

La reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño organizacional: una perspectiva de las capacidades dinámicas.

The reconfiguration of the business model and organizational performance: a perspective of dynamic capabilities

Julián Miranda Torrez¹

INFORMACIÓN

Recepción: 18-09-2015

Aceptado : 25-11-2015

Publicado : 30-12-2015

Resumen

Utilizamos la perspectiva de las capacidades dinámicas, fundamentada en la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones; con el objetivo de explicar la reconfiguración de los modelos de negocios y su relación con el desempeño de las organizaciones. Se resalta que las capacidades dinámicas búsqueda de oportunidades (“sensing”) y aplicación o explotación de las mismas (“seizing”) inciden en la reconfiguración de los modelos de negocios y en el desempeño organizacional, tomando en cuenta los cambios del entorno. Como resultado de la investigación, se propone un modelo contingente entre los constructos estudiados, los factores que afectan, son: las características de las organizaciones, el dinamismo del entorno, y las capacidades cognitivas de los directivos.

Palabra clave: Capacidades dinámicas, organizaciones

Abstract

We use the dynamic capabilities perspective, based on the strategic management and organizational theory; in order to explain the reconfiguration of business models and their relationship to the performance of organizations. It is emphasized that the dynamic capabilities seeking opportunities ("sensing")

¹ **Dr. Julian Miranda Torrez** profesor investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México, Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación, pertenece al Cuerpo Académico Desarrollo Empresarial. Línea de investigación. Capacidades dinámicas en las organizaciones, email: strategiasomega@gmail.com

and implementation or operation thereof ("seizing") affecting the reconfiguration of business models and organizational performance, taking into account the changing environment. The characteristics of the organizations, the dynamism of the environment, and cognitive abilities of management: as a result of the investigation, a contingent model between the constructs studied, the factors that affect, are proposed.

Keywords: Dynamic capabilities, organizations

Introducción

El entorno actual está en un proceso de cambio dinámico que afecta al desarrollo de las organizaciones y en su sobrevivencia. Frente a esta situación las organizaciones y en particular los directivos, requieren desarrollar nuevas capacidades que consideren los cambios externos e internos para lograr altos niveles de desempeño organizacional y ventaja competitiva sustentable.

La perspectiva de las capacidades dinámicas está asociada a varias teorías, enfoques y planteamientos de diferentes autores, a continuación citamos las principales: (1) la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1991, 1997; Makadok, 2001), que enfatiza que los activos y capacidades específicas de la organización son los determinantes fundamentales del desempeño, las capacidades dinámicas es considerada una extensión de esta perspectiva; (2) la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), (3) la capacidad de innovación (Wang y Ahmed, 2007); (4) la perspectiva basada en el conocimiento (Easterby-Smith y Prieto, 2008), se enfoca en proporcionar soluciones a los administradores para crear, retener, transferir u utilizar conocimientos tácitos y explícitos de la empresa; (5) capacidad de aprendizaje (Mertens y Palomares, 2006); (6) capacidad emprendedora (Teece, 2007), se refiere a la habilidad de descubrir oportunidades en el entorno y promover la puesta en marcha de nuevos negocios, proyectos, y estrategias y acciones que apoyen el desarrollo de las organizaciones.

Los cambios en el entorno—tales como cambios en las necesidades de los clientes y cambios en los productos de la competencia—son las principales fuentes de oportunidades. Para reconocer y aplicar estas oportunidades, las empresas requieren capacidades emprendedoras. En síntesis, la perspectiva de las capacidades dinámicas tiende a integrar y relacionar los diferentes planteamientos de la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones (teoría del

comportamiento, economía evolucionaria, teoría de redes, costos económicos de transacción (Stefano, Peteraf y Verona, 2013).

El objetivo general

Plantear una teoría que permita explicar las relaciones entre la reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño de las organizaciones desde la perspectiva de las capacidades dinámicas y la teoría de la contingencia.

El documento servirá de marco teórico para realizar estudios empíricos posteriores que permita analizar los cambios dinámicos del entorno, y su impacto en la reconfiguración del modelo de negocios y en el desempeño de las organizaciones de Latinoamérica. Esta propuesta es un resultado de la reflexión y de la amplia revisión de los estudios teóricos y empíricos publicados sobre el tema, que en su mayoría se refieren a organizaciones europeas y de América del Norte, muy pocos estudios se enfocan a las empresas ubicadas en los países de Centro y Sudamérica.

Metodología

Esta investigación es de tipo documental para lo cual se revisaron documentos publicados sobre el tema en diversas revistas científicas con alto impacto en citas.

Proposición: La reconfiguración de los modelos de negocios está relacionado positivamente con el desempeño organizacional, la relación está afectada por factores contingentes.

