

**GESTIÓN DE ALIANZAS Y MICROFUNDAMENTOS DE CAPACIDADES  
DINÁMICAS  
MANAGEMENT OF ALLIANCES AND MICROFOUNDATIONS OF DYNAMIC  
CAPABILITIES**

Wilson Cadrazco Parra<sup>1</sup>  
Álvaro Enrique Santamaría Escobar<sup>2</sup>  
Aylín Patricia Pertuz Martínez<sup>3</sup>

**Resumen**

El objetivo de este trabajo es mostrar que los microfundamentos de las capacidades dinámicas, no son tres, que sólo dos “Detectar y Reconfigurar” cumplen con la característica capaz de generar capacidades dinámicas en una organización, la capacidad de “Aprovechar” es una consecuencia de las dos anteriores. Por medio de un estudio de caso cualitativo llevado a cabo en una empresa del caribe colombiano, orientados por el enfoque de capacidades dinámicas, especialmente lo relacionado con la Gestión de alianzas, fue posible descubrir esta particularidad de los microfundamentos, con lo cual se nutre el enfoque y permite adelantar estudios que tengan la capacidad de corroborar o falsear lo que se muestra en este documento.

**Palabras clave:** Capacidades Dinámicas, Microfundamentos, Gestión, Alianzas, Rendimientos, Estudios Cualitativos.

**Abstract**

The objective of this work is to show that the microfoundations of dynamic capabilities are not three that only two “Sensing and Reconfiguring” comply with the characteristic capable of generating dynamic capabilities in an organization, the ability to “Seizing” is a consequence of the previous two. Through a qualitative case study carried out in a company in the Colombian Caribbean, guided by the dynamic capabilities approach. Specially that which has to do with alliance management, it was possible to discover this property of microfoundations, with the which nurtures the approach and allows studies to be carried out that have the ability to corroborate or falsify what is shown in this document.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Microfoundations, Management, Alliances, Performance, Qualitative Studies.

**Introducción**

Las capacidades dinámicas son un enfoque, que busca explicar la forma como se logra la adaptación a las turbulencias de los mercados. Su escenario de actuación es la turbulencia que nace en los sectores de alta competencia y su base es la existencia de reglas institucionales basadas en el libre mercado. Sin embargo, en América Latina, las empresas se ven sometidas a presiones que no siempre vienen del mercado y sus reglas, sino de las

Recepción: mayo de 2021 / Evaluación: junio de 2021 / Aprobado: agosto 2021

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración. Docente Titular. Universidad de Sucre. Email: [wilson.cadrazco@unisucree.edu.co](mailto:wilson.cadrazco@unisucree.edu.co)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5751-4596>

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Docente Titular. Universidad de Sucre Email: [alvaro.santamaria@unisucree.edu.co](mailto:alvaro.santamaria@unisucree.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7710-5973>

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Docente Titular. Universidad de Sucre. Email: [aylin.pertuz@unisucree.edu.co](mailto:aylin.pertuz@unisucree.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2414-336X> -

decisiones de los gobiernos, lo cual las obliga a tener una gran capacidad de adaptación para sobrevivir en estos ambientes. También es cierto que las empresas en estas latitudes deben asimilar todas estas señales que se generan en el ambiente y por ello las capacidades dinámicas que generan, las capacitan para conseguir resultados y rendimientos superiores al promedio. Así mantienen ventajas competitivas que le aseguran su permanencia en el mercado.

