

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN EN ENTORNOS ADVERSOS. UN ESTUDIO DE CASOS EN VENEZUELA¹

Mónica Patricia Rueda Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-9563-8653>

Licenciada en Contaduría Pública.
Magister Scientiarum en Gerencia mención Financiera.
Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto
(Venezuela).

Profesora titular, decanato de Ciencias Económicas y
Empresariales. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
(UCLA), Barquisimeto.
Venezuela.

Email: doctoradompueda@gmail.com

Luis Eduardo Sigala Paparella

<https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (Venezuela).
Máster en Administración, Instituto de Estudios Superiores de
Administración (IESA), Caracas (Venezuela).
Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de
Valencia (España).

Profesor titular, decanato de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
Venezuela.

E-mail: lsigala@ucla.edu.ve

Gerardo Zapata Rotundo

<https://orcid.org/0000-0001-7021-5443>

Licenciado en Contaduría Pública, Universidad Centroccidental
Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela).

Especialista en Auditoría de la misma universidad.

Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas,
Universidad de Valencia (España).

Doctor en Organización y Dirección de Empresas.

Profesor titular, decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
Venezuela

E-mail: zapager@yahoo.com

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue identificar los procesos organizacionales de la capacidad de absorción que sustentan el desarrollo de capacidades dinámicas en entornos adversos en un caso del sector de bebidas alcohólicas en Venezuela. El supuesto epistemológico seleccionado fue el paradigma interpretativo y la investigación cualitativa utilizando como método el estudio de casos descriptivo. Los principales resultados evidenciaron que los procesos organizativos de la capacidad de absorción estuvieron referidos a decisiones rápidas; alianzas estratégicas; diseño de productos en función de las condiciones económicas y modificaciones de la demanda; anticipación a cambios; objetivos alcanzables y medibles; política de recursos humanos: retener a su personal; y mantener la calidad de sus productos. Se concluye que en entornos adversos las empresas desarrollan capacidades de absorción para atender las limitaciones derivadas de la adversidad; volatilidad; incertidumbre; y hostilidad; y pese a ello, crean posibilidades para subsistir y crecer. Esta investigación amplía el contexto de aplicación de las capacidades dinámicas.

Palabras clave: capacidad de absorción, capacidades dinámicas, entornos adversos, estudio de casos, Venezuela.

Recibido: 02-06-2023

Aceptado: 04-07-2023

1- Este trabajo se realizó con el apoyo institucional del Consejo de Desarrollo Científico y Tecnológico (DCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto-Venezuela.

ABSORPTION CAPACITY IN ADVERSE ENVIRONMENTS. A CASE STUDY IN VENEZUELA¹

Mónica Patricia Rueda Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-9563-8653>

Graduate in Public Accounting.

*Magister Scientiarum in Management with a Financial mention.
Doctor in Administrative and Management Sciences. Lisandro Alvarado Central Western University (UCLA), Barquisimeto (Venezuela).*

Full professor, dean of Economics and Business Sciences. Lisandro Alvarado Central Western University (UCLA), Barquisimeto Venezuela.

Email: doctoradomprueda@gmail.com

Luis Eduardo Sigala Paparella

<https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

*Lawyer, Andrés Bello Catholic University, Caracas (Venezuela).
Master in Administration, Institute of Higher Administration Studies (IESA), Caracas (Venezuela).*

Doctor in Business Organization and Management, University of Valencia (Spain).

Full professor, dean of Economics and Business Sciences, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Venezuela.

E-mail: lsigala@ucla.edu.ve

Gerardo Zapata Rotundo

<https://orcid.org/0000-0001-7021-5443>

Graduate in Public Accounting, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela).

Audit Specialist from the same university.

Diploma of Advanced Studies in Business Organization, University of Valencia (Spain).

Doctor in Business Organization and Management.

Full professor, dean of Economics and Business Sciences Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Venezuela

E-mail: zapager@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify the organizational processes of absorptive capacity that support the development of dynamic capacities in adverse environments in a case of the alcoholic beverages sector in Venezuela. The epistemological assumption selected was the interpretive paradigm and qualitative research using the descriptive case study as a method. The main results showed that the organizational processes of absorption capacity were related to quick decisions; Strategic Alliances; product design based on economic conditions and changes in demand; anticipation of changes; attainable and measurable goals; human resources policy: retain your staff; and maintain the quality of its products. It is concluded that in adverse environments, companies develop absorption capacities to meet the limitations derived from adversity; volatility; uncertainty; and hostility; and despite this, they create possibilities to survive and grow. This research broadens the context of application of dynamic capabilities.

Keywords: *absorption capacity, dynamic capacities, adverse environments, study of cases, Venezuela.*

1- This work was carried out with the institutional support of the Scientific and Technological Development Council (DCHT) of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto-Venezuela.

1. INTRODUCCIÓN

La teoría de recursos y capacidades proporciona herramientas conceptuales que contribuyen a explicar el proceso de obtención de ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades con los cuales cuenta la organización (Palma y Pavez, 2017), centra su foco estratégico a lo interior de la organización. De esta teoría se han generado varias ramificaciones en función a los distintos puntos de vista de los investigadores que la abordan, entre las que figura la teoría de capacidades dinámicas; cuyo origen se debe al trabajo de Teece y Pisano (1994) y Teece et al. (1997) quienes la presentan para tratar de explicar cómo las empresas renuevan y configuran sus recursos y capacidades según los requerimientos del entorno.

Las capacidades dinámicas permiten generar nuevas capacidades a través de procesos sistemáticos de aprendizaje (Aguilar y Yepes, 2021). "El estudio de las capacidades dinámicas tiene como propósito el análisis de la necesidad de las empresas de renovar sus competencias, a fin de lograr estar acordes con el entorno cambiante, del cual hacen parte" (Acevedo-Gelves y Albornoz-Arias, 2019, p. 264).

Según Lin et al. (2016) las capacidades dinámicas son un constructo multidimensional que requiere varios componentes, entre los que destacan la capacidad de absorción (Albort-Morant et al., 2018; Garzón, 2016; Torres-Barreto et al., 2016; Zapata y Hernández, 2018); la capacidad de innovación (Álvarez-Melgarejo y Torres-Barreto, 2018; Garzón, 2018a; Torres-Barreto et al., 2016); y la capacidad de adaptación (Garzón, 2018b).

