

LA CAPACIDAD DINÁMICA DE RIPOSTAR EN LA EMPRESA: CONFRONTAR ENTORNOS VOLÁTILES*

*José María Mendoza***

* Este artículo es un producto derivado de la investigación “La ripostividad empresarial como capacidad dinámica en las empresas medianas de Barranquilla: impacto en el desempeño empresarial”, desarrollada por el autor como tesis doctoral. El artículo se recibió el 20-06-13 y se aprobó el 23-10-13. Sugerencia de citación: Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 63-85.

** Candidato a doctor, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México; Magister en Administración de empresa, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 1991; Economista, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia, 1975. Director Maestría en Administración de empresas e innovación, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Hace parte del grupo de investigación Innovación y desarrollo empresarial (GIDE). Correo electrónico: jmendoza@unisimonbolivar.edu.co

La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles

RESUMEN

Este artículo desarrolla conceptual y teóricamente una capacidad dinámica tácita en la literatura sobre recursos y capacidades que no ha sido tratada con la debida minuciosidad: la capacidad de ripostar, es decir, de responder al entorno, en particular, la capacidad para enfrentar oportunidades, amenazas y situaciones de crisis de origen exógeno. Esta capacidad es imprescindible en un mundo competitivo como el actual y, en especial, en países que han abierto sus economías. El artículo analiza las capacidades específicas que forman parte de esta capacidad, como la vigilancia del entorno, el diseño de respuestas y su ejecución. Además, presenta dos ejemplos que ilustran la forma en que algunas empresas colombianas manejan esta capacidad.

Palabras clave: Capacidad, dinámica, ripostar, aprendizaje.

Clasificación JEL: M10.

The dynamic capability of responsiveness in firm: Confronting turbulent environment

ABSTRACT

A conceptual and theoretical approach is being made in this paper of a tacit dynamic ability being currently dealt with in scientific literature on the subject of resources and capabilities which have not so far been looked into with due thoroughness: The responsiveness, the ability to face up to opportunities, threats and crises having an exogenous origin. This capability is essential in a competitive world such as today's and, above all, in those countries working within an open economy setting. A survey is thus being conducted in this paper of the particular capabilities making up this ability, such as the setting-addressed surveillance, the way how reactions are being designed and applied. Further on, this paper includes two examples showing the way how some Colombian companies are managing such a capability.

Keywords: Capability, dynamic, responsiveness, learning.

JEL classification: M10

A capacidade dinâmica de ripostar na empresa: enfrentar ambientes voláteis

RESUMO

Neste artigo, desenvolve-se conceitual e teoricamente uma capacidade dinâmica tácita na literatura sobre recursos e capacidades que não tinha sido tratada com a devida minuciosidade: A capacidade de ripostar, ou seja, de responder ao ambiente, em particular, a capacidade para enfrentar oportunidades, ameaças e situações de crise de origem exógena. Essa capacidade é imprescindível em um mundo competitivo como o atual e, em especial, em países que vêm abrindo suas economias. Analisam-se também as capacidades específicas que fazem parte dessa capacidade, como a vigilância do ambiente, o desenho de respostas e sua execução. Além disso, apresenta dois exemplos que ilustram a forma em que algumas empresas colombianas lidam com essa capacidade.

Palavras-chave: eCapacidade, dinâmica, ripostar, aprendizagem.

Classificação JEL: M10.

Introducción: significado de ripostar

En el lenguaje del boxeo ripostar es la capacidad que tiene un boxeador de responder de manera contundente a su oponente e implica entender al rival, asimilar o esquivar los golpes y atacar para al final noquear. El símil es válido para la empresa. En un mundo altamente volátil y competido como el actual hay que entender bien el escenario y responder a los movimientos de los actores del entorno, especialmente a los competidores. Ripostar es una capacidad dinámica pues este tipo de habilidad tiene como característica especial que son combinaciones o reconfiguraciones de recursos para enfrentar un entorno cambiante (Teece, Pisano y Shuen, 1997), así que apunta a la esencia de lo dinámico.

Más precisamente, la capacidad de ripostar de una empresa es una competencia que tiene las siguientes características:

- Implica monitorear el entorno para detectar oportunidades de negocios, reconocer las dificultades e incluso anticipar o detectar las crisis.
- Diseñar una respuesta al medio.
- Aplicar dicha respuesta.

Pero a pesar de su importancia, sorprenden los casos de empresas que no aplican debidamente la capacidad de ripostar, siendo los más sobresalientes en el plano internacional los de Intel, con el ataque a sus *chips* de memoria de parte de las empresas japonesas; Rubbermaid, que otrora fuera la empresa

más admirada y tuviera el registro más destacado de innovación de su época y Polaroid, con la dificultad de ajustarse a la tecnología digital; y en nuestro medio, industrias enteras han mostrado dificultades para ripostar como la floricultura y el sector cafetero; los ganaderos van por la misma línea frente a los desafíos de los TLC; respecto a este último sector Carolina Lorduy, Directora ejecutiva de la Cámara de la industria de alimentos de la ANDI, comenta que la respuesta a los TLC no puede ser aumentar los subsidios sino el mejoramiento de la productividad pasando de 4 a 20 litros por animal, para lo cual se debe trabajar durante ocho años; lo cual está en línea con un buen riposte (Portafolio, 2013).

Precisamente este artículo se plantea como objetivo central analizar esta capacidad dinámica, tan importante en un mundo como el actual. En el trabajo se parte del estudio de las capacidades dinámicas en general, se explica la naturaleza de la capacidad de ripostar, se analizan las subcapacidades que la constituyen y finalmente se ofrecen dos ilustraciones de empresas que tienen que ver con ella. Metodológicamente es el producto de una revisión de la literatura de capacidades dinámicas y los aportes de autores que han trabajado –artículos y libros– aspectos parciales relacionados con la capacidad de ripostar y sus subcapacidades. Estos trabajos se someten a examen para derivar una conceptualización y un modelo que explicita los componentes de una capacidad de ripostar y las diferentes formas de riposte. De la misma manera se ofrecen dos ilustraciones de empresas colombianas con el fin de ver cómo opera esta capacidad.

1. Enfrentar el entorno en el discurso estratégico

En realidad, el problema central de la gerencia estratégica siempre ha sido responder al entorno, cuyo análisis se propusieron inicialmente los grandes clásicos (Andrews, 1985; Ansoff, 1976; Chandler, 1962). Sin embargo, la forma de realizar esta tarea ha sido diversa. Los primeros teóricos pensaron que lo central era formular una estrategia efectiva, tradición que se siguió en los estudios de Porter (1980) y Kaplan y Norton (2000, 2008), es lo que se ha denominado el primer ajuste: ambiente-estrategia, es decir, formular una estrategia para enfrentar el medio. Luego se planteó que no solo se debía mover la estrategia sino que se requería trabajar la estructura, un planteamiento realizado por el enfoque situacional o teoría de la contingencia (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1973), el cual concibió la estructura en función de la turbulencia del entorno, lo que se denominó segundo ajuste: entorno-estructura.

Después apareció la teoría de recursos y capacidades que se inició con el trabajo pionero de Penrose (1962) que consideraba a la empresa como un conjunto de recursos, siguió con Wernerfelt (1984) y Barney (1991) quienes introdujeran el concepto de capacidades como la combinación o reconfiguración de los recursos de la compañía. Pero luego las capacidades fueron clasificadas en estáticas y dinámicas y a estas últimas se les identificó como formas de responder al entorno, así que se completó la trilogía de respuestas al medio: la estrategia, la estructura y las capacidades dinámicas (tercer ajuste).

