

Velandia Feria, Miguel Ernesto

**Article**

## Análisis del sector económico turismo bajo el enfoque de capacidades dinámicas caso: Departamento de Sucre - Colombia

Atlantic Review of Economics (ARoEc)

**Provided in Cooperation with:**

Economists Association of A Coruña

*Suggested Citation:* Velandia Feria, Miguel Ernesto (2018) : Análisis del sector económico turismo bajo el enfoque de capacidades dinámicas caso: Departamento de Sucre - Colombia, Atlantic Review of Economics (ARoEc), ISSN 2174-3835, Colegio de Economistas de A Coruña, A Coruña, Vol. 1, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/213774>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Análisis del sector económico turismo bajo el  
enfoque de capacidades dinámicas caso:  
departamento de Sucre - Colombia**

**Miguel Ernesto Velandia Feria**

*Corporación Universitaria del Caribe*

## **Resumen**

Partiendo desde la perspectiva basada en los recursos, la competitividad de las empresas está ligada a como estas logran desarrollar, producir, vender productos y servicios en un sector económico dinámico, en términos de calidad y respuestas a las necesidades del entorno, así mismo dando relevancia a los estudios para identificar rutinas, actividades y estrategias que deben desarrollar las empresas para generar valor a través de la creación de nuevos productos, procesos o mejoras significativas de los ya existentes. Igualmente es preocupación de los teóricos comprender qué capacidades deben desarrollar las empresas para ser competitivas y sostenibles en el tiempo.

El siguiente trabajo busca diagnosticar bajo el enfoque de capacidades dinámicas el nivel de madurez de las empresas del sector turismo del departamento de Sucre, para su análisis se integran las actividades relacionadas con las capacidades dinámicas de absorción, adaptación, innovación y aprendizaje.

## **Abstract**

Under a perspective based on resources, businesses competitiveness is related to how they can develop, produce and sell products and services, in a dynamic economic sector in terms of quality and responses to the necessities of the context, giving significance to studies for identifying routines, activities and strategies that businesses must develop to generate value through the creation of new products and processes or significant improvements to current ones. Nowadays it is a worry in theorists to understand what companies capabilities must develop to be competitive and sustainable in the future.

The next work is aimed to diagnose, under the dynamic capabilities approach, the level of maturity of the touristic sector in the department of Sucre, and for its analysis, the activities related to the dynamic capabilities of absorption, adaptation, innovation and learning are integrated.

*Key words:* Dynamic capabilities, innovative capability, absorptive capability, learning capacity, adaptation capacity, competitiveness.

*Palabras claves:* Capacidades dinámicas, innovación, capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación, capacidad de adaptación, competitividad.

## **1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO DEL ESTUDIO**

Las capacidades dinámicas surgen de poder comprender, cómo en entornos cambiantes algunas empresas logran construir y mantener ventajas competitivas, logrando explicar aspectos que no son abordados en paradigmas anteriores. Para Barbosa, Orjuela y Espallardo (2013) las capacidades dinámicas surgen como un paradigma complementario a la Teoría de Recursos y Capacidades, debido a que representan el logro de la consecución de ventajas competitivas. Además, permiten explicar la existencia de la diversidad de los recursos y como estas capacidades confluyen en la necesidad de adquirir habilidades dentro de las organizaciones, para reacondicionar las competencias y capacidades existentes frente a entornos cambiantes en el mercado.

La consecución de esas competencias únicas, difíciles de imitar y sostenibles en el tiempo son definidas por la calidad y la cantidad de recursos disponibles, autores como Aguilar Zambrano y Yepes (2006), sostienen que las capacidades dinámicas son producto de la interacción de un doble elemento los recursos disponibles y la habilidad para desplegarlos; es decir, todo lo que una organización puede hacer con un conjunto de recursos.

De lo anterior se infiere que es necesario determinar y diagnosticar como las organizaciones usan eficientemente sus recursos para crear ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este artículo muestra el diagnóstico de capacidades dinámicas en el sector turismo del departamento de Sucre en el campo organizacional, mostrando un análisis descriptivo de algunos estudios relacionados con las capacidades dinámicas, las variables con que se miden y los principales resultados encontrados.

A nivel metodológico partiendo del análisis bibliográfico se plantea la medición de cuatro capacidades dinámicas como lo son absorción, innovación, adaptación y aprendizaje, para finalmente mostrar la información estadística y descriptiva en la cual se establece el grado de madurez de las capacidades dinámicas y las brechas existentes entre 4 grupos de organizaciones (1) Agencias de viajes, (2) Agencias operadoras, (3) Alojamiento turístico y (4) Transporte terrestre

automotor como prestador de servicio de transporte turístico, según la clasificación del Registro Nacional de Turismo (RNT).

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN**

### *2.1. Capacidades dinámicas*

Los entornos empresariales a partir de mediados de los ochenta y principios de los noventa se vieron influenciados por el dinamismo tecnológico, el cambio de preferencias de los consumidores, las reducciones del ciclo de producción y la apertura a mercados globales, obligando a las empresas a ejercer cada vez más presión a las organizaciones para promover cambios, renovar, reconfigurar, adaptar sus recursos y capacidades en el entorno competitivo donde están inmersas.

El enfoque capacidades dinámicas centra su atención en entornos cambiantes, donde autores como Mie & David J (2009) describen las capacidades dinámicas como un subconjunto de competencias o capacidades que permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos, respondiendo a las circunstancias cambiantes de los mercados; por otra parte, Carattoli (2013) citando a Teece (2012) afirma que el concepto de capacidades dinámicas fue diseñado para responder como las organizaciones logran mantener ventajas competitivas sostenibles cuando operan en entornos de rápido cambio tecnológico y apertura a comercios más internacionales.

Autores más recientes como Garzón y Castrillón (2015), vinculan el concepto de capacidad dinámica además de la potencialidad de que la empresa genere valor y nuevos saberes con el uso de los recursos, a un proceso continuo de creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de su base de competencias.

