



# Dinámicas del sector lácteo como ventaja competitiva frente a los retos de mercados internacionales

## Dynamics of the dairy sector as a competitive advantage in the face of international market challenges

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.6>

### Resumen

Artículo de revisión.  
 Fecha de recepción: 03/07/2020  
 Fecha de devolución: 02/11/2020  
 Fecha de aceptación: 10/11/2020  
 Fecha de publicación: 14/11/2020

**Manuel Antonio Pérez-Vásquez** 

Universidad del Sinú  
 Montería, Córdoba (Colombia)  
[manuelperezv@unisinu.edu.co](mailto:manuelperezv@unisinu.edu.co)

Para citar este artículo:

Pérez-Vásquez, M. (2021). Dinámicas del sector lácteo como ventaja competitiva frente a los retos de mercados internacionales. *Económicas CUC*, 42(1), 230–248. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.6>

El entorno global se caracteriza por el cambio, la incertidumbre y la competitividad, tales factores, inciden significativamente en todos los sectores de las economías regionales y nacionales. Es por esta razón que el presente artículo se plantea analizar cómo las capacidades dinámicas del sector lácteo en el departamento de Córdoba puede ser fuente de ventaja competitiva frente a los retos de los mercados internacionales. Esta investigación, tiene un enfoque descriptivo-analítico, y se apoya en fuentes secundarias consultadas en base de datos y en el análisis documental de estudios realizados a nivel nacional y local. La cadena productiva del sector lácteo de Córdoba, evidencian una calificación alta, y en el caso de la provisión de bienes y servicios e industria, éstos mostraron calificaciones más bajas. Para el caso del sector lácteo, se hace necesario, la observancia de sus ventajas comparativas, con el fin de focalizar las tácticas apropiadas para engrandecer las potencialidades ya encontradas. Se considera, que las capacidades dinámicas específicas, facilitan el proceso de internacionalización de las empresas del sector lácteo en el departamento. Se deben aprovechar las ventajas competitivas que ofrecen las capacidades dinámicas, ya que la mayoría de los procesos de la cadena láctea en Córdoba, muestran fortalezas en los aspectos referidos a la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y el indicador global de éxito, en ese sentido, es imperativo, un uso más eficaz y eficiente de las capacidades y recursos del sector, si se desea incursionar con éxito en el mercado a nivel internacional.

**Palabras clave:** Industria láctea; cadena láctea; competitividad; ventaja competitiva; cultura organizacional; aprendizaje organizacional; indicador global

### Abstract

The global environment is characterized by change, uncertainty and competitiveness, such factors significantly affect all sectors of regional and national economies. It is for this reason that this article sets out to analyze how the dynamic capacities of the dairy sector in the department of Córdoba can be a source of competitive advantage in the face of the challenges of international markets. This research has a descriptive -analytical approach, and relies on secondary sources consulted in the database and on the documentary analysis of studies carried out at the national and local level. The productive chain of the dairy sector of Córdoba, show a high rating, and in the case of the provision of goods and services and industry, these showed lower ratings. In the case of the dairy sector, it is necessary to observe its comparative advantages, in order to focus on the appropriate tactics to enhance the potential already found. It is considered that the specific dynamic capacities facilitate the process of internationalization of the dairy sector companies in the department. The competitive advantages offered by dynamic capacities should be taken advantage of, since most of the processes of the dairy chain in Córdoba show strengths in aspects related to organizational culture, organizational learning and the global indicator of success, in in this sense, it is imperative, a more effective and efficient use of the capacities and resources of the sector, if you want to successfully enter the market at an international level.

**Keywords:** Dairy industry; milk chain; competitiveness; competitive advantage; organization culture; organizational learning; global indicator

JEL: F01, N50, O18.

## INTRODUCCIÓN

Las influencias derivadas de la evolución de las condiciones del mercado hacen imperativo que las empresas u organizaciones, reorganicen y potencialicen sus recursos y capacidades en función de responder con agilidad y eficacia a estos cambios globalizantes, y a partir de tal consideración, es donde toma auge las capacidades dinámicas, entendidas éstas como la forma en que las organizaciones potencializan sus factores organizacionales con base en nuevos recursos o en la recombinación novedosa de los ya existentes.

El departamento de Córdoba, ha tenido un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional, principalmente, por el desarrollo de sus actividades agrícolas y pecuarias. Sin embargo, en el caso del sector lácteo ha habido poca planificación estratégica, el desaprovechamiento de las dimensiones geoestratégicas, y un mayor fortalecimiento de los procesos productivos del sector lácteo.

El presente artículo de tipo descriptivo-analítico, está referido a analizar como las capacidades dinámicas del sector lácteo en el departamento de Córdoba puede ser fuente de ventaja competitiva frente a los retos de los mercados internacionales, para lo cual, es válido hacer una teorización acerca de las capacidades dinámicas y el relacionamiento de dicha teoría con el desarrollo competitivo del sector lácteo a nivel departamental y su comercialización internacional.

En el desarrollo del artículo, se hace énfasis, en las capacidades y recursos del sector lácteo a nivel nacional e internacional, y específicamente, en el caso del departamento de Córdoba. Posteriormente, en los resultados, se realiza un análisis de competitividad de tres grandes empresas del sector lácteo a nivel departamental y con base en los hallazgos, se hace un relacionamiento de dichas capacidades dinámicas empresariales frente a la demanda de internacionalización para dicho sector, y por último, se establece la discusión y las conclusiones, significando de manera particular, acerca de la importancia del clúster del sector lácteo en el departamento de Córdoba para enfrentar con éxito el reto de la internacionalización.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### *Capacidades Dinámicas*

Las capacidades dinámicas surgen como teoría en inicios del siglo XX, teniendo un significativo impacto, en la formación académica, y específicamente, con respecto al direccionamiento de las organizaciones (Oliver & Holzinger, 2008). Esta postura teórica, valida la incidencia que tiene el entorno en aquellos recursos y capacidades organizacionales, y de igual manera, sobre la eficiencia en la productividad misma (Priem y Butler, 2001; Benner & Tushman, 2003).

En cuanto al concepto de las capacidades dinámicas, esta se entiende como:

[...] la habilidad de la empresa de generar nuevas capacidades organizativas a partir de la adquisición o el desarrollo de nuevos recursos y/o la recombinación de forma novedosa de los ya existentes, lo que resulta especialmente relevante ante regímenes externos caracterizados por rápidos cambios (Cruz, Navas & Delgado, 2011, p. 10).

En línea con el párrafo anterior, las capacidades dinámicas tienen relevancia en los entornos de rápidos cambios, debido a que exponen la necesidad de que las organizaciones, hagan un mejor uso de sus recursos existentes, adquieran nuevos recursos o recombinen los que poseen de forma innovadora, y con ello, estar mejor preparados frente a la dinámica del entorno.

Según Garzón (2015), las capacidades dinámicas se definen como:

Potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados (p. 117).