Mientras tanto se exploraba el problema de la ventaja competitiva, inicialmente con el planteamiento de Porter (1985), pero luego D'Aveni (1994) sentenció que la ventaja competitiva en un medio hiper-competido es inestable y puede ser pulverizada con facilidad, lo cual implica una alta preocupación por la relación con el entorno.

2. Análisis estratégico dinámico

Las capacidades dinámicas se fundamentan en el análisis dinámico, que toma fuerza a raíz de los altos niveles de competitividad que se presentan en los negocios a nivel mundial y se aplica de manera específica al caso de la gerencia estratégica por D'Aveni (1994). De la misma manera, se alimenta de la economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982) pues las capacidades son productos de las exigencias del medio y representan respuestas a él mediante un proceso de selección gerencial. Asimismo existe una deuda con el modelo de racionalidad limitada, pues este proceso no es optimizador sino satisficente (Simon, 1972).

D'Aveni (1994) es un autor que ha abordado el análisis estratégico de manera dinámica, parte del hecho de que el entorno de las empresas es altamente competitivo y por ello las estrategias y la ventaja competitiva también cambian. Él mira el juego competitivo como un desarrollo de estrategias y contra-estrategias que cambian en el tiempo y los actores de la competencia los aprecia como sometidos a fuerte interacción, planteamiento aceptado por Lambert *et al.* (2009).

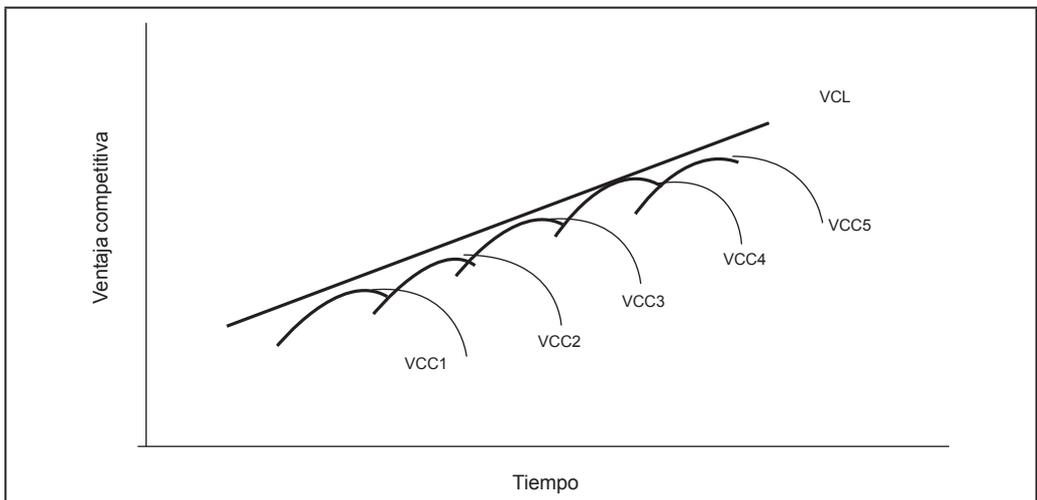
Desde este punto de vista, la ventaja competitiva en un mundo dinámico fácilmente se pierde. En palabras de D'Aveni, “toda ventaja se esfuma: cuando los competidores copian una ventaja, ya no es una ventaja. Es un costo de hacer negocios” (1994, p. 233). Plantea la relación de la empresa con un entorno hiper-competido como en una situación de equilibrio inestable, la firma se ajusta al entorno para lograr un equilibrio parcial pero el entorno se modifica y este equilibrio se pierde, busca un nuevo balance y así sucesivamente. En cada equilibrio la empresa desarrolla una estrategia frente a la competencia. Esta posición está en línea con la que Bertalanfy (1975) presentó para los sistemas orgánicos donde el equilibrio con el medio se mueve permanentemente.

En materia de dinámica externa, un fenómeno al cual se le ha dado alta importancia en la situación de cambio de entorno son los puntos de inflexión. Grove sostiene que “un

punto de inflexión es un momento en la vida de un negocio en el cual sus fundamentos son sometidos a cambio” (1997, p. 3) y lo ejemplifica con la situación que vivió Intel con los chips de memoria, los cuales fueron atacados por las empresas japonesas a base de costo bajo. Kotler y Caslione (2009) hablan también de momentos de inflexión, se trata de un estado de indefiniciones, donde no hay precedentes, existe confusión y se requiere mayor atención al comportamiento de los fenómenos en tiempo real.

Un entorno dinámico tiene un impacto directo sobre la ventaja competitiva. Más precisamente, en un mercado dinámico la ventaja competitiva tiene una vida corta y por ello hay que estar recreándola, de tal forma que el desarrollo competitivo se puede visualizar como una serie de curvas de ventaja competitiva de corto plazo con una envolvente de largo plazo como se muestra en la gráfica 1.

Gráfica 1. Ventaja competitiva de corto y largo plazo



Fuente: elaboración propia.

Allí puede verse que existen ventajas de corto plazo, las cuales están sometidas a nacimiento, desarrollo y muerte, pero ellas van siendo reemplazadas por el esfuerzo dinámico competitivo de la compañía, de tal forma que existe una ventaja que se mantiene a lo largo del tiempo, que es la línea VCL. En cada curva de corto plazo la empresa desarrolla una ventaja competitiva, inicialmente a través de la creación de conocimiento incorporado en productos, servicios y procesos, pero por efectos del cambio en las preferencias de los consumidores, la disrupción tecnológica, la imitación –isomorfismo y comunalidad– (DiMaggio y Powell, 1983), los cambios regulatorios y la creatividad (equifinalidad) de los competidores, esa ventaja va disminuyendo hasta perderse. En vista de la pérdida de mercado que ello ocasiona, la empresa inicia el desarrollo de otra ventaja de corto plazo y así sucesivamente y si hace eso, logra mantener su ventaja competitiva a la larga, que es lo que muestra la línea VCL.

3. Teoría de recursos y capacidades

El fundamento de las capacidades dinámicas se encuentra en la teoría de recursos y capacidades, que a su vez es una forma de concebir internamente la firma, como lo son los modelos de las funciones empresariales (Fayol, 1980), el enfoque sistémico (Kast y Rosenzweig, 1979) y la cadena de valor (Porter, 1985). Los recursos fueron valorados por teóricos tan importantes como Penrose y Schumpeter. La primera autora (Penrose, 1962) ve la firma como una colección de recursos productivos, mientras que Schumpeter (1978) considera que la función central de una empresa en el desenvolvimiento eco-

nómico es hacer nuevas combinaciones de recursos. Teece *et al.* (1997) clasifican los recursos en tecnológicos, complementarios, financieros, operacionales y estructurales. Como parte de los recursos, existen los activos especializados que no pueden aplicarse sino a una determinada función, por ello también se le llaman idiosincráticos y cuando se aplican a otra tarea no generan valor, pero una clase particular de recursos son los complementarios y especialmente los co-especializados que son aquellos “donde el valor de un activo es una función de su uso en conjunción con otro particular” (Teece, 2009, p. 41).

Por otra parte, las capacidades se refieren a las habilidades y conocimientos organizacionales (Teece *et al.*, 1997) y son elementos importantes para determinar el potencial de una empresa, ellas se logran mediante la combinación e integración de recursos y se reflejan en las acciones que se concretan en rutinas y procesos. Es necesario destacar que estos autores no incluyen las capacidades diferentes al conocimiento y la gestión, como son por ejemplo las emocionales (Goleman, 1999), fundamentales en el caso de las empresas de servicio e incluso para la línea de contacto en la empresa manufacturera. En general la sociedad actual no solo se basa en el conocimiento, a pesar de lo importante de éste; además, la interacción es fundamental en el sentido interpersonal, en grupos, redes y de manera organizacional, de allí que haya que incluir las capacidades intrapersonales e interpersonales.