Lo que conlleva a inferir que no es suficiente que la empresa administre bien sus recursos, ya que deben existir competencias en gestión donde se logren determinar las fuentes de recursos, el enfoque estratégico y la capacidad instalada en la organización para poder construir una verdadera ventaja competitiva a partir del monitoreo y gestión constante de sus capacidades.

Por otra parte, (Dávila, 2012) incorpora en la gestión de capacidades la necesidad de controlar el riesgo del uso de sus patrones tradicionales, a través del monitoreo de las capacidades que posee

dentro del sistema, observando su evolución, utilización, los efectos internos y externos y los eventos que se desarrollan para su consecución y uso.

### **2.1.1 Tipos de capacidades dinámicas**

Aun cuando existe una amplia literatura que conceptualmente define las capacidades dinámicas, a medida que se ha venido desarrollando el concepto, las rutas y procesos para su desarrollo han aparecido múltiples contradicciones. Para Carattoli (2013) conceptualmente aún no está determinada una definición ampliamente aceptada y destaca la existencia de varios enfoques en los que matiza la construcción de capacidades como consecuencia del análisis de los resultados de la teoría de economía evolutiva, los recursos y el enfoque de gestión y direccionamiento estratégico clave para mantener ventajas competitivas.

Por otro lado, este mismo autor identificó en la literatura las clasificaciones que se establecieron de las capacidades y la distinción entre estas, logrando proponer una diferenciación entre capacidades sustantivas u ordinarias que son aquellos procesos rutinarios a nivel de organización para su funcionamiento y las capacidades dinámicas que son capaces de llevar a una organización a reconfigurar procesos y recursos, para la creación de nuevos productos y servicios.

García (2013) también establece una clasificación de las capacidades, la cual está ligada según el tipo de actividad que desempeñan las organizaciones, las primeras son las denominadas capacidades de explotación que están asociadas a las actividades de aprendizaje y del uso de los recursos que las organizaciones ya poseen, la segunda clasificación la describe como de exploración que consiste en la acumulación de recursos para crear variantes y nuevas competencias, logrando introducir su carácter dinámico en la segunda clasificación.

Este concepto de clasificación según la actividad lo amplían, Barbosa, Orjuela y Espallardo (2013) quienes relacionan procesos de aprendizaje organizacional, procesos de transformación y procesos de innovación con las capacidades dinámicas; donde en la medida que las organizaciones gestionen su conocimiento y usen este aprendizaje como motor de transformación, podrán desarrollar innovación como respuesta a los cambios del entorno.

De igual forma a nivel conceptual dentro de las capacidades dinámicas no existe consenso en su definición, sus clasificaciones son diversas y son producto del análisis del éxito de los resultados organizacionales alcanzados Teece (2012), Makadok (2001), Zollo y Winter (2002).

Sin embargo, todos los autores guardan relación en considerar que las capacidades dinámicas permiten crear un valor superior y significativo por medio de la información sobre los mercados, la competencia y el poder de relacionamiento. Así mismo la creación de redes juega un papel preponderante debido a que estas permiten transferencia de conocimientos de forma eficiente y la complementariedad de capacidades entre distintas organizaciones, sumado al aprendizaje organizacional el cual permite la creación de nuevas formas y rutinas organizacionales producto del conocimiento.

Así mismo Garzón y Castrillón (2015) concluyen que la mayoría de la literatura referente a capacidades dinámicas se desarrolla bajo tres enfoques, el de **construcción**, el de **innovación** y el **contingente**, siendo el primero la modificación sistemática de los procesos de alto nivel a partir de tareas específicas para generar estrategias de creación de valor, en palabras del autor estas *“implican adaptación, cambio y combinación de recursos difíciles de imitar; capitalizan el aprendizaje, haciendo el proceso de cambio e innovación más efectivo y menos costoso en el tiempo; se produce mediante un proceso de prueba y error de las rutinas que componen las capacidades operativas”*.

El segundo enfoque que determina una clasificación es el de la innovación, la cual guarda relación con las habilidades de las organizaciones para desarrollar nuevas soluciones a partir de la gestión de su propio conocimiento base y la consecución de actividades para traducir todo el conocimiento generado en acciones para la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocios viables en mercados cambiantes.

Finalmente, el enfoque contingente tiene como finalidad la alienación de las variables del contexto interno y externo, distinguiéndose actividades para la creación de alianzas y toma de decisiones estratégicas como respuesta a los cambios en su entorno.



Garzón y Castrillón agrupan las capacidades dinámicas en cuatro (4), capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación y capacidad de adaptación, la cual se adopta en la propuesta de diagnóstico.

### **Capacidad de Absorción**

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

La capacidad de absorción está ligada estrechamente en como las organizaciones desarrollan y refinan sus procesos para la transferencia y combinación de previo y nuevo conocimiento, para García Martínez (2014) el objetivo principal de esta capacidad es adaptar el nuevo conocimiento a las necesidades de la organización y ese estado de transformación se logra añadiendo o eliminando, o interpretándolo de formas distintas el conocimiento.

Mark Easterby, Graca, Antonacopoulou y Ferdinand (2004) proponen cuatro factores que lo componen: adquisición de conocimiento, asimilación, transformación y explotación, para poder determinar la capacidad de absorción, los cuales guardan relación con Kogut y Zander (1992), que identifican las dimensiones de la capacidad de absorción, la primera la capacidad de identificación de las estructuras de red o relaciones de las organizaciones, la cual depende como se relacionan las organizaciones externamente para generar nuevo conocimiento, partiendo de una base de conocimiento y como se asimila; la capacidad de integración de conocimiento la cual depende de la actividad creativa; de igual forma la capacidad de explotación, la cual está ligada a como las organizaciones consiguen los recursos y los combinan para responder a escenarios dinámicos y competitivos del entorno.

### **Capacidad de innovación**

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

Por su parte Wang & Ahmed (2004), describe la capacidad de innovación como las destrezas y habilidades de las organizaciones para generar valor en el desarrollo de nuevos productos y servicios, la consecución de nuevos métodos de producción, la apertura a nuevos mercados y la implementación de novedosas formas organizativas, las cuales deben estar acorde a un apropiado direccionamiento estratégico.