Resultados

Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen los fundamentos teóricos del nuevo paradigma emergente, las capacidades dinámicas, que permita explicar el desempeño y la ventaja competitiva. Esta perspectiva teórica la sustentan en la tesis: los cambios dinámicos del entorno inciden en las organizaciones a realizar acciones internas que permitan lograr un ajuste con su entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva; implica la explotación de las competencias y de las capacidades administrativas específicas internas y externas para dirigirlos a los entornos cambiantes; por lo que, las capacidades dinámicas son vistas como un planteamiento emergente e integradoras de diversos planteamientos de la estrategia y de la teoría de las organizaciones para entender las nuevas fuentes de la ventaja competitiva considerando las demandas crecientes del entorno. En síntesis. Las capacidades dinámicas es un planteamiento moderno que permite

explicar la relación de la organización con el entorno, y establecer un puente entre los planteamientos de la administración estratégica y la teoría de las organizaciones.

En el constructo capacidades dinámicas, el término “dinámico” se refiere a la capacidad para renovar las competencias y los recursos para que sean congruentes con los entornos de negocios cambiantes. El término “capacidades” enfatiza el rol clave de la administración estratégica en apropiadamente adaptar, integrar, y reconfigurar habilidades organizacionales internas y externas, recursos, y competencias funcionales para emparejar a los requerimientos del entorno cambiante. La apropiada administración de estas capacidades permite a las organizaciones altos desempeños y ventaja competitiva sustentable.

La definición conceptual de capacidades dinámicas propuesta por Teece, Pisana y Shuen (1997, pág 8):

“Habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para dirigirlos a los entornos cambiantes. Las capacidades dinámicas así reflejan la habilidad de la organización para lograr nuevas formas de ventaja competitiva”.

Tomando en cuenta lo que antecede, proponemos la siguiente definición del constructo capacidades dinámicas: Son las habilidades y capacidades de la organización de realizar estrategias y acciones internas y externas para lograr un ajuste con los cambios del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable. Las estrategias y las acciones incluyen: la integración, construcción, reconfiguración, modificación, actualización, modernización e innovación de las capacidades, competencias, los recursos, los activos tangibles e intangibles, los conocimientos, los modelos de negocios, la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos de la organización. Las mismas pueden ser reactivas o proactivas (Shara y Vredenburg, 1998). Las reactivas son las capacidades de respuesta de la organización a los impactos del entorno, la manera oportuna de responder al dinamismo del mercado, de la competencia, de la economía y a los cambios tecnológicos. Las acciones son proactivas cuando las organizaciones emprenden e implementan acciones para modificar las características del entorno y crear nuevas condiciones de competencia. La implementación de las estrategias y acciones depende de las características de la organización, de las capacidades de los

directivos, y del dinamismo, complejidad e incertidumbre del entorno, es decir, que hay relaciones contingentes entre los constructos.

En la definición que se propone se resalta el término dinamismo refiriéndose a tres situaciones: primero, a los cambios dinámicos que ocurren en el entorno; segundo, a las interrelaciones dinámicas entre la organización y el entorno para lograr un ajuste estratégico entre ambos; y tercero, a los cambios que ocurren en todos los aspectos de la organización (estructura, cultura, procesos, conocimientos, tecnologías, habilidades, competencias, recursos, modelos de negocios, entre otros aspectos). Por lo tanto, desde nuestro enfoque, el constructo capacidades dinámicas es multidimensional, sistémico y contingente; es multidimensional ya que hay condiciones dinámicas que se realizan en tres niveles: en el entorno, en la relación de la organización con el entorno, y dentro de la organización; es sistémico ya que en el entorno hay factores que interactúan creando nuevas condiciones dinámicas, oportunidades y/o amenazas que afectan a las organizaciones, por ejemplo, la interacción entre los proveedores, clientes y el gobierno pueden dinamizar el entorno cambiando la naturaleza de las oportunidades y la forma que la competencia se desarrollará, estas situaciones deben ser interpretadas por los directivos, los equipos de la alta administración y por los emprendedores para promover la implementación de estrategias y acciones dentro de la organización que permitan a las organizaciones lograr un alto desempeño y ventaja competitiva (Miranda, 2014).