Hay que enfatizar en que las capacidades son potenciales, tal como Aristóteles (1972) entendía esta palabra, quien distinguía entre

potencia y acto y consideraba que la potencia era poder de obrar, bajo determinadas condiciones. Al respecto Hamel dice: “Toda empresa es un conjunto de habilidades y atractivos” (2012, p. 91). Como potencia, las capacidades se pueden desplegar de diferentes maneras para generar negocios, productos, servicios, procesos y técnicas. Es decir, las capacidades generan rutinas (Nelson y Winter, 1982) o procesos (Helfat *et al.*, 2007) que luego producen resultados.

Los recursos por sí solos no generan capacidades sino que deben ser impulsados por la acción administrativa y del personal, tampoco las capacidades son idénticas a las rutinas como las consideran ciertos autores (Eisenhardt y Martin, 2000; Lavie, 2006; Nelson y Winter, 2002; Winter, 2003), aunque estas se deriven de aquellas. Una universidad tiene una capacidad investigativa y ella se despliega en los métodos específicos de investigación que diseñan y aplican los investigadores (rutinas) pero las capacidades no se pueden diluir en los protocolos. Sin embargo, como una capacidad genera rutinas, se puede establecer una correspondencia entre estas y aquellas de tal forma que es posible empíricamente evaluar las capacidades por las rutinas, entendiendo por éstas, acciones repetitivas como técnicas de producción y procedimientos en general (Nelson y Winter, 2002).

Las capacidades poseen una característica importante: son complejas, lo cual se deriva de su carácter social. En efecto, una capacidad se desarrolla por la combinación, integración y coordinación de recursos, lo cual implica diferentes áreas de la firma y personas con diversas formaciones o acti-

tudes, que son fundamentales para que se conviertan en ventaja competitiva efectiva (Stieglitz y Hein, 2007); por supuesto, la complejidad implica que la formación de las capacidades consume mucho tiempo, pero el carácter organizacional y complejo hace que estas capacidades no sean tan fáciles de imitar. En fin, otra característica de ellas es que constituyen una variable flujo, no es stock (Le mens *et al.*, 2011).

4. Naturaleza de las capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas se ubican entre lo interno y el entorno, como elemento interno son habilidades surgidas de la configuración y reconfiguración de recursos y externamente se refieren al entorno, este último aspecto es importante desde el punto de vista de la ventaja competitiva. Al respecto Teece (2009) considera que los recursos pueden explotarse y permiten sostener la ventaja competitiva en el corto plazo pero solo las capacidades dinámicas posibilitan sostener la ventaja competitiva en el largo plazo. Por el hecho de mirar hacia el entorno, las capacidades dinámicas se asocian con aprendizaje organizacional e innovación. En relación con la naturaleza de estas capacidades, Teece define una capacidad dinámica como: “la particular (inimitable) capacidad que poseen las empresas de negocio para conformar, reconformar, configurar y reconfigurar los activos, de tal manera que pueda responder a los mercados y tecnologías cambiantes y escapar del beneficio cero” (2009, p. 87). No obstante, considera que no toda respuesta al entorno es una capacidad dinámica, en especial, las respuestas de solución de problemas *ad hoc*

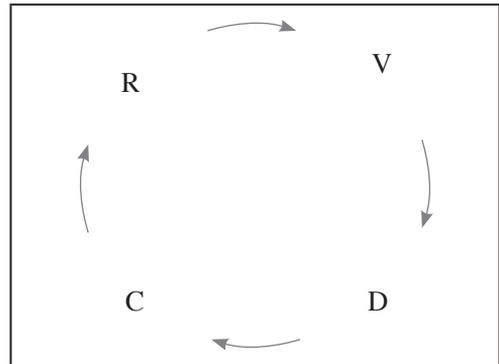
(reactividad) no se valoran como tales, así que una capacidad dinámica debe ser conscientemente pensada por la gerencia. Teece asocia estas capacidades con términos como flexibilidad, adaptación, integración, reconfiguración, exploración.

Un avance importante realizado por los teóricos de las capacidades dinámicas es la identificación de una tipología. En relación con esto, Teece (2009) considera como tales al aprendizaje organizacional, la innovación, el diseño de modelo de negocio, decisiones heurísticas de asignación de recursos, orquestación (adaptación, reemplazo y reconfiguración) de activos, negociación y transacción, gobierno y alineación. Eisenhardt y Martin (2000) identifican las siguientes capacidades dinámicas en la empresa: equipos de I&D transfuncionales, rutinas de desarrollo de nuevos productos, rutinas de control de calidad y rutinas de transferencia de conocimientos y tecnología. Sin embargo, la calidad basada en el mejoramiento no es una capacidad que permita afrontar un medio externo fuertemente cambiante. Este punto ha sido demostrado específicamente en la gestión de procesos en el marco de certificaciones ISO (Benner, 2009).

Para el propósito de este trabajo las capacidades dinámicas en su desarrollo se expresan como en la gráfica 2.

El relacionamiento (R) es la capacidad de establecer contacto efectivo con los actores del entorno, incluye las relaciones con clientes (Kaplan y Norton, 2000; Joachimsthaler, 2008; Reichheld, 1996), cabildeo en entidades públicas, alianzas e integración a

Gráfica 2. Capacidades dinámicas



Convención:
 R: Relacionamiento
 V: Vigilancia
 D: Diseño
 C: Coordinación
 Fuente: elaboración propia.

clústeres (Porter, 1990, 1998). La capacidad de vigilancia (V) consiste en la habilidad para monitorear los desarrollos del entorno; la de diseñar (D) es la que permite preparar una respuesta creativa frente a los cambios del medio, y la coordinación (C) integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos organizacionales.

5. Entorno y turbulencia

Debido a la importancia del entorno para las capacidades dinámicas, es necesario profundizar en su estudio. Como se ha establecido, las capacidades dinámicas se refieren a la manera cómo la empresa se ajusta al entorno (Teece *et al.*, 1997). De tal forma que es posible asociar a cada situación de entorno un ajuste determinado. Si ello no sucede, la firma puede mantenerse en subsistencia o desaparecer (D'Aveni, 1994) porque su ac-

cionar se lleva a cabo independientemente de los cambios en el ambiente. El caso es que en un entorno turbulento las interacciones se intensifican por la necesidad de rapidez e integración, de allí que se busquen estructuras flexibles (Burns y Stalker, 1961; Haecckel, 2000; Lawrence y Lorsch, 1973; Tofler, 1985). En estas circunstancias el empoderamiento es requerido para dar flexibilidad, pero ello aumenta el riesgo de disipación (Priogogine, 2008), por lo que hay necesidad de aplicar la alineación (Kaplan y Norton, 2008; Khadem, 2002), la coordinación hacia dentro y la integración hacia fuera son funciones que lleva a cabo la dirección.