En esta definición de Garzón (2015), hace relevancia, de que las capacidades dinámicas, están en concomitancia con la adquisición de nuevos conocimientos empresariales, y partir de ahí, se establece, toda una serie de procesos organizacionales, que conllevan a que las empresas fortalezcan o potencializen sus habilidades competitivas ante la evolución del mercado. También estas capacidades, se puede enfocar dentro de la perspectiva de la innovación, es decir, el desarrollo de aquellos procesos que permiten mayor grado de invención en las empresas, ya sea a través del lanzamiento de nuevos bienes o servicios, creación en los procesos o en la identificación de nuevos mercados y modelos de negocio (Garzón, 2015; Caro, 2016).

Hay otro enfoque denominado “enfoque de construcción de capacidades”, en el cual, éstas se caracterizan, por ser aquellas que con base en la alteración, recombinación u obtención de los recursos empresariales se logra la generación de nuevas capacidades organizativas (Garzón, 2015). Una tercera concepción de las capacidades dinámicas dentro del ámbito organizacional, y está referida, a los ajustes que debe realizar una empresa para estar a tono con las exigencias del entorno, esta se denomina “enfoque contingente”, en el cual, se enfatiza que el ajuste que realice una organización ante un medio externo dinámico, dependerá de las acciones estratégica que tenga frente a dicha demanda del medio (Garzón, 2015). En consideración a lo anterior, se concibe que las capacidades dinámicas presentan un proceso que implica, señales externas, su interpretación, respuesta y evaluación.

Actualmente, toman relevancia, el conocimiento y la información, como agregados claves para la supervivencia de las organizaciones (Hall, 1993; Grant, 1996; Zahra, 1999; Teece, 2000; Dean & Kretschmer, 2007; Pérez, Chumaceiro & Acosta, 2018). Estos elementos son insumos estratégicos para las empresas, en el entendido, de que esta obtiene, elabora y utiliza conocimiento en procura del desarrollo organizacional (Nonaka, 1994; Zander & Kogut, 1995; López, Martín, Navas & Galindo, 2006). En esa misma línea de pensamiento, Bierly y Chakrabarti (como se cita en

Cruz et al., 2011) señalan que “la dirección del conocimiento puede considerarse la principal capacidad dinámica de la empresa, así como el principal conductor de todas las demás competencias y capacidades” (p. 19).

Existe una prevalencia del conocimiento dentro del ámbito de las capacidades dinámicas, en donde, el aprendizaje organizacional, se presenta como un elemento dinámico (Nonaka, 1994), y tal factor, es fundamental en el objeto de que la empresa se adapte adecuadamente al dinamismo del entorno global (Crossan, Lane & White, 1999; Danneels, 2002). Algunos autores expresan, que, ante entornos llenos de incertidumbres, las capacidades dinámicas no tienen como soporte el conocimiento existente, sino más bien, sobre la ágil creación de nuevos conocimientos (Eisenhardt & Martin, 2000; Danneels, 2002, 2008; Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006). Para Teece (2000), la ventaja competitiva sostenible surge de la generación del conocimiento organizacional, que son únicos y diferenciables. De igual manera, Madhok y Osegowitsh (2000), indican que “bajo la perspectiva de las capacidades dinámicas, la empresa es considerada como un almacén de conocimiento” (p. 326).

A nivel general, se han establecido las capacidades dinámicas de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación. La capacidad de absorción, se concibe, como aquella habilidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento, y todo ello, en función de lograr una mayor comercialización de los bienes y servicios en el mercado (Garzón, 2015).

En cuanto a la capacidad de innovación, Garzón (2015) plantea:

La habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas, alineada a una orientación estratégica apropiada (p. 122).

Según Lyn & Chen (como se cita en Garzón, 2015), la fuerza innovadora, es “un escenario interorganizacional para el intercambio, la recopilación, la integración y el desarrollo de recursos y conocimientos complementarios valiosos que originalmente son individuales” (p. 122).

La capacidad de aprendizaje conlleva a que el conocimiento adquirido por los colaboradores y la dirección de una organización sean fuente de ventaja competitiva, por tanto, tal concepto, tiene contenido a la innovación, aunque no toda innovación se traduce en competitividad (Dosi, Nelson & Winter, 2000; Caro, 2016; Espejel, Illescas, Hernández, Santos & Ramírez, 2018). De igual manera, la capacidad de aprendizaje, está referida a que se genere un nuevo conocimiento a nivel empresarial para el logro de los satisfactores organizacionales (Garzón, Fischer & Nakata, 2012; Caro, 2016).

En el caso de la capacidad de adaptación y contraataque, éste es un factor indispensable frente a la competitividad de los mercados con dinamismo, y que hacen parte de los factores de innovación dentro de las estrategias de una organización. Según Caro (2016), en concordancia con Pérez (2009), esta capacidad se logra, mediante el aprendizaje permanente y de ajuste, y es parte de la flexibilidad estratégica para la

eficiente gestión y/o aplicación de dichos recursos (Sinisterra-Núñez, Osorio-Bayter, Gabalán-Coello & Vásquez-Rizo, 2019).

Las capacidades dinámicas frente a la comercialización internacional, hace énfasis, en la integración de las capacidades de absorción, adaptación e innovación (Monferrer, Blesa & Ripollés, 2013, 2014).

Las capacidades de absorción ante la internacionalización, son interpretadas en dos enfoques: de exploración y explotación (Prange & Verdier, 2011). El primer enfoque indica aquella capacidad de una organización de examinar y compilar el conocimiento del entorno o los mercados (Zahra & George, 2002; Buitrago, Duque & Robledo, 2019), en cambio, la explotación, está referida a la inclusión de la empresa dentro del contexto de los mercados internacionales y el logro de utilidades por dicha gestión (Flatten, Adams & Brettel, 2014).

Según Flatten et al. (2014), existen dos categorías en las capacidades de exploración, una referida a identificar aquellos factores de importancia, y la otra en cuanto al análisis de los mismos; y en cuanto a las capacidades de explotación, se menciona el cómo se transforman y se explotan los factores productivos, las cuales estas últimas, permiten la generación de utilidades por vía de la comercialización de bienes y servicios.

