



DISCUSION TEÓRICA PARA SELECCIONAR VARIABLES EXPLICATIVAS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN EN EMPRESAS HORTICOLAS DEL SUR DE SONORA.

Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado, Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de febrero 818 Sur, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora. Email: zcorral@itson.edu.mx

Dr. Alfonso López Lira Arjona, Universidad Autónoma de Nuevo León, Pedro de Alba S/N, Ciudad Universitaria, 66450 San Nicolás de Los Garza, Nuevo León. Email: Alfonso.lopezlr@uanl.edu.mx

Dra. María Elvira López Parra, Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de febrero 818 Sur, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora. Email: mariaelvira.lopez@itson.edu.mx

Dra. María del Carmen Vásquez Torres, Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de febrero 818 Sur, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora. Email: mvasquez@itson.edu.mx

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 13/Mayo/2015

Resumen.

Las Capacidades de Absorción constituyen un importante enfoque teórico que aporta elementos para la gestión de la estrategia a través de un proceso de adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento. El objetivo de este estudio es encontrar las variables para explicar las dimensiones de las CAB motivadas específicamente por el comportamiento de mercado de hortalizas, para definir el diseño de una investigación en un grupo de empresas hortícolas. En este análisis se revisan los fundamentos teóricos de las Capacidades de Absorción y ejemplos de estudios empíricos que han ido construyendo una extensa plataforma teórica. De estos últimos se analizaron las variables utilizadas para medirlas, algunas fueron utilizadas después de rigurosos métodos de validación, otras se extraen de casos de estudios y otros proponen modelos para lograr una aproximación conceptual y práctica hacia una mejor comprensión del tema, y en el caso de este trabajo, enfocado a empresas hortícolas.

Palabras clave: Capacidades de Absorción, comportamiento de mercado, empresas hortícolas, estrategia, desempeño.

Introducción.

Aunque mucho se haya hablado de las condiciones cambiantes que caracteriza a esta importante porción de la economía intensiva en conocimiento, sigue siendo imperativo para las empresas estudiar las condiciones a través de las cuales pueden mantener una posición competitiva en su mercado o al menos una de sobrevivencia, lo que es frecuentemente fuente de innovaciones organizacionales.

Esas innovaciones surgen de un procesos de aprendizaje, en el cual la empresa òprocesaö la información de la situación que su medio competitivo le arroja, de la forma en que logra apropiarla y convertirla en conocimiento nuevo y luego utilizarla para obtener beneficios. Este proceso se encuentra caracterizado por ser dinámico, por requerir capacidades formadas en la empresa durante su trayectoria y por tanto ser parte de sus recursos, temas que se abordan por Eisehard y Martin en el año 2000 después de las propuestas teóricas de Barney en 1991.

Lo que justifica el desarrollo teórico al respecto es el enlace que existe sobre la necesidad de formar ventajas competitivas en la empresa, que esas ventajas se determinan cada vez mas por los flujos de información contenidos en el entorno y su transitabilidad a través del actual sistema de comunicación cada vez más efectivo, lo que ocasiona toda una dimensión de gestión específica para el diseño de una estrategia cada vez más innovadora, e implica profundizar en

temas sobre cómo se administra ese proceso de obtención de información y utilización del conocimiento, como propone Nonaka en 1994.

Sobre Capacidades de Absorción (En adelante CAB), en la literatura revisada puede encontrarse diversos casos que las han estudiado en diferentes tipos de empresas, de tipo industrial, de servicios o intensivas en conocimiento, pero aun no se ha localizado algún estudio referente sobre productoras hortícolas, objeto de estudio del presente trabajo y que se ubican en el Sur de Sonora. Estas empresas hortícolas enfrentan un conjunto de condiciones que afectan específicamente sus operaciones, y los medios para lograr su rentabilidad, diferente en cada temporada de cosecha. Los elementos de competencia se determinan tanto en la estructura productiva local y nacional, como en los mercados, nacional pero sobre todo el estadounidense que es el principal destino de su comercialización.

