Área geográfica | Bogotá, Colombia |

continuación de tabla

| Características | Encuesta |
|------------------------------|--|
| Universo MIPYMES* | 740,069 Micro, pequeñas y medianas empresas |
| Método de recolección | Encuesta personal a gerentes o dueños de empresas |
| Método de muestreo | Muestreo aleatorio simple |
| Tamaño de la muestra | 196 MIPYMES |
| Margen de error del muestreo | $\pm 7\%$ error, nivel de confiabilidad de 95% ($p=q=0.5$) |
| Muestra final | 145 encuestas |
| Tasa de respuesta | 145 / 196 = 74% |
| Trabajo de campo | Febrero- abril de 2018 |

*Base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (2018)

Fuente: elaboración propia.

Medición de variables

Para la preparación del instrumento de medición, se utilizó la escala de Capacidad Organizacional empleada por Xu, Song y Liu (2008), la cual se midió a través de dos constructos de tipo reflectivo: 1) capacidad dinámica, compuesta por 5 ítems, a partir de cinco índices con base en Teece, Pisano y Shuen (1997) y Zollo y Winter (2002), medidos en una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde refieren desde total desacuerdo hasta total acuerdo; y 2) capacidad operativa, medida a través de cinco ítems, a partir de cinco índices con base en Winter (2000) y Cohen *et al.* (1996), medidos en una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde refieren desde total desacuerdo hasta total acuerdo.

Fiabilidad de la escala

De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), para que una escala sea fiable, el alpha de Cronbach debe acercarse al valor de la unidad, adoptando valores de al menos 0.7 en las primeras etapas de desarrollo de la escala y de 0.8 cuando la escala ya ha sido suficientemente probada y ajustada. En el presente estudio, la fiabilidad de la escala se analizó mediante el uso del *software*

IBM SPSS Statistics, obteniéndose un alpha de Cronbach de 0.946 para la escala de capacidad dinámica y de 0.822 para la escala de capacidad operativa, por lo que ambas escalas son fiables (Nunnally y Bernstein, 1994).

Estadísticos descriptivos de la unidad de análisis y sujetos de estudio

En lo que respecta a las empresas estudiadas, se destaca que en lo que refiere al sexo del directivo o dueño de las empresas que integran la muestra, 66% son dirigidas por hombres y solamente 34% por mujeres, lo que indica que en su mayoría son directivos hombres. Asimismo, 69% de los directivos cuentan con nivel licenciatura, 11% tienen algún posgrado y solamente 20% no alcanzan el nivel de licenciatura.

En cuanto a la composición de empresas que integran la muestra, 47.5% son de tamaño micro (1 a 10 trabajadores); 47.5% son de tamaño pequeño (11 a 50 trabajadores) y solamente 5% son de tamaño mediano (51 a 200 trabajadores). Respecto al tiempo que tienen de funcionamiento, se destaca que el 45.5% de la muestra de empresas son jóvenes con menos de 10 años de antigüedad, y 54.5% son empresas maduras, con más de 10 años de funcionamiento, lo que indica que la mayor parte de las empresas son maduras. En relación con el sector al que pertenecen, las del sector servicios es el de mayor representación, con 55.2% del total de la muestra, seguido del sector de la construcción y del sector textil, con 6.9% cada uno de ellos; y el sector mueblero con 6.2% de representación, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Composición de las empresas de acuerdo con el sector al que pertenecen

| Sector industrial | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| 1) Agroindustrial / Alimentos | 1 | 0.7% |
| 2) Construcción | 10 | 6.9% |
| 3) Electrónica (semiconductores) | 9 | 6.2% |
| 4) Metal-mecánico | 7 | 4.8% |
| 5) Mueblero | 9 | 6.2% |
| 6) Plásticos | 4 | 2.8% |
| 7) Química (farmacéutica) | 2 | 1.4% |
| 8) Textil | 10 | 6.9% |
| 9) Salud | 8 | 5.5% |
| 10) Servicios | 80 | 55.2% |
| 11) Industrial | 5 | 3.4% |
| Total | 145 | 100.0% |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Resultados