En el caso particular de la capacidad de absorción, esta se logra cuando las organizaciones reconocen y toman el conocimiento externo, lo asimilan y combinan con el conocimiento interno con el fin de aplicarlo en sus operaciones, lo que destaca su carácter multidimensional (Acosta Prado et al., 2017; Garzón, 2016; González-Campo y Ayala, 2014; Zahra y George, 2002; Zapata y Hernández, 2018). Su relevancia se evidencia porque es "la habilidad de una empresa para asimilar, aplicar, transformar y explotar la información externa valiosa con fines comerciales y producir una capacidad organizacional dinámica que dictará la mejora de los resultados de la innovación" (Solís-Vázquez et al., 2019, p. 45). Es una capacidad que es "utilizada para explicar la complejidad de los fenómenos organizacionales a través de su participación como una capacidad dinámica que permite la transformación mediante la evolución o cambio en los procesos organizacionales y de innovación" (Zapata y Hernández, 2018, p. 127). Su estudio como un elemento vital para el desarrollo de capacidades dinámicas se justifica porque "representa una parte importante de las competencias de una empresa para crear nuevo conocimiento, que permite obtener mejores resultados

empresariales, incorporando nuevo conocimiento al conocimiento previo existente" (Garzón, 2016, p.99).

Al considerar la literatura sobre las principales teorías organizacionales que se enfocan desde el punto de vista del control externo se identifican: contingente; institucional; y dependencia de recursos porque proporcionan elementos complementarios que fortalecen desde el punto de teórico a la teoría de capacidades dinámicas. En esta perspectiva Zapata y Mirabal (2011) señalan que el comportamiento de las organizaciones se estudia considerando los aportes, exigencias y restricciones del entorno (ámbito externo).

En el caso de Venezuela, las condiciones políticas, económicas y sociales desfavorables para la operación de las empresas resaltan su entorno adverso (Sigala et al., 2007). En tal sentido, las empresas trabajan en una situación de hiperinflación lo que significa estar inmersas en una "economía de la complejidad y la incertidumbre (Sáez y Sequín, 2019, p.4). El uso de la capacidad instalada en el sector manufacturero es de 18%; mientras que en 2010 fue 76% (Saboin, 2021).

Del mismo modo, Vera (2018) considera que "Venezuela está inmersa en la más severa crisis económica que haya encarado país latinoamericano alguno en la historia moderna" (p. 83). Esta debacle económica ha ocasionado la casi paralización de la economía y la suspensión de las actividades de diversas empresas que "han debido enfrentar, casi de forma permanente, inestabilidad política, inseguridad jurídica, barreras administrativas de toda índole, vaivenes en la política económica y los más variados controles y regulaciones estatales" (Penfold et al., 2009. p.14). Sin embargo, estos autores explican que algunas empresas venezolanas han logrado enfrentar la adversidad, entre las que destacan las del sector de bebidas alcohólicas. Producto de esta situación se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo toman las empresas la información del entorno adverso, combinándolo con el conocimiento interno y absorbiéndolo para uso interno? Por lo tanto, en este artículo se pretende identificar los procesos organizacionales de la capacidad de absorción que sustentan el desarrollo de capacidades dinámicas en entornos adversos en un caso del sector de bebidas alcohólicas en Venezuela.

De este modo, esta investigación corresponde a un estudio elaborado según los postulados de la investigación cualitativa utilizando un tipo de diseño para estudio de casos único donde se analiza la capacidad de absorción de una sola empresa. Cuyos resultados contribuyen a la literatura de la teoría de capacidades dinámicas al ampliar el estudio de la capacidad de absorción en un entorno adverso y demostrar su efectividad para el análisis de las organizaciones en un medio externo volátil.

En tal sentido, el presente trabajo se ha estructurado en cinco partes incluyendo la presente introducción. En el segundo apartado se hace una revisión de la literatura relativa a la capacidad de absorción que permite identificarla como un componente necesario para desarrollar capacidades dinámicas en las organizaciones. También, una descripción general de los supuestos teóricos de las teorías contingente, institucional y dependencia de recursos que proporcionan elementos complementarios para el estudio de los procesos organizacionales de la capacidad de absorción que sustentan el desarrollo de capacidades dinámicas en entornos adversos. En la tercera sección se describe la metodología utilizada para recabar, registrar y analizar la información obtenida de los informantes claves de la investigación. En el cuarto apartado se expone el análisis de los datos según el objetivo propuesto en el estudio. Por último en la quinta parte se presentan las consideraciones finales de la investigación.

2. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

La capacidad de absorción es uno de los componentes más importantes de las capacidades dinámicas cuyo estudio y análisis "contribuye en buena medida a comprender el funcionamiento y comportamiento de la organización frente a un entorno cada vez más dinámico, complejo y competitivo" (Zapata y Hernández, 2018, p. 134). Para Silveira et al. (2021) la capacidad de absorción se puede considerar como un determinante de la innovación de las organizaciones. Se ha convertido en un elemento central en varias corrientes de investigación, incluido el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento, las alianzas estratégicas y procesos de innovación (Zapata y Hernández, 2018).

La capacidad de absorción es descrita por los autores seminales Cohen y Levinthal (1990) como la "capacidad de una empresa para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales" (p.128). El aporte de estos autores resalta en el campo de la investigación organizacional que "el desarrollo y sostenimiento de la capacidad dinámica de absorción del conocimiento es fundamental para la supervivencia de las empresas en el largo plazo, porque dicha capacidad puede reforzar, complementar y reorientar los conocimientos básicos de la empresa" (Garzón, 2016, p. 99).

Se considera a la capacidad de absorción como una capacidad dinámica porque si una organización dispone de esta habilidad "sabe valorar qué información puede ser útil (know-what), cómo compartirla rápidamente por toda la organización (know-how) y cómo utilizarla con propósitos comerciales para mejorar las metas estratégicas de la empresa (know-why)" (Garzón, 2016, p. 102). Asimismo, Gao et al. (2017) señalan que en el estudio de la gestión y el aprendizaje organizativo hay consenso entre los investigadores en conceptualizar la capacidad de absorción como una capacidad organizacional. La capacidad de absorción es reconocida como uno

de los componentes esenciales de las capacidades dinámicas (Garzón, 2016; Zapata y Hernández, 2018; Zapata y Mirabal, 2018).