Capacidades que inciden en la reconfiguración del modelo de negocios

En el entorno actual, los directivos y de los equipos de alta administración participan y promueven activamente el desarrollo y aplicación de las capacidades dinámicas en las organizaciones; lo cual implica tomar acciones y ejercer un liderazgo que motive a participar en estos procesos, estas acciones pueden diferir entre los administradores tomando en cuenta sus capacidades cognitivas, actitudes, creencias y supuestos en la percepción de los cambios del entorno. Los directivos pueden interpretar de manera diferente las oportunidades y las amenazas, lo cual puede afectar en el desempeño de la organización. A pesar de esta situación, juegan dos roles importantes. Primero, en la interpretación y creación de representaciones mentales de sus entornos que permita en el desarrollo de las capacidades dinámicas, al compartir sus experiencias con los integrantes de los equipos de alta dirección y participantes en la organización--clientes, proveedores, accionistas, y personal que ocupa puestos en niveles intermedios y operativos de sus

organizaciones; segundo, en la administración de los recursos y capacidades que permita incrementar el desempeño organizacional y mantener una ventaja competitiva; ambos roles son complementarios (Schlemmer y Webb, 2008).

El dinamismo del entorno y la implementación de las estrategias y las acciones requieren que los directivos y los equipos de la alta dirección desarrollen diversas capacidades, habilidades y competencias, que les permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno, escáner las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes, el surgimiento de nuevos conocimientos, y los cambios tecnológicos, a fin de integrarlos a en los modelos de negocios que operan en sus organizaciones (Sirmon y Hitt, 2009). En la literatura revisada se menciona una tipología amplia de capacidades, agrupamos las mismas en dos grupos tomando en cuenta su aplicación en el modelo de negocios y en el desempeño organizacional: (1) capacidades dinámicas y (2) capacidades administrativas, ambas forman parte de las capacidades organizacionales. Centramos nuestra atención en las capacidades dinámicas con el propósito de construir el modelo teórico propuesto, las capacidades administrativas son temas que ya se estudiaron ampliamente en la administración.

Las organizaciones requieren información de las oportunidades y amenazas del entorno para implementar las estrategias y las acciones relacionadas con el modelo de negocios a fin de mantener el desempeño y lograr la ventaja competitiva, con este propósito es necesario desarrollar tres capacidades dinámicas: (1) búsqueda y formación de oportunidades (“sensing”), (2) aprovechamiento de las oportunidades (“seize”), y (3) la reconfiguración de los modelos de negocios (Augier y Teece, 2009; Enkel, Roseno y Mezger, 2012).

1.- Capacidad de búsqueda y formación de oportunidades (“sensing”)

El éxito de las empresas depende del descubrimiento y desarrollo de las oportunidades existentes en los entorno y dentro de las organizaciones; de la efectiva combinación de la creatividad generado internamente y externamente; de la eficiente y efectiva transferencia de la las tecnologías dentro de las empresas y entre la red de negocios; la protección de la propiedad intelectual; la actualización de las mejores prácticas de los procesos de negocios; la reconfiguración o invención de nuevos modelos de negocios diseñados e implementados por las organizaciones; y lograr la protección de los modelos en contra la imitación y otras formas de copias por la competencia. Las prácticas administrativas tradicionales —mantener la propiedad de

los activos tangibles, controlar los costos, mantener la calidad, la optimizar el control de los inventarios—son necesarias pero no suficientes para sostener los desempeños económicos y satisfacer constantemente las expectativas de los clientes.

Los directivos requieren reconocer los nuevos retos de los actuales entornos competitivos dinámicos (Jiao, Aon, Gui, 2011) y entender como las innovaciones tecnológicas son necesarias pero no suficientes para el éxito de los negocios; requieren desarrollar sus capacidades dinámicas para implementar las mejores estrategias y acciones que apoyen a las empresas a aprovechar rápidamente las oportunidades y manejar los retos o amenazas que cambian constantemente.

Un enfoque de la capacidad “sensing” está relacionado con la adquisición, asimilación y procesamiento del conocimiento interno y externo a la organización, para su posterior transformación y explotación en el diseño e implementación de las estrategias y acciones, una de ellas es la reconfiguración del modelo de negocios de las pequeñas y medianas empresas; esta actividad ha sido referido como la capacidad de absorción del conocimiento (Patel, Kohtamaki, Parida y Wincent, 2014). La adquisición de conocimiento literalmente se refiere a la capacidad de la empresa para identificar y adquirir conocimiento e información (“know-how”) que es situado y creado externamente que es crítico para realizar sus operaciones. La asimilación del conocimiento se refiere a las rutinas y procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y entender la información obtenida de fuentes externas (Kim, 1997).

La capacidad “sensing” va más a allá de absorber información y conocimiento del entorno, es identificar y conceptualizar las nuevas necesidades de los clientes, conocimiento del mercado (Hou y Chien, 2010) y las actividades de los competidores, que permita el diseño de nuevos modelos de negocios o la reconfiguración de los existentes basado en las oportunidades descubiertas (Katkalo, Pitelis y Teece, 2010). Implica la percepción administrativa del entorno competitivo que permita la generación de capacidades dinámicas en toda la organización (Barrales-Molina, Benitez-Armando y Perez-Arostegui, 2010).