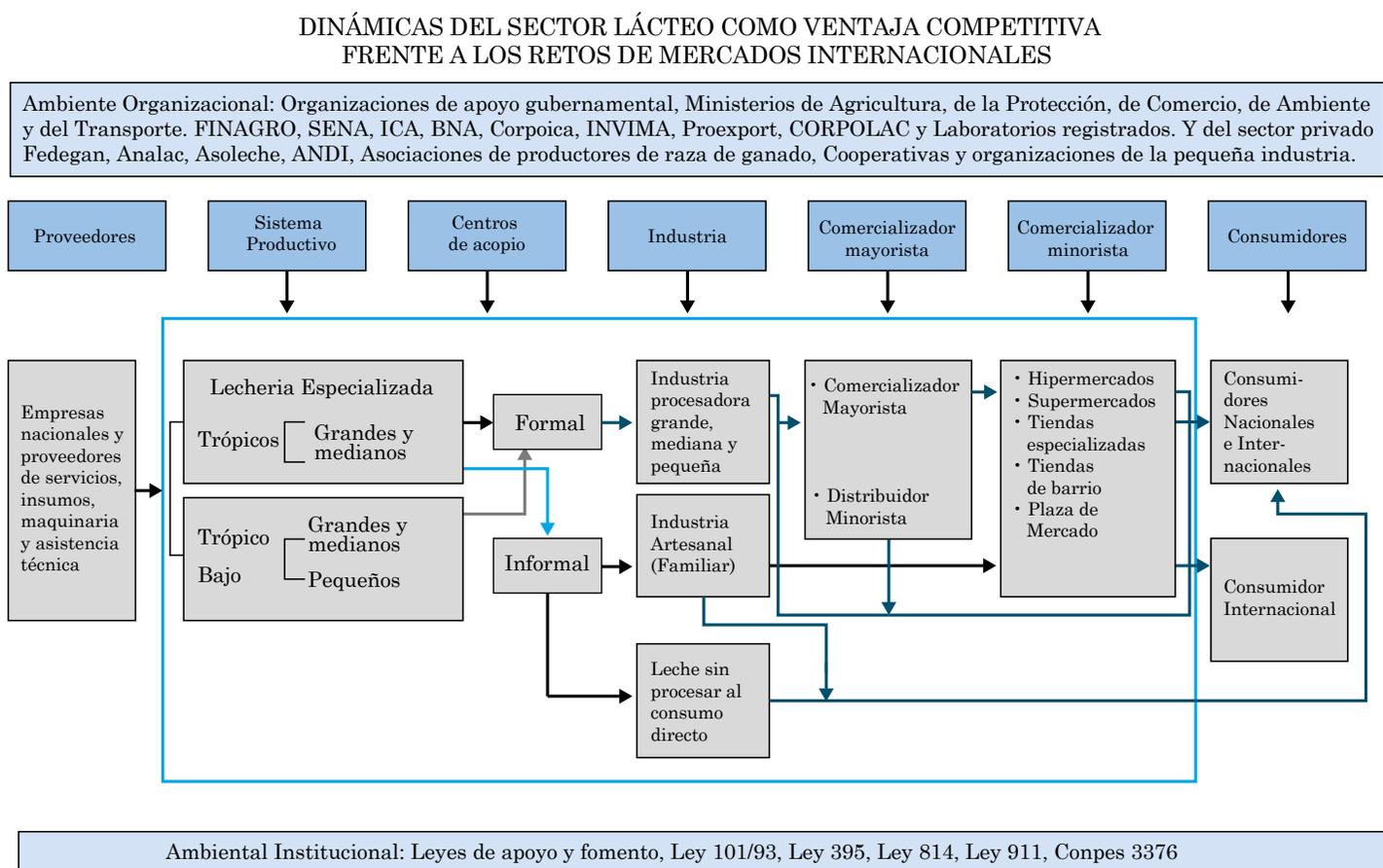
En relación a las capacidades de adaptación frente a la internacionalización, estas se asemejan a las capacidades de exploración (Monferrer et al., 2013; 2014; Flatten et al., 2014). En cuanto a las capacidades de innovar, se necesita un mayor dinamismo ante los mercados globales, debido a que estos se caracterizan por su dinamismo y discontinuidad en el tiempo (Weerawardena & Mavondo, 2011), y por tanto, las empresas deben realizar mayores esfuerzos en cuanto a identificar las tendencias, amenazas y oportunidades del entorno (Cockburn, Henderson & Stern, 2000; Rindova & Kotha, 2001; Gilbert, 2006).

Para el caso de las capacidades de gestión, estas se encuentran asociadas a identificar y sostener nuevos clientes en el mercado global (Buckley, 1989). Sin embargo, estas capacidades se desarrollan a través de la generación de redes, y con ello lograr mayor permanencia con los clientes; y tal vez estas redes son colaborativas con la formación de otras capacidades y como fuente de ventaja competitiva a nivel internacional (Vesalainen & Hakala, 2014).

### *Capacidades, recursos y ventajas competitivas frente a la internacionalización del sector lácteo colombiano*

En Colombia, la industria láctea está contemplada dentro del marco del desarrollo de las inversiones destinadas a la política económica y social, dentro del Conpes 3675 (2010), en el cual se busca lograr una mayor competitividad del sector a nivel nacional e internacional.

En la Figura 1 se observan los seis eslabones de la cadena productiva de la industria láctea, y en donde el producto estrella es la leche, derivada de la explotación ganadera de doble propósito (Mojica, Cabezas, Castellanos & Bernal, 2007).



**Figura 1.** Cadena láctea colombiana  
Fuente: Simanca (2016).

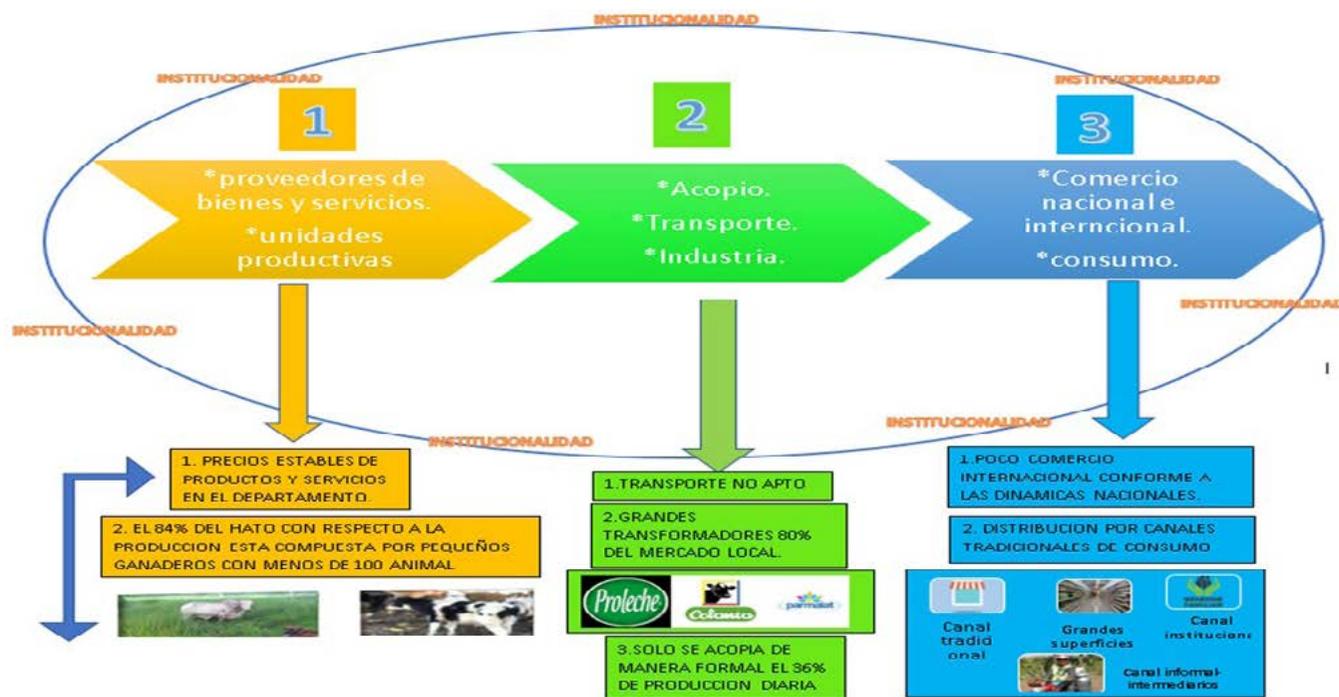
En función de analizar las capacidades, recursos y ventajas competitivas del sector en Córdoba frente a la internacionalización, es bueno con antelación, analizar los factores referidos al entorno o macro ambiente. En ese sentido, se hace mención de un estudio adelantado por la Gobernación de Córdoba y demás instituciones de la región, acerca de las características geofísicas de las siete zonas productivas más representativas de la región cordobesa (Costera, Bajo Sinú, Sabanas, Sinú medio, Centro, Alto Sinú, San Jorge), en el cual, se destaca que estas zonas presentan alta calidad de los suelos para el buen desarrollo de sus actividades ganaderas y de proyectos agrosilvopastoriles; y en cuanto a las amenazas, la de mayor impacto es la estacionalidad climática que disminuye la productividad en determinados periodos del año (Gobernación de Córdoba, 2017).