### **Revisión de literatura**

Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos para intercambiar tecnologías, compartir avances en I&D, compartir canales de distribución, buscar soluciones innovadoras a las crecientes necesidades de los consumidores, ampliar la cobertura geográfica, mitigar riesgos, apoyarse en similares estrategias de comercialización y los convenios de licencias cruzadas que permiten que dos o más empresas compartan marcas en sus respectivos territorios Devlin y Bleackley (1988); Varadarajan y Cunningham (1995); Ireland et al. (2002); Ard-Pieter de Man (2013); Kaats y Opheij (2014)

La capacidad de gestión de alianzas (CGA), tal como Teece et al. (1997) y Eisenhardt y Martin (2000), mencionan, involucran rutinas que proveen nuevos recursos de fuentes externas que contribuyen con el mejoramiento del desempeño empresarial, así como un medio para el aprendizaje organizacional. Las alianzas son formas de cooperación Varadarajan y Cunningham (1995); Ireland et al. (2002); Kupke y Lattemann (2008), entre dos o más empresas que parten desde una sencilla relación comercial, que facilita la planificación de la producción en un lapso de tiempo razonable, atravesando por la subcontratación Richardson (1972), “hasta llegar a las alianzas estratégicas en sus diferentes singularidades joint ventures, licencias, franquicias, consorcios”, entre otras.

Las alianzas estratégicas se desarrollan en el plano de la estrategia en el horizonte a largo plazo y pretenden optimizar o transformar significativamente la posición competitiva de la empresa Devlin y Bleackley (1988). Estas alianzas según Leischnig et al. (2014) “se desarrollan para la transferencia de tecnología y conocimiento”, Gammoh y Voss (2013) “como alianzas de marca”, y Rothaermel y Deeds (2006) “alianzas en I&D para nuevos productos”.

La CGA se convierte en uno de los pilares de ventaja competitiva al proporcionar a la organización de un conocimiento cuya utilización propicia desempeños superiores y ventaja sostenible en un ambiente con alto grado de competitividad, dadas las relaciones acumuladas con organizaciones de la competencia o complementarias Rocha-Goncalves y Gonçalves (2011); Schilke y Goerzen (2010); Schreiner et al., (2009); Kupke y Lattemann (2008); Kale y Singh, (2007). Aunque estas relaciones no están exentas de riesgo, tales como la conducta oportunista Sivadas y Dwyer (2000), existen múltiples escenarios en los cuales se pueden generar capacidades que inciden positivamente en el desempeño de las organizaciones Heimeriks et al., (2009). La CGA es una capacidad dinámica, que facilita el desempeño de la organización y propicia la posibilidad de efectuar alianzas de nivel superior con mejores resultados.

### **Los microfundamentos**

Los microfundamentos son elementos que hacen parte integral de las capacidades dinámicas, mediante ellos es posible alcanzar los niveles estratégicos que permiten la adaptabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones, sean estas sometidas a enormes presiones competitivas como ocurre en las economías capitalistas más desarrolladas o sean sometidas a bruscos cambios debido a las fuerzas políticas o tributarias y hasta inflacionarias de los países menos desarrollados.

Los microfundamentos en un principio fueron propuestos por Teece y Pisano (1994); estableciendo que ellos eran: “integración (integration), coordinación externa e integración interna; aprendizaje (learning), repetición y experimentación para realizar las tareas; reconfiguración y transformación (reconfiguring and transformation), detectar la necesidad de reconfigurar la estructura de activos para llevar a cabo la transformación interna y externa”. En un trabajo publicado posteriormente Teece (2007) propuso “(a) la capacidad para detectar y conformar oportunidades y amenazas (sensing and shaping), (b) aprovechar oportunidades (seizing) y (c) mantener la competitividad a través de la mejora, la combinación, protección y cuando sea necesario, la reconfiguración de activos intangibles y tangibles (reconfiguring)”. Siguiendo la misma línea de conceptualización Wang y Ahmed (2007), describen los microfundamentos “como, capacidad de adaptación, identificar y capitalizar oportunidades”.

Continuando con los aportes, Pavlou y El Sawy (2011) “proponen mantener la capacidad de aprendizaje (learning)” en el sentido de Teece (1994), para que sean cuatro; Wilhelm et al. (2015), identifican tres capacidades, “detectar (sensing), escanear el ambiente para identificar cambios y oportunidades; aprendizaje (learning), desarrollo de nuevas maneras de responder a los cambios y oportunidades; reconfigurar (reconfiguring) reorganización de rutinas”. Sin embargo, en un trabajo anterior a los arriba mencionados, Cohen y Levinthal (1990), describen “la Capacidad de Absorción, como esa que permite: identificar, asimilar y explotar información de fuentes externas y capacidad de innovación”, lo cual quiere decir que en esa capacidad se encuentran elementos de los microfundamentos de las capacidades dinámicas.