### **Capacidad de adaptación**

Hace referencia a como las empresas sobreviven y pueden crecer por la creación, extensión o modificación de sus recursos base. Teniendo como requisito el ajuste permanente de las competencias que la sustentan, porque el valor de una competencia dinámica varía con el tiempo y las circunstancias, como también con los cambios en las oportunidades del entorno Cardona (2011).

De igual forma Garzon Castrillon (2015) en su artículo Modelo de capacidades dinámicas afirma lo siguiente:

Así, la capacidad dinámica de adaptación se refiere a la búsqueda efectiva de nuevas core competencias a partir de generar o captar oportunidades y construir equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento. En esto, la base principal de la implementación de capacidades dinámicas está determinada por la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la organización y la respuesta de la empresa con nuevas capacidades (p.9).

Por consiguiente, la capacidad dinámica de adaptación es el reflejo de todas las acciones de las organizaciones para que estas se constituyan competitivamente dando respuesta a entornos cambiantes.

### **Capacidad de aprendizaje**

*“Las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización”.* Garzón Castrillón citando a Prieto (2013) quien define la capacidad de aprendizaje como todo el potencial dinámico que tiene una organización para creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento, incorporando eficientemente todos los flujos de conocimiento, que hacen posible la formación y evolución de la capacidad de la empresa para gestionar conocimiento y usar a sus miembros como agentes de cambio para actuar eficientemente en ambientes en constante cambio.

## **3. MÉTODO**

### *3.1 Metodología de evaluación de capacidades dinámicas propuesta conceptual*

Esta investigación corresponde al enfoque Descriptivo por que busca conocer, analizar y determinar las capacidades dinámicas del sector turismo caso de estudio y como estas inciden en la competitividad del sector, para así construir la realidad en materia de capacidades dinámicas y como estas pueden ser factores determinantes de la competitividad. En la tabla 1 se muestra la propuesta conceptual para la construcción de la metodología de medición de capacidades dinámicas, en mercados en los 5 niveles de madurez propuestos por Jeston y Neils (2006).

Por otro lado basados en la revisión bibliográfica se plantearon los descriptores a medir por cada capacidad como se observa en Tabla 1 , por ejemplo la capacidad de innovación dentro de una organización es la que desarrolla actividades de gestión de innovación alienada con la estrategia dentro de un ambiente organizacional, en palabras de Robledo (2011), una organización con capacidad de innovación es la que desarrolla de manera congruente una estrategia, sistemas tecnológicos, recursos humanos y una estructura formal para la innovación dentro de un ambiente propicio. De manera similar este mismo razonamiento aplica para las demás capacidades dinámicas.

**Tabla 1: Descriptores de medición por cada capacidad dinamica**

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

**DIAGNOSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES**

**CAPACIDAD ORGANIZACIONAL**

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

**DIAGNOSTICO CAPACIDADES DINÁMICAS**

**CAPACIDAD DE ABSORCIÓN**

- Adquisición
- Asimilación
- Transformación
- Explotación

**CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**

- Reacción del entorno enfocada al mercado
- Transformación organizacional y estratégica
- Copia del entorno / combinación
- Tiempo de adaptación

*Continúa*

---

**CAPACIDAD DE**

**APRENDIZAJE**

Gestión de conocimiento

uso del conocimiento

gerencia del conocimiento

Combinación del conocimiento

Búsqueda de información

**CAPACIDAD DE**

**INNOVACION**

Direccionamiento estratégico para  
innovar

Tecnología

Activadas de innovacion

Personal

Cultura de innovacion

---

Fuente: Elaboración propia

## **3.2 Variables para la medición por capacidad**

### **3.2.1 Capacidad de Absorción**

La capacidad de absorción está vinculada a procesos de aprendizaje e innovación, como lo señala Gutti (2008). Las variables más utilizadas para medir esta capacidad son las que propiamente están asociadas a gastos en actividades de I+D, capacitación y estudios sobre la asimilación de conocimiento. Haciendo énfasis en conocer como las organizaciones realizan explotación tecnológica por medio de adquisición de tecnología o registro de propiedad intelectual.

Todas estas variables se vinculan al proceso interno de circulación del conocimiento de la organización y se ven reflejadas a través de la estructura y gestión organizacional.

Estos cambios en la estructura según Lenox & King (2004), Lane and Lubatkin (1998), Van den Bosch et al (1999), son producto de cómo las organizaciones incluyen actividades de participación en innovación, reuniones de trabajo y seminarios dentro de su estrategia organizacional.

Con la inclusión de estas variables en la investigación se permite identificar las fuentes de conocimiento externo y como este conocimiento circula a nivel organizacional alienado con la estructura y estrategia de las empresas.

Finalmente, para abarcar las actividades de innovación asociadas a los resultados conseguidos del proceso de absorción de nuevo conocimiento, se incluyen variables para conocer los productos alcanzados del proceso de explotación como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2 Descriptores de variables a medir capacidad de absorción.**

<b>Adquisición</b>	<b>Asimilación</b>	<b>Transformación</b>	<b>Explotación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I+D (interna y externa)</li> <li>• Inversión en mercadeo</li> <li>• Fuentes de conocimiento (consultoría, vigilancia tecnológica, clientes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperaciones (clientes, universidades, estado, empresas).</li> <li>• Publicaciones científicas</li> <li>• Transferencia tecnológica</li> <li>• Inversión en uso de tecnología, consultoría, contratación de expertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a empleados</li> <li>• Desarrollo de mejora productos o servicios resultado de aprendizaje externo.</li> <li>• Cambios en la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de propiedad intelectual.</li> <li>• Desarrollo de productos y servicios totalmente nuevos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en Gutii (2008)

### 3.2.2 Capacidad de adaptación

El presente estudio toma como base para la capacidad dinámica de adaptación, la escala propuesta por Gutiérrez Rodríguez (2013) basada en Gibson y Brikshaw (2004) citado por Wang y Ahmed (2007).