Para ser más específicos, en el ambiente turbulento de hoy, la dinámica estratégica se muestra en los siguientes fenómenos:

- Alta velocidad de cambio, aceleración (D'Aveni, 1994)
- Agresividad competitiva (Porter, 1980, 1990; Ries y Trout, 1986)
- Innovaciones radicales (Hamel, 2000, 2012; Dru, 2007) y destrucción creativa (Schumpeter, 1978)
- Reconformación de la industria, por ejemplo, por el desarrollo disruptivo de la tecnología
- Porosidad industrial, de una industria se puede pasar a otra con competitividad exitosa
- Globalización en marcha (Levitt, 1995)

Un punto especial respecto a lo ambiental es la relación del cambio interno de la empresa y el cambio externo, la cual desde un punto de vista evolutivo deben sincronizarse. Así que en términos diferenciales:

$$dI = dN \quad (1)$$

Donde dI representa el cambio al interior de la empresa y dN el cambio diferencial del entorno. La relación de cambio se da en dos sentidos: en la rapidez del cambio y en la dirección del mismo (McCarthy y Gordon, 2010). En el primer sentido cambios graduales requieren respuestas graduales y cambios radicales de ambiente exigen cambios internos en la misma dirección; mientras que cambios rápidos del medio deben ser acompañados de cambios acelerados de parte de la empresa. En esta línea de acción se ha caracterizado la respuesta al medio en términos de cambio de capacidades en tres fuerza: sustitución, evolución y transformación (Lavie, 2006), en la primera, el cambio es fuerte pues se trata de reemplazar capacidades actuales por otras nuevas, en evolución las nuevas capacidades se ligan a las tradicionales y la transformación implica una situación intermedia.

Pero aunque las capacidades dinámicas tienen que ver con el entorno, ellas se desarrollan en la empresa (internamente). Así que no se debe desconocer que se ajustan a la vida pasada, lo que se ha denominado dependencia del camino, por lo tanto la formación de capacidades dinámicas puede ser frenada por la cultura, la estructura y la estrategia desarrolladas en el pasado, lo que crea rigideces centrales (Leonard-Barton, 1992). A propó-

sito de esto, Gavetty (2011) sostiene que la participación de ciertos grupos de interés, externos a la empresa, pueden generar rigideces debido a que castigan las propuestas estratégicas que se alejen de la manera normal o tradicional de comportarse la compañía; es el caso de los accionistas o entidades financieras que descuentan las nuevas posiciones de manera negativa, lo cual afecta la ventaja competitiva de la firma.

6. Capacidad de ripostar

Aunque la capacidad de ripostar no ha sido explícitamente trabajada por los teóricos de las capacidades dinámicas, si ha estado de manera tácita en los análisis del área, por

ejemplo, Teece *et al.* (2000) afirman que “Los ganadores en el mercado global han sido firmas que han podido demostrar respuesta oportuna e innovación rápida y flexible de productos acopladas con la capacidad de gestión para coordinar de manera efectiva y re-emplear competencias externas e internas”. En el cuadro 1 se muestran aproximaciones conceptuales al tema de parte de autores destacados.

La capacidad de ripostar de una empresa es lo que le permite dar respuestas a situaciones nuevas del entorno, especialmente cuando se trata de amenazas, oportunidades o crisis e implica diferentes dimensiones como las *actitudes*, por ejemplo, estar alerta, los

Cuadro 1. Aproximaciones al tema central

Autor (es)	Aproximaciones
Nelson y Winter (1982)	Planean el uso, búsqueda y desarrollo de rutinas como mecanismo evolutivo de respuesta a la disminución de beneficio.
Hamel y Prahalad (1990, 1994)	Conceptualizan las competencias centrales como conocimientos y tecnología que suministran ventaja competitiva.
Teece, Pisano y Shuen (1997)	Visualizan las capacidades dinámicas como medios para responder al entorno. Realizan una clasificación de las capacidades dinámicas.
Grove (1997)	Analiza la falta de ripostividad de Intel frente al ataque de las empresas japonesas.
Teece, Pisano y Shuen (2000)	Se acercan al concepto de ripostividad utilizando el término <i>responsiveness</i> .
Day y Schoemaker (2006)	Contribuyen al estudio de la vigilancia introduciendo el concepto de visión periférica como mecanismo de análisis del entorno.
Haeckel (2000)	Trabaja el tema de ripostividad en un esquema de percepción-respuesta que implica ripostar con base en el estudio del entorno, se ubica en las capacidades dinámicas de vigilar, diseñar y aplicar. Es el autor que más se aproxima al tema tratado.
Teece (2009)	Avanza en la consideración de las capacidades de monitoreo del entorno, la asignación de recursos y la coordinación frente a recursos complementarios y co-especializados
Kotler y Caslione (2009)	Analiza la turbulencia ambiental proponiendo respuestas como la anticipación y el planteamiento de escenarios

Fuente: elaboración propia.

paradigmas que impiden analizar objetivamente los hechos, el *sistema de información* empresarial que facilita el estudio del medio (Haeckel, 2000), las *relaciones* que permiten que la percepción organizacional actúe y la *dependencia del camino* o componente inercial, que condiciona la percepción y la actuación. En concreto, ripostar implica asertividad, oportunidad y focalización:

Asertividad Es el grado de precisión de la respuesta ofrecida, encaminada a mejorar el desempeño confrontando el cambio externo.

Oportunidad. Consiste en responder en el intervalo de tiempo apropiado para enfrentar con éxito una amenaza, una crisis o para aprovechar una oportunidad. La respuesta a tiempo es derivada de la capacidad de anticipación.

Focalización. Es el nivel de concentración de la acción en un punto, lo contrario es la disipación o extensión del alcance, vale decir,

colocar el puntero en la situación particular que el entorno ofrece.

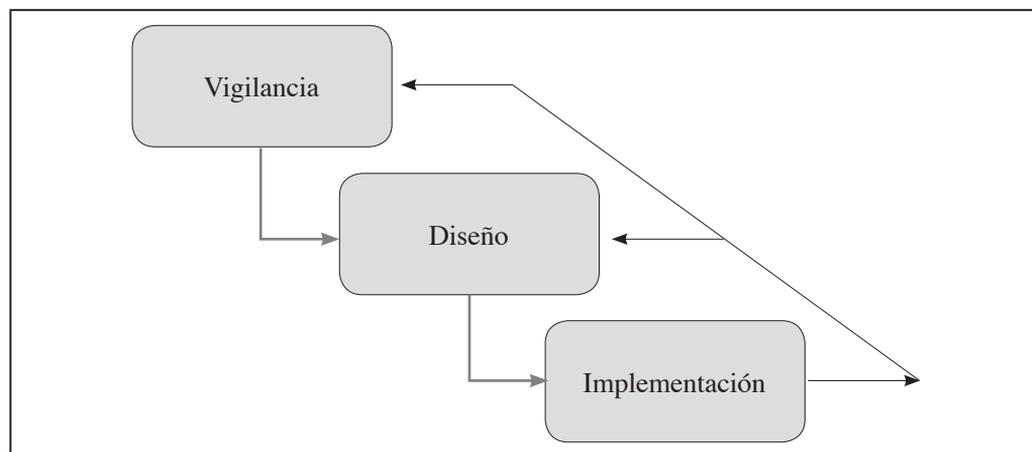
Profundizando en este punto, se puede apreciar que la capacidad de ripostar se compone de las subcapacidades de vigilar, diseñar y ejecutar, las cuales se integran en la gráfica 3.

6.1. Vigilancia

Consiste en mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio y está constituida por una serie de acciones que se integran en la gráfica 4.