Capacidad para detectar y conformar (sensing and shaping capability) oportunidades y amenazas

Detectar oportunidades es un proceso que consiste en monitorear, escanear, realizar inteligencia empresarial, visionar tendencias, proyectar escenarios y obtener datos que permitan identificar las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente general. Sin embargo, realizar todas estas actividades, requiere comprometer una serie de recursos, que no siempre están a disposición de las empresas de manera individual, por tal razón se requiere contar con aliados que puedan suministrar o compartir la información con el menor compromiso de recursos.

Según Teece (2007), “la detección, creación y descubrimiento de oportunidades por parte de los individuos o el conocimiento y las capacidades de aprendizaje de la organización a la que pertenece el individuo, requieren tanto del acceso a la información como de la capacidad para reconocer, detectar y conformar su desarrollo”, de igual manera se requiere un balance entre centralización y descentralización del control para fomentar la retroalimentación de las unidades orientadas al mercado, una cultura de apertura que apoye el debate y el compromiso de los recursos financieros por los líderes, fomentar el pensamiento y la mentalidad del equipo directivo a largo plazo que promueva la exploración del entorno Harreld et al. (2007); O’Reilly y Tushman (2008); Teece (2007).

Aprovechar las oportunidades (seizing capability)

La literatura relacionada con las capacidades dinámicas ha establecido como segundo microfundamento, la capacidad de Aprovechar (seizing capability), la cual se da cuando una nueva oportunidad de carácter tecnológico o de mercado se detecta, es decir, se debe proceder a aprovecharse a través de nuevos procesos, productos o servicios, lo cual regularmente requiere inversiones en el desarrollo y comercialización de la oportunidad. Según (Cadrazco-Parra, Zapata-Domínguez, & Lombana-Coy, 2020) “aprovechar las oportunidades implica mantener y mejorar las competencias tecnológicas y sus activos complementarios, cuando la oportunidad está madura, se debe invertir fuertemente en las tecnologías particulares y

elaborar los diseños con más probabilidades de lograr la aceptación del mercado”, de igual manera, la organización debe establecer ciertos mecanismos para apropiar los recursos necesarios para ejecutar las decisiones estratégicas que surjan de la detección, así como también, debe elaborar protocolos que permitan evaluar y aplicar las debidas salvaguardas a la propiedad intelectual Harreld et al. (2007); Katkalo et al. (2010); Teece (2007)

El diseño institucional y organizacional debe corresponder con el desarrollo tecnológico, ya que ignorar esta correspondencia genera problemas que pueden llevar a costosos errores. El diseño adecuado de modelos de negocios y las consiguientes estructuras organizacionales, permiten cumplir con los requerimientos necesarios para apoyar la innovación, flexibilizar las relaciones internas y adaptarse a las condiciones externas, se debe ante todo evitar la trampa que supone, tomar decisiones siguiendo la dependencia de la trayectoria, lo ideal es difundir la innovación tecnológica, haciendo una amplia transmisión de los elementos que ella encierra para que sea asimilada por el mayor número de individuos en la organización O'Reilly y Tushman (2008).

Uno de los procesos que debe desarrollar el equipo de alta dirección, es aquel relacionado con la toma de decisiones, además deben observar la forma para regular la escogencia de proyectos de inversión dada la incertidumbre que se encuentra en tales procesos Ellonen et al. (2009); Hodgkinson y Healey (2011); Teece (2007). Sin embargo, algunas reglas terminan por convertirse en rutinas, lo que muchas veces impide la inversión en proyectos innovadores por cuanto muchos de estos no se ajustan a las rutinas con las cuales se escogen, ya sean flujos de caja u otro indicador financiero para la escogencia de una inversión. En mercados de alta tasa de rotación de innovaciones la habilidad de saber escoger aquellos proyectos que generarán altas tasas de beneficios, es un resultado que depende de las capacidades y habilidades del equipo de la alta dirección.