Zahra y George (2002) realizaron una reconceptualización de la capacidad de absorción en torno a la incorporación de la dimensión transformación. De este modo, consideran a la capacidad de absorción del conocimiento como "un conjunto de rutinas organizacionales y procesos mediante los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento para producir una capacidad dinámica organizacional" (p.186). Por la relevancia e importancia del trabajo de Zahra y George (2002) para enriquecer el constructo capacidad de absorción, en la investigación se consideraron las dimensiones propuestas por estos autores para el estudio de la capacidad de absorción.

Siguiendo a Cruz et al. (2009) en este trabajo se asume que la capacidad de adaptación es un factor básico para que las organizaciones puedan responder a los cambios del entorno cuando desarrollan capacidades dinámicas, porque "representa la capacidad de la empresa para descubrir conocimiento externo e integrarlo con los conocimientos actuales para comercializar nuevos productos o servicios" (Büchel y Sorell, 2012, p. 3). Tomando como base la definición de capacidad de adaptación de estos autores, Zapata (2020) relaciona la capacidad de adaptación con tres dimensiones: a) descubrir; b) integrar; y c) comercializar. Estas dimensiones evidencian la interrelación de la capacidad de adaptación con la capacidad de absorción como componente de las capacidades dinámicas. Por ello, se incluyó en este estudio la capacidad de adaptación como una sub-categoría de la capacidad de absorción.

González-Campo y Ayala (2014) para el estudio de la capacidad de absorción incluyen 10 diferentes prácticas de recursos humanos en la fase de asimilación de la capacidad de absorción. Lo respaldan así Sánchez y Herrera (2016) al señalar que la capacidad del personal para desempeñar funciones y responsabilidades a partir de habilidades y destrezas adquiridas es uno de los elementos que proporcionan a las empresas alcanzar sus objetivos y metas. Por ello, en esta investigación se consideran las políticas de personal para el análisis de la capacidad de absorción de las organizaciones.

Para el despliegue de la capacidad de absorción, las empresas también utilizan la inteligencia competitiva porque es una habilidad que permite recopilar y analizar información del entorno, y por tanto es un medio para convertir en acciones las dimensiones de la capacidad de absorción. Con relación a las etapas del ciclo de inteligencia, Mier (2003) identifica: necesidades; planificación; recopilación; evaluación; análisis; y disseminación. Por su parte, Hidalgo-Nuchera et al. (2017) mencionan algunas técnicas que se utilizan en la fase de análisis: análisis de los cinco factores de la competencia de Porter; análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO); análisis de mercado; análisis del

perfil del competidor; y el benchmarking que permite a los gerentes realizar comparaciones de procesos y prácticas de empresa a empresa.

Teorías que se ubican en el ámbito externo

De la perspectiva del control externo para el estudio de la capacidad de absorción se incluyen los supuestos básicos de las teorías contingente, institucional y dependencia de recursos, cuya característica principal es que “el papel de los administradores consiste entonces en reaccionar a las presiones del entorno y diseñar alternativas para que la organización pueda adaptarse” (Rueda y Zapata, 2018, p.77).

Tabla 1. Descripción general de las teorías que se ubican en el ámbito externo

Teorías	Autores/Principios Básicos
Contingente	Donaldson (2001). El diseño y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales y los factores contingentes internos y externos.
Institucional	Meyer y Rowan (1977); DiMaggio y Powell (1983); Scott (1995); Selznick (1996). Organizaciones adoptan prácticas que son consideradas aceptables y legítimas en su campo organizacional. Mecanismos del isomorfismo institucional: a) coercitivo: se deriva de la influencia política y el problema de la legitimidad; b) mimético: resultante de las respuestas estándar a la incertidumbre; y c) normativo: está asociado a la profesionalización, porque resulta de la capacitación y profesiones comunes.
Dependencia de Recursos	Pfeffer y Salancik (1978). Organizaciones deben realizar transacciones con elementos del medio ambiente con el fin de obtener los recursos necesarios para la supervivencia. Alternativas que las empresas pueden adoptar para minimizar la dependencia del entorno: a) fusiones; b) negocios conjuntos; c) junta directiva; d) acción política; y e) sucesión ejecutiva.

Fuente: Adaptado de DiMaggio y Powell (1983); Donaldson (2001); Meyer y Rowan (1977); Pfeffer y Salancik (1978); Selznick (1996); Scott (1995).

3. METODOLOGÍA

En esta investigación se seleccionó el paradigma de investigación interpretativo porque fue necesario indagar cómo la empresa objeto de estudio renueva y configura sus recursos y capacidades.

Se utilizó la investigación cualitativa y el análisis inductivo con el fin de construir el conocimiento basado en la experiencia de los propios sujetos. El método usado fue el estudio de casos porque conlleva a “la investigación detallada, exhaustiva y en profundidad de un determinado fenómeno en un sujeto de estudio, una familia, hospital, comunidad” (Conejero, 2020, p. 243). Asimismo, permite examinar una empresa o a los individuos que la integran en su estado natural (Núñez-Bravo et al., 2019). De este modo, su elección facilitó la interpretación y análisis en profundidad de la empresa elegida en la investigación.

Los tipos de estudios de casos que identifica Yin (1994) son exploratorios, descriptivos y explicativos. Los descriptivos presentan “un informe minucioso del caso eminentemente descriptivo, no se guían por generalizaciones, fundamentaciones teóricas, ni hipótesis previas” (Chaverra et al. 2019, p. 423). En este estudio no se buscaba probar hipótesis ni proposiciones lo que admite su clasificación como descriptivo.

Considerando que la decisión del número de casos queda a discreción del investigador, porque no existe una guía precisa para establecer el número de casos que deben incluirse en una investigación (Canta y Quesada, 2021); siguiendo a Yin (1994) se seleccionó el tipo de diseño único porque se estudió la capacidad de absorción de una sola empresa.

De este modo, se aplicó un criterio intencional:

a) Esta empresa es una organización activa en el mercado nacional e internacional puesto que distribuye sus productos en EE.UU., Europa y Latinoamérica. Lo que la convierte en una de las más importantes empresas del sector de bebidas alcohólicas de Venezuela;

b) Fue designada por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria de Venezuela (SENIAT), como Sujeto Pasivo Especial, denominación que reciben las empresas cuyos ingresos anuales sean iguales o superiores a 30.000 unidades tributarias;

c) El organigrama de la empresa muestra que está dividida en diferentes direcciones lo que la convierte en un estudio de casos simple con unidades de análisis múltiples, porque las mismas representan las sub-unidades de análisis en esta investigación; y d) acceso a los datos: la empresa proporcionó las facilidades necesarias para la investigación.