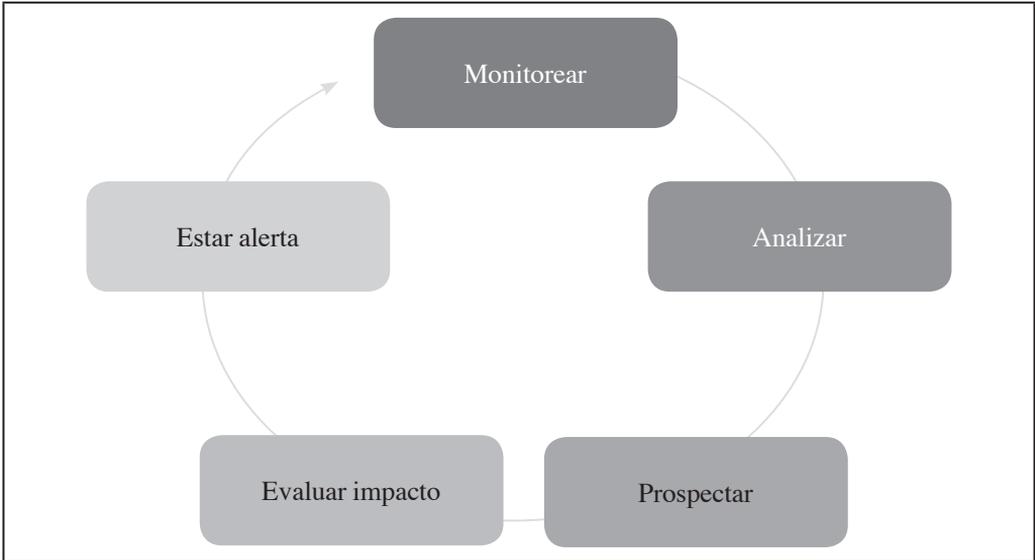
Las capacidades de buscar (vigilancia) y decidir se consideran críticas en las capacidades dinámicas (Helfat *et al.*, 2007), algunos han insistido en que las empresas deben ser paranoicas (Grove, 1997; Collins y Hansen, 2013). Por ello ripostar se inicia con la búsqueda. La subcapacidad dinámica de vigilar comienza con una posición mental previa (actitud), “estar alerta” (Toffler, 1985), que

Gráfica 3. Capacidad de ripostar



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Dinámica de la subcapacidad de vigilancia



Fuente: elaboración propia.

trabaja con un disposición de desaprendizaje, detección temprana y visión periférica (Day y Schoemaker, 2006, Kotler y Caslione, 2009), la detección precoz requiere un sistema de información en tiempo real, con procesadores robustos. La posición mental adoptada también es fundamental en el monitoreo; extroversión, apertura mental a información externa y objetividad, pero igualmente es clave el enfoque de análisis dinámico para poder entender los movimientos del entorno, un pensamiento dialéctico es básico para apreciar los cambios externos. La capacidad de relacionamiento sirve a la de monitoreo, especialmente por las posibilidades de percepción e información que brinda, lo que facilita la prospección.

Luego de la actitud se debe *monitorear* el entorno, lo cual incluye la identificación de

las variables, actores, estructura y dinámica del ambiente, que implica considerar bloques del mismo como el económico, tecnológico, sociocultural, gobierno y ambiental, considerando actores como clientes, competidores, proveedores, entidades públicas y aliados, las relaciones entre ellos y la dinámica intrínseca. El producto del esfuerzo de monitoreo del entorno debe ser, en última instancia, el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y captación de ideas (Madse, 2010), pero también detectar situaciones amenazantes y de crisis. Aquí desempeña un papel crucial la percepción organizacional, entendida como el conjunto de apreciaciones basadas en las relaciones con el contexto, percepciones individuales, relaciones internas, especialmente la del cuerpo directivo, el sistema de información y el sistema de conocimiento. Es necesario destacar que para efectos de ripos-

te, es ideal que la información se reciba en tiempo real (Klingebliel y Lange, 2010). Asimismo el trabajo de monitoreo del entorno está condicionado por la experiencia pasada (Patel y Pavitt, 2000), esto es, la dependencia del camino, de tal forma que la cultura, la estructura y las formas de gestión que ha empleado la empresa, así como sus capacidades actuales, que vienen por vía institucional, prefijan la percepción organizacional.

La información alcanzada en la fase de monitorear debe someterse a la actividad de *analizar*, lo cual implica interpretar la información obtenida, establecer patrones de comportamiento, estructuras subyacentes (patrones), la dinámica y determinar el nivel de favorabilidad o turbulencia del entorno, implica detectar cambios y requiere análisis crítico. Una forma de ver el comportamiento es aplicar el análisis de los gráficos, el cual es muy común en geometría analítica y cálculo. Por la vía del análisis son de alto valor los investigadores externos, los consultores y también la gente que está fuera del estado mayor (Grove, 1997) o gerencia media, la cual tiene más fuerte conexión con el medio específico de su área y ha estado menos comprometida con el *statu quo*. En la actualidad las redes facilitan la vigilancia.

Después se aplica la prospección que se basa en la proactividad o anticipación y previsión (Godet, 1995) y consiste en enfrentar la tarea de conocer el futuro, sin lo cual es imposible fijar objetivos y explicitar oportunidades y amenazas; precisamente el conocimiento del futuro requiere un alto nivel de cognición que involucra la percepción de lo actual

o lo pasado como referencia, la explicación o comprensión, que es el análisis de factores incidentes, y el imaginar, especialmente mediante el uso de la prospección como operación imaginativa (Mendoza, 2006, 2011), que nos permite colocarnos en el futuro. La proactividad implica también el análisis de escenario (Chandler y Cockler, 1982; Koltler y Caslione, 2009). Por último, el análisis de impacto se refiere a la tarea de examinar cómo las acciones del exterior afectan los resultados de la compañía.

Se debe anotar que la subcapacidad de vigilancia no está aislada del conjunto de la capacidad de ripostar sino que se inserta de manera sistémica en ella. En este sentido la vigilancia se desarrolla para fundamentar la toma de decisiones como respuesta al medio (Levinthal, 2000; Pisano, 2000).

6.2. Diseño

Diseñar es la subcapacidad que se ocupa de la estructuración de una respuesta al medio, la cual puede ser de dos formas: de rutina o creativa. Por supuesto solo la última es dinámica y se basa en la aplicación de la imaginación organizacional (Mendoza, 2011a) como fundamento para generar estrategias, políticas, proyectos y nuevas rutinas (Teece, 2009). En realidad el diseño implica el mejoramiento en general, el desarrollo de productos y servicios disruptivos e incluso el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa (Chesbrough, 2009; Teece, 2009), también tiene que ver con la formulación de la estrategia y el ajuste de la estructura en un espacio de flexibilidad.

La respuesta también puede ser incremental o radical; es incremental cuando posee poco valor agregado de innovación y es una respuesta a entornos de poca turbulencia o de cambio gradual. En cambio, la radical posee un alto valor agregado de innovación y sirve para enfrentar entornos de alta turbulencia, para todo esto se necesita adaptabilidad (Hamel, 2012) que a su vez está basada en la flexibilidad mental, organizacional y operativa (Kianto y Ritala, 2010; Klingebiel, 2010).

Hay dos formas de abordar el diseño: primero, investigar el entorno y luego diseñar (tipo halar), la primera fase es de alto aprendizaje, allí se concentra el trabajo de ripostar, de tal forma que se elaboran productos que se adaptan a las necesidades de los clientes (Haecckler, 2000); en el segundo caso, primero se diseña y luego se aprende de la adopción por parte del mercado (tipo empujar), aquí el aprendizaje se concentra en la segunda fase y es un mecanismo experiencial.

En el caso de entornos volátiles como los actuales, en el diseño juega un papel importante la capacidad creativa de la empresa la cual se basa en la imaginación organizacional. Ella posee unos mecanismos de operación que se sintetizan en cuatro formas: *simbolización* o construcción de símbolos, que se expresa en la conformación de la cultura organizacional y la elaboración de mapas, organigramas y flujogramas; la *prospección*, que tiene que ver con la construcción del futuro y la proyección hacia los actores, que se concreta en actividades de planeación, en especial, el establecimiento de la visión y los objetivos; el *desplazamiento*, que permite desviarse

de lo corriente o convencional para plantear opciones distintas y que se expresa en la generación de alternativas en los procesos de decisión; y finalmente la *combinación*, mediante la cual se reconfigura la realidad con partes ya existentes como en el caso de las fusiones (Mendoza, 2006, 2011a).