En relación al entorno sociocultural, las diferencias internas relativas a la pobreza e incidencias en las dinámicas de desarrollo local y regional, se cuantifican y dimensionan alrededor del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). El indicador de NBI en la mayoría de las Zonas Relativamente Homogéneas identificadas (ZRH), relacionados con el bajo desarrollo social, oportunidades de empleo y adquisición de ingresos, es superior al indicador departamental (59%) (Gobernación de Córdoba, 2017). Las amenazas más significativas en este entorno, se relacionan con la baja tecnificación y gestión del conocimiento en las zonas productivas del departamento.

En cuanto al entorno económico, según el Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC) de Colombia, para el 2017 Córdoba se ubicó en el puesto 21 de 26 departamentos, con un puntaje de 4.06/10, quedando dentro de los departamentos más relegados en estos términos en el país. En los últimos 5 años, el departamento de Córdoba ha mantenido su posición dentro de los índices de Competitividad más bajos del país; el año 2016 fue la mejor ubicación alcanzada en el puesto 17, y en el 2017 se obtuvo la peor ubicación en el puesto 21 (Gobernación de Córdoba, 2017).

Entre los aspectos más relevantes del estudio de este entorno en el departamento esta el bajo nivel competitivo, la poca inclusión tecnológica, y desarrollo público en lo que respecta a los sectores productivos. Es importante destacar que, la economía del departamento de Córdoba históricamente se ha basado en los sectores agropecuario, minero, y más recientemente, industrial y de servicios. El reto actual desde la Gobernación departamental, articulado a las políticas nacionales, es la “Transformación del Campo”, para lo cual, a nivel instruccional, la agenda pública propone el mejoramiento del entorno ambiental y la competitividad empresarial en el departamento (Caro, 2016; Espejel, et al., 2018; Hernández y Chumaceiro, 2018; Pérez, et al., 2019).

En lo referente, a la cadena láctea del departamento de Córdoba, en esta región, existe una gran vocación ganadera como fuente económica. El sector recibe apoyo técnico de la Secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial de la gobernación de Córdoba, principal promotora de la asociatividad para la formación de la cadena. Existe un gran número de entidades de fomento al productor y comercializador (agremiaciones).

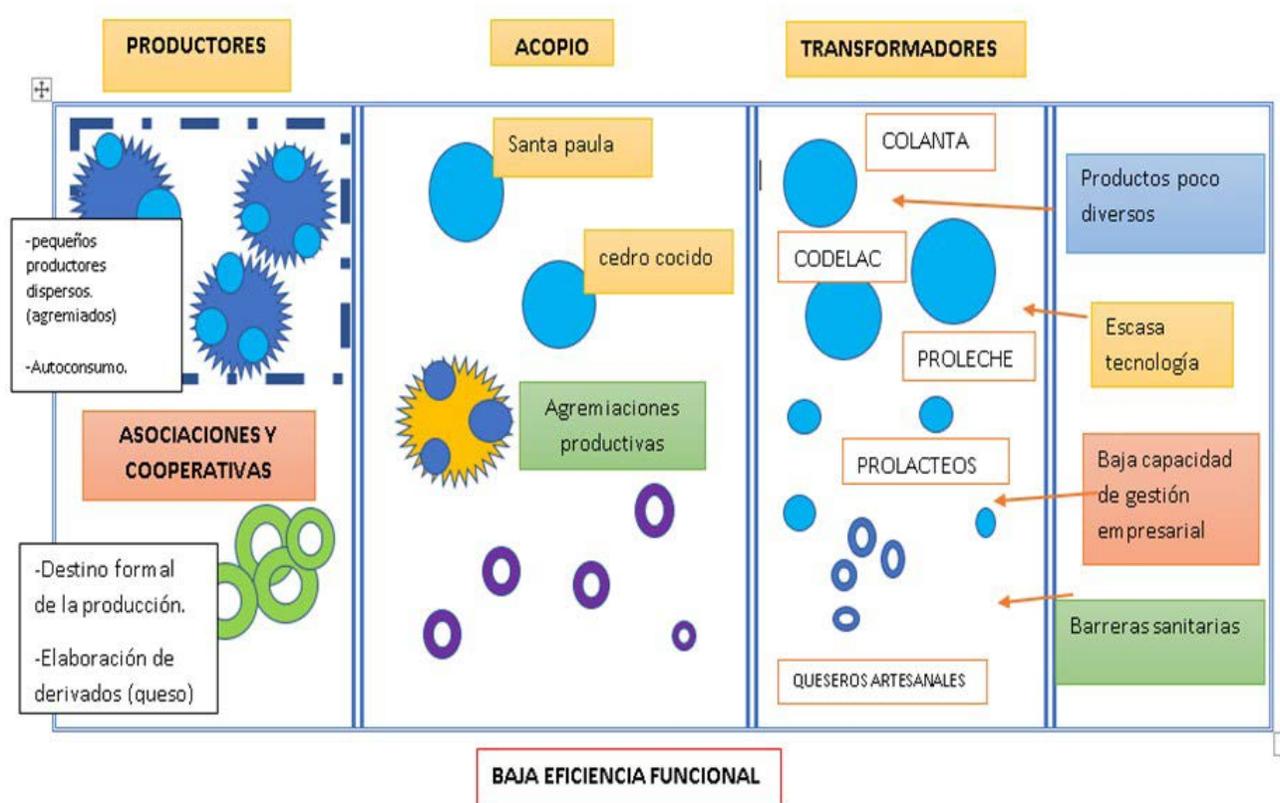


**Figura 2.** Esquema completo del Diagnóstico Estratégico de la cadena láctea en el departamento.

Fuente: Elaboración propia.

Según la **Figura 2**, el comité lácteo del departamento de Córdoba está conformado por diferentes instituciones activas en el sector, y fue establecida el 30 de septiembre de 2019; esta cadena cuenta con el apoyo institucional por parte del Ministerio del Medio Ambiente, MINAMBIENTE-FEDEGAN (Federación Colombiana de Ganaderos), entre otras instituciones para el desarrollo del encadenamiento productivo lácteo en el departamento.

