

CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DEL SECTOR CERÁMICO DE LA CIUDAD DE CÚCUTA: CASO EMPRESA ARCILLAS ZULIGRES

DYNAMIC LEARNING CAPACITIES IN THE COMPETITIVENESS OF THE CERAMIC SECTOR OF THE CUCUTA CITY: CASE ARCILLAS ZULIGRES COMPANY

Lissette Gabriela Maldonado-Niño¹, **Gladys Katherine Collantes-Miranda²** y **Liliana Marcela Bastos-Osorio³**

Tipología: Artículo de investigación científica y tecnológica

Para citar este artículo: Maldonado, N. L., Collantes, M. G. y Bastos, O. L. (2018). Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso empresa Arcillas Zuligres. *Clío América*, 12(24), 109 - 121. doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.2649>

Recibido en abril 15 de 2018

Aceptado en 06 de noviembre de 2018

Publicado en línea en 28 de noviembre de 2018

RESUMEN

Este artículo presenta resultados del proyecto de investigación “Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad de las empresas del sector cerámico en Cúcuta: caso empresa Zuligres”, que identifica los diferentes niveles de aprendizaje que llega a desarrollar una organización en entornos cambiantes y cómo incide en la misma. Este estudio es descriptivo, documental y de campo. En él se analiza el posicionamiento competitivo y se identifican las capacidades dinámicas de aprendizaje enfocadas a necesidades del mercado para fortalecer la relación con el cliente. En cuanto a la identificación del nivel de aprendizaje de Zuligres y del sector, se considera que este se encuentra ubicado en el nivel 1: asimilativo y tácito. El análisis del recurso de aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres muestra que el factor “diálogo”, el factor “compartir conocimiento”, “toma de decisiones participativas” y “toma de riesgo” arrojan la menor puntuación en la evaluación y por ende deben ser tomados como insumos para generar la propuesta. Finalmente, se procedió a identificar las capacidades dinámicas de aprendizaje para impulsar acciones estratégicas que permitan apoyar los resultados esperados por la empresa.

Palabras clave: Capacidades dinámicas – aprendizaje organizacional – innovación – competitividad.

JEL: M10

ABSTRACT

This article presents results of the research “Dynamic Capacities of Learning in the Companies’ Competitiveness of the Ceramic Sector in Cucuta: as in case of Zuligres company, identifying the different levels of learning that develops an organization in changing environments and how it affects the organization it self. The study is descriptive, documentary and field, in which competitive positioning is analyzed, and dynamic learning capacities are identified; it is also focused on market needs in order to strengthen the relationship with the client. Regarding the learning level identification of Zuligres and the entire sector, it is consider located in the first level: Assimilative and Tacit. The analysis of the learning resource in the company Arcillas Zuligres showed that the factors "dialogue", "share knowledge", "participatory decision making" and "risk taking" exhibit the lowest score in the evaluation and therefore must be taken as inputs to generate the proposal. Finally, it was proceeded to identify the dynamic learning capabilities to promote strategic actions supporting the results expected by the company.

Keywords: Dyminic capabilities – organizational learning – innovation – competitiveness.

1 Universidad Simón Bolívar de Cúcuta, Colombia. Email: Lissette.maldonado@unilibrecucuta.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4920-3955>

2 Universidad Francisco de Paula Santander y Fundación Estudios Superiores Comfanorte - FESC, Cúcuta, Colombia. Email: gladyskatherinecm@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7779-1176>

3 Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta, Colombia. Email: lilianamarcelabo@ufps.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6315-4224>



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como conglomerados sociales están conformadas por personas que, con fines, metodologías de trabajo y culturas diferentes, actuando en relación de interdependencia, permiten alcanzar metas y objetivos. Hoy, la globalización, la integración económica y la demanda creciente por un desarrollo sustentable han llevado a considerar la competitividad como un tema importante. Ante esto, uno de los factores de éxito a considerar es el nivel de la capacidad empresarial, la capacidad de integración y la diferenciación de las actividades gerenciales como inductores de la generación de valor y de la sostenibilidad empresarial. Cada vez se ha hecho más relevante el estudio del crecimiento en las organizaciones, asociándolo a su capacidad para generar y aplicar nuevos conocimientos.

La Cámara de Comercio de Cúcuta (2012c) define el negocio de la arcilla como una “industria dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la arcilla [que] se puede clasificar en dos grandes grupos: las cerámicas y las empresas de gres. Estas últimas se pueden reconocer como ladrilleras, tejares y/o chircales” (p. 2).

En el departamento de Norte de Santander, el sector arcillas tiene significativo impacto económico en el área metropolitana de Cúcuta y se desenvuelve en un entorno dinámico, impactado por la problemática fronteriza. Por ello, es importante analizar la posible relación entre la gestión del conocimiento y la capacidad competitiva organizacional, particularizado para la empresa Arcillas Zuligres.

López (2011) sostiene que:

De las habilidades asociadas principalmente a lo tangible y a lo material dependía el valor que una empresa era capaz de generar... desde hace años, y de forma creciente ese valor se basa en el saber hacer, y su competitividad es fruto del conocimiento

que esa empresa atesora... y no solo del conocimiento protegido (p. 55).