Esta capacidad es mucho más que escanear los entornos para evaluar los mercados y a los competidores, crear, aprender e interpretar la información, requiere la inversión en investigación y en actividades relacionadas. Para identificar y formar las oportunidades, las pequeñas y medianas empresas constantemente deben escanear la información, buscar, y explorar utilizando las tecnologías de información en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales;

para comprender la demanda actual y futura, la evolución de las industrias y los mercados, y los movimientos estratégicos de los competidores. Implica también la capacidad de generación de ideas, percibir los cambios internos y externos; obtener información para adoptar las mejores prácticas de procesos de negocios (Kuuluvainen, 2012).

Las oportunidades están para todas las empresas, existentes y nuevos entrantes al mercado, el conocimiento de las mismas puede ser diferente para cada directivo, ya que hay una racionalidad limitada y los modelos mentales pueden facilitar o restringir la obtención de la información. Los competidores podrían o no ver la oportunidad y valora de manera diferente. Por lo tanto, hay diferencias entre los directivos en ejercer la capacidad “sensing”, tampoco no está uniformemente distribuido entre los individuos dentro de las organizaciones. La habilidad para reconocer las oportunidades depende en parte de los conocimientos y de las capacidades cognitivas de los directivos (Helfat y Peteraf, 2014); y también de las características propias de las organizaciones—tamaño, antigüedad, aprendizaje organizacional, centralización o no en la toma de decisiones --. Las organizaciones y los individuos para desarrollar y aplicar esta capacidad, requieren de conocimientos específicos, llevar a cabo actividades creativas, y ampliar sus competencias para comprender la toma de decisiones de los usuarios/clientes, acumular y luego filtrar información de los contactos sociales y profesionales para crear hipótesis acerca de la probable evolución de la tecnología, de las necesidades de los clientes y respuestas del mercado (Nonaka y Toyama, 2007).

Las fuentes de información para escanear las oportunidades son diversas, los clientes son los primeros en percibir el potencial de la aplicación de las nuevas tecnologías, los proveedores proporciona la información de las innovaciones tecnológicas, las universidades y los centros de investigación y desarrollo, proporcionan información científica de los nuevos usos de los materiales y recursos; los emprendedores son buscadores y creadores de oportunidades, la competencia al lanzar nuevos productos al mercado proporcionan información de las innovaciones realizadas. Los directivos y la administración deben de aplicar los métodos y procedimientos para desarrollar la capacidad “sensing”, que permita obtener y filtrar la información tecnológica, de los mercados y de la competencia, utilizan fuentes de información internas y externas de la empresa, para lo cual se requiere el desarrollo de las capacidades administrativas y organizacionales.

2.- Capacidad de aprovechamiento de las oportunidades (“seizing”)

Es la habilidad de los directivos para aprovechar el potencial de oportunidades identificadas en la transformación y explotación del conocimiento, en la creación o innovación de productos, reconfiguración del modelo de negocios, en el mejoramiento de los procesos; en la definición de rutinas que faciliten la combinación del conocimiento existente con el recientemente adquirido. Es una capacidad de aprovechar o explotar las oportunidades en elevar el desempeño y la ventaja competitiva de la empresa (Foss, Lyngsie y Zahra, 2013).

“Seizing” está relacionado con la aplicación de los procesos estratégicos, por ejemplo, seleccionar los límites de la empresa (Teece, 2007), la configuración del modelo de negocios, manejo de las amenazas (Katkalo et al., 2010), reestructuración de la organización; así como, actividades de inversión e impulso de las actividades de investigación y desarrollo; determinación de la tecnología y la arquitectura del producto; selección del mercado meta; estrategias para capturar valor; seleccionar protocolos de toma de decisiones; construir o fortalecer la lealtad de los accionistas, de los clientes y de los recursos humanos (Castiaux, 2012). Estas acciones son realizadas para dar respuesta a los cambios en el entorno (Silvennoinen y Jantunen, 2012).

Una aplicación de la capacidad “Seizing” es la configuración del modelo de negocios (Teece, 2007); describe la lógica de como una organización crea, entrega, y captura valor, define su estrategia de comercialización y prioridades de inversión. Un modelo de negocios puede ser descrito a través de diez variables que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. La configuración específica de un modelo de negocios está basado en los recursos y competencias distintivas, las empresas requieren adaptar, renovar, adquirir, construir nuevos y combinar estos en una manera novedosa. Las organizaciones utilizan las capacidades dinámicas para crear, reconfigurar, o modificar las competencias y recursos existentes tomando en cuenta los cambios en el entorno (Mezger, 2014).