Para estudiar la capacidad de absorción en la empresa, se tomó como criterio entrevistar a los directivos o ejecutivos involucrados con las decisiones estratégicas y de relevancia para el adecuado funcionamiento de la empresa, cuyas unidades están adscritas a la gerencia general. El protocolo seguido se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Protocolo del Estudio de Casos

Actividad	Descripción
Credenciales para el acceso a las fuentes de datos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Semblanza de la investigación: descripción del proyecto de investigación donde se exponían los objetivos, propósito, tipo, unidad de análisis, perfil de los informantes y los posibles resultados que se esperan obtener con el desarrollo del estudio.</i> • <i>Cartas de presentación emitidas por los investigadores, con el aval de la UCLA, que acreditaban la condición de los investigadores.</i> • <i>Guía de las entrevistas: medio de recolección de datos vital para vincular la realidad y los resultados (Alegre-Brítez, 2022). En tal sentido, se elaboró incluyendo preguntas agrupadas por cada uno de los componentes de las capacidad de absorción a estudiar en la empresa, con base en el objetivo del estudio y literatura analizada como marco teórico de la investigación</i>
Procedimientos del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cronograma para la recogida de información: se coordinó con la gerencia de recursos humanos para el desarrollo de las entrevistas. También, se realizaron dos visitas guiadas a las instalaciones de la planta de la empresa ubicada en La Miel, estado Lara-Venezuela.</i> • <i>Desarrollo de las entrevistas: su uso facilita la construcción del conocimiento a través de la interacción entre dos personas (Villarreal-Puga y Cid-García 2022). Para la realización de las entrevistas semiestructurada se siguieron los siguientes pasos: a) presentación del investigador y del proyecto de investigación; b) establecimiento de acuerdos en los siguientes aspectos: cuestiones éticas, duración, forma de conducción, y disponibilidad de documentación de la dirección estratégica; y c) utilización de la guía de entrevista, lo que permitió disponer de las preguntas requeridas en base a los objetivos de la investigación. Sin embargo, en determinados momentos se invitó al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar otros aspectos relevantes para el propósito del estudio.</i>
Guía para el análisis de la información	<p><i>Seguendo a Echeverría (2005) se utilizó el análisis de datos cualitativos por categorías a priori. Para ello, se cumplieron los siguientes pasos: a) definir las subcategorías; b) transcripción de las entrevistas: destacando las citas que aluden a temáticas relevantes para el problema definido en esta investigación. Esto permitió asignar las citas a cada categoría; y c) integración de los discursos. Las subcategorías son:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Capacidad de absorción potencial.</i> <i>2. Herramientas gerenciales.</i> <i>3. Capacidad de adaptación.</i> <i>4. Políticas de personal.</i> <i>5. Capacidad de absorción realizada.</i>

Fuente: Alegre-Brítez, 2022; Villarreal-Puga y Cid-García 2022; Echeverría (2005)

Para garantizar la fiabilidad del estudio se incluyeron las siguientes tácticas:

- Elaboración de un marco teórico.*
- Uso de múltiples fuentes de información y evidencias documentales para ampliar los datos: en las entrevistas se realizó retroalimentación, contacto interactivo y validación de datos con los informantes claves; se usaron evidencias documentales: como resúmenes ejecutivos, informes de gestión; documentos presentación de la empresa, organigrama, descripción de las actividades y funciones de las direcciones. Asimismo, se recurrió a la observación directa: el contacto físico real que se realizó con las fuentes de información permitió observar la evidencia y constatar que la empresa opera en una unidad industrial ubicada en la Miel, municipio Sarare del estado Lara-Venezuela; donde se procesa alcohol y se elaboran bebidas alcohólicas. También, se tuvo*

acceso a las instalaciones de la empresa ubicadas en Barquisimeto, Municipio Iribarren del estado Lara-Venezuela.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La capacidad de absorción se refiere a la creación y utilización de conocimientos para realizar estrategias de creación de valor no duplicadas por sus competidores. En tal sentido, a continuación, se explica en detalle los hallazgos de cada una de las subcategorías de la capacidad de absorción.

Capacidad de absorción potencial

Producto del análisis de los datos obtenidos, se evidenció que se realiza un trabajo continuo en procura de adquirir conocimiento de fuentes internas y externas. La fuerte presión que genera las condiciones económicas en el país ha conllevado a la necesidad de tomar decisiones rápidas y analizar periódicamente el mercado de

cada una de sus categorías de artículos, en procura de diseñar productos dirigidos según los gustos, necesidades y cambios en el poder adquisitivo de los consumidores venezolanos. Lo que ha derivado en orientar sus productos Premium al sector de exportación.

En una economía compleja y confusa con un proceso de hiperinflación galopante como es el caso venezolano, la organización se ha visto sometida a dificultades para establecer contratos de suministro de algunos materiales requeridos en su proceso productivo. Sin embargo, ha logrado firmar acuerdos con proveedores para el aseguramiento de materiales específicos según los requerimientos del área de producción. Lo que demostró que esta organización se adapta rápidamente a las condiciones cambiantes que el entorno le exige. Su personal directivo genera y divulga el conocimiento a través de toda la estructura organizacional. Postura que confirma la aplicación de los postulados de la teoría de capacidades dinámicas y la utilización de las opciones de adaptación e interpretación del entorno que postula la teoría de dependencia de recursos y la teoría contingente.

Con relación a las fuentes de conocimiento interno, se verificó la permanente comunicación entre las direcciones de la empresa con el fin de definir planes en conjunto y de esta manera enfocar los esfuerzos en las actividades medulares que han definido como prioritarias producto de la grave crisis económica que afronta Venezuela: vender y cobrar; en virtud de que el crédito es inexistente en el país. De igual forma, establecen alianzas entre unidades con el fin de diseñar estrategias y proyectos cuyos objetivos están orientados a solucionar requerimientos del área de producción que se han derivado de la severa escasez de materias primas e insumos por el descenso en las importaciones en el país a partir del año 2014.

