

Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico

Dynamic capabilities, product innovation and organizational learning pymes in the meat sector

Marino Valencia-Rodríguez

Profesor e Investigador de la Universidad Libre Cali.-Colombia y la Universidad de San Buenaventura Cali-Colombia.

Correo electrónico: mvalenciaro@gmail.com

Recibido: 18/09/2015

Aprobado: 19/10/2015

Resumen

El objetivo del estudio es conocer la contribución del aprendizaje organizacional en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en Pequeñas Y Medianas Empresas (Pymes) del sector Cárnico de la ciudad de Cali. Se toma como marco teórico la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa, el enfoque del aprendizaje organizacional y la teoría de desarrollo de nuevos productos. Metodológicamente se realizó una investigación exploratoria de enfoque cualitativo utilizando la revisión y análisis de la literatura. Los resultados indican que las capacidades que representan una relación dinámica entre la innovación de producto y el aprendizaje organizacional son las capacidades tecnológicas, las capacidades de mercado y nuevas capacidades. Los resultados conducen a un incremento de conocimientos sobre las funciones, procesos de innovación de producto y las actividades de administración que se emplearán para el desarrollo del aprendizaje organizacional de forma adecuada para el logro de los objetivos de la Pyme.

Palabras clave: Pyme, capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional, innovación de producto.

Abstract

The objective of the study was to determine the contribution of organizational learning in product innovation as a strategy for competitive advantage in Pymes in the meat sector in the city of Cali. Is taken as theoretical framework the theory of resources and capabilities of the company, the focus of organizational learning theory and new product development. Methodologically exploratory qualitative study was conducted using the review and analysis of literature. The results indicate that the capabilities that represent a dynamic relationship between product innovation and organizational learning are technological capabilities, market capacity and new capabilities. The results lead to increased knowledge about the functions, processes, product innovation and management activities that will be used for the development of organizational learning in a form suitable for achieving the objectives of the Pyme.

Key words: Pyme, dynamic capabilities, organizational learning, product innovation.

CAPACIDADES DINÁMICAS, INNOVACIÓN DE PRODUCTO E APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICO

I. INTRODUCCIÓN

A mediados de los ochenta, el factor tecnológico pasó a constituir un factor estratégico para gestionar la tecnología en beneficio de la organización frente a los competidores y en conformidad con el resto de sus funciones estratégicas¹. Por tanto, la innovación es un recurso generador del mejoramiento de la competitividad, y uno de los recursos con más dificultad para gestionar. Bravo; Foss expresan que la capacidad innovadora de la empresa puede representar una fuente de ventaja competitiva sostenible muy importante² [1]. Así, la capacidad de innovar y desarrollar nuevos productos, o aplicaciones para los ya existentes, confiere a la empresa la oportunidad de explotar posiciones ventajosas respecto a los competidores diferenciándose en el mercado [2]. Los nuevos productos permiten a las empresas adaptarse y reinventarse para mantenerse competitivas y en la medida en que no aparezcan sustitutivos cercanos, la explotación de estos nuevos productos permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible³.

En este contexto, la teoría de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos disponibles que posee y/o controla la organización. Determina las capacidades como las habilidades para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para crear nuevos productos y procesos. Debe responder rápidamente a los cambios del entorno, o a los que puede acceder y estudia el origen de las diferencias en los niveles de éxito alcanzados por las organizaciones. En las economías abiertas, expuestas a cambios rápidos de tecnología, el marco de las capacidades dinámicas destaca las competencias organizacionales y gerenciales (estratégicas) que permiten a las empresas lograr una ventaja competitiva y continua transformándose con el fin de mantenerla. Por tanto, el desarrollo del marco de las capacidades dinámicas en las organizaciones es, por definición, un aprendizaje, en el cual existen espacios para aplicar las nuevas ideas, posibilitar el desarrollo de las personas y el empoderamiento de los empleados.