Primero, se identificó el nivel de capacidad organizacional de las MIPYMES colombianas de acuerdo con las respuestas de los directivos o dueños, encontrándose los siguientes hallazgos, mismos que se muestran en la Tabla 3. En cuanto a la capacidad dinámica, se ha encontrado que las MIPYMES colombianas muestran un bajo nivel de capacidad dinámica, toda vez que sólo 29.6% de los directivos de éstas sostienen que su empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones; 22.8% afirma que su empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado; 21.3% señala que su empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado; 20.7% sostiene que su empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo, y solamente 9% considera que su empresa tiene la capacidad

de operar en áreas desconocidas. Respecto a la capacidad operativa, 87.6% de los directivos sostiene que su empresa tiene la capacidad de trabajar en equipo y cooperación de su personal; 58.6% señala que su empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo; 53.1% afirma que su empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva; 52.4% tiene la capacidad de control de costos, y solamente 49.7% afirma que su empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la capacidad organizacional de las MIPYMES colombianas

| Constructo | Variable | Sí | No |
|---------------------|--|-------|-------|
| Capacidad dinámica | La empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado. | 21.3% | 43.4% |
| | La empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado. | 22.8% | 47.6% |
| | La empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones. | 29.6% | 35.9% |
| | La empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas. | 9.0% | 52.4% |
| | La empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo. | 20.7% | 49.0% |
| Capacidad operativa | La empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo. | 58.6% | 28.3% |
| | La empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva | 53.1% | 25.5% |
| | La empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica. | 49.7% | 29.7% |
| | La empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal. | 87.6% | 4.8% |
| | La empresa tiene la capacidad de control de costos. | 52.4% | 17.2% |

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

Ahora bien, al haberse aplicado el índice de relevancia de las variables que más influyen en la capacidad dinámica de las MIPYMES colombianas, en la Tabla 4 se muestra que las tres principales variables de la capacidad dinámica, de acuerdo con la interpretación de los gerentes de este tipo de empresas, son la variable “la empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes

y la capacidad de toma de decisiones”, con una media de 2.92; seguida de la variable “la empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado”, con una media de 2.70; y de la variable “la empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado”, con una media de 2.67; y a la variable que menos importancia le dan es la relativa a que “la empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas”, con una media de 2.44, lo que indica que las MIPYMES colombianas tienen una importante área de oportunidad en lo que refiere a sus capacidades dinámicas, toda vez que si quieren incrementar su nivel de capacidad organizacional, es necesario mejorar sus capacidades dinámicas y con ello alcanzar ventajas competitivas.

Tabla 4. Situación media de la empresa con respecto a la capacidad dinámica^a

| Variable | Media | Desv. tip. |
|--|-------|------------|
| La empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado. | 2.70 | 1.03 |
| La empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado. | 2.67 | 1.10 |
| La empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones. | 2.92 | 1.04 |
| La empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas. | 2.44 | 0.89 |
| La empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo. | 2.63 | 1.05 |

^a En una escala de 1= Total desacuerdo a 5= Total acuerdo.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

En el mismo sentido, se aplicó el índice de relevancia para identificar las variables de la capacidad operativa a las que mayor importancia dan las MIPYMES colombianas, encontrándose primeramente la variable “la empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal”, con una media de 4.07; seguida de la variable “la empresa tiene la capacidad de control de costos”, con una media de 3.46; y de la variable “la empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo”, con una media de 3.44; sin embargo, a la variable que menos importancia dan es la relativa a que “la empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y

planificación estratégica”, con una media de 3.24, lo que indica que este tipo de organizaciones requieren que sus directivos fortalezcan su capacidad de planificación estratégica, lo que se verá reflejado en mayores resultados operativos de su empresa.