Otro aspecto que se ha definido como destacado ante las limitaciones de operatividad en Venezuela es el transporte de productos. Por ello, se encarga directamente de su entrega a nivel internacional y en cada país cuenta con distribuidores autorizados.

De este modo, se puede aseverar que su capacidad de absorción potencial le ha otorgado la flexibilidad requerida para continuar operando en un país caracterizado por dificultades y limitaciones para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Herramientas gerenciales

Las entrevistas desarrolladas con los directores de las unidades de análisis de la investigación permitieron describir las etapas del ciclo de inteligencia competitiva de Mier (2003):

- Necesidades: el personal directivo se ha enfocado en buscar información que le permita responder y mitigar las

limitaciones y dificultades generadas por la hiperinflación en la que está inmersa la economía venezolana. Por ello, el énfasis se da en tres áreas: a) a lo interno de la organización para monitorear y detectar necesidades de operaciones, recursos humanos, comercialización, finanzas y planificación; b) en el entorno nacional con el fin de identificar cambios en la competencia, leyes, decretos, gustos de los clientes, nuevas tecnologías, e impactos en el poder adquisitivo de los consumidores; y c) en el entorno internacional para conocer leyes y normativas para la venta y distribución de bebidas alcohólicas, competidores, nuevas tecnologías, gustos de los clientes, tendencias del mercado.

- Planificación: en función de las necesidades detectadas en las áreas antes mencionadas, los directores de cada unidad enfocan la búsqueda de información de acuerdo con sus metas y objetivos. En reuniones de trabajo mensuales intercambian esta información con las otras direcciones de la empresa.
- Recopilación: El conocimiento se obtiene realizando intercambios con otras empresas del sector de bebidas alcohólicas que forman parte de Cámara de la Industria Venezolana de Especies Alcohólicas (CIVEA); en alianzas para investigación y desarrollo UCLA principal casa de estudio de la región; con empresas de otros sectores como el farmacéutico para el estudio de procesos de logística; con las cadenas de supermercados y licorerías donde se expenden sus productos; con la Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (CAVIDEA); con poblaciones cercanas a la planta en procura de conocer sus principales necesidades para incorporar en sus ejes de responsabilidad social empresarial.

La empresa contrata los servicios de empresas y asesores externos entre las que destaca Nielsen Global Media responsable de las investigaciones de mercado y valoración de su posición con relación a sus principales competidores. Otra forma de adquirir conocimiento que utiliza la empresa es por medio de la contratación de licencias que le permiten operar desde el punto de vista informático y tecnológico. De igual forma, se aprovechan las redes sociales con el fin de descubrir las necesidades e inquietudes de sus clientes.

- Evaluación: para adquirir e identificar conocimiento se utilizan diversas fuentes externas certificadas lo que posibilita su veracidad. En los casos que se requiere se coteja y verifica con otras fuentes secundarias. El personal de la empresa es especialista en su área lo que facilita la adecuada recolección e identificación en el entorno.
- Análisis: se utilizan las herramientas gerenciales: análisis de las cinco fuerzas de Porter que facilita el estudio del sector de bebidas alcohólicas y la competencia; la teoría de juegos para

hacer injerencias de modelos de nuevos productos a introducir en el mercado o para la estimación de ventas de la competencia; el análisis DAFO con revisiones mensuales porque la premisa es tomar decisiones de manera rápida e implementar cambios, ajustes y mejoras que se requieren en función de las limitaciones presentes en el entorno venezolano.

Asimismo, para la gestión de sus compras utiliza la herramienta de planificación estrategia Matriz de Kraljic. Se destaca su uso para la adaptación en un entorno adverso porque permite a las empresas clasificar los materiales y/ servicios a comprar considerando riesgos por amenazas de agotamiento de recursos, escasez de materiales, turbulencias políticas e intervención de los gobiernos en los mercados de suministros, intensificación de la competencia y aceleración del cambio tecnológico (Kraljic, 1983).

Otra herramienta gerencial que para la adaptación institucional es Benchmarking que le ha permitido conocer las mejores prácticas que realizan sus principales competidores en el sector de bebidas alcohólicas a nivel nacional. Este proceso de investigación industrial también se utiliza para estudiar y analizar las habilidades y experiencias de las empresas que distribuyen sus productos a nivel internacional.

En el área de responsabilidad social, tiene como propósito conocer los proyectos de las otras empresas del sector con el fin integrarse a los mismos y apoyar su ejecución. De esta forma, se procura contribuir en la mitigación de la difícil situación social y económica de Venezuela.

En Venezuela, una característica de la inestabilidad e incertidumbre en la que operan las empresas son los frecuentes cambios y modificaciones en las leyes, decretos y normas que imponen los principios para la correcta realización de acciones en las actividades de las organizaciones. Por ello, el personal directivo se comunica de manera constante por medio de la aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes WhatsApp.

Esto le permite analizar rápidamente las implicaciones para su gestión con el fin de adaptarse institucionalmente a esta dependencia a través del mecanismo isomorfismo coercitivo. De este modo, se incorporó en el organigrama la gerencia de relaciones gubernamentales, encargada de garantizar la adecuación de los procesos organizacionales para el cumplimiento de normas, leyes, reglamentos y providencias administrativas.

- *Diseminación: los entrevistados señalaron que la información llega antes de que los eventos ocurran lo que les permite ser rápidos y ágiles en la toma de decisiones.*

Capacidad de adaptación

Los directores de las unidades consultadas expresaron que un aspecto para sobrevivir en un contexto caracterizado por una grave crisis económica es anticiparse a los cambios. El personal directivo define al inicio del año objetivos específicos, alcanzables y medibles que luego son revisados y ajustados con una periodicidad mensual. De esta forma, la planificación es un aspecto primordial en las direcciones de la empresa que junto con el examen frecuente del mercado les permite hacer los cambios y ajustes en el tiempo requerido. Asimismo, los datos obtenidos admiten señalar que una de las capacidades que distinguen en el sector de bebidas alcohólicas a la empresa y que le ha permitido continuar operando, es su visión a futuro que le otorga los elementos para anticiparse y realizar las inversiones y cambios en infraestructura requeridos para su operatividad a corto, mediano y largo plazo.