En la actualidad, las Pymes constituyen un sector importante para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan en la economía, especialmente en la generación de empleo y en el desarrollo y bienestar de la comunidad donde se ubican. Por otra parte, las debilidades de carácter estructural de las Pymes disminuyen su competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia y crecimiento. Existen, a nivel internacional investigaciones han analizado el papel representado en las empresas de menor tamaño, como: Rubio y Aragón; OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico; Franco; Demuner y Mercado⁴ [3, 4, 5]. En Colombia la distribución del tejido empresarial está constituido mayoritariamente por: microempresas con el 96.40%, las pequeñas empresas con el 3.0%, las medianas empresas con el 0.50% y las grandes empresas con el 0.10%⁵. El empleo generado por las pequeñas empresas es de 17.60% y de las medianas empresas es de 12.90%, para un total de 40.50% del empleo en el país estudiado. En este sentido, la innovación se ha convertido en un factor clave para los resultados empresariales, los cuales son el resultado de la evolución de un entorno cada vez más competitivo.

La innovación es un proceso a través del cual la empresa puede llevar a cabo cambios más profundos y realizar avances tecnológicos incorporándolos a los nuevos productos y prácticas que se realizan para adaptarse al entorno y mejorar su ventaja competitiva.

1 Hidalgo N, Antonio. "La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial|. Economía Industrial

2 FOSS, K. "Transaction Cost and Technological Development: The Case of the Danish Fruit and Vegetable Industry", Research Policy

3 Brown, S. L. and EISENHARDT, K. M. "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions". Academy of Management Review, 1995

4 Franco A, M. "Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia", [tesis doctoral],

5 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO– Ley 590 del 10 de Julio de 2000–Colombia.

En este contexto el objetivo principal del presente estudio es: conocer la contribución del aprendizaje organizacional en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali.

II. MÉTODOS

Para recolectar los datos de acuerdo al contexto de la investigación cualitativa, se utilizó el método análisis del contenido, para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto, y dar respuesta a las preguntas de investigación.

El análisis del contenido se efectuó por medio de la codificación. Luego, se identificaron las características relevantes del contenido de los documentos relacionadas con el tema y se transformaron en unidades que permitieron una descripción y análisis del mismo, para lo cual, se definieron las unidades y las categorías de análisis.

III. RESULTADOS

Las capacidades dinámicas y el proceso de desarrollo de nuevos productos en el análisis del aprendizaje organizacional

El propósito de la sección es examinar el desarrollo de nuevos productos, a través del aprendizaje organizacional y la explotación de capacidades existentes, y la construcción de otras dentro de la organización. El aprendizaje organizacional es un proceso como respuesta a los cambios del entorno, el resultado de una repetición y mejora de acciones, la adquisición de nuevos conocimientos y el cambio en las estructuras de actuación individual y colectiva. Es decir, el aprendizaje organizacional externo, enfatiza la relación existente entre la organización y su entorno y el aprendizaje organizacional interno acentúa la labor de la organización consigo misma. Se hace necesario utilizar estas dos importantes proposiciones: capacidades dinámicas y el desarrollo de nuevos productos, las cuales, dadas sus implicaciones teóricas, son complementarias para el estudio del tema.

▪ **Capacidades dinámicas y el proceso de desarrollo de nuevos productos (NPD)**

La literatura sobre desarrollo de un nuevo producto señala que se requiere de la capacidad de obtener, procesar e interpretar información, para desarrollar ideas de producto y evaluar sus límites técnicos, posibilidades de fabricación y viabilidad económica [6].