Es así como, ante esta posición, la denominada “teoría de recursos y capacidades ofrece una interesante explicación de este fenómeno, al analizar el papel que juegan los recursos intangibles en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva empresarial” (López-Barajas, 2011, p. 48).

Al respecto, Mendoza (2013) plantea que:

Las capacidades dinámicas se ubican entre lo interno y el entorno, como elemento interno son habilidades surgidas de la configuración y reconfiguración de recursos y externamente se refieren al entorno, este último aspecto es importante desde el punto de vista de la ventaja competitiva (p. 69).

Así mismo, Teece (como se citó en Mendoza, 2013) considera que

los recursos pueden ser explotados y mantener la ventaja competitiva en el corto plazo, pero son las capacidades dinámicas que pueden sostener la ventaja competitiva en el largo plazo y señala también que, al considerar el entorno, las capacidades dinámicas se asocian con aprendizaje organizacional e innovación (p. 69).

Esta investigación se centra en identificar las capacidades dinámicas de aprendizaje en una empresa del sector de arcillas del departamento de Norte de Santander, que se desenvuelve en un entorno dinámico por la problemática fronteriza. Además, busca respuesta a la necesidad de asimilar, explorar, reconfigurar y adaptar conocimientos a través de estrategias que permitan el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje, para constituir el pilar de direccionamiento estratégico

como fuente de ventaja competitiva. Así, el sector podría adaptarse de manera ágil y rápida a estos cambios de entorno en ambientes turbulentos, de tal forma que se permita integrar, construir y reconfigurar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas, para ir generando el valor que necesita el tejido empresarial de la ciudad de Cúcuta.

Desde el punto de vista social, se tiene una significativa contribución en el PIB de la región, así como en la generación de empleo. Esto le da especial significado e importancia por tratarse de proyectos que apuntarán a la sociedad en general. Adicionalmente, en investigación preliminar, en el portal web (www.clustersnortedesantander.com) se encontró que el sector de la arcilla es el más representativo de la industria en Norte de Santander y participa con el 12,8 % del Producto Interno Bruto (PIB) y genera empleo a 4 888 personas, representando el 1,5 % del total del empleo regional.

El diseño de la investigación es descriptivo y de campo. No se encontraron antecedentes en donde se haya estudiado este sector en relación con las capacidades dinámicas de aprendizaje, siendo por lo tanto un tema poco trabajado en el municipio de Cúcuta.

La problemática del tejido empresarial regional se centra en la inestabilidad económica del modelo de desarrollo de las economías fronterizas, basado en el intercambio comercial con economías externas cercanas. Esto se debe a que estas están sujetas a choques cambiarios (tanto positivos como negativos) derivados del manejo de la política económica del país vecino, lo que genera volatilidad en el ciclo económico (Sánchez, 2014, p. 29). Lo dicho representa un interrogante para el comportamiento de los sectores empresariales en Norte de Santander y a nivel nacional.

Para cumplir con el objetivo principal, esta investigación se apoya en caracterizar el sector arcillas, evaluar la posición competitiva del sector arcillas y analizar el recurso de aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres. Así, está fundamentada en

teorías de las ventajas competitivas, de recursos y capacidades para luego indagar en un concepto que surge a partir de los pensadores como Teece, Pisano y Shuen (1997), acerca de las teorías de las capacidades dinámicas. Las bases teóricas fueron estructuradas desde la teoría de recursos y capacidades, para finalmente abarcar la teoría de las capacidades dinámicas y las teorías sobre competitividad.

Respecto al enfoque de las capacidades dinámicas de la empresa, Teece, Pisano y Shuen (1997) esbozan que la empresa es un depósito de conocimiento y que las capacidades de la empresa están sustentadas por el conocimiento que poseen. “El término 'capacidades' enfatiza el papel clave de la gestión estratégica en adaptación, integración y reconfiguración [de] habilidades organizativas internas y externas, recursos y competencias funcionales para que coincidan los requisitos de un entorno cambiante” (p. 8).

Roncancio (2011) expone que los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran en la psicología, la economía y la biología: “de la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje y la cognición, y de la biología la ecología de poblaciones” (p. 299).

Mientras que Garzón (2015) propone la siguiente definición de capacidades dinámicas:

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 competencias básicas, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando

nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas (p. 117).

El modelo de Garzón (2015) fue realizado a través de una extensa revisión bibliográfica, donde se establecen tres enfoques: el de construcción de capacidades, el de innovación y el contingente. Así mismo, con la fusión e integración de estas, se formaron las cuatro capacidades dinámicas: de absorción, de innovación, de adaptación y de aprendizaje.

METODOLOGÍA

Este trabajo fue realizado bajo una investigación descriptiva, aplicada, con un diseño documental y de campo, utilizando como técnica la observación directa y la encuesta, y aplicando una entrevista estructurada. Los datos necesarios fueron obtenidos de artículos de investigación y trabajos académicos, de la Cámara de Comercio de Cúcuta, artículos de prensa y revistas especializadas, e informes de los gremios del sector en estudio. También se recurrió a la opinión de expertos para analizar las fuerzas competitivas que se relacionan con el sector arcillas, para proponer un diamante de competitividad con base en la teoría de Porter. Finalmente, se buscó particularizar en la empresa Arcillas Zuligres aplicando una entrevista estructurada y un test que permitió evaluar los factores de competitividad.