La imaginación organizacional se puede desarrollar mediante el uso de las técnicas de creatividad que se dividen en dos grupos: espontáneos, como la pausa creativa, la lluvia de ideas (Osborn, 1953) y la relajación; y de provocación, que incorpora a la analogía (Gordon, 1989), el punto fijo, la inversión o colocarse en el opuesto (De Bono, 1992), el desplazamiento inverso (Mendoza, 2006) y el pensamiento integrador (Martin, 2002). En general, el diseño se supone en el término *reconfiguración de recursos*, utilizado en el lenguaje de la teoría de recursos y capacidades (Tece, 2009).

6.3. Ejecución

Consiste en señalar el camino, alinear los objetivos de la gente y las áreas hacia el direccionamiento estratégico de la empresa de tal forma que la respuesta al entorno sea apropiada e integral. Implica decisiones de asignación de activos y requiere sobre todo la orquestación de recursos complementarios o co-especializados (Tece, 2009).

Asimismo, la ejecución implica energizar al personal que trabaja para realizar la respuesta, lo cual se hace a través de la motivación e implica el manejo de una canasta de incentivos. También involucra el aspecto de la determinación, que es la toma de partido en

la decisión y está sustentada en la voluntad (Schopenhauer, 2007), que es, a su vez, una función humana que se relaciona con la acción. De la misma manera aquí se incluyen los criterios de decisión: optimizar o satisfacer (Simon, 1972).

El liderazgo es importante en la ejecución por su valor energizante e incorpora el establecimiento de la visión, el seguimiento a la actuación, la motivación, la comunicación y la promoción del cambio interno (liderazgo transformador), que a su vez implican enfrentar la dinámica interior, un aspecto más difícil debido a que hay que vérselas con elementos inerciales.

En un ambiente altamente competitivo, la subcapacidad de implementar implica actuar con sorpresa y astucia para engañar la competencia enviando señales equivocadas, también suele ser importante esconder (Day y Schoemaker, 2006) y poseer bisilencia que es un término que se introduce en este trabajo para hacer referencia al hecho de que la empresa responde de manera adecuada a las situaciones difíciles o resiliencia (Hamel y Valikangas, 2003) pero además aprovecha bien las oportunidades, es decir, la compañía afronta bien las situaciones de crisis y de bonanzas (es ambidiestra).

La ejecución también implica la asignación de recursos, pues para enfrentar al entorno, tomando una determinación, es menester definir los niveles de inversión implicados. Se trata de realizar las inversiones que se necesitan en capital físico y humano (Simon y Hitt, 2009).

Existe una psicología en la actuación frente al entorno. Además de la negación, que ha sido señalada por varios autores, se da la desespecialización, producto de la falta de ripostividad y en consecuencia de acción oportuna, que lleva a las empresas y a su alta dirección a procesos de reestructuraciones sin evaluar a fondo lo que está pasando realmente (Collins, 2010; Grove, 199; Hamel, 2012; Kanter, 2006; Day y Schoemaker, 2006).

Para un buen riposte se debe realizar una coordinación efectiva que unifique la respuesta al medio, lo cual es mandatorio debido a la necesidad de utilizar recursos complementarios y co-especializados y esto incluye la integración con los actores externos para lo cual a su vez se necesita capacidad relacional (Barnard, 1938; Teece, 2009; Gandlgruber, 2010).

Otro aspecto central al ripostar es la rapidez, que se basa en el manejo del tiempo, la descentralización, el empoderamiento y la simplificación de los procesos. Sabemos que actualmente en el mundo de los negocios el tiempo es fundamental porque el globo se mueve a velocidades altas. Si una empresa se demora en ripostar, puede ver seriamente amenazada su supervivencia. Stalk y Houth (1991) vieron esto hace tiempo y consideraron que la diferenciación por el factor tiempo genera una prima de alrededor de entre 20 y 100%, lo cual es consecuencia de la fidelización que se alcanza. También es cierto que las oportunidades se pueden dejar pasar por falta de agilidad y los competidores pueden capturar terreno mientras la empresa demora las acciones.

6.4. Tipos de riposte

Se pueden observar tres tipos importantes de formas de ripostar de una empresa.

Ripostar al entorno general. Se refiere a reaccionar en un entorno en el cual se toman en consideración los siguientes aspectos: estudio de variables y actores, identificación de cambios o discontinuidades, prospección, medición de impactos, diseño de decisiones, y ejecución. Ha sido trabajado por los grandes clásicos de la gerencia estratégica y los teóricos claves de las capacidades dinámicas.

Ripostar a las oportunidades. Se entiende por oportunidad un valor o comportamiento de una variable o actor del entorno que tiene una incidencia probable positiva en los resultados de la empresa (Mendoza, 2006). Las oportunidades han sido mencionadas como la base de la innovación (Drucker, 1985) y son de los aspectos más difíciles de manejar en la capacidad de ripostar debido a que no son tan evidentes como los problemas; estos prácticamente nos dan en la cara, mientras que las oportunidades tienen un carácter tácito, por ello la capacidad de ripostar aquí es más sutil.

La dinámica de una oportunidad (Mendoza, 2006), esencialmente se desarrolla en tres fases: nacimiento, crecimiento y saturación teniendo en cuenta el nivel de conocimiento que el mercado tiene de dicho chance, y en cada fase la ripostividad de la empresa es diferente. Se debe destacar que en la fase de nacimiento, donde hay poco conocimiento de la oportunidad, se debe aplicar la detección precoz, que corre a cargo de la vigilancia,

pero el diseño y la implementación deben ser rápidos si la oportunidad tiene potencial; en la fase de nacimiento también se debe construir una ventaja competitiva. En la etapa de crecimiento, como ya hay competidores que conocen los hechos prometedores, se debe construir una ventaja competitiva significativa; y por último, en la fase de saturación, no es prudente entrar, a menos que se tenga una gran ventaja.

Ripostar frente a las crisis. Tal vez es la forma que mayor atención ha recibido en la literatura estratégica. Implica detección precoz, pues mientras más temprano se pueda identificar la crisis, más fácil será enfrentarla, además necesita análisis de impacto y diseño y aplicación de la estrategia de enfrentamiento. Realmente la ripostividad de crisis involucra aspectos cognitivos, psicológicos, patrón o proceso de ripostar y temporalidad. Los aspectos cognitivos se refieren a la percepción, análisis y prospección y también está la creatividad aportada por la imaginación para estructurar una respuesta efectiva; la psicología organizacional que se muestra en las crisis se relaciona con la negación (“es un hecho pasajero”, “esto no puede ser”, “somos los mejores”), la transferencia de la responsabilidad (“la culpa es del gobierno”, “la competencia es desleal”) y el temor, todos los cuales atrasan la formulación y aplicación de la respuesta apropiada. Un concepto que es crucial en las crisis es el de resiliencia (Hamel y Valikangas, 2003; Schneider, 2007) y precisamente en estas circunstancias se somete a prueba la capacidad de responder de manera positiva, con el fin de asegurar la supervivencia y el crecimiento de la compañía.