El desarrollo de nuevos productos, también puede ser llamado **innovación de productos**, para Dougherty, esta práctica comprende la relación creativa de posibilidades comerciales y tecnológicas⁶. Este proceso vincula a los clientes con sus necesidades, que los lleva a pedir ciertos beneficios en los productos y la tecnología, que proporciona tales beneficios a través de los atributos de sus productos. En este sentido, Danneels indica que la empresa necesita dos tipos de capacidades de nivel operativo: **las tecnológicas y las comerciales** [7]. Las capacidades tecnológicas para adquirir habilidades para el diseño y fabricación de un producto y se generan a partir de recursos como: la planta de producción y su equipamiento (conjunto de instalaciones fijas que hacen posible el desarrollo de una actividad industrial o social) y las capacidades comerciales o de mercado para servir a ciertos consumidores e involucra recursos como: el conocimiento de las necesidades de los clientes, los canales de distribución y de comunicación utilizados, la reputación y la imagen de la marca. Para Danneels, estas dos competencias son de primer orden, puesto que suponen la habilidad de realizar una tarea particular, y son competencias de segundo orden la habilidad de la empresa para construir e incorporar nuevas competencias [7]. Para Brown y Eisenhardt, los factores del éxito de un nuevo producto son la combinación atractiva del producto, un mercado munificente (generoso) y un eficiente proceso de desarrollo⁷. Igualmente, destacan una comunicación fluida, una adecuada organización del trabajo y la utilización de distintas estrategias para resolver diferentes problemas.

⁶ Dougherty, D. "A practice centered model of organizational renewal through product innovation". *Strategic Management Journal*, 1992, vol. 13, p. 77 – 92, ISSN: 1097-0266

⁷ Brown, S. L. and EISENHARDT, K. M. "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions". *Academy of Management Review*, 1995

CAPACIDADES DINÁMICAS, INNOVACIÓN DE PRODUCTO E APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICO

Salvato [8] señala que el tipo de proceso seguido por la empresa para desarrollar nuevos productos evolucionará a lo largo del tiempo. En los últimos años, ha ido progresando la idea de que la fuente de la competitiva a largo plazo de una empresa es cada vez más dependiente de su habilidad para construir, coordinar e integrar conjuntos únicos de recursos tecnológicos y comerciales, a través del desarrollo de nuevos productos. Según, la literatura sobre el marco de las capacidades dinámicas, en los primeros trabajos se reconoce la utilidad del desarrollo de nuevos productos para mantener la organización convenientemente renovada, pero sin mencionar aún la noción de capacidad dinámica. Sin embargo, de manera progresiva, se va utilizando cada vez más la distinción entre capacidad dinámica y capacidad operativa [9, 10, 11, 12]

Para Danneels, el desarrollo de nuevos productos es uno de los principales medios de renovación organizacional, la cual, involucra la construcción y expansión de las competencias organizacionales (tecnológicas y de mercado) sobre el tiempo[7]. Es decir, la organización puede o no tener las competencias que requiere para el desarrollo de nuevos productos. Luego, la organización puede poseer las competencias que necesita o construirlas [7]. Danneels señala que la disponibilidad de competencias relacionadas a algunas tecnologías o clientes promueve las innovaciones de productos basadas sobre estas competencias. La falta de competencias relacionadas a otras tecnologías o clientes hace que las posibilidades de innovación sean menos efectivas [7].

Según Maidique y Zirger los nuevos productos son un vehículo para el aprendizaje organizacional, y son de gran utilidad para la explotación de las competencias existentes en la organización mientras se exploran nuevas competencias [13]. Para Jiménez y Sanz, la innovación requiere, junto con la actividad de I+D de la empresa, su capacidad de absorción y que el aprendizaje organizacional la estimula [14]. Cohen y Levinthal entienden la capacidad de absorción de una empresa como su capacidad para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales [15]. Luego, Kogut y Zander plantean que las innovaciones son producto de las capacidades combinativas (combinative capacities) de la empresa para generar nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente [16]. Estas capacidades entendidas como la intersección entre la capacidad de la empresa para explotar su conocimiento y el potencial de la tecnología no explorada, es decir, las oportunidades tecnológicas [17]. No obstante, la organización puede aprovechar las mejores oportunidades de: mercado, tecnológicas y de organización generando nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, a través de las capacidades combinativas.