Tabla 5. Situación media de la empresa con respecto a la capacidad operativa^a

| Variable | Media | Desv. tip. |
|--|-------|------------|
| La empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo. | 3.44 | 1.32 |
| La empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva. | 3.39 | 1.24 |
| La empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica. | 3.24 | 1.07 |
| La empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal. | 4.07 | 0.77 |
| La empresa tiene la capacidad de control de costos. | 3.46 | 1.01 |

^a En una escala de 1= Total desacuerdo a 5= Total acuerdo.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

Posteriormente, al haberse aplicado el análisis de la varianza (ANOVA) de un factor con un nivel de confianza de 95%, utilizando como factor el sexo del directivo o propietario de la empresa, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, lo que indica que todas las variables con que se midió la capacidad organizacional son igual de importantes entre los distintos tipos de empresas sin importar si su directivo o dueño es hombre o mujer, tal y como se aprecia en la Tabla 6. Por lo tanto, el sexo del directivo no influye en la capacidad organizativa de las MIPYMES colombianas, a pesar de que en los resultados obtenidos se puede apreciar que las directivas mujeres dan mayor importancia a cada una de las variables con que se midió la capacidad dinámica y la capacidad operativa.

Tabla 6. Situación media de la empresa respecto a la capacidad organizativa según el sexo del directivo

| Constructo | Variable | Hombre N=96 | Mujer N=49 | Sig |
|------------------------|--|----------------|---------------|-----|
| Capacidad dinámica | La empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado. | 2.60 | 2.88 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado. | 2.65 | 2.71 | NS |
| | La empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones. | 2.85 | 3.04 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas. | 2.35 | 2.61 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo. | 2.55 | 2.80 | NS |
| Capacidad operativa | La empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo. | 3.32 | 3.67 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva. | 3.28 | 3.59 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica. | 3.16 | 3.41 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal. | 4.06 | 4.08 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de control de costos. | 3.38 | 3.63 | NS |

Diferencias significativas: ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$; NS= No significativa

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

Al comparar las empresas utilizando como factor el nivel de formación de los directivos, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ambos constructos de la capacidad organizacional, tal y como se aprecia en la Tabla 7. Primeramente, en cuanto refiere a la capacidad dinámica, con un nivel de significancia de ($p < 0.01$), respecto a que “las empresas se distinguen por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones”, en donde las empresas con directivos con mayor nivel de formación dan más importancia a esta variable, lo que indica que a mayor nivel de formación, mayor el nivel de importancia

por mejorar el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones de sus directivos; asimismo, con un nivel de significancia de ($p < 0.05$), se encontraron diferencias estadísticamente significativas respecto a “la capacidad de ser líderes del mercado, de reducir el tiempo de desarrollo del mercado, y de manejar los cambios del entorno externo”, lo que indica que el nivel de formación de los directivos influye en que las empresas desarrollen su capacidad dinámica, confirmándose que a mayor nivel de formación de los directivos, mayor el nivel de desarrollo de sus capacidades dinámicas de las MIPYMES colombianas.

Ahora bien, en cuanto a la capacidad operativa, también se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.01$) en las variables “capacidad de aumentar la velocidad productiva y capacidad de control de costos”, siendo las empresas lideradas por directivos con mayor nivel de formación quienes le dan mayor importancia a estas variables; y con una significancia de ($p < 0.05$) se encontró que los directivos sin nivel de licenciatura son los que menor importancia dan a la “capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo”; y respecto a las variables en las que no se encontraron diferencias significativas, esto se debe a que el nivel de formación no influye en “la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica”, ni tampoco en “la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal”, al ser estas variables igual de importantes para los directivos sin importar su nivel de formación.

Tabla 7. Situación media de la empresa respecto a la capacidad organizativa según el nivel de formación del directivo o dueño

| Constructo | Variable | SL N=29 | CLI N=100 | CP N=16 | Sig |
|---------------------|--|------------|--------------|------------|-----|
| Capacidad dinámica | La empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado. | 2.31 | 2.75 | 3.06 | ** |
| | La empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado. | 2.21 | 2.75 | 3.00 | ** |
| | La empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones. | 2.38 | 3.00 | 3.38 | *** |
| | La empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas. | 2.10 | 2.50 | 2.69 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo. | 2.17 | 2.71 | 3.00 | ** |
| Capacidad operativa | La empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo. | 2.83 | 3.62 | 3.44 | ** |
| | La empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva. | 2.76 | 3.55 | 3.50 | *** |
| | La empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica. | 3.07 | 3.30 | 3.19 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal. | 3.90 | 4.10 | 4.19 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de control de costos. | 3.00 | 3.53 | 3.88 | *** |

Diferencias significativas: ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; NS= No significativa.