En esta capacidad se medirá la velocidad y la profundidad con que las organizaciones identifican e invierten para producir cambios en su entorno operativo y como estos cambios generan nuevas capacidades como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3 Descriptores de variables a medir capacidad de adaptación.**

<b>Entorno</b>	<b>Transformación organizacional y estratégica</b>	<b>Tiempo de adaptación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de nuevas oportunidades de negocio</li> <li>• Inversión en nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de tácticas de sus competidores.</li> <li>• Combinación o integración de recursos y procesos de su empresa, para aprovechar oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de adopción de cambios organizacionales y estratégicos.</li> <li>• Tiempo de adopción de incorporación de nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Gutiérrez Rodríguez (2013)

### 3.2.3 Capacidad de innovación

La mayoría de los trabajos referentes a medición de capacidades de innovación están asociados a medir los resultados que se dan principalmente en los tipos de innovación desarrollados y por consiguiente no están enfocados a desarrollar una escala de medida con un visión de la innovación holística que impacten en los procesos y en la estrategia que la capacidad de innovación puede desarrollar.

Para este trabajo se toma la escala propuesta Akman y Yilmax (2008) la cual se compone de cinco ítems, como se muestra en la tabla xx, donde se adiciona y complementan con las variables de la propuesta de Robledo y Lopez (2010), para las categorías de personal (conocimiento, experiencia, habilidades requeridas, necesidades, preferencias y expectativas), tecnología (tecnología usada en proceso de innovación).



**Tabla 4 Descriptores de variables a medir capacidad de innovación**

<b>Personal</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Gestión estratégica y resultados</b>	<b>Cultura de innovación</b>	<b>Enfoque hacia el mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de programas de formación del personal en innovación.</li> <li>• Políticas de incentivos</li> <li>• Personal con roles de gestión de innovación.</li> <li>• Dedicación, formación y experiencia del personal vinculado para actividades de innovación.</li> <li>• Percepción del personal sobre las actividades de innovación en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología en actividades para innovar.</li> <li>• Uso de servicios tecnológicos de otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de trabajos creativos.</li> <li>• Articulación de la gestión de la innovación a la estrategia</li> <li>• Programas de entrenamiento y prototipado.</li> <li>• Cantidad de productos, servicios, métodos, mercados nuevos o significativamente mejorados.</li> <li>• Porcentaje de ganancia producto de innovaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos formales de generación de ideas.</li> <li>• Espacios formales para desarrollo de procesos de innovación</li> <li>• Valoración de la innovación en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de productos o servicios novedosos</li> <li>• Procesos formales de comercialización de nuevos productos y servicios</li> <li>• Evaluación del impacto en las ventas de nuevos productos o servicios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Akman y Yilmax (2008) y Robledo y Lopez (2010).

#### **3.2.4 Capacidad de aprendizaje**

Según la opinión de Santos y Ponjuán (2009), la medición de la gestión del conocimiento permite identificar debilidades organizacionales y tomar acciones para incrementar y desarrollar el capital intelectual, con vistas a su mejoramiento y la generación de valor (p.14), y en la medida que las organizaciones logren integrar ese conocimiento se convierte en un punto clave para mejorar el rendimiento de la innovación en las organizaciones Zheng, Zhang y Du (2011), según la tesis de estos autores esta capacidad tiene tres ejes fundamentales para su medición el primero es la capacidad de la empresa para adquirir conocimiento y como esta debe poder identificar, buscar, conocimiento interno y externo que le sean útiles a la organización. Como segundo componente la capacidad de gestión y gerencia.

El cual resulta después de la búsqueda creativa de información, donde este nuevo conocimiento adquirido debe tener un sentido estratégico y en gran medida influenciado por la gerencia de la organización.

Por último, la tercera dimensión de medición es la capacidad de la organización para integrar y aplicar el conocimiento interno, externo y el generado, el cual algunas veces resulta ser un conocimiento totalmente nuevo lo que constituye y da significado a una capacidad combinativa de conocimiento.

**Tabla 5 Descriptores de variables a medir capacidad de aprendizaje**

<b>Búsqueda de información</b>	<b>Gestión y uso del conocimiento</b>	<b>Gerencia del conocimiento</b>	<b>Combinación del conocimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuentes de información</li> <li>Búsqueda de conocimiento interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos formales de gestión de conocimiento (evaluar, organizar, codificar y representar el conocimiento)</li> <li>Retroalimentación de procesos de gestión de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con funciones de gestión de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos o servicios mejorados y nuevos, producto de la gestión de conocimiento</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia adaptada de Zheng, Zhang y Du (2011)

### 3.3 Determinación de la muestra

Para el diseño y determinación de la muestra la **Población** se encuentra definida por todas las pequeñas y medianas empresas del sector turismo en el departamento de Sucre, que posean un patrimonio superior al promedio de estas.

Por consiguiente se reduce la población a tendiendo a lo expresado por Carattoli (2013), que identifica que los principales trabajos sobre capacidades dinámicas se lograron identificar a partir del éxito de los resultados organizacionales alcanzados y enfatiza que a pesar que las firmas pequeñas y nuevas confían en diferentes modalidades de aprendizaje y desarrollo de capacidades estas están ligadas a procesos de experimentación, el aprender haciendo, el aprendizaje por ensayo y error y la improvisación, para tratar con demandas cambiantes del entorno, habiendo poca claridad en la aplicación del enfoque de capacidades dinámicas en empresas pequeñas y de temprana creación .

En el caso específico para el país de Colombia, todas las empresas deben estar inscritas como prestadores de servicios turísticos en el registro Nacional de Turismo (**RNT**), reglamentado mediante La Ley 300 de 1996 en el artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo y el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006 define los prestadores de servicios turísticos obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en el país, categorizados en agencias de viaje, agencias operadoras, alojamiento turístico, arrendamiento de vehículos y transporte terrestre automotor que presta servicios de turismo; para el caso del departamento según base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Sincelejo (2016) existen 274 empresas con **RNT**, las cuales 28 tienen activos superiores al promedio de este cálculo se proyecta la población como se muestra en la Tabla 6 Población proyectada Tabla 6.