También, se evidenció que la hiperinflación y la dificultad para el acceso a divisas han limitado la adquisición de tecnologías. No obstante, frecuentemente se examina el entorno con el fin identificar las nuevas tecnologías que se requieren para dar una respuesta inmediata a los cambios que se dan en Venezuela. Otro impedimento que ha tenido que enfrentar la empresa, es la escasez de insumos y materiales o cambios en algunos de los componentes de los elementos que utiliza. Esta situación se ha solventado realizando modificaciones en sus procesos productivos y en las marcas que ofrece al mercado nacional cuyas demandas han sido impactadas por la acentuada disminución del poder adquisitivo de la población.

Asimismo, la empresa ha establecido relaciones, acuerdos de fabricación y alianzas con proveedores que se encargan de elaborar materiales específicos para la producción de los productos. Lo que ha requerido realizar inversiones en maquinarias que en algunos casos se han entregado al proveedor en comodato para solucionar las limitaciones en la cadena de suministro. Así, tal como lo establece la teoría de dependencia de recursos y la teoría contingente los directores interpretan el entorno adverso de Venezuela para adaptarse a sus condiciones. De esta forma, la empresa ha enfrentado los problemas económicos, políticos y sociales con el fin de continuar operando.

Los resultados evidenciaron que la construcción de capacidades le facilita crear nuevos productos y procesos respondiendo así a circunstancias del entorno; y atender contingencias ambientales para llevar a cabo la modificación necesaria cuando se enfrenta a la necesidad de cambiar.

Políticas de personal

Los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas evidenciaron que la operatividad de la empresa se ha visto afectada por la salida de

una porción importante de su talento humano. La principal razón de este descenso de personal, es el fenómeno de emigración que se inició en el país a partir del año 2016 producto de la severa crisis económica e hiperinflación. Por ello, se sigue como política de recursos humanos retener al personal con remuneraciones y beneficios económicos plasmados en un contrato colectivo que incluye remuneraciones con las que el trabajador pueda aliviar la disminución del poder adquisitivo de la moneda. Asimismo, en las instalaciones de la empresa los trabajadores disponen de atención médica, y se hace entrega a su personal de combos de alimentación.

Para asimilar el conocimiento ha realizado un rediseño de los puestos de trabajo considerando los siguientes aspectos primordiales:

- a) Se exige cumplimiento de resultados con el fin de aliviar cargas y concentrar al personal en objetivos alcanzables y medibles;
- b) La capacitación del personal, a pesar de la crisis económica, se considera primordial pero su costo es compartido con el trabajador y se rota al personal como política de formación;
- c) Redistribución de tareas entre áreas y/o unidades para atender el déficit de personal que se retiró; d) se toma como premisa para el reclutamiento de nuevos trabajadores su nivel de preparación académica y experiencia profesional; y e) se realizan encuestas de satisfacción laboral del personal. Otra política de personal importante se refiere a las relaciones laborales. En tal sentido, se coordinan encuentros entre diversas áreas para realizar actividades y dinámicas de grupo con el fin de fomentar unión y cohesión entre el personal.

Capacidad de absorción realizada

Los datos cualitativos obtenidos reflejan que combina su conocimiento interno con el que adquiere, y asimila para mitigar las dificultades del entorno. Para ello, realiza un monitoreo constante de los cambios de la demanda en el mercado nacional por la pérdida del poder adquisitivo de la población en Venezuela.

De este modo, en el año 2018 sale al mercado Rumbaron, un licor seco a base de ron para el segmento joven de la población a un precio asequible. Simultáneamente, se ampliaron los canales de distribución y venta de los productos que le permitió pasar de 14 distribuidores a nivel nacional a 400 clientes directos: supermercados, bodegones, pequeños establecimientos. Lo que significó un incremento en costos de logística que se compensó con independencia de los distribuidores directos porque ahora la empresa atiende a un porcentaje significativo de sus compradores en forma directa.

Lo que conllevó a diseñar estrategias de comercialización y mercadeo para dos tipos de clientes: consumidor final y canales de

distribución. Asimismo, para minimizar los efectos de la inflación en el volumen de ventas se realizó un análisis de precios tomando como premisa mantener la calidad de los productos.

Las condiciones, limitaciones y trabas del contexto venezolano han impactado la producción de los rubros que se cosechan en el país por falta de insumos y maquinarias. De estos rubros, la producción de caña de azúcar es vital para la empresa porque su principal producto de venta es el ron que se obtiene de la destilación de la melaza, que es un subproducto obtenido del procesamiento de la caña de azúcar.

En tal sentido, aprovechando sus recursos y competencias en sus procesos organizativos ha incluido la producción del cultivo de caña de azúcar. La cosecha de este rubro agrícola se distribuye entre los centrales azucareros privados: Río Turbio, Portuguesa, y la Pastora que le permiten generar las alianzas estratégicas con estos proveedores que le garantizan el acceso a la melaza para la producción de ron, lo que le da un cierto grado de autonomía y minimiza su dependencia del entorno (Saldaña et al., 2020).

Otra actividad que se realiza en la empresa para fortalecer su vinculación con proveedores, es contribuir con la Fundación Azucarera para el Desarrollo de la Productividad y la Investigación (Fundacaña) para el estudio de nuevas variedades de caña de azúcar en el sector azucarero de Venezuela. Este acuerdo le permitió en el año 2017 la variedad de caña conocida comercialmente como "La Diplomática". Este nombre se le otorgó como agradecimiento por su apoyo para investigación de nuevas variedades de caña en el sector azucarero de Venezuela.

Otro indicador del proceso de transformación del conocimiento, es el cumplimiento de las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), lo que requiere archivar y conservar el conocimiento adquirido para su uso futuro. Además, para incorporar el conocimiento obtenido y transformarlo en sus operaciones, inició en el año 2019 un levantamiento de información relativa a los procesos, métodos y procedimientos de trabajo, con el fin de sistematizar el conocimiento, facilitar su circulación y mejorar la eficacia de la organización. Este registro de los procedimientos y tareas tiene el objetivo de construir una memoria en la organización para facilitar las comunicaciones entre sus miembros y estará disponible para el nuevo personal. De igual forma; las unidades orgánicas reciben una revista de comunicación corporativa interna como medio de divulgación.

El reconocimiento de la grave crisis económica que se ha generado en Venezuela en los últimos 5 años, ha implicado que las acciones de responsabilidad social empresarial en su mayoría estén dirigidas a aliviar las condiciones socioeconómicas de las comunidades adyacentes a la planta industrial, ubicada en la Miel, estado Lara.