Tabla 1. Variables que describen un modelo de negocios

Temas	Definición
Segmentos de mercado	Diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir

Productos y servicios	Diferentes productos y servicios que crea el negocio para los segmentos de mercado
Creación de valor	Es el desempeño del negocio, la creación del valor para los accionistas, clientes y participantes en el negocio..
Canales	Como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor
Relaciones con los clientes	Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado
Fuentes de ingreso	Representa el dinero y las utilidades que la empresa genera de cada segmento de mercado
Recursos claves	Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio
Actividades claves	Describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione
Sociedades clave	Describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione
Estructura de costos	Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

Un modelo de negocios es un plan descrita en los diez variables, su construcción requiere creatividad, una buena información de las necesidades de los clientes, proveedores, competidores, de las tecnologías, entre otros aspectos. Los emprendedores y directivos tienen la capacidad de obtener este conocimiento externa o internamente (“sensing”) para el diseño del modelo. Los buenos modelos de negocios logan ventajas en la estructura de costos y generan valor para los clientes y los accionistas (desempeño organizacional).

En síntesis. La aplicación de la capacidad “Seizing” en el diseño del modelo de negocios y las estrategias de inversión depende la capacidad cognitiva, razonamiento y solución de problemas de los directivos o de los equipos de alta dirección (Helfat y Peteraf, 2014) y de las características administrativas de las organizaciones.

PROPOSICIÓN 1: Las capacidades “sensing” y “seizing” están relacionadas positivamente.

3.- Capacidad de reconfiguración de los modelos de negocios

La capacidad de reconfiguración, son estrategias y las acciones que emprende la organización como respuesta a los cambios del entorno para lograr altos niveles de desempeño. Las acciones implican realizar cambios en los recursos existentes y en las capacidades organizacionales para crear o modificar los conceptos centrales del modelo de negocios: segmento de mercado, creación de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades, sociedades clave, y la estructura de costos (Teece, 2007). La reconfiguración de los modelos de negocios o la creación de nuevos, requiere el desarrollo de las capacidades dinámicas distintivas, entre otras las siguientes: análisis de las mega tendencias de la evolución del mercado; administración del riesgo; diversificación de la inversión hacia diferentes tecnologías, modelos de negocios y rutas de mercado; relacionar los conocimientos existentes con los nuevos descubrimientos de la ciencia; y administración del conocimiento (Enkel, Roseno y Mezger, 2012).

Las capacidades dinámicas y en particular la reconfiguración tienen sus fundamentos en la teoría basada en la innovación. Resaltan la innovación como la combinación de los componentes de producción implícitos y explícitos. La innovación consiste de la generación de nuevas ideas y su implantación a nuevos productos, proceso o servicios, tomando en cuenta el crecimiento dinámico de la economía nacional y el incremento del empleo también como la creación de las utilidades por las empresas de negocios innovadores; la continua innovación de los productos y de los mercados permite lograr ventaja competitiva, las innovaciones de los modelos de negocios se realizan para lograr un desempeño superior, que permita otorgar un mayor valor a los socios y a los clientes (Jiao, Alon y Cui, 2011).

La reconfiguración o innovación de los modelos de negocios (Mezger, 2014) están relacionados con: 1) la organización incluyendo la cadena de suministros y otras relaciones externas, reingeniería de los procesos de trabajo y nuevos métodos de toma de decisiones; 2) la producción y estrategias de entrega y el uso de procesos existentes en un nuevo entorno; 3) la experiencia de los clientes y de los proveedores incluyendo diseño del producto, posicionamiento del producto (nuevas percepciones de los clientes para los mismos ofrecimientos) y nuevas maneras de capturar valor; 4) innovación de la presencia en el mercado incluyendo promoción, marcas y canales de ventas (Tsekouras, Poulis y Poulis, 2010). Estas y otras innovaciones requieren

cambios en las habilidades y competencias de los recursos humanos, nuevos conocimientos para introducir nuevas aplicaciones al mercado que tengan un impacto en el desempeño, es decir que crean valor para los accionistas, los clientes y sociedades clave; así mismo, que responda a las condiciones cambiantes del entorno (Acikdilli y Yasar, 2013), se aproveche las oportunidades y neutralice las amenazas (Arndt, 2011), proporcionando ventaja competitiva a la empresa (Schilke, 2014).

La capacidad de reconfiguración implica recombinação, reemplazo de los recursos, tecnologías y sistemas existentes, así como, la integración de los nuevos conocimientos en la creación o innovación de los nuevos productos y servicios requeridos por el mercado. El éxito en la implementación de la reconfiguración depende de los conocimientos del entorno, experiencias administrativas (Rodenbach y Brettel, 2012) y cognitivas de los directivos y de los equipos de la alta dirección (Helfat y Peteraf, 2014), del apoyo de la organización (Schlemmer y Webb, 2008), del esfuerzo colectivo y colaboración de varias redes de colaboración interna y externa; y del aprendizaje individual, grupal y organizacional (Hamid, 2010).