La unidad de análisis objeto de la investigación estuvo constituida por la empresa Arcillas Zuligres. En este caso, la muestra fue intencional, dada la característica del estudio donde se analizó a profundidad la organización bajo estudio.

Para esta investigación se utilizó el Test de competitividad⁴ de la empresa consultora Estrategika, el cual fue adaptado a la necesidad de la empresa Arcillas Zuligres. El objetivo de la aplicación de esta herramienta fue establecer

parámetros internos de organización para responder de manera funcional y dinámica a los desafíos del contexto, según lo reporta la empresa Arcilla Zuligres. Este se aplicó al gerente comercial y al líder de gestión de calidad de la empresa estudiada.

El guion de entrevista se preparó con base en Malavé (1997) y se efectuó una adaptación para esta investigación en particular. Según Malavé (1997), la guía fue preparada especialmente para los estudiantes del máster del IESA en Caracas Venezuela y se inspiró en el trabajo de Harry Levinson (Organizational Diagnosis, Harvard University Press, 1972). Agrega Malavé que podría decirse que es una versión resumida, adaptada y actualizada de Levinson, y para la tarea de actualización se apoyó en el texto de Stephen Robbins (Managing Today, Prentice-Hall, 1997).

Para las cinco fuerzas de Porter se recurrió a la opinión de expertos con base en los postulados de Michel Porter, lo cual le otorga la validez correspondiente. Se utilizó también la herramienta Test de Competitividad⁵ con lo cual se considera que se le otorga la validez correspondiente. También, se tuvieron en cuenta de los antecedentes, como el estudio realizado por Mendoza (2010) en su libro *Los 4 pisos del aprendizaje*, el cual se aplicó a la empresa Arcillas Zuligres.

Se entrevistó al personal de la empresa y se le informó sobre el objetivo del trabajo de investigación. Se aplicaron los instrumentos respectivos y se procedió con la entrevista estructurada. Recolectada la información, se procedió con el análisis de los resultados, utilizando estadística descriptiva enfocada en la frecuencia de respuestas relacionadas con los factores de capacidad de aprendizaje organizacional y de las dimensiones de innovación. Los factores mencionados se tomaron de los trabajos de Ozan, Tepecib y Başalpc (2014) y Wang y Ahmed (2004), y se siguió el modelo tomado de Alegre y Chiva (2009).

⁴ Bajo el registro de propiedad intelectual No. 759707 de la empresa consultora Estrategika. ©2009.

⁵ El cual está patentado por la empresa Estrategika bajo el registro "Modelo de competitividad © 2009 759707"

Siguiendo a Ozan, Tepecib y Başalpc (2014) y a Wang y Ahmed (2004), para el estudio del recurso de aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres se efectuó el análisis de la entrevista estructurada con la finalidad de explorar los niveles y las dimensiones de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional (OLC) y la capacidad de innovación organizacional (Dimensiones de Innovación - OI). Al respecto, se consideraron los siguientes elementos para la OLC: Factor 1: Compartir el conocimiento; Factor 2: Diálogo; Factor 3: Toma de decisiones participativas; Factor 4: Compromiso gerencial; Factor 5: Experimentación y apertura; Factor 6: Transferencia de conocimientos; y Factor 7: Toma de riesgo. En relación con las Dimensiones de Innovación (OI), se tomaron en cuenta: Innovación del comportamiento; Innovación de Proceso; Innovación de mercado; Innovación estratégica e Innovación de producto.

RESULTADOS

Caracterización del Sector Arcillas en el Departamento de Norte de Santander

En la Cámara de Comercio de Cúcuta (2012a) se encontró que existe diversidad de productos ofrecidos por las empresas arcilleras del departamento de Norte de Santander. De esta manera, los productos, según su participación en el mercado, se distribuyen de la siguiente manera: el ladrillo perforado 14 %, bloque 15 %, teja española 11 % y tableta colonial y revestimientos con 9 % cada uno. Así, en el documento de *Clúster de Cerámica de Norte de Santander* (2012) se indica que las empresas que conforman el sector son pequeñas y medianas, cuentan en promedio con un personal de 60 empleados y la mano de obra es muy representativa en el costo del producto (30 %).

Sobre los impactos directos del sector en la ciudad de Cúcuta, Mogrovejo, Bastos y Pabón (2015)