Se pretende con el estudio de empresas del sector Cárnico, con un desempeño dinámico, el uso conjunto de las capacidades dinámicas de creación, absorción (capacidades para adquirir nuevo conocimiento del exterior), o la integración y reconfiguración del conocimiento internamente. Los empleados transmiten y comparten el conocimiento, transforman de los conocimientos de tácitos a explícitos que generen nuevas ideas y den lugar a un conocimiento compartido[18]. Proporcionan la creación de una serie de competencias clave que fundamentan, en la empresa, el desarrollo de la innovación continua del producto.

No obstante, el marco de las capacidades dinámicas tiene demostrada la relevancia del aprendizaje continuo, con el objeto de introducir productos innovadores y la adaptación a los cambios del mercado. La secuencia de un producto puede parecerse a la secuencia de un sistema estructurado de conocimiento integral, el cual depende de un continuo aprendizaje individual y colectivo dentro de la organización [19].

Para Eisenhardt y Martin, la innovación de producto es una actividad organizacional que sirve para renovar y reconfigurar los recursos organizacionales [20]. Para los autores el desarrollo de nuevos productos es una capacidad dinámica de la organización, porque de su habilidad para alterar la configuración de recursos depende su desempeño dinámico. El desarrollo de nuevos productos es uno de los mecanismos, por los cuales, la organización crea, integra, recombina y almacena recursos [21].

Este estudio articula la relación entre los esfuerzos de la organización para innovar en productos y el aprendizaje, y el uso de sus competencias. La discusión de la renovación de las competencias de la organización se proyecta sobre el aprendizaje organizacional. Danneels señala que la innovación de producto funciona como una herramienta para el aprendizaje organizacional y de esta manera contribuye a la renovación de la organización[7]. Luego, la innovación de producto genera

dependencia de caminos por su efecto sobre las competencias de la organización, lo cual, influencia los nuevos productos, en cuanto a su desarrollo y éxito.

▪ **Desarrollo de nuevos productos (NPD) y el aprendizaje organizacional**

Los autores Maidique y Zirger y Danneels utilizan la distinción explotación-exploración, la cual trata de la distinción entre estrategia de exploración y explotación, generalizada a partir del trabajo seminal de March [7, 13, 22]. El concepto de exploración de March, frecuentemente asociado con el aprendizaje organizacional implica características tales como la búsqueda, la variedad, la toma de riesgo, la experimentación, el juego, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación [22]. Su esencia es, la experimentación con nuevas alternativas. Sus resultados son inciertos, distantes, a menudo negativos. Hedberg propone un rango de actividades que facilitan el aprendizaje organizativo en que se recalca el diseño de los distintos entornos que envuelve el riesgo y la aceptación de errores consecuentes de la toma de riesgo [23]. El autor considera que el entorno es el primer potenciador del aprendizaje organizacional, luego los entornos turbulentos potencian la existencia de una mayor necesidad de aprendizaje en la organización.

Para Kouzes y Posner la clave de las oportunidades de mercado está en aprender de los éxitos y de los errores consecuentes del riesgo [24]. En este sentido, Alegre y Chiva definen la interacción con el entorno como el ámbito de las relaciones con el entorno [25]. Los autores especifican que el entorno es el conjunto de factores que están más allá del control directo y de la influencia de la organización. Las características ambientales juegan un papel destacado en el proceso de aprendizaje y en la organización. Por tanto, las relaciones y conexiones con el entorno son determinantes en la evolución de la organización a través de su adaptación a los cambios existentes en el entorno.

La estrategia de explotación incluye conceptos como el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución [22]. Igualmente, su esencia es el refinamiento y la extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes. Sus resultados son positivos, próximos y predecibles. La distancia en tiempo y espacio, entre el aprendizaje y la consecución de resultados, es generalmente mayor en el caso de la exploración, al igual que su incertidumbre; representa un grado de innovación o de cambio mucho mayor que la explotación [22]. Según March estas estrategias incluyen aprendizajes porque replican acciones pasadas, se acumula experiencia y se desciende en la curva de aprendizaje, aunque sea de una forma incremental.