Desde una perspectiva más amplia, la reconfiguración se refiere a los cambios estratégicos que realizan las organizaciones en la estructura organizacional, en los procesos, en la cultura, en los recursos, en las capacidades, en los sistemas, en la tecnología, en los conocimientos, entre otros aspectos; para aprovechar las oportunidades y responder rápidamente a los cambios del entorno, con el propósito de lograr altos niveles de desempeño y una ventaja competitiva (Herrmann y Nadkarni, 2014).

PROPOSICIÓN 2: Las capacidades “sensing” y “seizing” están relacionadas positivamente con la capacidad de reconfiguración de los modelos de negocios.

La reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño organizacional

El desempeño organizacional es uno de los temas clásicos de la teoría de las organizaciones, es el éxito logrado medido por diferentes indicadores que son agrupados en dos grupos: financieros y no financieros logrados. El desempeño financiero incluye índices de crecimiento de las utilidades, ventas, ingresos y la rentabilidad del capital invertido, entre otros. El desempeño no financiero agrupa indicadores que miden: creación de valor para clientes (Nasution y Mavondo,

2008), lanzamiento de nuevos productos o servicios, indicadores de medición de la calidad, efectividad del mercado y entrar en nuevos mercados (Tseng y Lee, 2014).

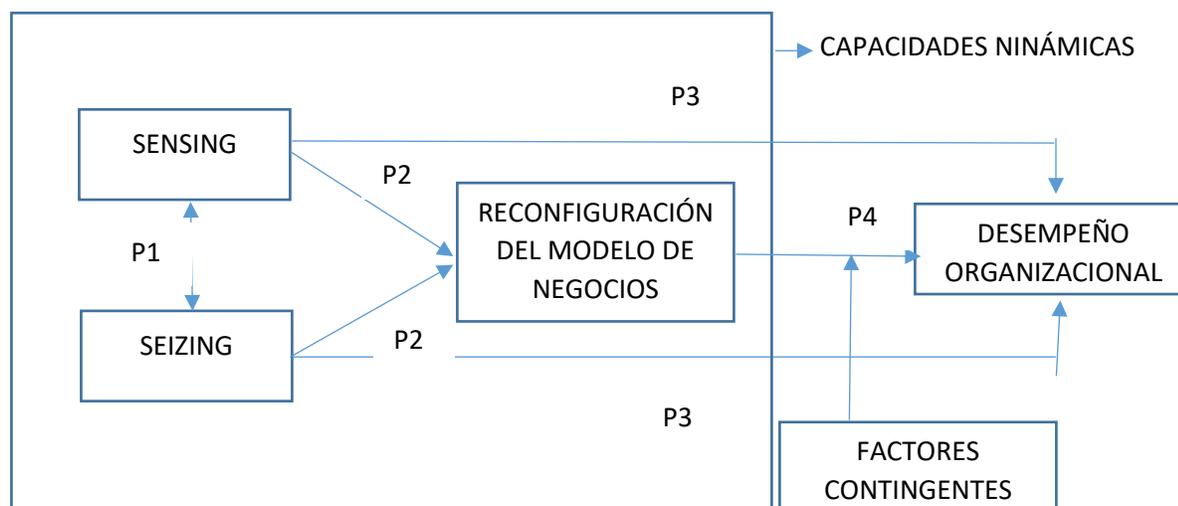
La creación de valor para los accionistas y para los clientes son los criterios más utilizados en la medición del desempeño. Landroque, Barroso y Cepeda-Carrión (2011) proponen un modelo que relaciona capacidades dinámicas--la orientación del mercado, la administración del conocimiento y la administración de las relaciones con los clientes-- con la creación de valor para los clientes. La creación de valor para los accionistas se refleja en diferentes índices financieros, la relación de los mismos con las capacidades organizacionales y capacidades dinámicas han sido los temas centrales de estudio (Wilden, Gudergan, Nielsen y Ling, 2013; Kim, Shin, Kim y Lee, 2011; Simón, 2010;).

Las organizaciones con capacidades dinámicas pueden integrar, reconfigurar y reemplazar los recursos, las capacidades organizacionales y los conocimientos, tomando en cuenta las nuevas necesidades del mercado y los cambios en el entorno. La interacción de los cambios estratégicos de la organización con el entorno, permite alcanzar altos niveles de desempeño (Chien y Tsai, 2012), es decir, lograr el éxito empresarial.