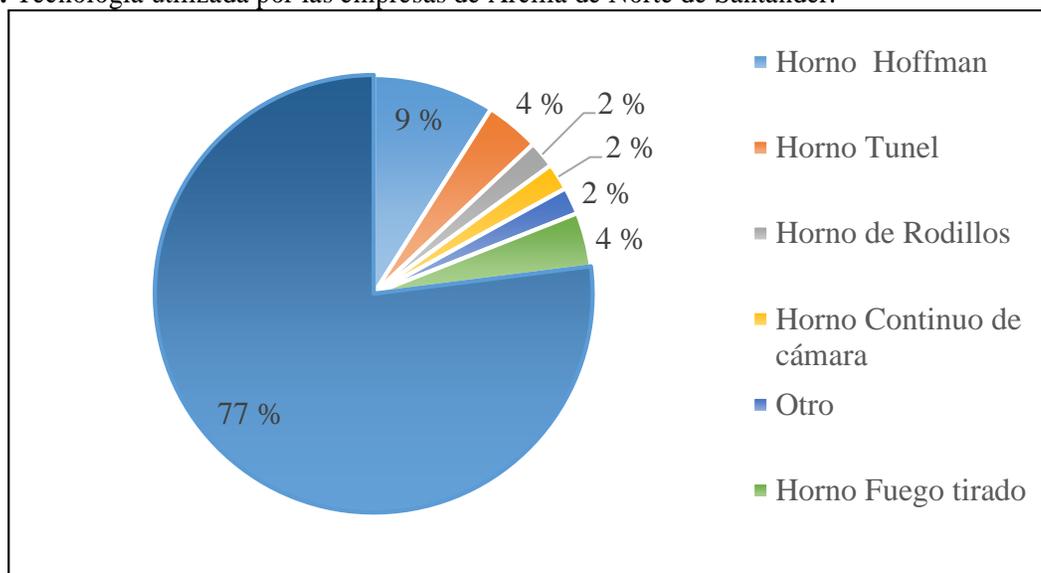
encontraron que:

El número de establecimientos representó el 17,6 % de los instalados en la ciudad durante el periodo de estudio, con un promedio de personal ocupado de 1997 personas, lo que representó un promedio del 40,4 %. A su vez, los sueldos acumulados en el periodo en términos corrientes sumaron 14 623 308,50 miles de millones de pesos lo que significó el 40,6 % promedio de en la ciudad. En los impuestos se observó que su participación pasó del 33 % en el año 2008 al 6 % en el año 2010 y cayó al 1 % en el año 2011. La caída apuntala los comentarios sobre el impacto de la crisis que se presentó a raíz del conflicto fronterizo con Venezuela en el año 2008, lo cual también se reflejó en el porcentaje de participación del personal ocupado (p. 172).

Así mismo, al explorar el nivel académico de los empleados se afirma que es de educación básica primaria, seguido de tecnólogos y profesionales. Además, el capital humano calificado es escaso, dificultando la creación de nuevos procesos de valor en la cadena. En cuanto al mercado atendido, se informa que abarca el ámbito local, regional, nacional e internacional. Se destaca la dificultad que tienen los empresarios en el momento de asumir el flete, el cual representa un 30 % del costo final, haciéndose poco rentable introducirlo al interior del país por el deficiente estado de las vías y por el peso, incrementando el costo del producto.

En la Figura 1 se presenta la tecnología utilizada en el sector, evidenciando que el 77 % de fábricas usan hornos colmenas y solo el 4 % usan hornos túneles. Son 3 empresas: Cerámica Andina, Merkagres y Acillas Zuligres. En todas se observa la poca inversión que se hace en la tecnificación de procesos. La empresa Arcillas Zuligres es la unidad de investigación del presente trabajo de investigación.

Figura. 1. Tecnología utilizada por las empresas de Arcilla de Norte de Santander.



Fuente: elaboración propia basada en Cámara de Comercio de Cúcuta (2012a).

Análisis de Competitividad del Sector de Arcillas

Este análisis se realizó basado en una investigación documental, apoyado en el estudio de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2012b), en Sandoval y Pabón (2014) y en los resultados de la entrevista a S. Yáñez

(2016), presidente de Induarcillas de Norte de Santander (S. Yáñez, comunicación personal, 1 de julio de 2016). Como resultado de dicho análisis se presenta una estructura resumida de los componentes del diamante de Porter: (tabla 1)

Tabla 1. Características de las condiciones del sector de Arcillas en Norte de Santander, según el diamante de Porter.

Condiciones	Características de las condiciones según el diamante de Porter			
Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	En un gran porcentaje de tipo familiar, con una producción muy artesanal, entendiéndose como empresas que solo han invertido en hornos colmenas.	El tema de rivalidad marcado por la competencia desleal, debido a que ellos cuentan con un beneficio en los productos de mampostería que consiste en el no pago de IVA.	Poca estrategia de trabajo en equipo, debido a la cultura empresarial donde cada uno trabaja por su lado.	A nivel nacional e internacional, la competencia no pesa tanto como a nivel local.
Condiciones de los factores	La mano de obra no es lo suficientemente cualificada, ya que un gran porcentaje tiene solo estudios primarios y técnicos: una muy poca participación de profesionales en el tema de la arcilla.	La capacitación entre una empresa grande y pequeña es bastante amplia, debido a la estructura organizacional.	La ventaja competitiva del clúster de cerámica es el tipo de arcilla, la cual proviene de formaciones geológicas como El Guayabo y León, y no se encuentran en otra parte del país.	

Condiciones de la demanda	La demanda que están atendiendo estos empresarios de cerámica es una demanda local y regional, esto a causa del peso del producto, lo que encarece los costos de producción.	La autoconstrucción se da más en los hogares de bajos recursos o que se encuentran en la periferia de la ciudad.	Muchas veces el empresario no conoce la demanda. En este momento se está intensificando la construcción de vivienda de interés social, gracias a los programas del gobierno de vivienda gratis.
Industrias de apoyo y relacionadas	Les han beneficiado los precios internacionales de la tonelada de carbón, el cual ha disminuido, en el 2012, de \$120 a \$80 dólares la tonelada. Este efecto también lo han vivido los arcilleros que pasaron de pagar \$ 150 000 pesos por tonelada de carbón metalúrgico a \$ 100 000 pesos.		
Gobierno	Los empresarios expresan que las regulaciones ambientales son bastante altas y costosas.	Los impuestos son altos, lo que afecta la rentabilidad de las empresas. El impuesto de renta es del 35 % y los pisos tienen que pagar un IVA del 16 %.	Se promueve una industria limpia; se prohibió la realización de baldosa y/o productos vitrificados por considerarlos altamente contaminantes, lo que produce el efecto invernadero.