En el eslabón productivo, se interrelacionan diversos factores, recursos y acciones (actores, actividades, estructuras, funcionamiento y eficiencia, entre otros), y de igual manera, se establecen etapas, flujos y esquemas, que son diferenciables en cada organización, y todos estos factores, se orientan hacia un propósito común (**Figura 3**).



**Figura 3.** Eficiencia organizacional de la cadena láctea en el departamento de Córdoba.  
Fuente: Elaboración propia.

En la **Figura 3** se evidencia la eficiencia en el funcionamiento actual de la cadena láctea, en la cual existen: a) *Productores*: los cuales se caracterizan por ser de poca solidez y tener un alto grado de dispersión principalmente en las zonas rurales del departamento, la mayoría de la producción en este sentido, es informal y se destina principalmente al autoconsumo; b) *Acopiadores*: aunque son representantes significativos en este sector siguen siendo insuficientes para elevar el estatus de recolección y calidad de la producción; y c) *Transformadores*: existen actores relevantes de la industria en el departamento, pero la mayoría de la producción se dedica a elaborar derivados, principalmente queso y se descuidan los

demás rubros de este nicho para agregar ventajas competitivas, también existen barreras sanitarias que impiden el desarrollo de la calidad, y poca inversión tecnológica que se traduce en baja eficiencia operativa.

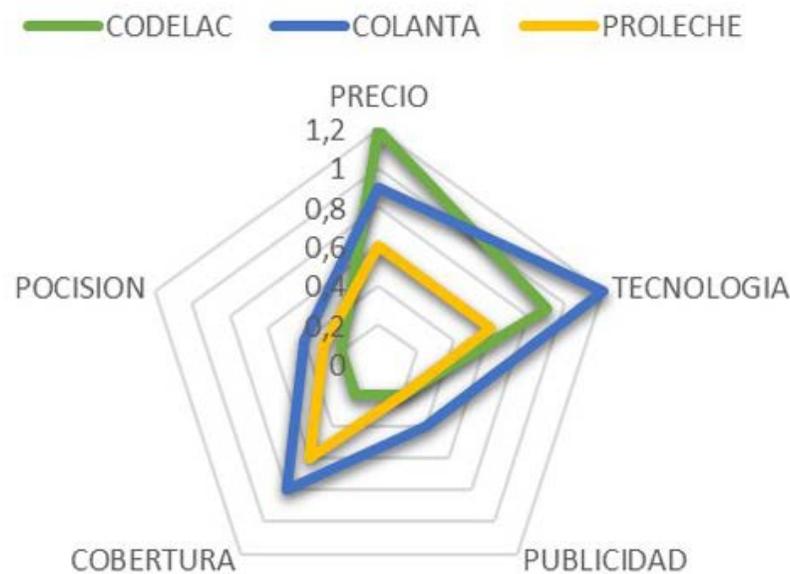
En el primer eslabón de la cadena láctea del departamento de Córdoba se observa una baja rentabilidad para el productor, debido a que éste se afecta por la falta de tecnología, la escasa capacitación y esquemas productivos poco rentables con respecto a otros departamentos, lo que a su vez se ve influenciado por la poca seguridad social, cambio climático y manejo inadecuado de potreros, entre otros aspectos. Sin embargo, el segundo eslabón, denota una alta demanda de los productos, además de la buena productividad y el elevado poder de negociación con el eslabón primario, la capacitación financiera en los centros de acopio con alta capacidad procesadora, lo cual va a permitir, la generación de valor en el producto terminado y la masificación extensiva de la producción (diversificación del portafolio productivo), además de generar empleo.

El tercer eslabón, referido a la comercialización nacional e internacional, requiere el superar las brechas de pobreza, alta informalidad y poco valor agregado, para lo cual se deben realizar acciones tendientes a la visibilización del sector, y hacerlo más atractivo a nivel nacional o al exterior. La inserción en nuevos mercados, ya sean nacionales e internacionales, requieren de un uso eficaz de las capacidades y recursos del sector y de la diversificación de los productos y servicios, y todo ello, lleva implícito, la calidad de los mismos. Además de ello, es válido, la investigación de mercados, la implementación de alianzas productivas y el reconocimiento de marca de los productos, para así, dar respuesta eficaz a la demanda creciente de los productos lácteos. También se requiere, el fortalecimiento de publicitarias, que identifiquen los altos estándares de calidad de la leche cordobesa, generando así una marca de origen, con el fin de atraer inversionistas y compradores, exaltando a su vez la facilidad de producir a más bajo costo en la región y contar con personal capacitado y técnico para ello.

En el tema de la competitividad empresarial del sector de lácteos en el departamento, se hace mención, de los factores claves de tres empresas líderes en Córdoba, como son: CODELAC (Cooperativa Cordobesa del Sector Agro Industrial), COLANTA (Cooperativa de Lácteos de Antioquia) y PARMALAT.

Las empresas analizadas, tienen diferentes características al momento de competir entre ellas, se destaca, por ejemplo, CODELAC-precio, COLANTA-con tecnología y cobertura no solo a nivel local, sino también, a nivel nacional y PRO-LECHE, en cobertura a nivel zonal principalmente en el mercado de las leches en polvo.

El radar competitivo permite la esquematización y diferenciación de los principales factores clave de estas empresas, y en el cual, se evidencia, que la empresa COLANTA es la que mayor grado de competitividad posee, debido a que las calificaciones son más altas en cuanto a los factores de tecnología, publicidad, cobertura y posicionamiento (**Figura 4**).



**Figura 4.** Radar competitivo de empresas en Córdoba.  
Fuente: Elaboración propia.

COLANTA presenta mayores ventajas competitivas frente a las otras, debido a que es una organización la cual ha sido pionera en innovación tecnológica, y ha establecido una pauta a seguir en ciertos parámetros de producción de los lácteos. La compañía ha obtenido certificados nacionales e internacionales de calidad, por lo que se constituye en una gran fortaleza de la cooperativa. En segundo orden de importancia, se encuentra CODELAC, que ha realizado importantes inversiones en el sector tecnológico, para mejorar la producción de la empresa y ampliar el portafolio de servicios, aunque existen debilidades en cuanto al aprovechamiento de las tecnologías, para realizar campañas publicitarias más eficaces. Las estrategias de competitividad de la compañía se centran en el crecimiento y ampliación del mercado. Para el caso de PROLECHE O PARMALAT, esta es una compañía que está desarrollando nuevas y mejores técnicas para la elaboración de sus productos, mostrando altos estándares de calidad a nivel mundial. Sin embargo, la organización cuenta con pocas plantas de producción en el país, lo cual conlleva a elevados costos de producción y transporte, esto se refleja en el precio final de los productos y la baja capacidad de negociación con los clientes.

En cuanto al tema de la comercialización internacional del sector, en Colombia se está desarrollando y el gobierno ha planteado el “promover el crecimiento de la industria láctea” con medidas como la firma del TLC con potencias en producción y exportación de leche a nivel mundial. El primer caso, se trata de aquel que se firmó con Estados Unidos, el cual entro en vigor en 2012 y arranco con un contingente arancelario de casi 10.000 toneladas en productos lácteos, hasta el año 2019, esa cifra ya alcanza “18.650 toneladas” (Portafolio, 2019, párr. 2). COLANTA es la empresa líder en exportación de este subsector en Colombia, ubicando al país en el tercer lugar de los países exportadores de lácteos en Latinoamérica, después de Argentina y Uruguay (Colanta, 2017; 2018).

