

Al compás de las nuevas capacidades dinámicas

El nuevo paisaje tecnológico hace que poner en práctica las capacidades dinámicas sea más fácil que nunca.

1 de octubre de 2009

Por **Amy Shuen, Haas Berkeley** y [Sandra Sieber](#)

Cuando apareció Skype, muchos auguraron que sería la típica historia de innovación rompedora para el sector de las telecomunicaciones, es decir, una nueva forma de hacer negocios que destruye la anterior en un juego de suma cero. Hoy, el iPhone de Apple ha mostrado una nueva senda hacia el éxito en la que todos ganan gracias a la innovación abierta en Internet. No sólo ha aglutinado miles de fabricantes de teléfonos móviles, operadores y desarrolladores de software, que han alcanzado una cuota de mercado valorada en 2.000 millones de dólares anuales, sino que de paso ha reinventado varios sectores.

Del mismo modo, empresas como Google, Amazon, IBM, Cisco o Intuit están innovando en sus modelos de negocio y, a pesar de la crisis económica, crecen compartiendo gran parte de sus ingresos y éxitos. Muchos líderes empresariales se preguntan si no habrán cambiado los fundamentos de la dirección estratégica y la ventaja competitiva. En nuestra opinión, la respuesta es un rotundo sí.

¿Por qué? Internet ha cambiado la economía de los negocios y de la colaboración. Las empresas ya no pueden idear sus capacidades aisladamente, sino que han de aprender a co-crearlas en un ecosistema más amplio, dinámico y sin juegos de suma cero. Estos nuevos ecosistemas, “gestionados” pero abiertos, comprenden desde las redes de desarrolladores basadas en estándares acordados hasta “multitudes” de usuarios y bloggers, comercios electrónicos afiliados o negocios complementarios que traspasan las fronteras sectoriales.

Un citadísimo artículo publicado en el *Strategic Management Journal* en 1997 definió las “capacidades dinámicas” como la habilidad estratégica de una empresa para combinar competencias internas y externas y afrontar así entornos volátiles y periodos de cambios vertiginosos. Los autores elogiaban la “orquestración” sobre al posicionamiento, la “gestión de la innovación” y las “combinaciones” por encima de la estructura, y la “colaboración transformadora” sobre las definición de estrategia tradicional, como medios para ganar ventaja competitiva.

Muy pocos podían prever entonces la profunda transformación social que Internet y las tecnologías móvil y de banda ancha desencadenarían. Tampoco el crecimiento exponencial de Google, Facebook, Twitter, Amazon y Apple, empresas que aprovechan la economía de los efectos de red, la influencia social, la distribución viral y los modelos de negocio basados en Internet. Ahora, gracias a los modelos de negocio y las plataformas Web 2.0, se han extendido el valor del usuario colectivo y las fórmulas para rentabilizar y potenciar la “sabiduría de las multitudes”. Es la versión moderna de la fábula de la sopa de piedra, en la que los hambrientos habitantes de un pueblo ponen en común sus alimentos, desde una zanahoria a una patata, restos de carne... Al final, todo el pueblo disfruta de una sopa sustanciosa, creada colectivamente. En la actualidad, Internet es esa olla común. Recibe contribuciones individuales, las mezcla y después las distribuye como algo nuevo por muchas redes y con un coste prácticamente nulo. Gracias a la economía digital, estos ingredientes se pueden copiar fácilmente, por lo que no hace falta reabastecerla.

Este año, el profesor de Berkeley Oliver Williamson ha ganado el premio Nobel de Economía por su estudio de los costes de transacción asociados a la estructura sectorial y los límites de las organizaciones. Son los mismos costes de transacción y coordinación que los modelos de negocio basados en Internet están transformando profundamente. No sorprende así que la “innovación abierta” y las nuevas “capacidades dinámicas” para gestionar conocimiento, ecosistemas, alianzas y valor del usuario colectivo sin distinción de fronteras sectoriales o geográficas sean prioridades estratégicas de las empresas de la lista Fortune 500.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 3](#) (T4 2009).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Al compás de las nuevas capacidades dinámicas](#)" (ART-1605) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer **IESE**insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array



Sandra Sieber

Profesora ordinaria del departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE. Ha dedicado mucho tiempo al estudio del impacto de las TIC en las prácticas de trabajo de las organizaciones y las personas, y ha mostrado un interés especial en los avances más recientes sobre el impacto de los medios sociales en las organizaciones.

www.iese.edu/es/insight