Para Levinthal y March, las organizaciones se comprometen con dos amplias clases de actividades de aprendizaje: con la explotación, que consiste en el uso y futuro desarrollo de las competencias existentes, y se comprometen con la exploración para perseguir nuevas competencias ⁸.

No obstante, Alegre y Chiva señalan que las innovaciones en el producto y en los procesos productivos están vinculadas entre ellas y constituyen un proceso muy complejo, envolviendo todas las funciones empresariales existentes [25]. La innovación en el producto es definida como el producto o servicio introducido para explorar y conocer las necesidades del mercado, o de un usuario externo (cliente o consumidor potencial). La innovación en el proceso se refiere a cualquier elemento nuevo introducido en las operaciones o funciones productivas, es decir centran su atención en los métodos de trabajo y producción con el fin de incrementar la eficiencia de la organización. Para Damanpour y Gopalakrishnan, la innovación en el producto requiere que la organización tenga en consideración la importancia de las necesidades de los consumidores, el diseño y la producción [26]. Mientras que la innovación en los procesos productivos se centran en la adaptación y aplicación de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la eficiencia del desarrollo y comercialización del producto [26].

Al respecto, la explotación incluye, para el NPD la búsqueda de información en un espacio producto/mercado bien definido, relacionado con la experiencia previa de la organización, buscando un conocimiento más profundo del área de tecnología y mercado para mejorar la eficiencia e implementación. La exploración incluye la búsqueda de nueva información sobre tecnología e información de mercado en ámbitos heterogéneos y conocimiento alejado de la experiencia actual de la organización [27].

⁸ Levinthal, D. and MARCH, J. G. "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, p. 95-112, ISSN: 1097-0266

CAPACIDADES DINÁMICAS, INNOVACIÓN DE PRODUCTO E APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICO

En este contexto, Danneels considera que la organización implementa la estrategia de **exploración** si combina nuevas capacidades tanto tecnológicas como comerciales, es decir, lleva a cabo un aprendizaje que provoca la suma de nuevos recursos o capacidades (ruptura) [7; 28]. La organización implementa la estrategia de **explotación** para obtener un nuevo producto buscando nuevas combinaciones de sus capacidades tecnológicas y comerciales actuales, es decir, hace un aprendizaje que implica el uso de recursos o capacidades existentes (dependencia del pasado). Es posible que la empresa siga una explotación o una exploración puras, aunque, también puede que adopte opciones intermedias, buscando el **apalancamiento** de competencias, para conseguir la extracción de valor adicional de ciertos recursos infrautilizados.

Se busca combinar las actuales capacidades tecnológicas con nuevas capacidades comerciales (apalancamiento de las capacidades tecnológicas), o combinar las actuales capacidades comerciales con nuevas capacidades tecnológicas (apalancamiento de las capacidades de mercado). El apalancamiento de las competencias trata de separar la competencia del producto particular en el que actualmente se materializa y, a continuación, vincularla con una nueva competencia para desarrollar un nuevo producto. En este sentido, según las contribuciones de Danneels, y las capacidades operativas de las que parte la empresa, se puede señalar la existencia de cuatro grandes formas de llevar a cabo el desarrollo de nuevo producto (NPD), esto se aprecia en la tabla 1 [7].

Tabla 1. Tipología desarrollo de nuevo producto (NPD)

Capacidades	Tecnológicas		
		Actuales	Nuevas
Comerciales	Actuales	Explotación	Apalancamiento capacidades de mercado
	Nuevas	Apalancamiento capacidades tecnológicas	Exploración

Fuente: Danneels (2002, p. 1105)

No obstante, la tipología de Danneels, es posible relacionarla con los distintos mecanismos de reconfiguración de capacidades propuestos por Lavie , y con el trabajo de Teece [7, 27, 28]. Con el trabajo de Lavie existe correspondencia entre la explotación y el mecanismo de evolución de capacidades, la exploración y el mecanismo de sustitución, y semejanzas entre el apalancamiento y el mecanismo de transformación de capacidades [27]. Para Lavie [34], la configuración posterior al cambio se basa en una combinación de conocimiento y habilidades existentes con nuevos conocimientos y habilidades [27]. Teece [35] señala tres tipos de procesos: monitorización del entorno, aprovechamiento de oportunidades y reconfiguración [34].