**Tabla 6 Población proyectada**

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

**Fuente:** elaboración propia

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

La población se dividió en subgrupos o estratos de acuerdo con la categorización del RNT, y la selección de los sujetos de cada estrato se realizará aleatoriamente, garantizando que se tenga

representatividad en todos los municipios del departamento de Sucre que tienen empresas inscritas en el RNT.

**Conformación de la muestra:** se tomó el total de la población, la cual consta de 28 empresas operadoras de servicios de turismo en el departamento de Sucre, debido a que la población es pequeña.

### 3.4 Diseño y aplicación del instrumento

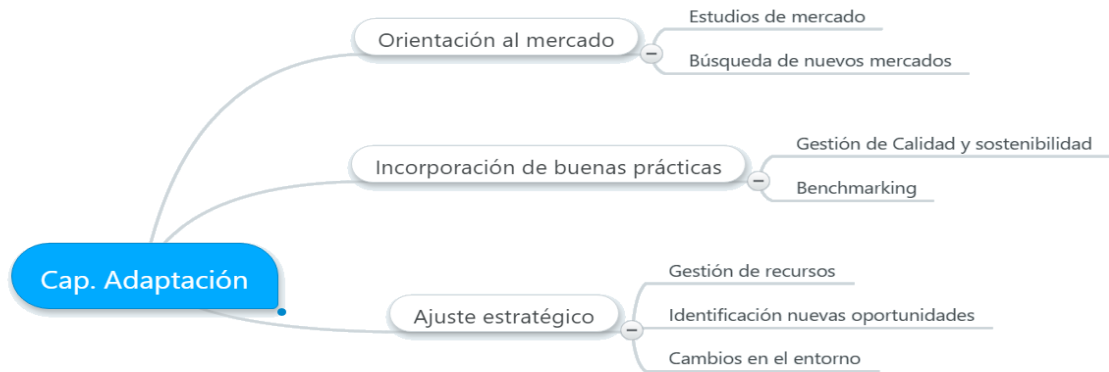
Para el desarrollo del instrumento se plantearon cinco (5) niveles de desarrollo o madurez del estado de las capacidades de acuerdo a Jeston & Nelis (2006), en estado inicial(1), definido(2), repetible(3), gestionado(4) y optimizado(5), dando lugar a cinco posibles alternativas de respuesta para cada pregunta correspondientes al nivel de desarrollo o madurez de la capacidad, para cada capacidad dinámica se definen unas unidades de análisis de actividades relacionadas como los muestra las figuras de 1 a 5 y estas están fundamentadas en el apartado de variables para la medición.

Figura 1 Actividades capacidad de absorción



**Fuente:** elaboración propia

Figura 2 Actividades capacidad de adaptación



Fuente: elaboración propia

Figura 3 Actividades capacidad de aprendizaje



Fuente: elaboración propia

Figura 4 Actividades capacidad de innovación



Fuente: elaboración propia

El cuestionario se llenó mediante entrevistas personalizadas a personas con cargos estratégicos en las empresas y con responsabilidades definidas estructuralmente. Posteriormente estos datos se tabulan y se contrastan con información suministrada por la misma en lo referente a políticas, estrategias, procesos, recursos, estudios, entre otros.

El cuestionario en su primera parte hace la identificación de la organización, tamaño, actividad económica, otros; sumado a su capacidad organizativa en cuanto a planeación estratégica, financiera, niveles de liderazgo e infraestructura. En la segunda parte se desarrolla el cuestionario principal, donde se indaga sobre la información necesaria para poder evaluar el grado de madurez de cada capacidad en concordancia con la matriz de descriptores Tabla 1, formado así un modelo matricial por cada variable medida y cada descriptor de madurez de capacidad.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

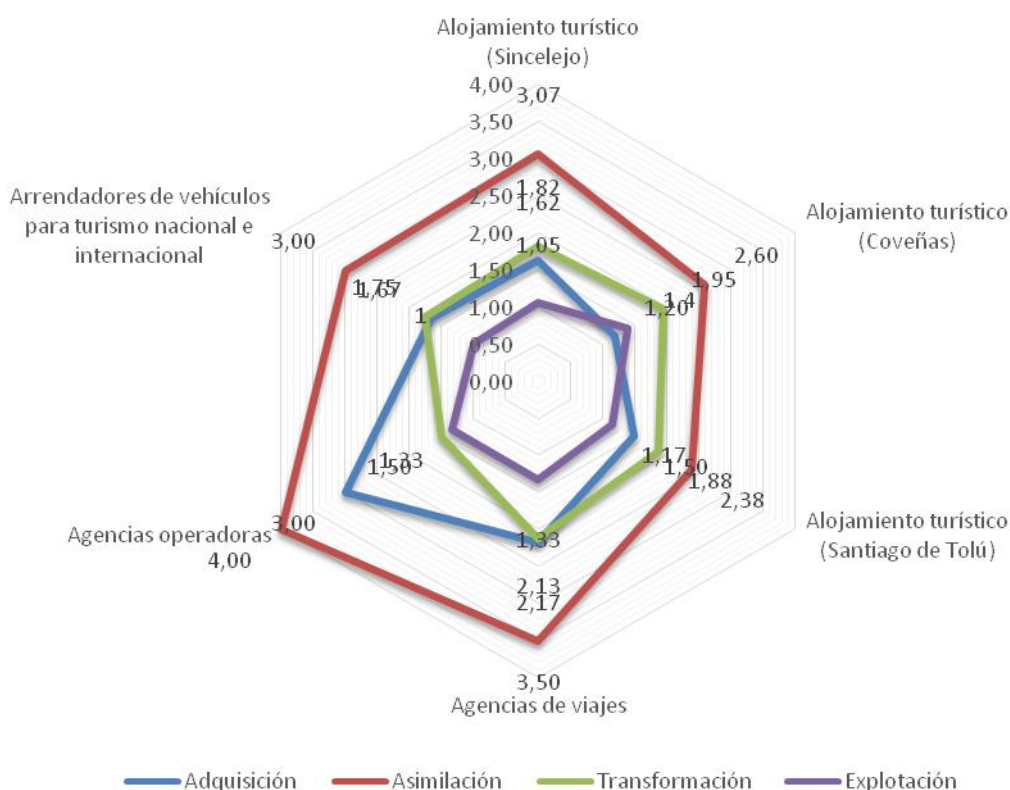
A continuación, se presenta el análisis descriptivo de los resultados de la aplicación del instrumento mediante el cual se realiza un diagnóstico del estado de madurez de las capacidades dinámicas en empresas del sector turismo del departamento de Sucre. Como se expresó en numeral 3.1 la muestra fue conformada por las organizaciones con RNT y estratificadas por las categorías del registro.