Fuente: elaboración propia basada en Cámara de Comercio de Cúcuta (2012b), Sandoval y Pabón (2014) y en los resultados de la entrevista a Yáñez (2016).

Posición Competitiva Empresa Arcillas Zuligres

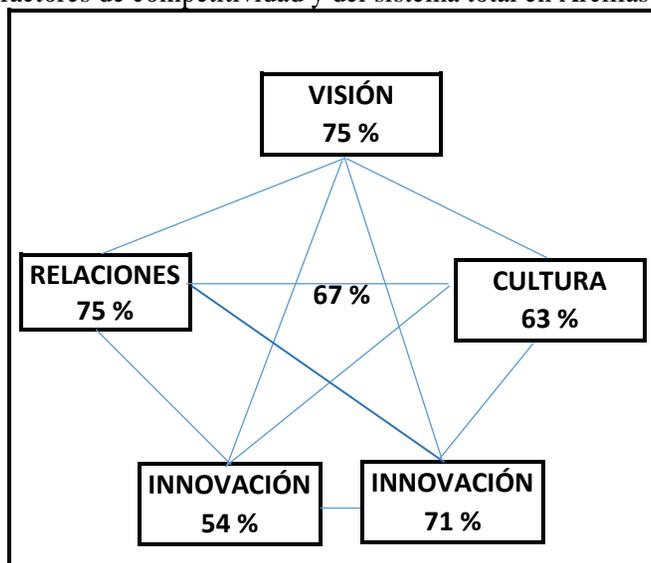
El resultado de la posición competitiva basado en la estructura del Test de Competitividad de la empresa Estrategika, para evaluar factores internos de competitividad de la empresa Arcillas Zuligres, se resume en la Figura 2 y se presenta a continuación: El ámbito “Visión Estratégica”, entendido como “la potencialidad del diseño corporativo o del modelo de negocios que definen la dimensión del rumbo estratégico de la unidad” (“Estrategika: Plataforma de competitividad”, 2010, párr. 2), presentó una evaluación de 75 %, obteniendo la mayor calificación en la percepción del encuestado.

El ámbito “Producción”, es decir “la capacidad para generar resultados, mantener el valor de los productos, servicios y procesos” (“Estrategika: Plataforma de competitividad”, 2010, párr. 2), obtuvo una evaluación de 71 %; al igual que el ámbito “Relaciones”, el cual se corresponde con la capacidad de vinculación con distintos sectores de públicos y el nivel de reconocimiento en diferentes procesos sociales. Se observa un espacio de mejora

de 29 % para alcanzar el óptimo en ambos factores. Mientras tanto, el ámbito “Cultura” o “nivel de fortaleza del sistema cultural como marco de referencia operativo, ideológico y emocional de la unidad estratégica” (“Estrategika: Plataforma de competitividad”, 2010, párr. 2) mostró una evaluación de 63 %. En este factor se observa un campo de mejora de 37 %.

Finalmente, el ámbito “Innovación, la capacidad de crear lo nuevo, generar alternativas de desarrollo y renovar procesos y productos” (“Estrategika: Plataforma de competitividad”, 2010, párr. 2) fue evaluado con el 54 %, correspondiéndole el menor puntaje, lo que muestra un amplio espacio de mejora. Este resultado se corresponde con otras investigaciones donde, mediante otras herramientas de análisis, se refleja que el campo de la innovación presenta la posibilidad de actuar y proponer estrategias y nuevos paradigmas de gestión. El resultado obtenido apoya el objetivo de la presente investigación sobre la identificación de capacidades dinámicas como estrategia generadora de valor.

Figura. 2. Evaluación de los factores de competitividad y del sistema total en Arcillas Zuligres.