En la tabla 3, se presenta un resumen de las capacidades dinámicas identificadas en un entorno adverso para la categoría capacidad de absorción.

Tabla 3. Relación de las capacidades dinámicas identificadas en un entorno adverso para la categoría capacidad de absorción.

Categoría	Capacidades
Capacidad de Absorción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación con base en objetivos alcanzables y medibles con seguimiento continuo. 2. Anticipación: comités directivos permanentes. 3. Diversificación clientes: ampliaron de solo distribuidores a clientes directos: supermercados, bodegones, licorerías. 4. Políticas de recursos humanos: retener a su personal con remuneraciones y beneficios socioeconómicos. 5. Prioridad mantener flujo de Caja: énfasis en cobrar y vender y con lapsos de cobro de las ventas ajustados según hiperinflación. 6. Planificación a mediano y largo plazo en proyectos para su operatividad a futuro. Caso Proyecto Cocuy. 7. Alianzas estratégicas en apoyo a la cañicultura con el fin de obtener prioridad para adquirir melaza. 8. Alianzas en mercados internacionales para la reducir dependencia del mercado local. 9. Cambios en procesos productivos por disminución de la calidad de materias primas. 10. Para adquirir conocimientos realiza alianzas con sus distribuidores a nivel internacional. 11. Minimizar barreras de entrada a mercados internacionales: asistencia a ferias, concursar en eventos, y obtener certificados y reconocimientos. 12. Integración a los grandes temas sociales: por la severa crisis de Venezuela ha desarrollado 5 ejes: a) educación y Cultura: atiende 52 escuelas y unidades que tengan que ver con el tema cultura; b) desarrollo Comunitario: programas de ayuda a la comunidad; c) programa voluntariado: con participación de su personal se hace voluntariado en la comunidad. Por tema alimentación la Olla Comunitaria es el programa bandera; d) salud: Va desde ayudas médicas, donación de medicinas hasta atención directa a los centros de salud que están alrededor de la planta. Es el que demanda mayor atención; y e) deporte: atiende a más de 500 niños de la comunidad para lo cual crearon la fundación Gustavo Vegas León que administra las escuelas menores de: béisbol, futbol, basquetbol y voleibol. 13. Realiza acciones de responsabilidad social según lo Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). 14. Políticas de personal que respetan sus derechos y favorecen su desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

5. CONCLUSIONES

La capacidad de absorción potencial y realizada es desarrollada por la empresa en función de sobrellevar y minimizar las condiciones desfavorables del ambiente externo. En tal sentido, se adquiere, asimila, transforma y explota el conocimiento con especial énfasis en continuar operando y prever cambios en el entorno que puedan limitar la supervivencia en el tiempo, lo que se convierte en un aspecto vital en un entorno adverso. Y, a su vez, delimita el diseño de los nuevos productos que se ofrecen y comercializan en los mercados nacionales e internacionales.

El personal directivo toma decisiones rápidas y monitorea el entorno constantemente, lo que evidencia que el esfuerzo que implica la capacidad de absorción en un entorno adverso, con todos sus procesos organizativos involucrados, es probablemente mayor que los esfuerzos que serían necesarios en un entorno favorable.

Las alternativas utilizadas para minimizar la dependencia del entorno han estado dirigidas a realizar acuerdos de fabricación; alianzas con proveedores; convenios para investigación; y contratos para distribución y venta de productos en mercados internacionales. De esta forma, se reafirma la relación entre la

teoría de capacidades dinámicas y la teoría de dependencia de recursos.

Los hallazgos de esta investigación relevan que en entornos adversos las empresas utilizan en mayor medida para la adaptación institucional los tipos de isomorfismo mimético y coercitivo. Y ubicados dentro de los postulados de la teoría contingente, la empresa estudiada con el fin de contrarrestar la adversidad del entorno de Venezuela realizó cambios en su estructura organizativa.

El uso de la investigación cualitativa para el cumplimiento del objetivo de investigación, proporciona una descripción de los procesos organizacionales de la capacidad de absorción que sustentan el desarrollo de capacidades dinámicas por parte de los gerentes involucrados. De esta forma, se amplía el análisis de la teoría de capacidades dinámicas al considerar las perspectivas; puntos de vista; y significados otorgados por el personal directivo de la organización. Lo que ha sido considerado en la literatura como una vía para disminuir la tendencia a seleccionar metodologías cuantitativas para el estudio de las capacidades dinámicas.

Derivado de las reflexiones anteriores, futuras investigaciones podrían analizar el desarrollo de capacidad de absorción en entornos adversos en empresas pequeñas, medianas y de reciente creación con el fin de ampliar el estudio de la teoría de capacidades dinámicas, y con ello contribuir a minimizar las controversias con relación a su marco de aplicación.

Las características del entorno inestable e impredecible en las que se desenvuelven las empresas en Venezuela, pueden considerarse como posibles limitaciones de este estudio.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo-Gelves, L., & Albornoz-Arias, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (46), pp. 262-283. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>

Acosta Prado, J., Garzón Castrillón, M., Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Mendoza Guerra, J., Carlos Díaz, R., & otros. (2017). *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas.* (J. M. Mendoza Guerra, Ed.) Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Garzon-2/publication/329715049>

Aguilar, J. J., & Yepes, E. R. (2021). *Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual.*

Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. (2018). Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance. *Sustainability*, 10(381), pp. 1-20. Recuperado de <file:///C:/Users/Sony/AppData/Local/Temp/sustainability-10-00381-v2-1.pdf>

Alegre Britéz, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>

Álvarez-Melgarejo, M. & Torres-Barreto, M. (2018). Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. *I+D Revista de Investigaciones*, 12(2), pp. 47-53. Recuperado de <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/articloe/viewFile/178/183>

Büchel, B., & Sorell, M. (2012). Assessing your Adaptive Capability: Where Do You "Stand Out" within Your Industry. *Switzerland: International Institute for Management Development*, (17), pp. 1-4.

Canta, J. & Quesada, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5 (19), 775-786. Recuperado de: <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/257/589>

Chaverra, B., Gaviria, D., & González, E. (2019). El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. *Conceptualización y aplicación. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (35), 428-433.

Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128-152. doi.org/10.2307/2393553

Conejero, J. C. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), pp.242-244. Recuperado de: <file:///C:/Users/Sony/Downloads/57-Article%20Text-14-1-10-20201201.pdf>

Cruz, J., López, P., & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, pp.105-128. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?cluster=3715385003470521659&hl=es&as_sdt=0,5

- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American sociological review*, 48(2), 147-160. Recuperado de <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications.
- Echeverría, G. (2005). *Análisis Cualitativo por Categorías*. Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Escuela de Psicología. Santiago. Recuperado de <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-experimental-simon-rodriguez/metodologia-i/analisis-cualitativo-g-echeverria-1/11939772>
- Gao, S., Yeoh, W., Wong, S., & Scheepers, R. (2017). *A literature analysis of the use of absorptive capacity construct in IS research*. *International Journal of Information Management*, 37(2), pp. 36-42. <https://core.ac.uk/download/pdf/148366867.pdf>
- Garzón, M. (2016). *Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso*. *Orinoquia*, 20(1), pp. 97-118. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-37092016000100011
- Garzón, M. (2018a). *La capacidad dinámica de innovación*. *Revista Ide@s -concyteg*, (208), pp. 4-21. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/329715161>
- Garzón, M. (2018b). *Capacidad dinámica de adaptación. Visión de futuro*, 22(1), pp.114-134. Recuperado de <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/280/84>
- González-Campo, C., & Ayala, A. (2014). *Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas*. *Estudios Gerenciales*, 30(132), pp.277-286. doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015
- Hidalgo-Nuchera, A., Fernández Arias, M., Urueña López, A., & Penas García, G. (2017). *La inteligencia competitiva: una herramienta estratégica del sector farmacéutico*. *Economía Industrial*, (406), pp.105-114. Recuperado de http://oa.upm.es/50089/1/INVE_MEM_2017_272267.pdf
- Kraljic, P. (1983). *Purchasing must become supply management*. *Harvard business review*, 61(5), pp.109-117. Recuperado de <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Lin, H.; Su, J. & Higgins, A. (2016). *How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations*. *Journal of Business Research*, 69(2), pp.862-876. doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.004
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American journal of sociology*, 83(2), pp.340-363. Recuperado de file:///C:/Users/Sony/AppData/Local/Temp/meyerrowan1977_formalstructuremythcermony.pdf
- Mier, M. (2003). *Inteligencia competitiva: un factor importante para construir una tradición tecnológica*. Ponencia presentada en el X Seminario Latino-Iberoamericano de gestión tecnológica Altec: conocimiento, innovación y competitividad: los desafíos de la globalización, México D. F., México.
- Núñez-Bravo, N., Sánchez-Güette, L., Sotelo-Berrio, V., Miranda-Medina, C., Mantilla-Morrón, M., Galeano-Muñoz, L., & Moreno-Bravo, M. (2019). *Emprendimiento e innovación en personas con discapacidad en Colombia: estudio de casos*. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(2), pp.159-165. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/4158>
- Palma, J., & Pavez, H. (2017). *Gestión, innovación y resultados empresariales bajo la teoría de Recursos y Capacidades*. *Revista Academia & Negocios*, 3(1), pp.35-50. Recuperado de <file:///C:/Users/Sony/AppData/Local/Temp/45-371-1-PB.pdf>
- Penfold, M., Vainrub, R., & Dohnert, S. (2009). *Volar alto: ¿Cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad? Estrategias en tiempos de turbulencia*. *Las empresas venezolanas*. *Debates IESA*, 14(3), pp. 14-19. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/03-09volaralto.pdf>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York. United States of America: Harper & Row, Publishers.
- Rueda, M., & Zapata, G. (2018). *Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones*. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), pp. 75-92. doi: <http://dx.doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>
- Saboin, J. (2021). *The Venezuelan Enterprise: Current Situation, Challenges and Opportunities*. *Inter-American Development Bank*. doi.org/10.18235/0003099
- Sáez, F. & Sequín, L. (2019). *De la inflación crónica a la hiperinflación: El equilibrio al borde del abismo*. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <https://www.academia.edu/41521655/>

- Saldaña, J. T., Gutiérrez, J. S., & Uvario, K. M. L. (2020). Implicaciones de las teorías organizativas en la construcción de la cooperación empresarial. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 8(1), pp.7-31.
- Sánchez, S. & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), pp.133-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=9094765300>
- Scott, W. (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative science quarterly*, 41(2), pp.270-277. doi.org/10.2307/2393719
- Sigala, L.; León, F. & Pla, J. (2007). Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: Caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), pp.113-136. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842007000100007&script=sci_arttext
- Silveira, L., Horta, R., & Francia, H. (2021). Capacidad de Absorción e Innovación en empresas industriales manufactureras en Uruguay. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 725-744.
- Solís Vázquez, Sheila Yazmín, Zerón Félix, Mariana, & Sánchez Tovar, Yesenia. (2019). Efectos de la Capacidad de Absorción en la Innovación del sector Industrial en el Norte de México. *Nova scientia*, 11(23), 00019. Epub 10 de marzo de 2020. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i23.2039>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: an introduction*. *Industrial and corporate change*, Working Paper (94-103). Recuperado de <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533. Recuperado de [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Torres-Barreto, M., Martínez, J., Meza-Ariza, L. & Molina, L. (2016). El cambio tecnológico en el caso de los textiles inteligentes: Una aproximación desde las capacidades dinámicas. *Espacios*, 37(8). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n08/16370813.html>
- Vera, L. (2018). *Cómo explicar la catástrofe económica venezolana*. *Nueva Sociedad*, (274), pp.83-96. Recuperado de https://static.nuso.org/media/articles/downloads/5.TC_Vera_274.pdf
- Villarreal-Puga, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos* 21, 7(1), 52-60. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21>
- Yin, R. (1994): *Investigación sobre el Estudio de Casos. Diseño y métodos*. Segunda edición. London: Thousand Oaks: Sage Publications. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), pp.185-203. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/35455319.pdf>
- Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003>
- Zapata, G. & Hernández, A. (2018). Capacidad de absorción: revisión de la literatura y un modelo de sus determinantes. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), pp. 121-140. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5045/504554929009/504554929009.pdf>
- Zapata, G. & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), pp. 78-98. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000200005
- Zapata, G. & Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), pp.47-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456054552003/456054552003.pdf>