### *4.1 Capacidad de absorción*

La capacidad de absorción como lo muestra la Gráfica 1, se encuentra en un estado de madurez repetible con algunas acciones concretas para captar valor a través de la incorporación de conocimiento externo, las actividades de mayor desarrollo son las de adquisición y asimilación, mostrando en un grado mayor de madurez las de asimilación, de igual forma el análisis arrojó que no se está generando valor distintivo resultante de la incorporación de conocimiento externo, debido a las pocas fuentes de información consultadas y el poco fomento de prácticas orientadas a integrar ese conocimiento a la estrategia y poder explotarlo a través de mejoras distintivas en los factores críticos de éxito de estas organizaciones.

Las actividades de asimilación de conocimiento son las más desarrolladas en estas empresas en las cuales su principal fuente de consulta son las agremiaciones y consulta de buenas prácticas de servicios por Internet, evidenciando baja capacidad de adquisición de conocimiento, transformación y explotación del mismo, en estas organizaciones no tienen mecanismos formales y focos de vigilancia y captura de conocimiento externo para ser incorporado de forma significativa para su uso y explotación.

Grafica 1 Grado de Madurez Capacidad de Absorción



Fuente: elaboración propia

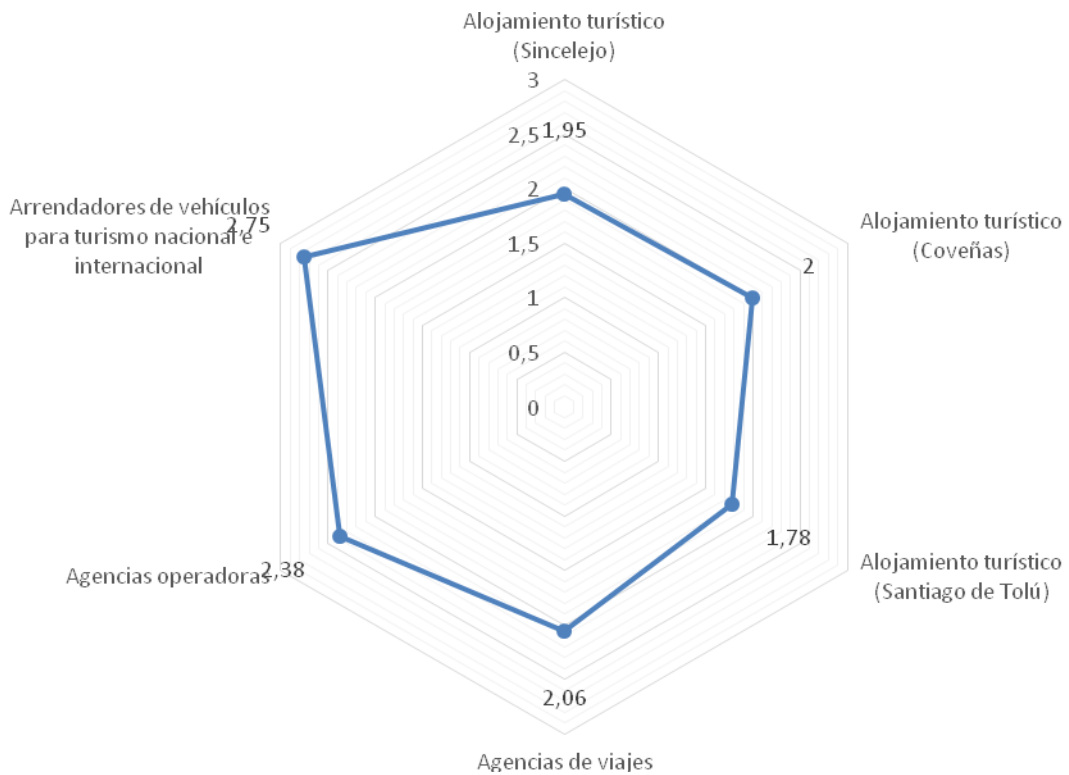
#### 4.2 Capacidad de adaptación

El análisis de la capacidad de adaptación refleja un estado repetible, como lo muestra la Grafica 2, evidenciándose algunas experiencias de acumulación de esta capacidad, desarrollando algunas prácticas que promueven la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, logrando avances en atención al usuario, mejoramiento de las instalaciones físicas, la apertura de restaurantes, la creación de planes y rutas turísticas, todas estas bajo la óptica de mejoramiento continuo o para cumplir las normas de gestión de calidad y sostenibilidad.