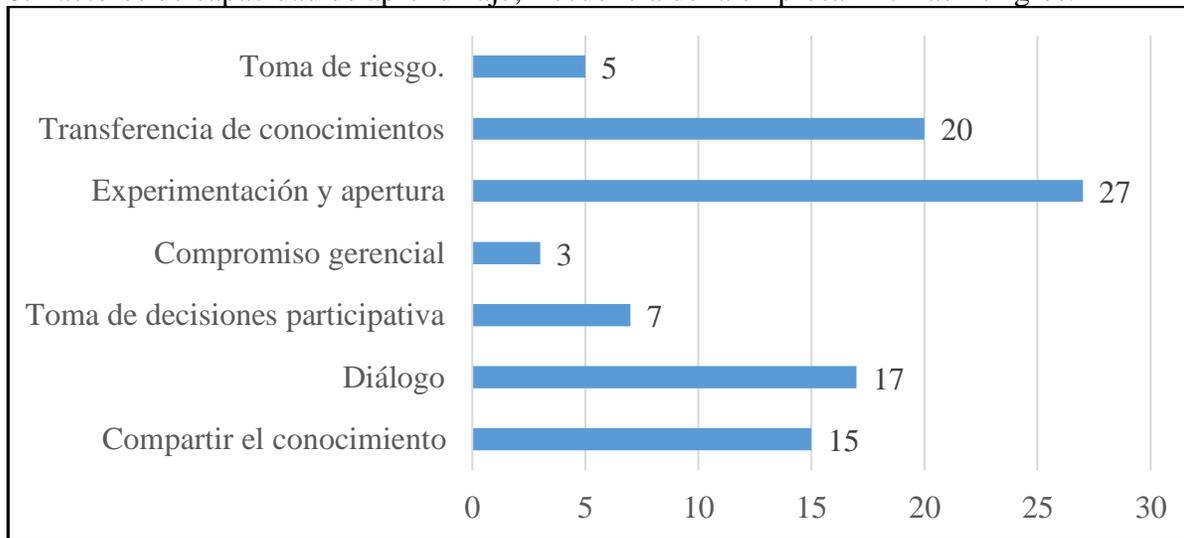
Fuente: elaboración propia basada en la estructura del Test de Competitividad de la empresa Estrategika, bajo el registro Modelo de Competitividad © 2009.

Análisis del Recurso Aprendizaje en la Empresa Arcillas Zuligres

Con la evaluación del cuestionario aplicado se clasificaron los factores de capacidad de aprendizaje

de la empresa. De acuerdo con las frecuencias y referencias, en la entrevista se obtuvo que el factor “experimentación y apertura” presentó la mayor puntuación; le siguió el factor “transferencia de conocimientos”, el cual es observado en la Figura 3.

Figura. 3. Factores de capacidad de aprendizaje, frecuencia de la empresa Arcillas Zuligres.



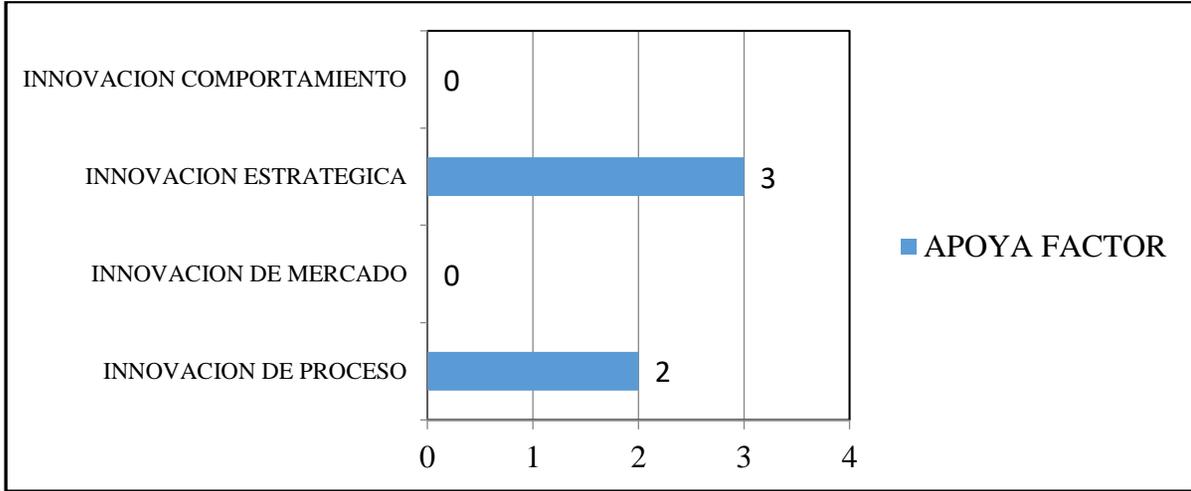
Fuente: elaboración propia.

Los factores de la dimensión “Innovación” se presentan en la Figura 4. Se observa que la dimensión “Innovación Estratégica” fue la más señalada en las

respuestas, seguida de la dimensión “Innovación de Procesos”. Se considera que fue un éxito la compra del horno túnel por parte de la empresa Arcillas

Zuligres.

Figura. 4. Dimensión de Innovación.



Fuente: elaboración propia.

Identificación de las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en la Empresa Arcillas Zuligres

La empresa Arcillas Zuligres se encuentra en la segunda etapa: “**el aprendizaje táctico**”. Esta etapa abstrae y construye capacidades a partir de prácticas de trabajo emergentes y rutinas organizacionales. Las capacidades emergentes en esta etapa se describen en términos de qué y cómo, acerca de las prácticas de trabajo, y se analizan de manera más abstracta que en la etapa de ejecución: en qué consisten las rutinas, cuál es la mejor forma de realizarlas y cómo se combina en esta etapa el conocimiento interno derivado de la práctica con modelos mentales provenientes de la ciencia (conocimiento codificado). Típicos ejemplos son el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad ISO, la elaboración de instrumentos de evaluación y capacitación por competencias, o la descripción de los pasos que va configurando un modelo de gestión de recursos humanos por competencias en la organización.