SL= Sin Licenciatura; CLI= Con Licenciatura o Ingeniería; CP= Con Posgrado.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

Al comparar las empresas utilizando como factor el tamaño de éstas, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el constructo de capacidad dinámica ($p < 0.01$), respecto a “la capacidad que tiene la empresa de ser líder del mercado” y “a la capacidad que tiene la empresa de reducir el tiempo de desarrollo del mercado”, en donde las empresas de mayor tamaño son las que mayor importancia dan a estas variables, lo que indica que a medi-

da que aumenta el tamaño de la empresa, mayor es la importancia que le dan a su capacidad de ser líder del mercado y de reducir el tiempo de desarrollo del mercado; y con una significancia de ($p < 0.05$) se encontró que de igual manera las empresas de mayor tamaño dan mayor importancia a “tener la capacidad de operar en áreas desconocidas”, siendo estas variables más importantes para las empresas medianas que para las micro y pequeñas empresas, lo que indica que a mayor tamaño de la organización, mayor la importancia de estas variables con que se mide la capacidad dinámica de las empresas. En cuanto al resto de las variables con que se mide el constructo de la capacidad operativa, al no ser significativas, nos indica que todas ellas son igual de importantes entre los distintos tipos de empresas sin importar el tamaño de éstas, tal y como se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8. Situación media de la empresa respecto a la capacidad organizativa según el tamaño

| Constructo | Variable | Micro N=69 | Peq. N=69 | Med. N=7 | Sig |
|-----------------------|--|---------------|--------------|-------------|-----|
| Capacidad dinámica | La empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado. | 2.42 | 2.88 | 3.57 | *** |
| | La empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado. | 2.41 | 2.86 | 3.43 | *** |
| | La empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones. | 2.74 | 3.03 | 3.57 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas. | 2.29 | 2.52 | 3.14 | ** |
| | La empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo. | 2.52 | 2.68 | 3.29 | NS |

continuación de tabla

| Constructo | Variable | Micro N=69 | Peq. N=69 | Med. N=7 | Sig |
|---------------------|--|---------------|--------------|-------------|-----|
| Capacidad operativa | La empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo. | 3.52 | 3.36 | 3.43 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva. | 3.41 | 3.35 | 3.57 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica. | 3.19 | 3.26 | 3.57 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal. | 4.12 | 4.03 | 4.00 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de control de costos. | 3.46 | 3.42 | 3.86 | NS |

Diferencias significativas: ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$; NS= No significativa.

Micro= Microempresa (1 a 10 empleados); Peq.= Pequeña (11 a 50 empleados); Med.= Mediana (51 a 200 empleados).

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

En el mismo sentido, al comparar las empresas por el tiempo que tienen en el mercado, se encontraron diferencias estadísticamente significativas respecto al constructo de capacidad dinámica ($p < 0.01$) en cuanto a la variable “capacidad de ser líder del mercado”; y con un nivel de significancia de ($p < 0.05$) “la capacidad de operar en áreas desconocidas”, siendo en todas más importante para las empresas maduras de más de 10 años en el mercado, lo que indica que la antigüedad que tienen las MIPYMES colombianas sí influye en su capacidad dinámica; sin embargo, al no encontrarse diferencias significativas en las variables con que se midió la capacidad operativa, esto quiere decir que son igual de importantes para las empresas jóvenes que para las maduras, por lo tanto, la antigüedad no influye en la capacidad operativa de las MIPYMES colombianas, tal y como se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9. Situación media de la empresa respecto a la capacidad organizativa según la antigüedad de la empresa

| Constructo | Variable | Jov. N=66 | Mad. N=79 | Sig |
|---------------------|--|--------------|--------------|-----|
| Capacidad dinámica | La empresa tiene la capacidad de ser líder del mercado. | 2.42 | 2.92 | *** |
| | La empresa tiene la capacidad de reducir el tiempo de desarrollo del mercado. | 2.52 | 2.80 | NS |
| | La empresa se distingue por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones. | 2.76 | 3.05 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de operar en áreas desconocidas. | 2.27 | 2.58 | ** |
| | La empresa tiene la capacidad de manejar los cambios del entorno externo. | 2.50 | 2.75 | NS |
| Capacidad operativa | La empresa tiene la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo. | 3.61 | 3.30 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de aumentar la velocidad productiva. | 3.56 | 3.24 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planificación estratégica. | 3.14 | 3.33 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal. | 4.14 | 4.01 | NS |
| | La empresa tiene la capacidad de control de costos. | 3.41 | 3.51 | NS |

Diferencias significativas: ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$; NS= No significativa.