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

Grafica 2 Grado de Madurez Capacidad de Adaptación



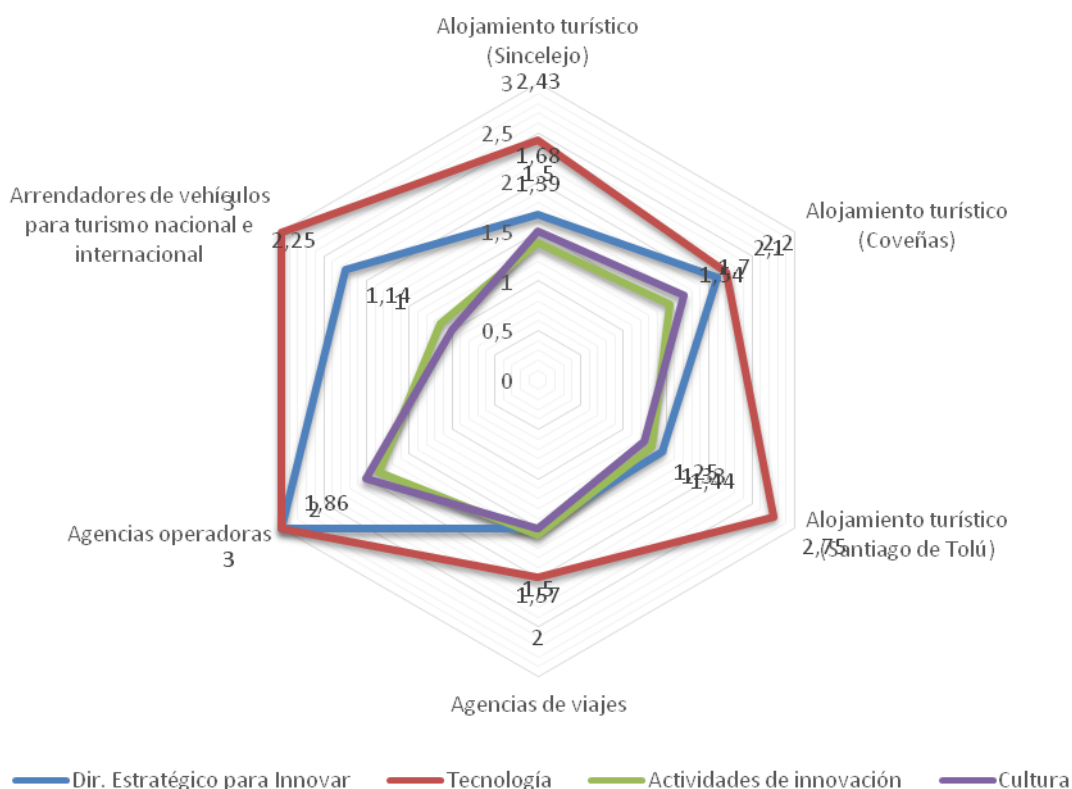
Fuente: elaboración propia

### 4.3 Capacidad de innovación

De acuerdo con los resultados obtenidos en conjunto como se muestra en la Gráfica 3, la capacidad de innovación tiene un grado de madurez con puntaje de 1.88, lo que representa un estado de madurez Inicial, lo que denota una perspectiva medianamente clara del proceso para generar actividades enfocadas a innovar, donde su mayor fortaleza se encuentra en la significativa tecnificación y uso de tecnología en las organizaciones del sector, siendo este aspecto el más desarrollado.

Por otro lado, se logra evidenciar que independiente de la naturaleza del servicio que ofrecen estas organizaciones tienen grandes desafíos en la incorporación de la innovación a la estrategia, y la creación de cultura para la innovación y el desarrollo de actividades de innovación.

Gráfica 3 Grado de Madurez Capacidad de Innovación

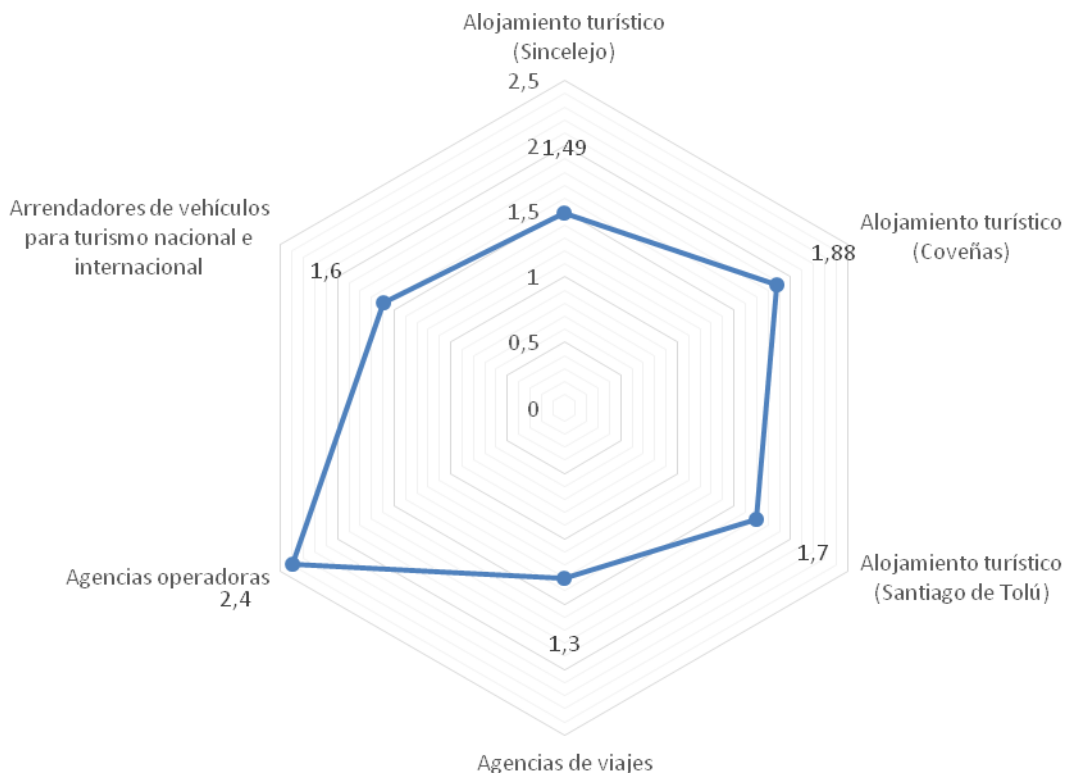


Fuente: elaboración propia

#### 4.4 Capacidad de aprendizaje

El análisis de la capacidad de aprendizaje evidencia que esta está en estado inicial, como lo muestra la Grafica 4, las organizaciones no desarrollan procesos para la gestión de conocimiento, y las pocas acciones que se desarrollan para recoger el conocimiento generado provienen principalmente de las opiniones de los clientes, los lineamientos de las asociaciones de turismo y la observación de buenas prácticas con la asistencia a ferias y congresos, adoleciendo estas empresas de procesos formales de documentación y reflexión con relación al conocimiento interno y externo, además de la toma de decisiones entorno al análisis con el fin de ser retroalimentado a nivel gerencial.