DISCUSIÓN

De acuerdo con la evaluación de los factores externos e internos, se determinó que el sector cerámico de Norte de Santander se encuentra por debajo de la

media en el nivel de competitividad. Es decir, es un sector que en este momento presenta baja atractividad. De esta manera, es clave un cambio de estrategia o de reestructuración en sus operaciones, y de búsqueda de alternativas para impulsar este sector clave de Norte de Santander.

Al evaluar la posición competitiva de la empresa Arcillas Zuligres a través de las cinco fuerzas de Porter (1982), se obtuvieron los siguientes resultados:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Se torna favorable para la empresa, es decir, las barreras de entrada son favorables para las empresas ya establecidas.
- Rivalidad entre competidores de la industria: El grado de rivalidad entre los competidores se presenta desfavorable para la empresa y debe monitorearse regularmente por constituir una amenaza.
- Poder de los proveedores: Se considera que en el poder de negociación de los proveedores la relación es favorable para la empresa. No se considera un factor de amenaza.
- Poder de los clientes: Para la empresa, el poder de los clientes se considera que es

neutral. En consecuencia, debe ser objeto de permanente atención.

- Productos sustitutivos. En relación con los productos sustitutivos, se considera que son neutrales para la empresa. No obstante, también debe ser objeto de permanente atención.

CONCLUSIÓN

El sector de la arcilla genera alrededor de 4 900 empleos, demostrando que es un sector de gran importancia para el departamento. Las empresas que conforman el sector de la cerámica son de tipo familiar y unipersonal. El 75 % de las empresas emplean entre 11 y 50 personas en promedio, clasificándose en su gran mayoría como pequeñas empresas, y un 14 % emplean entre 51 y 200 personas, tanto operarios y técnicos como profesionales.

De acuerdo con el resultado del Test, se evidencia que la empresa Arcillas Zuligres presenta un amplio campo de mejora en sus factores de competitividad, dado que alcanzó una evaluación del 67 % en conjunto. El análisis del recurso aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres mostró que el factor “diálogo”, el factor “compartir conocimiento”, “toma de decisiones participativas” y “toma de riesgo” mostraron la menor puntuación en la evaluación en la empresa Arcillas Zuligres, evidenciando que existe un amplio campo de trabajo para mejorar en estos aspectos y ser tomados como insumos para generar la propuesta.

Entonces, con base en el Test de Competitividad y la observación directa en la empresa Arcillas Zuligres se concluye:

Visión estratégica: Toda la estructura de la empresa tiene definidas y claras las metas propuestas y el camino indicado para el cumplimiento de estas, partiendo de que su interés es lograr ser líderes en costos en la región. Sin embargo, reconoce que constantemente trabaja en procesos de mejora continua para cumplir con el ideal propuesto.

Arcillas Zuligres considera la visión íntegra de modelo de negocios, personas y recursos técnicos.

Relaciones: En cuanto a la capacidad de vincularse con sectores públicos y reconocimientos en procesos sociales, la propuesta de Arcillas Zuligres tiene aceptación. Esto permite que continuamente se vincule a cualquier actividad liderada por organismos del Estado y, a su vez, actividades que promuevan el desarrollo regional en su compromiso de responsabilidad social, característico de la misma. La empresa opta por una posición abierta y colaboradora de formalizar relaciones duraderas, pero que en cierto momento se ven afectadas por el entorno que los rodea.

Cultura: La cultura de la organización tiene una gran fortaleza en el tema de comunicación. Los jefes de área manifiestan que semanalmente se gestionan actividades donde se evalúa el desempeño, que determina los logros y las dificultades dentro de las rutinas de la organización. Una de las variables que causó especial atención es la capacidad de gestionar conocimiento que se encuentra en niveles bajos, sin embargo, a pesar de tener estrechas relaciones de comunicación dentro de la organización que permiten la recolección de nuevas ideas, no se reflejan en proyectos que consoliden nuevos conocimientos como apoyo a la gestión de la organización.

Innovación: Arcillas Zuligres cuenta con un producto tradicional caracterizado por diferenciación en precios y calidad, que se refleja en su aceptación en el mercado regional y nororiental de Colombia. Tanto en la sede administrativa como en la sede de producción no se gestionan actividades de investigación y desarrollo, para la creatividad, la innovación, ni el desarrollo de herramientas que permitan estar atentos a los cambios del entorno, para fundamentar las capacidades dinámicas de aprendizaje, siendo este el objeto de estudio.

Producción: En lo que hace referencia a generar resultados y maximizar valor, la organización vigila y controla estándares de calidad para garantizar que

sus procesos cumplan con la normatividad aplicada y suplan la necesidad de su mercado, con miras a ventajas competitivas. En cuanto a capacidad de diversificar productos de acuerdo con la demanda, hay fortaleza en posicionamiento del mercado y relación con el cliente; pero, en cuanto a capacidad de respuesta en productos que respondan a nuevas necesidades, hay debilidades propias de actividades de investigación y desarrollo, como herramienta para monitorear el entorno de clientes y competencia.