Por la parte productiva, la región Sur de Sonora se caracteriza por tener condiciones de clima y suelo que encuadran un tipo específico de producción, desde el uso de tecnología, la disponibilidad de agua para estos cultivos y un calendario de siembra - cosecha muy definido por las temperaturas, se debe sembrar en octubre y cosechar a principios de primavera, según la madurez de cada cultivo. Se compete con el principal productor de hortalizas, el vecino estado de Sinaloa, que dispone de mejores condiciones de suelo y disponibilidad de agua.

Por parte del mercado, lo que se produce en el Sur de Sonora se exporta en una gran proporción al mercado estadounidense, lo que confiere el otro ángulo de la estructura competitiva de los productores locales. La comercialización se hace mediante contratos que se pactan al inicio de las actividades de siembra y este momento significa su mayor exposición a la incertidumbre en la toma de decisiones que definirá su rentabilidad, pues en ese momento se fija un precio por tonelada (por adelantado) para lo cual se debe especular y basarse en la información que cada productor disponga.

Este trabajo se enfoca en estudiar cómo las condiciones de mercado de exportación de las hortalizas, cambiantes e inciertas cada temporada, aportan situaciones que influyen en la estrategia de las empresas cada año y que significan aprendizajes iterativos para los tomadores de decisiones, proceso que debiera formar CAB en el transcurso de la trayectoria de cada empresa.

Dadas las circunstancias descritas en el párrafo anterior, lo iterativo de los aprendizajes podría constituir un escenario propicio para el estudio de la formación de CAB en estas empresas, en ese sentido Cohen y Levinthal (1990) la consideran como una nueva perspectiva de innovación, según el grado de avance que registren y sobre todo de la forma en que hayan afectado, se espera positivamente, al desempeño.

Sin embargo, para estudiar a las CAB se requiere encontrar las variables que explican su formación, pues para el estudio específico de los retos del mercado deben considerarse elementos

muy puntuales que afectan a la estrategia que se aborde cada temporada, como: La superficie sembrada (en la temporada anterior y la actual), la disponibilidad de agua, el volumen cosechado por temporada, el precio registrado en la temporada anterior, la regulación en ciertos casos y otros aspectos de política cuando existen.

El objetivo de este estudio es encontrar las variables a través de las cuales puede explicarse las dimensiones de las CAB motivadas específicamente por el comportamiento de mercado de hortalizas, para definir el diseño de una investigación en un grupo de empresas hortícolas con cuyos resultados puedan fomentarse y /o formalizarse contribuyendo a mejorar sus beneficios mediante su estrategia.

Marco teórico.

El diseño e implementación de la estrategia ha sido el tema central de análisis en la literatura sobre competitividad organizacional. Por tanto, el comportamiento de las empresas para su diseño, implementación y evaluación es de particular relevancia si se incorporan los elementos del entorno cambiante.

Miller (1986) plantea que la estrategia es resultado de la capacidad de la empresa para generar o agregar conocimiento nuevo a aquel ya existente, se evalúa a través de la obtención de ventajas competitivas sostenidas y agrega que la estrategia depende de otros elementos más allá de la estructura: de la economía, de la competencia y factores de los consumidores, así como de las

condiciones de los mercados internacionales; pero ambos, estructura y ambiente están relacionados para formular la estrategia (Miller, 1987), por ello la forma en que la empresa logra aprender de los factores internos y externos resulta imprescindible.

En este contexto teórico se ubica el estudio de las CAB, pero previo a su surgimiento se desarrollaron dos enfoques basados en cómo las empresas logran generar ventajas competitivas y sostenerlas en el tiempo: El Enfoque Basado en Recursos cuyo precursor se considera a Barney (1991), y el Enfoque de Capacidades Dinámicas, ambos se consideran sus predecesores teóricos.

Enfoque basado en recursos.