7. Ilustraciones

Con el fin de ilustrar la manera cómo opera la capacidad dinámica de ripostar, se presentan dos ejemplos de empresas colombianas:

7.1. *Compañía Vigilar*

La empresa Vigilar (cuya denominación es ficticia para protegerla) se dedica a prestar servicios de vigilancia privada (personal y electrónica), se trata de una empresa mediana de carácter familiar, concentrada en el segmento privado. El análisis de su situación se realizó con base en entrevistas a profundidad y observación no participante y las unidades de información fueron el presidente de la Junta Directiva, el gerente, el subgerente operativo, el jefe de servicios electrónicos, el jefe de talento humano y el jefe de seguridad. Las entrevistas fueron llevadas a cabo en un tiempo de 1:20 horas en promedio y se tuvo el cuidado de delimitar el nivel de saturación. La información suministrada por las unidades fue cotejada para determinar los puntos de convergencia.

En la época de su fundación, Vigilar fue un negocio con poca competencia y logró una posición significativa en el mercado debido a la orientación hacia el cliente, fundamentada en un trato especial a sus trabajadores, el cual se reflejaba, a su vez en unos salarios que sobresalían en el panorama de la industria. Se puede decir que en esta primera fase de existencia, la firma ripostó de manera efectiva para aprovechar las oportunidades que el mercado en expansión le ofrecía, capturando el segmento crema. Ante la oportunidad que presentaban unos clientes exigentes iden-

tificados y analizados, la compañía ripostó de manera adecuada creando una capacidad de servicio al cliente basada en el desarrollo del talento humano y un sistema de gestión centrado en lo humano; todo lo cual efectivamente fue puesto en práctica.

El hecho de que a la empresa le fuera bien y la necesidad creciente de seguridad en el país, provocaron la entrada de varios competidores al mercado, los cuales adoptaron estrategias de bajo costo, rapidez y calidad que le aseguraron una penetración del mercado y posteriormente un espacio significativo. Hoy se presenta un entorno muy complicado en los cuales predominan como fuerzas importantes la competencia, el desarrollo tecnológico, los clientes más ilustrados y con poder negociador y los requerimientos de la regulación estatal.

De los rivales sobresalían Segury (nombre ficticio) que es una compañía que domina su mercado local e incursionó en el de Vigilar y cuya acumulación de capital le ha permitido crecer hacia el mercado regional primero y luego a nivel nacional. Otros competidores son: Colvigi, el cual se centra en seguridad industrial, Intervig que trabaja con base en seguridad electrónica y Supersegu que trabaja a base de servicio al cliente con un buen programa de retroalimentación del consumidor, vinculado a un efectivo sistema de quejas y soluciones, también trabaja la rapidez con alta capacidad de respuesta. Como puede verse, el entorno de Vigilar está dinamizado por la mayor exigencia de los clientes que buscan reducciones de precios y el desarrollo de la tecnología, sobre todo en seguridad electrónica.

En esta etapa la compañía por su capacidad de vigilancia conoció los movimientos de la competencia, pero no los evaluó de manera adecuada en sus motivaciones y consecuencias, por tanto la base de ripostividad fue convencional: la racionalización de sus costos de operación, factor que también ha incidido negativamente en la calidad y el servicio por la vía de los suministros, además se ha procedido a la conformación de una capacidad en calidad, sobre todo mediante certificaciones; pero a pesar de todo, en calidad no se logró obtener la certificación BASC y se llegó solo a ISO 9000. Existía una baja inversión en vigilancia electrónica que era el desarrollo más importante en la industria, con un bajo desarrollo de nuevos servicios, en cambio la competencia trabaja poligrafía canina y consultoría e investigación. Esto es un reflejo de la baja atención que se le ha dado a la innovación la cual, siendo una capacidad dinámica valiosa, no se visualiza como arma para competir,

Un análisis de la información obtenida permite llegar a los siguientes puntos de capacidad de riposte en la segunda etapa de vida de la compañía:

- Bajo nivel de vigilancia competitiva, que permitió ceder espacio de mercado.
- Bajo monitoreo tecnológico en nuevas tendencias como investigación, poligrafía y seguridad canina.
- Respuesta débil, a pesar de la toma de mercados por parte de los rivales: escasos productos nuevos sin estrategia de mercadeo.

- No se logró una capacidad significativa de innovación en materia de seguridad electrónica, servicio al cliente y mercadeo, solo se trabajó sobre calidad.
- Relacionamiento convencional con los clientes.

En el cuadro 2 se sintetizan la ripostividad de la firma teniendo en cuenta las diferentes subcapacidades y sus rutinas.

Dadas estas condiciones, la empresa se vio comprometida para responder a los rivales y a los desarrollos tecnológicos permitiendo el avance de los competidores. Al final, para poder sacudirse, hubo necesidad de traer un nuevo gerente que interpretara mejor el contexto y fortaleciera la ripostividad, sin embargo, ya el deterioro había avanzado mucho.

7.2. Aluminio Reynolds Santo Domingo

Esta ilustración forma parte de una investigación sobre historia empresarial de Barranquilla llevada a cabo por Liyis Gómez, Dagoberto Páramo y el autor en la Escuela de negocios de la Universidad del Norte y para su elaboración se trabajó con la técnica de análisis documental, especialmente estudio de actas de Junta Directiva y de Asamblea de accionistas, y entrevistas a dos subgerentes retirados y uno en ejercicio con una duración promedio de 79 minutos, basadas en guías semi-estructuradas.

Aluminio Reynolds Santo Domingo es una empresa metalmecánica dedicada a la pro-

Cuadro 2. Capacidad de ripostar de la empresa Vigilar

Capacidad de ripostar	Rutinas
Vigilancia	Poca atención dada a los movimientos de los competidores, por lo que la empresa fue sorprendida. Monitoreo espontáneo a los desarrollos de la seguridad electrónica y otros avances, fundamentalmente por iniciativa del personal de servicios electrónicos. Atención minuciosa a las regulaciones estatales con capacitaciones frecuentes al personal, lo que es común en la industria.
Diseño	La empresa no ha formalizado un sistema de innovación, la cual queda a discreción del gerente (socio familiar).
Ejecución	Estilo de dirección autoritario en la segunda fase, lo cual acarrea dificultades con el personal. Predominio de las rutinas operacionales determinadas por el pasado (dependencia del camino). Se cambian las rutinas de atención al cliente por el manejo de procesos (calidad).

Fuente: elaboración propia.

ducción y venta de artículos de aluminio para la industria y el hogar. Fue fundada en 1955, siendo los socios iniciadores el grupo Santo Domingo y el grupo Reynolds, este último con sede en Virginia, Estados Unidos. Inicialmente el control de la compañía estaba en manos de los socios norteamericanos. Su desarrollo histórico se puede dividir en tres grandes etapas: desde su iniciación hasta la ruptura de los socios en 1975 (matrimonio feliz), desde esta fecha hasta la apertura económica a comienzos de los noventa (vida de separada) y *de allí hasta la desaparición reciente de la compañía* (sola frente al mundo).

La capacidad de ripostar de la empresa se ha ido modificando con el tiempo de acuerdo con las diferentes etapas de evolución como puede verse en el cuadro 3. Al comienzo (matrimonio feliz), de la mano de los socios extranjeros, la empresa fue integrada a la cadena de valor de Reynolds, así que ello implicó adaptación tecnológica y gerencial con formación de capacidades de talla internacional, la firma estuvo atenta a los desarrollos tecnológicos mundiales dando muestras de un monitoreo robusto, aprovechó los diseños del grupo internacional y se aplicó a la transformación en una compañía de talla mundial; luego un suceso importante en la historia de

Cuadro 3. Capacidad de ripostar

Etapas	Riposte
Matrimonio feliz	Inserción internacional
Vida de separada	Actitud oportunista
Sola frente al mundo	Costo y calidad

Fuente: elaboración propia.