Jov.= Jóvenes (1 a 10 años); Mad. = Maduras (Más de 10 años).

Fuente: elaboración propia con base en resultados de investigación realizada en Bogotá, Colombia.

Discusión

A pesar de que las capacidades dinámicas no han sido gestionadas de manera adecuada por las MIPYMES colombianas, es importante resaltar que están preocupadas por mejorar el liderazgo de sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones, coincidiendo con lo señalado por Kotter (1990), de que ya no es

suficiente contar con una buena gestión, sino con un liderazgo efectivo y con ello lograr mayores niveles competitivos.

Respecto al sexo del directivo, al no haberse encontrado diferencias estadísticamente significativas en la capacidad dinámica y operativa de las empresas, indica que el sexo del directivo no influye en la capacidad organizacional de las MIPYMES colombianas, por tal razón, esta característica sociodemográfica del directivo no influye en la decisión que toman, confirmando los hallazgos encontrados por Najib (2018) con comerciantes de Bandung, en Indonesia, al no encontrar que esta característica afecte en las capacidades dinámicas de la organización, y que contradice parcialmente lo señalado por Hambrick y Mason (1984), a pesar de que las directivas mujeres evaluaron mejor las distintas variables con que se midió la capacidad organizacional.

En cuanto al nivel educativo de los directivos, al encontrarse diferencias significativas de que a mayor nivel de preparación del directivo, mayor nivel de capacidad dinámica y operativa, se confirma lo señalado por Box *et al.* (1993), quienes sostienen que los gerentes mejor preparados son más receptivos a las nuevas ideas; a que este tipo de directivos pueden acumular capacidad de absorción del conocimiento (Daneels, 2008) y lograr un desempeño exitoso. Asimismo, reafirma los hallazgos de Lucas (2017), quien encontró que los empresarios mejor preparados son más creativos e innovadores, con capacidad de buscar técnicas únicas para resolver un problema, toda vez que la educación mejora el nivel de gestión. Finalmente, refleja los hallazgos de Najib (2018), quien encontró diferencias significativas en la capacidad de innovación. Asimismo, se encontró que los directivos con mayor nivel de formación se preocupan por manejar los cambios del entorno externo mediante el aprovechamiento de todos los recursos con los que cuenta (March, 1991), y buscan ser líderes en el mercado y mejorar el liderazgo de sus gerentes (Kotter, 1990), así como también reducir el tiempo de desarrollo del mercado (Áñez, 2002); y de las capacidades operativas se caracterizan por el control de sus costos (Shank y Govindarajan, 1998), por mantener procesos de ingeniería efectivos y por aumentar la velocidad productiva.

Con respecto al tamaño de las empresas, al encontrarse diferencias significativas en cuanto a las capacidades dinámicas, se demuestra que a mayor tamaño de la organización, mayor es su nivel de capacidad dinámica, coincidiendo con lo establecido en la literatura científica de que a mayor tamaño de la empresa, mayores los recursos humanos y, por ende, tienen la ventaja de

una mayor capacidad de gestión, la cual les permite mejorar su crecimiento (Barringer y Jones, 2004; Penrose, 1959), lo que contradice lo señalado por Uhlaner *et al.* (2013), al sostener que es más probable que una empresa de menor tamaño alcance un mayor crecimiento en sus ventas, que una de mayor tamaño, debido a la burocracia y a los riesgos morales asociados con el aumento de tamaño de la organización (Barringer y Jones, 2004). Las empresas de mayor tamaño se caracterizan por ser líderes en el mercado (Kotter, 1990), por reducir el tiempo de desarrollo del mercado (Áñez, 2002), así como también por operar en áreas desconocidas.