#### Capacidad de Reconfiguración (reconfiguring capability)

La capacidad de reconfigurar (reconfiguring), el tercero de los microfundamentos de las capacidades dinámicas, ha recibido gran cantidad de aportes, por parte de los estudiosos del campo. En este sentido, Lavie, (2006), establece que esta capacidad se presenta en tres modalidades: (1) capacidad de sustitución que ofrece una respuesta inmediata a nivel del portafolio de capacidades generales; (2) la capacidad de evolución, que implica la experimentación continua que ocurre en el nivel de rutinas particulares; y (3) capacidad de transformación, que es una respuesta intermedia que se aplica al nivel de una capacidad particular.

La capacidad de reconfigurar, es generada por las situaciones de cambios que afectan no solo a la empresa, sino a todo el ambiente que rodea a las organizaciones en todos sus niveles, tales como la tecnología, la economía, la demografía, los socioculturales y los de carácter político. Ahora bien, cuando las innovaciones exógenas modifican componentes, sistemas, técnicas o métodos requeridos para elaborar productos en las empresas, el cambio tecnológico puede afectar potencialmente las capacidades de la empresa, porque introduce nuevos conocimientos científicos y genera nuevas alternativas para configurar capacidades, realizar actividades organizacionales y crear valor Lavie, (2006).

En la investigación realizada en las instalaciones de la empresa “FACAG”, se logró determinar que los microfundamentos realmente son dos, es decir, “Detectar y Reconfigurar”. Luego de ejecutar lo que estos dos microfundamentos permiten, entonces, es posible “Aprovechar”, constituyéndose este último en una consecuencia de los dos primeros.

### Metodología

La metodología seguida se enmarca dentro de los estudios cualitativos, del cual se puede afirmar que “La investigación cualitativa surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de los significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos”. Bergh, B.L., (1989).

“La investigación cualitativa es un término general que engloba una variedad de actitudes y estrategias para llevar a cabo investigaciones que tienen como objetivo descubrir la forma en que los seres humanos entienden, experimentan, interpretan y producen el mundo social”. Sandelowski, M. (2004).

“La investigación cualitativa utiliza el texto como material empírico (en lugar de los números), parte de la noción de la construcción social de las realidades sometidas a estudio y se interesa en las perspectivas de los participantes, en las prácticas cotidianas y el conocimiento cotidiano que hace referencia a la cuestión estudiada”. Flick, U. (2015).

El desarrollo de la metodología cualitativa permite ejecutar acciones como:

- Analizar las experiencias de los individuos o de los grupos. Las experiencias se pueden relacionar con historias de vida biográficas o con prácticas (cotidianas o profesionales); pueden tratarse analizando el conocimiento cotidiano, informes e historias.
- Analizar las interacciones y comunicaciones mientras se producen. Esto se puede basar en la observación o el registro de las prácticas de interacción y comunicación, y en el análisis de ese material.
- Analizar documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones. Gibbs, G. (2012).

Es necesario precisar que “La etiqueta de los métodos cualitativos no tiene significado preciso en cualquiera de las ciencias sociales. Es en el mejor de los casos, un término general que abarca gran variedad de técnicas interpretativas que tratan de describir, decodificar, traducir, y de otra manera llegar a un acuerdo con el significado, no con la frecuencia de ciertos fenómenos que ocurren más o menos de forma natural en el mundo social”. Van Maanen (1979).

Dentro de las varias posibilidades de ejecutar el presente trabajo, se escogió el estudio de caso cualitativo, debido al tamaño de la empresa. De acuerdo con Yin, (2003), “un estudio de caso es una investigación empírica que indaga acerca de un fenómeno contemporáneo, en el contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes”.