Reynolds Santo Domingo fue la separación de los americanos (vida de separada). Este fue un hecho conflictivo. El 25 de abril del año de 1975, en una Junta Directiva convulsionada, el control pasó a manos nacionales, más concretamente del Grupo Santo Domingo, la empresa se concentró en la eficiencia y la vigilancia de la aplicación de normas de protección arancelaria del país, especialmente del régimen de licencia previa, para evitar que entraran competidores al mercado, la empresa se encerró, abandonando la vigilancia tecnológica y del mercado. bajó su capacidad de diseño creativo y se aplicó a la puesta en práctica de estrategias convencionales de protección del mercado con fines rentístico y con capacidades de negocio más que empresariales; y finalmente, cuando surge la apertura (sola frente al mundo), se acentúa la competencia nacional e internacional; en especial, el rival nacional, la compañía Alúmina, una firma con sede en el Valle del Cauca, avanzó con una tecnología de punta y personal calificado, incursionando con éxito en la utilización de la automatización microelectrónica aplicada a la metalmecánica del aluminio. Para enfrentar la nueva situación, la empresa utilizó una estrategia de reducción de costos y le apuntó a la certificación ISO, con poco esfuerzo innovador y escaso uso de la tecnología moderna de producción. Se trata de un riposte convencional caracterizado por:

- Reducido monitoreo del entorno, para entender la dinámica externa.
- Desesperación, que impide un análisis objetivo y a fondo.

- Respuesta inmediata con acciones comunes como la contracción.
- Uso de herramientas convencionales, aplicadas en la línea del isomorfismo organizacional, siguiendo lo general, es decir, el uso de la calidad en su modalidad de certificación.
- Se deja escapar la oportunidad para dar una respuesta estructural que permita superar la crisis.
- Escaso control de la presión de la dependencia del camino o historia, representada por la tradición eficientista y negociante (rentista), que actúa como factor inercial.

Con esta falta de capacidad de ripostar proactivamente, donde faltaba una vigilancia efectiva del medio, utilizando la razón analítica para entender la dinámica de la situación; donde había ausencia de un diseño robusto que permitiera el uso de la imaginación organizacional y el razonamiento práctico; y donde se descartaba una acción ágil y oportuna, no es raro que la empresa haya tenido un final infeliz, la compañía fue absorbida por su competidor principal y está en proceso de liquidación.

Referencias

- Adorno, T. (1984). *Dialéctica negativa*. Madrid: Taurus.
- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra: Orbi.
- Aristóteles (1972). *Metafísica* (2a ed.). Madrid: Espasa-Calpe.

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Barnard, C. (1938). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Benner, M. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of product innovation management*, 26, 473-486.
- Bertalanfy, L. (1975). *Perspectives on general system theory*. New York: Braziller.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). *The management of innovations*. London: Tavistock.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: The MIT Press.
- Chandler, J. and Cockler, P. (1982). *Techniques of scenario planning*. London: McGraw-Hill.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma.
- Collins, J. (2010) ¿Cómo caen los poderosos? Bogotá: Norma.
- Collins, J. y Hansen, M. (2013). *Empresas grandiosas*. Bogotá: Norma.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press
- Day, G. and Schoemaker, P. (2006). *Peripheral vision*. Boston: Harvard Business Review Press.
- De Bono, E. (1992). *Pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dru, J. (2007). *Disrupción*. Bogotá: Planeta.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row .
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20 (10/11), 1105-1121.
- Fayol, H. (1980). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El ateneo.
- Gandlgruber, B. (2010). *Instituciones, coordinación y empresas*. México: Anthropos-Cuajimalpa.
- Gavetty, G. (2011). The new psychology of strategic leadership. *Harvard Business Review*, July-August, 118-125.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción*. México: Alfaomega.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Gordon, W. (1989). Sinéctica: historia, evolución y método. En G. David y J. Scott. *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Grove, A. (1997). *Only the paranoid survive*. London: Harper Collins.
- Haeckel (2000). *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. and Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, September, 52-63.
- Hegel, F. (1985). *Lógica*. Barcelona, Orbis.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Hong Kong: Blackwell.

- Heráclito. (1985). *La sabiduría presocrática*. Madrid: Sarpe.
- Joachimsthaler, F. (2008). *Ver lo evidente*. Barcelona: Deusto.
- Kanter, R. (2006). *Confianza*. Bogotá: Norma.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Beusto.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1979). *Administración en la organización: un enfoque de sistemas*. México DF: McGraw-Hill.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total*. Bogotá: Norma
- Kianto, A. and Ritala, P. (2010). A knowledge-based perspective on dynamic capabilities. In S. Wall *et al.* *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Klingebiel, R. (2010). Deploying strategic initiatives: Further consideration of the flexibility-stability balance. In S. Wall *et al.* *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Klingebiel, R. and Lange, D. (2010). Strategic value chain redefinitions: operationalizing the dynamic capabilities view. In S. Wall *et al.* *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- Lambert, J, Tikkanen, H, Nokelainen, T. and Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategy consistency, and organizational survival. *Strategic management Journal*, 30, 45-60.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31 (1), 153-174.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Le Mans, G., Hannan, M. y Pólos, L. (2011). Founding conditions, learning and organizational life change: Age dependence revisited. *Administrative Sciences Quarterly*, 56, 95-126.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities or core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management Journal*, 13, 111-125.
- Levinthal, D. (2000). Organizational capabilities in complex world. In G. Dosi, R. Nelson and S. Winter. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Levitt, T. (1995). La globalización de los mercados. *La Esencia del Marketing* (vol. I). Bogotá: Norma.
- Madse, E. (2010). A dynamic capability framework: Generic types of dynamic capabilities and their relationships to entrepreneurship. In S. Wall *et al.* *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Martin. R. (2002). *Ideas opuestas, soluciones creativas*. Bogotá: Norma.
- McCarthy, I. and Gordon, B. (2010). Leveraging dynamic capabilities: A contingent management control system approach. In S. Wall *et al.* *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mendoza, J. M. (2011a). The organizational imagination. *Ide@s Concyteg*, 6 (74), 940-958.
- Mendoza, J. M. (2011b). *Decisiones estratégicas*. Barranquilla: Uninorte.

- Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, R. and Winter, S. (2002). Evolutionary theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (2), 23-46.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. New York: Scribner.
- Patel, P. and Pavitt, K. (2000). How technological competencies define the core (not the boundaries) of the firm. In G. Dosi, R. Nelson and S. Winter. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Prigogine, I. (2008). *Las leyes del caos*. Barcelona: Drakontos.
- Penrose, E. (1962). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pisano, G. (2000). In search of dynamic capabilities: The origins of R&D competence of biopharmaceuticals. In G. Dosi, R. Nelson and S. Winter. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Portfolio (2013, abril 29). Subsidios acabarán con el sector lácteo: ANDI.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 77-90.
- Reichheld, F. (1996). *El efecto de la lealtad*. Barcelona, Norma.
- Ries, A. y Trout, J. (1986). *La guerra de la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Schopenhauer, A. (2007). *El mundo como voluntad y representación*. Madrid: Mestas.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Sirmon, D. and Hitt, M. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resources investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1375-1394.
- Stalk, G. y Houth, Th. (1991). *Compiendo contra el tiempo*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia*. Bogotá: Norma.
- Stieglitz, N. and Hein, K. (2007). Innovation and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28, 1-15.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (2000). Dynamic capabilities and strategic management. In G. Dosi, R. Nelson and S. Winter. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford.
- Toffler, A. (1985). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Wernerfelt, B. (1984). A resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic Capabilities. *Strategic Management Review*, 24, 991-995.