Las relaciones de las capacidades dinámicas con el desempeño organizacional es contingente, ya que son afectados por tres factores: Primero, las características de la organización, por ejemplo, tamaño, antigüedad, estructura, sistemas, estrategias, modelo de negocio, cultura, tecnología; segundo, las características del entorno—intensidad competitiva, incertidumbre, dinámica de las fuerzas competitivas, dinamismo de los cambios, tipo de industria, fuerzas impulsoras del cambio (economía, tecnología, aspectos sociales, globalización, entre otros) ; tercero, las capacidades cognitivas de los administradores, directivos y equipos de alta dirección, quienes tienen estructuras y procesos mentales, mapas cognitivos diferentes. Estos factores incidirán en el alineamiento o ajuste de la organización con el entorno, la congruencia de los elementos de la organización, y en la velocidad y eficiencia de la organización en responder a los cambios internos y externos (Wilden, Gudergan y Nielsen y Ligs, 2013). Estos factores inciden en las capacidades de sensing, pueden surgir diferentes niveles y calidad de la percepción de las oportunidades y de las amenazas del entorno, lo cual podría incidir en “seizing” y en la reconfiguración, y como consecuencia afectar en el desempeño de la organización (Helfat y Peteraf, 2014).

Por lo tanto, las relaciones entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional no son lineales, ya que dependen de los factores contingentes que se incorporen en el análisis. Las organizaciones que tengan las mejores competencias dinámicas no necesariamente tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, esta situación es contingente ya que depende de la influencia de diferentes factores (por ejemplo, pequeñas y medianas empresas) considerada como una variable de control, puede afectar o condicionar la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño de la organización.

En la teoría de la contingencia se plantea que el desempeño de la organización depende del alineamiento de la organización con el externo (ajuste externo), y la congruencia entre los elementos de la organización (ajuste interno); el desarrollo y empleo de las capacidades dinámicas permiten mantener los ajustes interno y externo (Venkatraman, 1989). Wilden, Gudergan y Nielsen y Lig (2013) plantean un modelo contingente, en las relaciones entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional, toman en cuenta dos factores contingentes, la estructura organizacional que permita realizar un ajuste interno y la intensidad competitiva para lograr un ajuste externo. La intensidad competitiva es una situación en donde las empresas operan en mercados que son caracterizados por un número alto de organizaciones que compiten, lo cual limita las oportunidades de crecimiento potencia. Las empresas compiten para sobrevivir en un entorno de pocos recursos, lo cual incrementa la intensidad de la competencia, las organizaciones tienen que aplicar sus competencias dinámicas para mantenerse en el mercado; esta situación puede ser afectado por las capacidades cognitivas de los equipos de alta dirección de las organizaciones.



Gráfica 1: Modelo contingente de las relaciones entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional.

Las capacidades dinámicas (“sensing”, “seizing” y reconfiguración) están relacionadas de manera contingente con el desempeño organizacional (Helfat y Peteraf, 2014; Hou y Chien, 2010). Se proponen las siguientes proposiciones:

PROPOSICIÓN 3: La capacidad “sensing” está relacionada positivamente con el desempeño organizacional.

PROPOSICIÓN 4: La capacidad “seizing” está relacionado positivamente con el desempeño organizacional.

PROPOSICIÓN 5: La capacidad reconfiguración de los modelos de negocios está relacionado positivamente con el desempeño organizacional.

CONCLUSIONES

La investigación contribuye al plantear la teoría que explica las relaciones de los constructos reconfiguración de los modelos de negocios y el desempeño de las organizaciones, por medio de cinco proposiciones, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas; esta teoría se sintetiza en la gráfica 1.

El modelo teórico que se propone plantea relaciones teóricas entre la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones, ambos campos de estudio han sido abordados de manera independiente. La teoría de la contingencia plantea el ajuste entre la organización y el entorno (Volberda, Weerdt, Verwaal, Stienstra, y Verdu, 2012), por lo que, la perspectiva de las capacidades dinámicas es un planteamiento moderno que explica el ajuste o congruencia entre ambos constructos. El modelo es contingente, ya que las relaciones entre los constructos son afectados por las características del entorno y de las organizaciones, así como, las capacidades cognitivas y la experiencia de los directivos.

En el documento se resaltó la reconfiguración de los modelos de negocios como el constructo central para profundizar el estudio de las organizaciones, el desempeño depende de la innovación de estos modelos y de las capacidades de los directivos en identificar las oportunidades y

aprovechar esta información en la implementación de acciones estrategias considerando los cambios del entorno.

Las relaciones entre los constructos del modelo se presentaron en un nivel alto de abstracción teórica, para su aplicación en un nivel empírico se requiere identificar las dimensiones, las variables y los indicadores de cada constructo, a fin de proponer hipótesis que expliquen las relaciones entre las variables.