El estudio de casos puede ser realizado de varias maneras, siendo las más conocidas la de los casos múltiples comparativos y la de los casos singulares que profundizan en la temática de acuerdo con los profesionales que los llevan a cabo, así “para los antropólogos y sociólogos, la unidad clave es a menudo el grupo social (familia, grupo étnico, aldea, grupo religioso). Para los psicólogos, generalmente es el individuo. Para los economistas, puede ser el individuo, la empresa o algún conglomerado más grande. Para los politólogos, el tema es a menudo los estados nacionales, regiones, organizaciones, estatutos o elecciones”. Gerring, J. (2006).

El estudio se realizó en la empresa FACAG (Fabrica Comercializadora de Aceros Galvanizados), nombre que fue autorizado para publicar los resultados de la investigación; principal productora y comercializadora de productos metálicos para la industria, el comercio y la construcción, ubicada en Colombia. Para efectuar el estudio, se procedió a recolectar la información, mediante entrevistas en profundidad, de las cuales se realizaron 15 a colaboradores de la empresa, en cargos de presidente, vicepresidentes y directores de áreas.

Se elaboró un diario de campo con anotaciones de las actividades llevadas a cabo en planta, para luego proceder a la interpretación de los datos contenidos en la información recogida, contrastando con los diferentes reportes contables, financieros, volumen de producción, ventas e inventarios, lo cual es lo que se conoce como la triangulación en el método de estudio de caso.

El principal foco estuvo concentrado en la forma como se llevan a cabo las actividades relacionadas con los diferentes grupos a los cuales va dirigida la producción que sale de las instalaciones, lo que también contempla todo lo que ingresa como parte de las operaciones llevadas a cabo. En esta fase se tuvo en cuenta las diferentes alianzas que apoyan los quehaceres de la planta y la manera como se llevan a cabo las actividades enmarcadas dentro de la gestión para sostener y mantener las buenas relaciones que estas requieren. Dentro de la gestión de las alianzas, se miró la forma en que se ejecutan actividades propias de los microfundamentos de las capacidades dinámicas, es decir, Detectar y Reconfigurar para poder Aprovechar.

## **Resultados**

### **Capacidades dinámicas de gestión de alianzas**

La empresa manufacturera es fundada en los años 70's, fruto de la experiencia acumulada por sus propietarios, quienes se dedicaban a la importación de varios productos para la distribución en Colombia, es decir, ellos comercializaban un gran portafolio de productos importados dentro de los cuales estaban las tejas onduladas de zinc. La empresa productora del acero que se importaba, se convierte en socia del proyecto participando en el montaje y puesta en marcha de los equipos, al tiempo que suministra la materia prima requerida para transformarla en los productos que demandaban los clientes en el país, es decir, láminas de zinc onduladas y láminas planas para la industria de la línea blanca de electrodomésticos. Esta alianza aún se mantiene, por lo que se cuenta con asesoría técnica y tecnológica, adecuada materia prima, lo cual asegura excelente calidad y muy pocos desperdicios.

Desde el inicio del proyecto, los socios extranjeros, sugirieron que el sitio ideal para el montaje de la planta debía ser un lugar cerca de un puerto, por razones del peso de la materia prima y sus costos de transporte. Atendiendo esa sugerencia, se explora la conveniencia de que fuera en el Pacífico o en el Atlántico, decidiéndose que debía estar cerca al puerto de Barranquilla, se adquirió un lote, pensando en el largo plazo, justo al lado del río Magdalena, donde se construyó un puerto que facilita el transporte de materia prima, igualmente productos terminados, sin embargo, aun cuando el montaje de la planta fue un acierto, en la época en que se hizo, hubo que enfrentar muchas dificultades, sobre todo en servicios públicos, ya que estos eran muy deficientes, sobre todo los servicios de agua y telefonía.