La literatura presentada en este trabajo se utiliza para desarrollar un modelo conceptual, el cual se muestra en la figura 1, que represente la relación dinámica entre la innovación de producto y el aprendizaje organizacional; y para observar que en el tiempo esta interrelación genera renovación y ventaja competitiva. La fundamentación de dicho modelo está proporcionada por la descripción de las recíprocas conexiones entre las capacidades de la organización y el aprendizaje organizacional para el desarrollo de nuevos productos por parte de la organización.

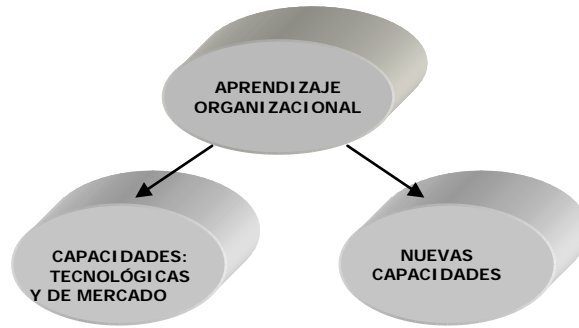


Figura 1. Modelo conceptual

- Aprendizaje Organizacional (AO)
- Capacidades Tecnológicas (CT): planta de producción, equipamiento.
- Capacidades de Mercado (CM): conocimiento de las necesidades de los clientes, canales de distribución y comunicación, reputación e imagen de la marca.
- Nuevas capacidades (NC): capacidades estratégicas

De acuerdo con lo anterior, el modelo se transforma en: $AO = f(CT, CM, NC)$

IV. DISCUSIÓN

Es importante que las organizaciones mantengan un adecuado balance entre la estrategia de exploración y la estrategia de explotación, lo cual es fundamental para asegurar la supervivencia y bienestar de la misma.

No obstante, la capacidad de absorción como la habilidad de reconocer el valor del conocimiento nuevo y externo, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales es un elemento crítico de las capacidades de innovación (capacidades de la empresa). Tienen en cuenta la identificación, la asimilación y la explotación del nuevo conocimiento, confiriéndole un carácter acumulativo y específico a estas capacidades.

Para la existencia de innovación y sea puesta en el mercado es necesaria una nueva combinación de capacidades, ideas existentes, habilidades, recursos. De ahí que, las capacidades de innovación son las habilidades que las personas desarrollan para lograr nuevas combinaciones de los elementos internos y externos a la organización.

Se considera que los trabajos presentados hasta aquí constituyen una muestra de cómo en los últimos años, se ha ido registrando en la literatura el papel del desarrollo de nuevos productos (NPD) como elemento clave en el desarrollo y reconfiguración de las capacidades operativas. No obstante, reúne rasgos suficientes para ser considerado como una capacidad dinámica vinculada al proceso de renovación de la empresa. Asimismo, establece flujos de conocimiento externo, después los transfiere aprovechando su potencial innovador; esto incluye actividades de aprendizaje.

V. CONCLUSIONES

Los resultados del estudio conducen a:

1. Incrementar los conocimientos sobre las funciones y los procesos en la innovación de producto, y sobre las actividades de administración que se emplearán para el desarrollo del aprendizaje organizacional de forma adecuada para el logro de los objetivos de la Pyme.
2. Brinda alternativas de mejora económica, y hace un aporte empírico con respecto al avance en el estudio de los factores relevantes en el aprendizaje de las Pymes, el cual contribuye al desarrollo de mejores prácticas académicas y empresariales para el desarrollo de este importante sector.
3. Una metodología sobre la innovación en producto se constituye en una herramienta para acelerar la innovación y los cambios tecnológicos, y modificar la competitividad de las Pymes del sector Cárnico.