Las metodologías más apropiadas para obtener información de las pequeñas y medianas empresas, son los estudios de caso realizando entrevistas de profundidad a los directivos y los equipos de alta administración, esta metodología permitirá obtener una amplia información de cómo las organizaciones están obteniendo información del entorno que permita aplicar las capacidades dinámicas de una manera oportuna y rápida.

El modelo teórico que se propone permitirá realizar diferentes estudios empíricos, aplicando metodologías y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, análisis factoriales exploratorias y confirmatorias, lo cual dependerá de la calidad del diseño de la investigación y de la disponibilidad de datos que proporcionen las organizaciones objeto de estudio.

Bibliografía y referencias

- Acikdilli, G. and Yasar, D. A. (2013). Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (11): 144-150.
- Arndt, F. (2011). Assessing dynamic capabilities: Mintzberg's schools of thought. *S.Afr.J.Bus.Manage*.42 (1): 1-8.
- Augier, M., and Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*. 20 (2): 410-421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal Of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading, MA, Addison-Wesley.

- Barrales-Molina, V., Benitez-Armando, J., and Perez-Arostegui, M.N. (2010). Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (9): 1355-1384.
- Castiaux, A. (2012). Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain.
- Chien, S. and Tsai, Ch. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (3): 434-444.
- Cohen W.M. and Levinthal D.A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Easterby-Smith, M. and Prieto, I.M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning. *British Journal of Management*, (19): 235–249.
- Enkel, E., Roseno, A. and Mezger, F. (2012). Dynamic capabilities for new business creation: a cross-Industry Study. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain.
- Foss, N.J., Lyngsie, J. and Zahra, S. (2013). The role of external knowledge source and organizational design in the process of opportunity exploitation, *Strategic Management Journal*. 34: 1453-1471.
- Hamid, H.(2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4): 409-438.
- Helfat, C. and Peteraf, M. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2247
- Herrmann, O. and Nadkarni, (2014). Managing strategic change: the duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35: 1318-1342.
- Hou, J. and Chien, Y. (2010). The effect of market knowledge management competence of business performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8 (2): 96-109.

- Jiao, H., Alon, I. and Cui, Y. (2011). Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5 (2): 131-144.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C.N. and Teece, D.J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities, *Industrial and Corporate Change*, 19 (4): 1175-1186.
- Kim, G., Shin, B., Kim, K. and Lee, H. (2011). It capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *Journal of the association for information systems*, 12 (7): 487-517.
- Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39 (3): 86-100.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5 (4): 381-392.
- Landroque, S., Barroso, C. and Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49 (7): 1141-1159.
- Makadoc, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387-401.
- Mertens L. and Palomares L. (2006). Capacidades dinámicas de aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario internacional globalización, conocimiento y desarrollo 15-17 de marzo de 2006 UNAM, México.
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R & D Management*, 44 (5): 429-449.
- Miranda, J.T. (2014). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Editorial Fénix, México.
- Nasution, H.N. and Mavondo, F.T. (2008). Organizational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4): 477-501.

- Nonaka I, Toyama R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16 (3): 371–394.
- Patel, P. C., Kohtamiki, M., Parida, V. and Wincent, J. (2014). Entrepreneurial orientation –as-experimentation and firm performance: the enabling role of absorptive capacity. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.2310.
- Rodenbach, M. and Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50 (4): 611-634.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 35: 179-203.
- Shara, S. and Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19: 729-753.
- Schlemmer, F. and Webb, B. (2008). The managing director and the development of dynamic capabilities and application of enactment theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (1/2): 109-137.
- Silvennoinen, H. and Jantunen, A. (2012). Dynamic capabilities and innovation in magazine publishing industry. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain.
- Sirmon, D.G. and Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment of firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (13): 1375-1394.
- Simón, A. (2010). *Journal of Global Business and Technology*, 6 (2): 12-30.
- Stefano, G.D., Peteraf, M. and Verona, G. (2013). The organizational drivetrain: A road integration of dynamic capabilities research. *Perspective Academy of Management*, Manuscript ID. AMP-2013-0100-S.R1.

- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explication dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28: 1319-1350.
- Tsekouras, G., Poulis, E. and Poulis, K. (2010). Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector evidence from shipping companies. *Baltic Journal of Management*, 6 (3): 320-341.
- Tseng, S. and Lee, P. (2014). The effect of knowledge Management capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (2): 158-179.
- Wang, C. and Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a Review and Research agenda: *International Journal of Management Reviews*. 9 (1): 31-51.
- Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B. and Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *El Sevier, Long Range Planning* 46: 72-96.
- Venkatraman, N., (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review* 14: 423- 444.
- Volberda, HW., Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M. and Verdu, A. (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization—environment relationships. *Organization Science*, 23 (4): 1040-1054.