El suministro de materia prima se ha recibido de muchos países, tales como Venezuela, Brasil, Rusia, Estados Unidos, sin embargo, la mayor parte proviene de Japón, lo cual ha redundado en una relación fuerte con un proveedor que asegura confiabilidad, buena calidad, seguridad, oportunidad en la entrega, seriedad en los contratos, por lo que esta relación ha permitido aprender mucho del negocio. Debido a esto, este proveedor no solo suministra materia prima, también asesora en tecnología de transformación, fueron ellos quienes proporcionaron la primera planta de galvanización que se montó en la sede Caribe, la cual, inició operaciones en los 80's, el montaje se hizo con ayuda de ellos, de ahí proviene la disciplina, la perfección en los detalles, el compromiso por las cosas bien hechas y sobre todo la calidad.

La continuidad de la alianza se refleja en las visitas mensuales que realizan los ingenieros, el personal responsable de la calidad, los encargados de la relación comercial, se reúnen con el personal de las diferentes áreas de la empresa y revisan los protocolos técnicos, revisan con gran detalle, las peticiones de los diferentes elementos que suministran, su asesoría permite hacerle un seguimiento bastante ajustado a todo aquello que se solicita, pues ellos revisan minuciosamente el destino que se dará a los elementos que suministran, esto con el fin de ajustar la calidad a los requerimientos de los clientes de la compañía.

La relación se mantiene y no es necesario hacerles algún tipo de llamada, por lo regular avisan la fecha en la que llegarán. Ellos envían las personas que se encargan de diferentes áreas, tales como aquellas relacionadas con el comercio, logística, operaciones, innovación, nuevos productos. Así, asesoran en la mejor manera de realizar procesos, ya que ellos comparten sus conocimientos con los empleados responsables de áreas similares en la organización, estas reuniones facilitan las comparaciones de efectividad que se obtiene cuando se siguen unas directrices en torno a los estándares establecidos para controlar el desempeño de estas áreas.

Los asesores, cuando se reúnen con los responsables de áreas, indagan por muchas actividades, las cuales son atendidas por los encargados, de esta manera se entabla una relación abierta, de mucha altura, que genera confianza, ya que lo que se busca es mantener la cultura del detalle, de las buenas prácticas, de la búsqueda de mejoras, de la corrección de no conformidades, en suma, mejorar las actividades para que estas se realicen de manera eficiente. Existe una persona que se encarga de mantener la relación en el nivel en que se encuentra, regularmente está viajando a la sede de los proveedores.

Queda claro con lo anteriormente descrito, la forma en que los microfundamentos, específicamente la capacidad de Detectar, se manifiesta en las operaciones y actividades realizadas, es decir la capacidad de gestionar las alianzas, obedece a la forma en que fue pensado y dirigido el negocio, unido a la meticulosa forma de trabajar del socio extranjero, han generado toda una capacidad de detectar lo que conviene y lo que el mercado solicita, una vez se tiene claridad de los objetivos, se procede a realizar los estudios que muestren las bondades de cualquier proyecto, unido a la disciplina y la mística relacionada con el negocio, se procede a realizar las operaciones necesarias para ejecutar las actividades que permitan ofrecer al mercado lo que solicita.

### **Alianzas con la academia**

Desde temprano, la organización ha mantenido muy estrechas relaciones con el mundo académico, fruto de lo cual hay numerosos convenios con diferentes universidades, por lo que existen variados estudios de diferentes tópicos de la empresa, elaborados por muchos autores, asimismo existen asesorías que ha brindado la academia para la puesta en marcha de varios componentes de la organización, se presenta uno de los más recientes como medio de mostrar esta relación.

En el 2014 Facag, para adecuar la logística de los productos a las necesidades de los clientes hace la inversión en un moderno centro de distribución, el cual contó con un aliado académico como la Universidad del Norte y financiación por parte de Colciencias, esto permite, mayor agilidad en la operación de cargue de los vehículos utilizados para transportar los productos a los diferentes sitios geográficos donde están ubicados los clientes. Asimismo, facilita el almacenamiento de los productos terminados, los cuales se ubican con un sistema de coordenadas que permiten el cargue ágil y preciso, sin demoras ni retrocesos, todo se hace en un recorrido en forma de U.