De acuerdo con el análisis del Test, se concluye que dentro de las variables analizadas se diagnostican ciertas falencias imprescindibles en investigación, desarrollo e innovación, dando como resultado una miopía en gestión del conocimiento y vigilancia tecnológica como parte vital de sus estrategias en innovación. Esto conlleva a la inexistencia de un factor diferenciador en sus productos, procesos y servicios. Por lo tanto, es evidente que el nivel de competitividad en aspectos como creatividad e innovación en gestión tecnológica y abierta, hace concluir que no hay desarrollo de capacidades dinámicas como fuente de competitividad. Es decir, no hay capacidades que permitan a las organizaciones innovar, mejorar su productividad y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Posteriormente, como propuesta para garantizar el mejoramiento de la gestión administrativa en pro del fortalecimiento de los factores de competitividad en la empresa estudiada, se necesita tomar en cuenta un conjunto de elementos esenciales que permitan la implantación de las acciones propuestas:

- Comprometer a todos los miembros de la organización para la implantación de las acciones.
- Establecer políticas que apoyen el fomento de las actividades a realizar.
- Internalizar, por parte de la gerencia, un cambio en su esquema gerencial.
- Establecer un sistema de información gerencial que permita realizar el seguimiento requerido a los objetivos planteados.

La empresa Arcillas Zuligres se encuentra ubicada en el nivel 1 de capacidad de aprendizaje, caracterizado por un sistema de rutinas estáticas donde se identifican lecciones aprendidas, pero no se gestiona el conocimiento entre sus colaboradores ni existe reconfiguración de procesos internos. Su conocimiento es asimilativo y basado en capacitaciones a los líderes y directivos únicamente, debido al entorno que emerge la empresa en un ambiente de presión y baja escolaridad. Dentro de este nivel se aplica un entrenamiento basado en *benchmarking*, tomando como referencia las tendencias de sus competidores para elaborar productos de imitación innovadora. Su objetivo financiero misional es obtener la minimización de los costos, teniendo un concepto cortoplacista de utilidad, más no de generación de valor intrínseco tangible e intangible a futuro. Se recomienda:

- Implementar en Arcillas Zuligres el desarrollo de proyectos de investigación con alianzas estratégicas con universidades, gobierno y sectores productivos (*Spin Off*).
- Implementar permanentemente la vigilancia tecnológica de todos los procesos a través de un monitoreo del entorno interno y externo.

Finalmente, es importante señalar que estos son resultados preliminares y de carácter exploratorio, dado que en el sector no se había adelantado este tipo de estudio hasta donde las autoras tenemos conocimiento.

Declaración sobre conflictos de interés

Los autores declaran que las aseveraciones desarrolladas en este artículo, no comprometen a alguna institución en particular y que ninguna entidad ha influido para cambiar valores o generar aseveraciones que los favorezcan; por lo tanto, manifestamos que cada afirmación ha surgido del ejercicio de la investigación y son concernientes de los investigadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alegre, J. y Chiva, R. (2009). *Entrepreneurial*

- orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry.* Madrid, España: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas - IVIE, Serie ec. Recuperado de <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2009-08.pdf>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012a). *Documento del clúster de cerámica de Norte de Santander* (1). Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Arcillas-competitivas_2.pdf
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012b). *Entregable 2 Arcillas competitivas* (2). Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Arcillas-competitivas_2.pdf
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012c). *Análisis de la Industria cerámica de Norte de Santander* (3). Recuperado de <http://www.datacucuta.com/index.php/cluster/arcillas-competitivas/552-analisis>.
- Estrategika. (2010). *Plataforma de competitividad.* Buenos Aires, Argentina: Estrategika. Recuperado de <https://www.estrategika.com.ar/placompetitividad.html>
- Estrategika. (2009). *Test de Competitividad* © 2009 / 759707: Buenos Aires, Argentina: Estrategika. Recuperado de <https://www.estrategika.com.ar/placompetitividad.html>
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13, 111-131. Recuperado de http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimensionempresarial/volumen-13-no-1/articulo07.pdf
- López- Barajas, A. (2011). La gestión de activos y recursos intangibles: una oportunidad para el mercado asegurador. *En Gerencia de Riesgos y Seguros*, 110, 46-60. Recuperado de https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1066543&posicion=1
- Malavé, J. (1997). *Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo funcionan?* Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Mendoza, J. (2010). Los cuatro pisos del aprendizaje organizacional. *Ide@s CONCYTEG*, 5(59), 482-491. Recuperado de <https://studylib.es/doc/5285397/los-cuatro-pisos-del-aprendizaje->

- organizacional
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-86. Recuperado de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7093
- Mogrovejo, J., Bastos, L. y Pabón, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(29), 157-180. doi: 10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.07
- Ozan, A, Tepecib, M. y Başalpc, A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 708 – 717. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.029
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México DF, México: Compañía Editorial Continental.
- Roncancio, P. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo Universidad-Empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 295-305.
- Sánchez, A. (2014). Crisis en la frontera. *Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Banco de la República Colombia*, 197, 1-32. Recuperado de www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanze/pdf/dtser_197.pdf
- Sandoval, Y. y Pabón, L. (2016). *Análisis del comportamiento de las pymes del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta como herramienta para mejorar la competitividad empresarial* (tesis de pregrado). Universidad de Santander, Cúcuta, Colombia.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford, Inglaterra: Oxford.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Recuperado de <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2338/stable/pdf/3088148.pdf>
- Wang, C. y Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. Recuperado de <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/ae467650-fbe0-797a-008e-e1db36432da1/1/Wang%20C%20EJIM-Org%20Innovativeness%20final.pdf>