En relación con la edad de las empresas, al encontrarse diferencias significativas en cuanto a las capacidades dinámicas, se demuestra que a mayor edad de la organización, mayor es su nivel de capacidad dinámica, coincidiendo con que la experiencia de una empresa a través de los años les ayuda a tener un mejor desempeño (Coad *et al.*, 2013; Gaur y Gupta, 2011; Ismail *et al.*, 2010), y confirma el hallazgo de Lucas (2017) en Kenia, quien encontró que la antigüedad de una empresa afecta positivamente su desempeño, ya que a medida que una organización envejece, mejora su rendimiento, y contradice los hallazgos de Loderer y Waelchli (2010), quienes encontraron que a medida que la empresa envejece, su rendimiento disminuye. En este tenor, las MIPYMES colombianas de mayor edad se caracterizan por ser líderes en el mercado (Kotter, 1990) y por operar en áreas desconocidas.

Conclusiones

En cuanto al objetivo de este estudio, se concluye que las MIPYMES colombianas cuentan con un mejor nivel de capacidades operativas que de capacidades dinámicas, toda vez que en promedio seis de cada diez empresas han tenido un buen desempeño en sus capacidades operativas, de las cuales seis de cada diez tienen la capacidad de mantener un proceso de ingeniería efectivo, cinco de cada diez tienen la capacidad de aumentar la velocidad productiva, cinco de cada diez tienen la capacidad de gestión de objetivos empresariales y planeación estratégica, nueve de cada diez tienen la capacidad de trabajo en equipo y cooperación de su personal, y sólo cinco de cada diez tienen la capacidad de control de costos; únicamente dos de cada diez han mostrado un buen desempeño de sus capacidades dinámicas, de las cuales dos de cada diez tienen la

capacidad de ser líderes del mercado, dos de cada diez de reducir el tiempo de desarrollo del mercado, tres de cada diez de mejorar el liderazgo en sus gerentes y la capacidad de toma de decisiones, una de cada diez de operar en áreas desconocidas y dos de cada diez de manejar los cambios del entorno externo.

Por otra parte, se encontró que el sexo del directivo no influye en la capacidad organizacional, ni en las capacidades dinámicas ni en las operativas. Por el contrario, sí existe una influencia del nivel de formación del directivo, el tamaño y la edad de las empresas en la capacidad organizacional de este tipo de empresas, al encontrarse diferencias significativas en estos grupos de segmentación, afectando principalmente la capacidad dinámica de éstas en el caso del tamaño y edad de las MIPYMES, y la capacidad dinámica y operativa para el caso del nivel de formación del directivo de este tipo de organizaciones.

Por tal razón, si este tipo de organizaciones buscan ser competitivas, deben contar con directivos líderes que tengan habilidades y talentos originales, con una visión ambiciosa y gran seguridad en sí mismos. Asimismo, deben mejorar el aprendizaje de los diferentes procesos de su empresa, a fin de coadyuvar al diseño de estrategias de manera operativa y dinámica.

Dentro de las limitaciones, se puede destacar que las encuestas fueron contestadas desde el punto de vista de los directivos o dueños de las MIPYMES colombianas, lo cual se puede prestar a subjetividades. De igual manera, la muestra sólo representa empresas de Bogotá, Colombia. Por tal razón, se recomienda realizar un estudio comparativo con otra zona geográfica del país o del extranjero, a fin de contar con información más representativa de las empresas colombianas y comparar los resultados con los obtenidos en el presente estudio. Por otra parte, se sugiere analizar la relación de la capacidad organizacional con los distintos tipos de innovación, y qué tanto mejora la innovación al incluir la capacidad de absorción del conocimiento. Finalmente, se sugiere analizar la relación de la capacidad dinámica y organizacional con otras variables, tales como el financiamiento, la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el *marketing*, la competitividad y el rendimiento empresarial, a fin de ampliar los resultados y compararlos con las conclusiones enunciadas en el presente artículo.