Con este centro de distribución se han acortado los tiempos de permanencia de los vehículos utilizados en el transporte de los productos de la organización, es por ello que se ha racionalizado el uso del espacio dentro del parque, evitando congestiones y demoras en el proceso de cargue, también ha permitido una mejor atención al mercado doméstico, el cual se ha convertido en una prioridad en su atención, dadas las difíciles condiciones que enfrenta el mercado externo, sobre todo por la competencia de bajos precios que ofrece el acero chino.

### **Alianzas con distribuidores**

El proceso de identificación de los grupos de interés, es liderado por la Alta Gerencia y todos los responsables de la interacción con estos grupos. Una vez obtenido el mapa de grupos se construyeron las bases de un modelo de relacionamiento basado en la adaptación y profundización del “Manual para la práctica de las relaciones con grupos de interés” del programa para el medio ambiente de las Naciones Unidas –UNEP-, y Accountability. Este primer paso parte del diseño de la estrategia con los grupos y la definición de la promesa de valor para cada uno de los stakeholders.

Gestionar la relación comercial para garantizar el cumplimiento de acuerdos, normas y requisitos; así como promover las sinergias que permitan la innovación en la cadena de valor, la implementación de buenas prácticas tecnológicas y el respeto por la propiedad intelectual.

Dentro de las operaciones de la compañía, las alianzas con los distribuidores constituyen una de las más sólidas relaciones de negocios, dado que son ellos los encargados de llevar el producto a los usuarios finales. La figura de distribuidor descansa en las operaciones comerciales que nacieron cuando la compañía se dedicaba a la importación, desde entonces se conserva dicha figura. Sin embargo, las relaciones que se han gestado con los clientes industriales, constituyen una de las mejores conservadas y mejor sostenida, ya que un funcionario de Facag, permanece una buena temporada en las instalaciones del cliente para conocer las necesidades reales que se generan en la línea de producción de este, de tal manera que en forma conjunta se buscan las soluciones que permiten la entrega del material listo para el ensamble en los productos de la compañía cliente.

### **Alianzas logísticas**

Las alianzas que la empresa ha logrado con los operadores logísticos, incluyen las operaciones de transporte de materia prima desde el proveedor extranjero, así como el envío de productos semielaborados para las empresas que operan en el resto de Latinoamérica, lo cual le permite obtener ventajas competitivas al aprovechar las economías de escalas y de alcance que se generan al transportar materia prima que es utilizada en la elaboración de diferentes productos. Es una muestra de la manera como los microfundamentos orientan las decisiones que se deben tomar ante la detección de oportunidades que se presentan en el ambiente de los negocios.

## **Discusión**

La empresa “Facag” ha generado un conocimiento como resultado de sus relaciones con proveedores y clientes, asimismo con empresas que resultan complementarias a sus actividades, lo cual le ha permitido mantener un alto nivel de comprensión y entendimiento del ambiente de negocios en los cuales se desenvuelve. Este conocimiento se manifiesta en que los microfundamentos de las capacidades dinámicas tales como “Detectar”, que le ofrece información de las tendencias del mercado y su consecuente “Reconfiguración” de activos que se da una vez ha realizado los estudios adecuados, lo cual equivale a realizar las

reconversiones e inversiones necesarias de tal manera que cuando ha realizado esto puede necesariamente esperar los beneficios de la ejecución, es decir, “Aprovechar”.