La mayoría de las exportaciones, se dirigen especialmente a Venezuela, debido a la divulgad de exportar a otros países, y en donde Nueva Zelanda, es la nació que controla el 40% del mercado mundial y la China, primer importador, que incide en la baja de precios (Colanta, 2017; 2018).

### MÉTODOLOGÍA

El presente artículo, presenta un enfoque descriptivo-analítico, y se apoya en fuentes secundarias consultadas en base de datos, y en el análisis documental de estudios realizados a nivel nacional y local. Para el caso particular, se hizo referencia a los resultados de una investigación realizada en la Universidad Nacional de Colombia, acerca del modelo conceptual para la gestión del conocimiento en la cadena productiva de lácteos en el departamento de Córdoba, debido a que estos hallazgos sirven de fundamento empírico para el desarrollo de la discusión y las conclusiones del estudio.

### RESULTADOS

En esta sección de resultados, se describen los principales hallazgos de un estudio realizado por Simanca (2016), que se tituló “Modelo conceptual para la gestión del conocimiento en la cadena productiva de lácteos en Colombia. Caso Córdoba”, en la Universidad Nacional de Colombia. En lo metodológico, en el estudio en referencia, se hizo visitas a las empresas, y se aplicó un cuestionario en 351 empresas pertenecientes a la cadena láctea en el departamento. El estudio, se caracterizó por examinar, las potencialidades del sector en Córdoba y la forma cómo se gestiona el conocimiento, evaluando las variables: elementos facilitadores, gestión funcional y competitividad.

Los hallazgos obtenidos indican que los proveedores del sector proveen insumos de calidad para el funcionamiento de las unidades productivas. Además de ello, brindan asesoría técnica a los ganaderos debido a que cuentan con experiencia y conocimiento en la cadena agropecuaria de la región. De igual manera, para el caso de los centros de acopio, los resultados de la investigación en referencia, evidencian, que esto productores cuentan con trabajadores con experiencia en la producción de leche y sus derivados, lo cual, ello, se convierte en una fortaleza para el sector (Simanca, 2016).

Estos centros de acopio, presentan una infraestructura productiva que facilita la conservación y la calidad de la leche y están en zonas estratégicas para el desarrollo de estas operaciones de acopio. En el departamento de Córdoba hay plantas procesadoras que pertenecen a compañías multinacionales, y a cooperativas con gran reconocimiento a nivel nacional en el procesamiento de lácteos, así como también en el desarrollo de procesos artesanales, todo ello acorde con las normas vigentes, y cuentan con un personal calificados en formación técnica (Simanca, 2016).

En relación a las actividades de transporte, esta labor es realizada por personas con muchos años de experiencia en dicha actividad. En relación a los consumidores, hay un alto consumo de estos productos nivel regional y nacional (Simanca, 2016).

En cuanto al análisis de la gestión del conocimiento del sector lácteo en Córdoba, los resultados evidencian que los elementos con los cuales más se incide en la cadena productiva, son los elementos facilitadores del conocimiento, el indicador de resultados y los elementos funcionales y tecnológicos del conocimiento.

En conexión de estos resultados de esta investigación, con respecto a las capacidades dinámicas dentro del sector lácteo en el departamento de Córdoba, se puede argumentar con cierta validez, que los factores organizacionales, tecnológicos, de recursos humanos y de conocimiento, son los de mayor relevancia dentro del contexto de desarrollo de las ventajas competitivas de dicho sector.

## DISCUSIÓN

El sector lácteo del departamento de Córdoba enfrenta grandes retos a nivel económico, especialmente en lo que respecta a tecnología, desarrollo, empleabilidad, y diversificación de los productos exportables (Gobernación de Córdoba, 2016). Los resultados obtenidos indican el imperativo de que las organizaciones del sector lácteo del departamento de Córdoba hagan un uso más eficaz de sus capacidades y recursos, se organicen y se asocien a través del clúster, si realmente tienen el propósito de incursionar con éxito en el mercado a nivel internacional.

Se evidencia en los hallazgos, que el sector lácteo presenta fortalezas con respecto a los factores organizacionales, tecnológicos y de recursos humanos, y esto a la vez está alineado con lo preceptuado en la teoría de las capacidades dinámicas, en el cual se arguye que la expansión comercial a nivel internacional de un sector o compañía debe ir acorde con las condiciones del mercado externo, y ello implica que, haya una mayor valoración de sus recursos y capacidades, y a través de la tecnología adquirida lograr una mayor eficiencia en la productividad (Priem & Butler, 2001; Benner & Tushman, 2003). Para el caso de la innovación, se requiere que las empresas lácteas, no solo inviertan en tecnología, sino que también adecuen a su recurso humano a las nuevas exigencias del mercado, y en el cual, la obtención de información relevante del entorno sea parte de sus capacidades dinámicas.

En Córdoba, las empresas de mayores ventajas competitivas son aquellas que presentan innovación tecnológica, como el caso de COLANTA, que invierte en investigación y desarrollo, y capacita de manera permanente a su recurso humano, por tanto, dicha compañía potencializa sus recursos en procura de lograr mayor capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado internacional, que se caracteriza por el cambio, el dinamismo y la incertidumbre. Otro aspecto notorio en esta empresa, que sirve de referente para el sector lácteo, es el hecho de que enfoca sus capacidades dentro de la perspectiva de la innovación. Sin embargo, esta compañía a pesar de sus ventajas competitivas, debe estar atenta a los mo-

vimientos del mercado de los productos lácteos a nivel internacional, debido a que es común la variabilidad de precios, lo cual hace válida la perspectiva del “enfoque contingente”, en el cual, las organizaciones que poseen capacidades y recursos deben implementar ajustes y estrategias frente a la evolución del mercado, y particularmente, ser flexibles organizacionalmente frente a la demanda de los consumidores a nivel global (Pérez, 2009).

En relación al clúster dentro del análisis de las capacidades dinámicas y la internacionalización, se confiere, que la capacidad de absorción es entendida como aquella habilidad de las empresas de obtener información útil del entorno y consolidar contactos y acciones para la consecución de nuevos clientes en el mercado externo. En ese orden de ideas, toma significancia la investigación de mercado en el cual se analiza la oferta y la demanda, las tendencias de los consumidores y los potenciales clientes, entre otros aspectos.

La capacidad de innovación del clúster se fundamenta en la integración y la combinación de los recursos con que cuentan las empresas que hacen parte del mismo, y en el cual, se establecen redes de transferencia de conocimiento en provecho de la generación de valor. Es importante, tanto la identificación de los puntos críticos de la cadena de valor de las empresas del sector lácteo, así como también, de las fortalezas y oportunidades y dentro de esa perspectiva inicial; se deben integrar los recursos, en consideración a las capacidades individuales de los miembros del clúster lácteo, por tanto el control de los recursos y de los procesos toma validez para el logro de mayor eficacia del clúster, y en el cual, deben establecer con claridad tanto las ventajas como los compromisos de pertenecer al mismo (Fayos-Gardó, Calderón-García & Almanzar, 2017; Espejel, et al., 2018; Pérez et al., 2019).