Posibilita que las Pymes se preparen para adquirir nuevas capacidades, para gestionar la tecnología en beneficio de la empresa frente a los competidores y en armonía con el resto de sus funciones

CAPACIDADES DINÁMICAS, INNOVACIÓN DE PRODUCTO E APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN PYMES DEL SECTOR CÁRNIC

estratégicas, y como instrumento capaz de generar ventaja competitiva. Igualmente identificar y resolver conflictos de forma rápida. Esto permite la detención a la acumulación de problemas, el alcance de soluciones de forma cooperativa y el logro de prácticas clave en el aprendizaje para la innovación de productos que redundará en beneficios para la empresa. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. Bravo R M. Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*. 2012;27(66). ISSN 0185-3937.
2. Kleinschmidt EJ, COOPER RG. The Impact of Product Innovativeness on Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 1991;8(4):240-51. ISSN 0718-2724
3. Rubio B A, Aragón S A. Competitividad y recursos estratégicos en las Pymes. *Revista De Empresa*. 2006;17(1):32-47. ISSN 1579-8763.
4. OCDE. *Perspectivas Económicas de América Latina Políticas de Pymes para el cambio estructural*. Paris: OCDE/CEPAL; 2013. ISBN 978-92-64-18374-2.
5. Demuner F MdR, Mercado S P. Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en Pymes Manufactureras de Autopartes del Estado de México. *Estudio de Caso Múltiple*. *Panorama Socioeconómico*. 2011;29(42). ISSN 0718-1566.
6. Gomes J, et al. Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development. *Technovation*. 2003 (23):185-91. ISSN 0166-4972.
7. Danneels E. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*. 23(12):1095-121. ISSN 1097-0266.
8. Salvato C. Capabilities unveiled: the role of ordinary activities in evolution of product development processes. *Organization Science*. 2009;20(2):384-409. ISSN 1047-7039.
9. Gavetti G. Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities development. *Organization Science*. 2005;16(6):599-617. ISSN 1047-7039.
10. Cetindamar D, et al. Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. *Technovation*. 2009 (29):237-46. ISSN 0166-4972.
11. Newey LR, Zahra SA. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*. 2009 (20):81-100. ISSN 1467-8551.
12. Parente RC, et al. The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. *Journal of International Management*. 2011;17(4):278-90. ISSN 1075-4253.
13. Maidique M, Zirger B. The New Product Learning Cycle. *Research Policy*. 1985;14(6):299-313. ISSN 0048-7333.
14. Jimenez J, et al. Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 2006 (29):31-56. ISSN 1138-5758.
15. Cohen W, Levinthal D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990;35(1):128-52. ISSN 00018392.
16. Kogut B, Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 1992;3(3):383-97. ISSN 1047-7039.
17. Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York: Oxford University Press; 1995. ISBN 0-19-509269-4.
18. Helfat C, Raubitschek R. Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*. 2000;21(10-11):961-79. ISSN 1097-0266.
19. Eisenhardt KM, MARTIN JA. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000;21(10-11):1105-21. ISSN 1097-0266.
20. March JG. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*. 1991;2(1):71-87. ISSN 1047-7039.
21. Hedberg B. How organizations learn and unlearn. En: *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press; 1981. ISBN 019 8272413.
22. Kouzes JP, Posner BZ. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-65172-8.

23. Alegre J, Chiva R. La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista Contabilidad y Dirección*. 2007 (6):103-20. ISSN 1887-5696.
24. Damanpour F, Gopalakrishan S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*. 2001;38(1):45-65. ISSN 1467-6486.
25. Atuahene-Gima K, Murray J. Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal International Marketing*. 2007;15(2):1-39. ISSN 1069-031X.
26. Danneels E. Organizational Antecedents of Second-Order Competences. *Strategic Management Journal*. 2008;29(5): 519-43. ISSN 1097-0266.
27. Lavie D. Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*. 2006;31(1):153-74. ISSN 0363-7425.
28. Teece DJ. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007;28(13): 1319-50. ISSN 1097-0266.