Referencias

- Agarwal, R. y Gort, M. (2002). Firm and product life cycles and firm survival. *The American Economic Review*, 92(2), 184-190.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 4(1), 33-46.
- Antonicic, B. (2009). The entrepreneur's general personality traits and technological developments. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(5), 360-365.
- Áñez, C. (2002). *From Technological Capability to Competence: The Use of Distributed Control Systems in the Venezuelan Olefins and Resins Industry*. (Ph.D thesis). University of Brighton, Brighton.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B.R. y Jones, F.F. (2004). Achieving rapid growth: Revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73-86.
- Box, T.M., White, M.A. y Barr, S.H. (1993). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 31-46.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2018). Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>
- Coad, A., Segarra, A. y Teruel, M. (2013). Like milk or wine: does a firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173-189.
- Cohen, M.D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M. y Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. *Industrial & Corporate Change*, 5(3), 653-688.
- Collis, D.J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-153.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425308000288>.

- Cuevas-Vargas, H. (2018). El impacto de la tecnología de equipo en las PYMES manufactureras mexicanas. *Revista FACCEA*, 8(1), 43-54.
- Daneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Dosi, G., Nelson, R.R. y Winter, S.G. (2000). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. En G. Dosi, R. R. Nelson y S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 1-22). New York, NY: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Gaur, J. y Gupta, R. (2011). Comparing firm performance on the basis of age, size, leverage, and group affiliation in Indian IT industry. *Romanian Journal of Marketing*, 6(3), 8-13.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competence based competition*. Boston, MA: John Wiley & Sons.
- He, X., Brouthers, K. y Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), 27-47.
- He, Z.L. y Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organizational Science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C.E. y Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D. y Winter, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Boston: Blackwell Publishing.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. y Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.

- Ismail, A.I., Rose, R.C., Abdullah, H. y Uli, J. (2010). The relationship between organizational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 157-173.
- Kendall, P. y Coleman, G. (2005). Coordinating operations to enhance innovation in the global corporation. *Strategy & Leadership*, 33(4), 20-32.
- Kotter, J.P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kyriakopoulos, K. y Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
- Lin, K.W. y Huang, K.P. (2012). Dynamic capabilities and Its Effect on Firm Performance. *American Journal of Applied Sciences*, 9(1), 107-110.
- Loderer, C.F. y Waelchli, U. (2010). *Firm age and performance*. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1342248> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1342248>
- Lucas, S. (2017). The impact of demographic and social factors on firm performance in Kenya. *Journal of Business and Economic Development*, 2(4), 255-261.
- Mahmood, I.P., Zhu, H. y Zajac, E. (2011). Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal*, 32(8), 820-848.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Najib, M.F. (2018). The perspective of demographic variables on dynamic capabilities in the context Indonesian traditional market trader. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 91-101.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pavlou, P.A. y El Sawy, O.A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information System Research*, 17(3), 198-227.

- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: MacMillan.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.
- Ross, J.W. y Beath, C.M. (2001). *Beyond the business case: Strategic IT investment*. MIT Sloan Working Paper No. 4357-01. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=305712>
- Saini, A. y Johnson, J.L. (2005). Organizational capabilities in e-commerce: An empirical investigation of e-brokerage service provider. *Academy of Marketing Science Journal*, 35(3), 360-375.
- Schatzel, K., Iles, T.A. y Kiyak, T. (2005). A firm's technology demand receptivity: The development of the construct and a conceptual model. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 1-6.
- Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933, DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Sethi, V. y King, W.R. (1994). Development of measures to assess the extent to which an information technology application provides competitive advantages. *Management Science*, 40(12), 1601-1627.
- Shank, J.K. y Govindarajan, V. (1998). *Gerencia estratégica de costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tidd, J. (2000). The competence cycle: translating knowledge into new processes, products and services. En Tidd, J. (Ed.), *From knowledge management to strategic competence* (pp. 5-25). London: Imperial College Press.
- Uhlaner, L.M., van Stel, A., Duplat, V. y Zhou, H. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41(3), 581-607. DOI: 10.1007/s11187-012-9455-7

- Wade, M. y Hulland, J. (2004). The resource-based view and information system research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly Review*, 28(1), 107-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S.G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 981-996, doi: [https:// doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ1-25>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ1-25>3.0.CO;2-4)
- Xu, R., Song, X. y Liu, G. (2008). *The role of organizational capability on technological innovation*. IEEE Computer Society, ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management, 339-343.
- Zheng, S., Zhang, W., Wu, X. y Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(1), 97-125.