En razón a las capacidades dinámicas de adaptación, estas deben estar alineadas, con todos aquellos factores que son concomitantes con la comercialización del clúster (certificados internacionales, sanitarios, orgánicos entre otros), la transmisión de la información que se recibe sobre oferentes y compradores a nivel internacional, las tendencias en cuanto a ofertas y precios de los mercados internacionales, el establecer contactos con otras entidades y personas influyentes, así como también, la adquisición de destrezas internas, a través de los programas de formación y capacitación que, se deben desarrollar en cada una de las empresas dentro de la cadena de valor del clúster.

Se requiere que el sector lácteo presente un alto nivel competitivo en el departamento, y ello lleva implícito más inclusión tecnológica, mejor uso de la información del entorno, y un mayor aprovechamiento de los recursos y capacidades, para lograr que existan capacidades dinámicas en provecho de lograr una mayor internacionalización de este sector.

En lo referente al clúster, las empresas del sector lácteo en el departamento — mediante su grado de asociatividad hacia un propósito común—, y en atención a la teorización de las capacidades dinámicas, pueden lograr desprenderse de sus recursos obsoletos e inútiles, y adquirir nuevos recursos aplicándolos en provecho de la internacionalización.

En línea con lo anterior, las capacidades dinámicas sugieren la integración de recursos, la consolidación de estrategias y la generación de valor agregado. Sin embargo, ante el reto de la internacionalización, las empresas dentro del clúster —como entidades interrelacionadas que trabajan en el sector lácteo y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes— pueden hacer un uso más eficaz de sus recursos y capacidades, debido a la sinergia que se genera mediante la integración de la cadena productiva, de los canales de comercialización y del desarrollo de campañas de promoción para el posicionamiento de marca, entre otros aspectos, por tanto, todas estas fuerzas convergen en favor del desarrollo individual de cada una de las organizaciones que hacen parte del clúster.

Las organizaciones de menor tamaño del sector lácteo, pueden favorecerse de su permanencia dentro del clúster, siempre y cuando sean responsables con todas aquellos instrumentos, capacidades o estrategias que este tipo de asociatividad ofrece, y de que posean una actitud proactiva frente al reto de la internacionalización. Lo anterior también indica que estas pequeñas o medianas empresas tengan flexibilidad organizacional y disponibilidad para nuevos aprendizajes en donde el mejor activo sea el conocimiento y la mayor realización, la innovación.

El sector lácteo cordobés, a semejanza de lo que ocurra nivel nacional, debe lograr ventajas competitivas duraderas, por lo tanto, es imperativo el descubrimiento y adopción de nuevas tecnologías, la identificación de nuevas oportunidades de mercado, y el lanzamiento de nuevos productos; y esto a la vez implica el desarrollo de las capacidades dinámicas, entendidas éstas como la habilidades organizacionales de un sector para generar nuevas prácticas productivas, adquirir nuevos recursos y/o recombinar los ya existentes por medio de factores de aprendizaje, conocimiento e innovación ante un entorno de carácter cada vez más dinámico.

Las capacidades dinámicas del sector van a permitir, que las empresas lácteas adquieran recursos y generen capacidades de explotación, con fundamento en el conocimiento y en el aprendizaje, siendo valores agregados los cuales van a generar ventajas competitivas en los mercados a nivel nacional e internacional (Garzón, 2015; Espejel et al., 2018). Por lo tanto, los actores de cada eslabón de la cadena láctea deben valorar la incidencia de los elementos facilitadores de la gestión del conocimiento, indicador de resultados y componente funcional y tecnológico, debido a que éstos son factores que contribuyen en la generación de ventajas competitivas, y además de ello, la identificación del rol que cumplen dichos elementos, son aspectos claves para el fortalecimiento del sector lácteo en el mercado regional, y su expansión comercial en el mercado internacional.

## CONCLUSIONES

Las capacidades dinámicas se configuran acorde con las circunstancias del entorno, en ambientes de estabilidad industrial, con negocios en crecimiento y escasa turbulencia por parte los sistemas políticos y sociales, se recomienda que estas se mantengan y hagan uso de sus recursos, conocimientos y estrategias, ante la dinámica e incertidumbre del entorno. En cuanto a cambios muy dinámicos de

entorno, se requiere que estas capacidades dinámicas sean evaluadas y perfiladas hacia la generación de nuevo conocimiento en áreas específicas, y en función de dar respuesta eficaz a un evento determinado. Sin embargo, el fortalecimiento de las capacidades dinámicas solo se logra si hay una conjunción de elementos de desarrollo, tales como: los procesos de aprendizaje, innovación, absorción de nuevos conocimientos, mejoramiento de prácticas y adaptación a las nuevas condiciones de competencia del entorno.

La actual teoría de las capacidades dinámicas, hace significancia de la validez de ciertas habilidades organizacionales (capacidades de absorción, innovación aprendizaje y adaptación), en procura de modificar los recursos existentes e impulsar estrategias que agreguen valor, y haya mejora de la competitividad de las organizaciones o de los distintos sectores de la economía, en un entorno donde lo característico es el cambio y la incertidumbre.

En el caso del sector lácteo de Córdoba, surge la necesidad de que se superen las estructuras rígidas de producción, logística y de distribución, con la absorción y adopción de nuevas tecnologías y conocimientos en dicho sector. También se requiere que se establezcan nuevas rutinas organizacionales, que se efectúe la modificación de las prácticas de trabajo existentes, que se adquieran nuevos recursos, se integren los procesos claves, y se recombina las capacidades; y todo ello en función de que se generen nuevas fuentes de valor para el logro de mayores ventajas competitivas.

Según los hallazgos obtenidos, el sector lácteo en el departamento de Córdoba evidencia fortalezas con respecto a los factores organizacionales, tecnológicos y de recursos humanos. En cuanto a los resultados de la investigación ya referenciada (análisis de la gestión del conocimiento de este sector), se da a conocer que los componentes más relevantes en la gestión del conocimiento son los elementos facilitadores del conocimiento, el indicador de resultados y los elementos funcionales y tecnológicos.

En ese orden de ideas, ambos resultados, están en concordancia con el desarrollo teórico ya expuesto, en el cual se valida que las ventajas competitivas sostenibles surgen de la generación del conocimiento organizacional, siendo estos únicos y diferenciables. En ese orden de ideas, se deben aprovechar las ventajas que ofrecen las capacidades dinámicas, ya que, la mayoría de los eslabones de la cadena láctea en Córdoba muestran una calificación alta en los aspectos referidos a la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y el indicador global de éxito.

En relación a las capacidades dinámicas y el proceso de comercialización internacional del sector lácteo, los hallazgos obtenidos ponen en relevancia que dicho sector enfrenta barreras internas y externas, las cuales dificultan su comercialización internacional. Sin embargo, tales obstáculos podrían ser superados mediante el desarrollo de las capacidades del sector; por lo tanto, los principales actores u organizaciones de la cadena láctea en Córdoba requieren de una conjunción de esfuerzos y de recursos para establecer la sinergia competitiva necesaria entre las capacidades dinámicas, el clúster y la internacionalización.