Grafica 4 Grado de Madurez Capacidad de Aprendizaje



Fuente: elaboración propia

## **5. CONCLUSIONES**

- Las capacidades dinámicas surgen de poder comprender, en entornos cambiantes como algunas empresas logran construir y mantener ventajas competitivas, logrando explicar aspectos que no son abordados en paradigmas anteriores como la teoría de restricciones. La literatura consultada en lo referente a este enfoque guarda relación en que estas desarrollan acciones sistémicas, basadas en el conocimiento pragmático de lo que las organizaciones deben saber hacer.
  
- Con relación al grado de madurez de las capacidades dinámicas en las organizaciones dedicadas a actividades turísticas en el departamento de Sucre, se presentan con una madurez baja reflejando organizaciones estáticas, que no incorporan actividades de innovación a nivel estratégico, pocos ambientes que propicien una cultura de cambio e incipientes mecanismos de gestión de conocimiento. La gran mayoría de sus actividades están centradas en la ampliación de su capacidad operativa con la construcción de nuevas locaciones y en fortalecer los servicios y productos existentes bajo la óptica del mejoramiento continuo y no de innovación, este resultado coincide con lo trabajado por Garcia(2014), Einsenhardt y Martin (2000), Teece et al. (1997) toda organización para superar la rigidez estratégica, operativa y la poca producción creativa, requiere de un nuevo conocimiento el cual es producto de como se modifican sus recursos (adquiriendo, integrando y recombinando) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
  
- Las agencias operadoras son las organizaciones que presentan un mayor nivel de desarrollo de las capacidades dinámicas, demostrando actividades de aprendizaje organizacional y de capacitación de conocimiento externo, pero a su vez no logran configurar actividades y procesos alineados estratégicamente que les permitan modificar significativamente los servicios prestados o crear unos totalmente nuevos.
  
- Las empresas de alojamiento turístico presentan un grado de madurez de capacidades homogéneo sin establecerse mayor desarrollo en las tres regiones analizadas para los municipios de Sincelejo, Santiago de Tolú y Coveñas, estas muestran desarrollo en

actividades de adaptación y para ello en la gran mayoría, sus principales mejoras significativas están en la adecuación física de sus instalaciones, dotación de estas y la apertura de restaurantes.

- Las agencias de viajes son las que presentan los más bajos grados de madurez de capacidades. Lo cual tiene su origen en la pobre oferta turística de la región, además que el desarrollo de sus actividades está ligado a promocionar paquetes turísticos y viajes con destinos a otras regiones del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Zambrano, J. J., & Yepes, E. R. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación. *Revista de Ciências da Administração*, 1-15.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovate capability, innovation strategy and market orientation. *International Journal of Innovation Management*, Vol 12 (1), 69-111.
- Barbosa, D. E., Orjuela, A. R., & Espallardo, M. H. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global Colombianas. *Cuad.Adm Vol 26 N° 47*, 24.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades Dinámicas: Líneas promisorias y desafíos de Investigación. *Artículo fuente del Proyecto "Pymes, dinámica empresarial y Crecimiento" del (CEA)*.
- Cardona, R. A. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. universidad eafit. medellin: revista electrónica forum.
- Dávila, J. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional:evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compete. *Cuad. admon.ser.organ.*, 11-37.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *strategic Management Journal*. v. 2, 1105-1121.
- García Martínez, A. T. (2014). *Diagnóstico de la capacidad de absorción en el sector manufacturero Colombiano*. Cartajena de Indias, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- García, L. F. (2013). *Capacidades Dinámicas, la fuente de sostenibilidad ante el cambio*. Bogota: Trabajo de Grado Universidad del Rosario.
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). *Model of dynamic capabilities*. Barranquilla,Colombia: Revista Dimensión Empresarial.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating: Role of organizational ambidexterity. *cademy of Management Journal Vol. 47 (2)*, 209-226.
- Gutiérrez Rodríguez, A. J. (2013). *Capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red de turismo de la candelaria*. bogota (colombia): tesis magister en administracion universidad del rosario .
- Gutti, P. (2008). *Características del proceso de absorción tecnológica de las empresas con baja inversión en I+D: un análisis de la industria*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2006). Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations.
- Kogut, B., & Udo, Z. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, vol 3, 383-397.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 5, 461-477.
- Lenox, M., & King, A. (2004 ). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal Vol. 25, N° 4*, 331-345.

- León , M. S., & Ponjuán , G. D. (2009). Medición del conocimiento en las organizaciones de información. *ACIMED*, vol 6, 1-12.
- López, P. L. (2004). *Población Muestra y Muestreo*. Punto Cero.
- M. A., & D. T. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 410-421.
- Makadok, R. (2001). toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, vol 22 (5), 387-401.
- Mark Easterby, S., Graca, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2004). *Absorptive Capacity in Practice: An Empirical Examination of Zahra and George's Model*. Lancaster: Department of Management Learning and Leadership.
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18.
- Prieto, I. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. Universidad de Valladolid, España.: Tesis de Doctorado Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Schumpeter , J. (1935). Análisis del cambio económico. *The Review of Economics Statistics*, vol. XVII, nº 4, 2-10.
- Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, vol 49 (8), 1395-1401.
- Van Den Bosch, F., Volberda, H., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment. *Organization Science*. Vol 10, 551-568.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 , 303-313.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, 31-51.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 45-51.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, vol 13 (3), 339-351.