Queda claro que lo aportado por Teece (2007) en su momento, establece que los microfundamentos de las capacidades dinámicas son tres: “Detectar”, “Aprovechar” y “Reconfigurar”. Sin embargo, cuando se busca constatar su existencia en ese orden en la realidad, lo cual se hizo en la empresa “FACAG”, la investigación, mostró que dadas las actividades de la inteligencia y los datos que se reciben del entorno externo, cuando la empresa “Detecta” oportunidades de ampliar el portafolio de ofertas para el cliente, realiza los estudios de las diferentes opciones, de forma inmediata proceden a “Reconfigurar” activos y a asignar recursos, por lo tanto, cuando se han realizado las adecuaciones necesarias, entonces, es cuando se pueden “Aprovechar” los beneficios de tales acciones.

En cuanto a la gestión de alianzas, observada en la empresa objeto de estudio, es claro, que ella gestiona con altas capacidades tales relaciones, por lo que se constituye en una verdadera capacidad dinámica, dadas las posiciones de mercado, que la tienen como una de las líderes en el sector estratégico en el que compete, es decir, de la buena gestión de las alianzas, obtiene un privilegiado lugar en la mente de sus clientes.

### Conclusiones

En esa forma es que operan los microfundamentos de las capacidades dinámicas generadas en los negocios que obtienen resultados por encima del promedio; propician una dinámica de entrega de nuevos productos y se mantienen en la vanguardia gracias a la manera como se gestiona todas las interacciones que surgen en la cotidianidad. Detectar oportunidades, depende mucho de la capacidad de recibir información relevante de muchas fuentes, entre los cuales están los aliados. Posteriormente hacer lo necesario para realizar el proyecto, es decir, reconfigurar los activos para adecuarlos a la nueva oferta de valor para el cliente. En el caso de la empresa en estudio, muchas veces la reconfiguración de los activos se dio con base en la formación de alianzas. Así se logra aprovechar los resultados de los microfundamentos para mantener la vanguardia de la oferta de valor.

Es necesario recalcar, que de ninguna manera el estudio de caso en esta empresa particular, pretende generalizar los resultados, sin embargo, queda como punto de partida para el desarrollo de nuevas investigaciones con otros métodos para corroborar o falsear estas conclusiones. Se puede decir, que la particularidad del estudio, configura una debilidad del mismo, no obstante, es bueno decir que, al tratar de mostrar la existencia y el orden de los microfundamentos de las capacidades dinámicas en la empresa como ente real, se aporta en la consolidación de este enfoque teórico, que amplía la capacidad de explicación del fenómeno competitivo en una economía de libre mercado.

### Referencias bibliográficas

- Cadrazco-Parra, W., Zapata-Domínguez, A., & Lombana-Coy, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337.
- Bergh, B.L. (1989). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn and Bacon.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- De Man, A. P. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. John Wiley & Sons.
- Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic alliances—guidelines for success. *Long Range Planning*, 21(5), 18-23.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic*

- Management Journal, 21(1), 1105-1121
- Ellonen, H.-K., Wikström, P., & Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29(11), 753-762.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Morata.
- Gammoh, B. S., & Voss, K. E. (2013). Alliance competence: The moderating role of valence of alliance experience. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 964-986.
- Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge university press.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos en investigación cualitativa*. Morata.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Heimeriks, K. H., Klijn, E., & Reuer, J. J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, 42(1), 96-114.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). Collaboration: A Fundamental Capability in Society and Organizations. In *Creating Conditions for Promising Collaboration* (pp. 7-35). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, 19(4), 1175-1186.
- Kupke, S., & Lattemann, C. (2008). Alliance Capability: Exploration of Its Path Dependent Development. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 165-177.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management Review*, 31(1), 153-174.
- Leischnig, A., Geigenmueller, A., & Lohmann, S. (2014). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, 67(6), 1049-1057.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, 883-896.
- Rocha-Goncalves, F., & Gonçalves, V. d. C. (2011). The role of the alliance management capability. *The Service Industries Journal*, 31(12), 1961-1978.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 429-460.
- Sandelowski, M. (2004). Using qualitative research. *Qualitative health research*, 14(10), 1366-1386.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance

- outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, 64(1), 31-49.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 504-534.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 520-526.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of management*, 26(2), 327-345.