## REFERENCIAS

- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Explotación, exploración y gestión de procesos: revisión del dilema de la productividad. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Buckley, P. J. (1989). Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background. *Small Business Economics*, 1(2), 89–100. <https://doi.org/10.1007/BF00398627>
- Buitrago, S., Duque, P. & Robledo, S. (2019). Branding Corporativo: Una Revisión Bibliográfica. *Económicas CUC*, 41(1), 143–162. <https://doi.org/10.17981/Econ-cuc.41.1.2020.Org.1>
- Caro, J. (2016). Financiación de la innovación tecnológica en el sector servicios en Colombia. *Económicas CUC*, 37(2), 89–114. <https://doi.org/10.17981/econ-cuc.37.2.2016.05>
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M. & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1123–1145. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1123::AID-SMJ130>3.0.CO;2-R)
- Colanta. (2018). *Informe de Gestion 2017*. Medellín: Colanta. Obtenido de [http://biblioteca.colanta.com.co/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=964](http://biblioteca.colanta.com.co/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=964)
- Colanta. (2017). Cooperativa Colanta. [Online]. Disponible en <https://colanta.com/>
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Cruz, G., Navas, L. & Delgado, V. (2011). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento. [64C]. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaeaca/cd/64c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeaca/cd/64c.pdf)
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543. <https://doi.org/10.1002/smj.684>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Dean, A. & Kretschmer, M. (2007). Can Ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique. *Academy of Management Review*, 32(2), 573–594. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351866>
- Dosi, G., Nelson, R. & Winter, S. (2000). *La naturaleza y dinámica de las capacidades organizacionales*. Oxford: Prensa de la Universidad de Oxford. <https://doi.org/10.1093/0199248540.001.0001>
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Espejel, A., Illescas, C., Hernández, A., Santos, A. & Ramírez, A. (2018). Innovación y competitividad en la agroindustria artesanal del queso crema de Chiapas. *Económicas CUC*, 39(2), 25–38. <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.02>

- Fayos-Gardó, T., Calderón-García, H. & Almanzar, M. A. (2017). Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clústeres. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (89), 4–31. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.89.8905>
- Flatten, T., Adams, D. & Brettel, A. (2014). Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, 50(3), 519–534. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.010>
- Garzón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111–131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Garzón, M. Fischer, A. & Nakata, L. (2012) Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia. *The Economic Research Guardian*, 2(1), 2–26. Available from [https://www.ecrg.ro/files/p2011.1\(2\).7y1.pdf](https://www.ecrg.ro/files/p2011.1(2).7y1.pdf)
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Co-exist? *Organization Science*, 17(1), 150–167. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0160>
- Gobernación de Córdoba. Secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial. (2017). *Diagnóstico de la cadena láctea en el departamento de Córdoba*. Montería: Secretaria de Desarrollo Económico y Agroindustrial..
- Gobernación de Córdoba. Asamblea Departamental. (2016). Plan de Desarrollo Departamental “UNIDOS POR CORDOBA” 2016-2019. [Ordenanza 10, No. 2016]. Montería: Gobernación de Córdoba. Disponible en <https://www.ods.gov.co/es/departamentos/cordoba>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- Hernández, J. & Chumaceiro, A. (2018). Una discusión epistemológica sobre gestión de la participación ciudadana. *Opción*, 34(87), 856–883. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23900>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- López, P., Martín, G. Navas, J. E. & Galindo, R. (2006). *Dinámicas de Aprendizaje Organizativo en Empresas de Alta Tecnología. Un Estudio Comparado entre España y Estados Unidos*. Madrid: Marcial Pons.
- Madhok, A. & Osegowitsh, T. (2000). The International Biotechnology Industry: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325–335. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490909>
- Mojica, F., Cabezas, R, Castellanos, D. & Bernal, N. (2007). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico de la cadena láctea colombiana*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de [http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6330/1/200831311504\\_L%C3%A1cteos.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6330/1/200831311504_L%C3%A1cteos.pdf)

- Monferrer, D., Blesa, A. & Ripollés, M. (2014). Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>
- Monferrer, D., Blesa, A. & Ripollés, M. (2013). Orientación al mercado de la red y capacidades dinámicas de absorción e innovación como determinantes del resultado internacional de las nuevas empresas internacionales. *Revista española de investigación de marketing ESIC*. 17(2), 29–52. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60023-1](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60023-1)
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Oliver, C. & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Journal*, 33(2), 496–520. <https://doi.org/10.2307/20159410>
- Pérez, M. (2009). La relación entre la tecnología de la información, las prácticas de gestión de la calidad y el desarrollo de las capacidades dinámicas: una aproximación empírica. [Tesis Doctoral] Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/18485996.pdf>
- Pérez, M. E., Chumaceiro, A. & Acosta, I. (2019). Sostenibilidad social en el sector agroindustrial del estado Trujillo–Venezuela. Un constructo relevante para el desarrollo. *Opción*, 35(90), 100–149. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/30460/31506>
- Portafolio. (febrero 8, 2019). Sector lácteo está cada vez más vulnerable a los TLC. *Portafolio.co*. Disponible en <https://www.portafolio.co/negocios/sector-lacteo-esta-cada-vez-mas-vulnerable-a-los-tlc-526142>
- Prange, C. & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*. 46, 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.2307/259392>
- República de Colombia. Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2010). Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. [Documento Conpes 3675]. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/conpes%203675.pdf>
- Rindova, V. & Kotha, S. (2001). Continuous “Morphing”: Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *Academy of Management Journal*. 44 (6), 1263–1280. <https://doi.org/10.5465/3069400>
- Simanca, S. (2016). Modelo conceptual para la gestión del conocimiento en la cadena productiva de lácteos en Colombia. Caso Córdoba. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <https://docplayer.es/81774469-Modelo-conceptual-para-la-gestion-del-conocimiento-en-la-cadena-productiva-de-lacteos-en-colombia-caso-cordoba-monica-maria-simanca-sotelo.html>

- Sinisterra-Núñez, A., Osorio-Bayter, L., Gabalán-Coello, J. & Vásquez-Rizo, F. (2019). Ruta de aprendizaje de gestión del conocimiento en fundaciones empresariales. *Económicas CUC*, 40(2), 70–86. <https://doi.org/10.17981/econcuc.40.2.2019.05>
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Vesalainen, J. & Hakala, H. (2014). Strategic capability architecture: The role of network capability. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 938–950. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.008>
- Weerawardena, J. & Mavondo, F. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. 40(8), 1220–1223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.012>
- Zahra, S. A. (1999). The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13(1), 36–42. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567300>
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76–92. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>

#### BIODATA

**Manuel Antonio Pérez Vásquez** es Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia. MBA en Administración y Dirección de Empresas. Magister en Negocios Internacionales e Integración. Especialista en Gestión de Negocios Internacionales. Profesional en Negocios y Finanzas Internacionales y Docente investigador de la Universidad del Sinú (Montería, Colombia), categorizado por Colciencias en nivel Asociado, y perteneciente al grupo de investigación interdisciplinario CUS categorizado en A por Colciencias. <https://orcid.org/0000-0003-3234-6260>