Esta teoría se desarrolla a partir del análisis de activos contenidos en la empresa, refiere a aquellos recursos que habilita a la empresa para diseñar o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad, sobre los cuales se dispone de control, pueden ser modificados, ampliados, capitalizados, mediante la adecuada función de los administradores, pero también pueden ser disminuidos si no se gestionan. Como se encuentran contenidos en una empresa con sus propias características, pueden significar una fuente de ventaja competitiva bajo ciertas circunstancias.

Se considera una ventaja competitiva cuando una empresa implementa una estrategia creadora de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún actual ni potencial competidor. Se le atribuye el término *“sostenida”* cuando además las empresas competidoras no

son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia. La incapacidad de duplicar una estrategia lo hace posible la creación y conservación de una ventaja competitiva (Barney, 1991).

Capacidades Dinámicas

Resultado de lo anterior y en una forma de extensión del Enfoque de la Empresa Basado en Recursos, el enfoque teórico de Capacidades Dinámicas explica de manera más profunda el proceso mediante el cual se forman las ventajas competitivas sostenidas en la empresa.

Eisenhardt y Martin (2000) refieren a aquellos que usan recursos para emparejar y crear cambios en el mercado, por ejemplo rutinas estratégicas y organizacionales con las que empresas logran configurar nuevos recursos.

Además integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para dirigir rápidamente los cambios en el entorno, por lo tanto la manipulación de los recursos de conocimiento es especialmente crítico. Junto con la Teoría de la Empresa Basada en Recursos el enfoque de Capacidades Dinámicas va conformando una plataforma teórica para comprender como se forman las ventajas competitivas y como se sostienen en el tiempo, pero el Enfoque de Capacidades de Absorción permite analizar cómo a través del conocimiento, siendo un recurso de la empresa, al ser gestionado se convierte en una capacidad.

Enfoque teórico Capacidades de Absorción

La forma en la que las empresas adquieren sus ventajas competitivas y las sostienen en el tiempo se explica cada vez más por su capacidad para aprender del entorno y de los cambios que este va imponiendo, y como las utilizan para crearse valor y competir de mejor manera, antes se ha dicho que esto podría ser considerada como una forma de innovación organizacional.

Cohen y Levinthal (1990) mencionan a las Capacidad de Absorción como una nueva perspectiva de aprendizaje en innovación, para Zahra y George (2002) es una Capacidad Dinámica que influye en la naturaleza y la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa; la relación que existe entre estas últimas y la innovación es muy cercana, ya que muy probablemente en un ambiente de cambios continuos las organizaciones además de aprender deben cristalizar ese aprendizaje en mejoras significativas, en diferentes niveles, por ejemplo el desarrollo de nuevos productos es considerada una Capacidad Dinámica que se mejora, enriquece y construye con el conocimiento organizacional (Cohen & Levinthal, 1990).

Como en las Teorías Basada en Recursos y en Conocimiento y el enfoque de Capacidades Dinámicas, la trayectoria de la empresa es determinante también para la acumulación de capacidades de absorción (Barney, 1991; Eisenhart & Martin, 2000; Nonaka, 1994; Zahra & George, 2002) y también la inversión que se realice en ello.

A través del estudio de las CAB pueden analizarse las diferencias en el desempeño entre empresas de la misma industria, es importante detallar que ésta se compone de los siguientes elementos según Cohen y Levinthal (1990): la explotación de conocimiento externo, reconocimiento del valor de nueva información, asimilación, y la aplicación con fines comerciales; mas tarde Zahra y George (2002) proponen los siguientes: adquisición, asimilación, transformación y explotación.

Zahra y George (2002) definen dos tipos de capacidades de absorción: potenciales se refieren a la adquisición y asimilación de conocimiento y puntualizan, que si bien estas permiten a la empresa hacerse de conocimiento nuevo de su entorno, no garantizan que se logre la explotación; por ello las capacidades realizadas refieren a la función de transformar y explotar el conocimiento, y estas son las que conducen a el logro de innovaciones en diferentes niveles.

La aportación teórica de Cohen y Levinthal (1990) y Zahra y George (2002) ha sido fundamental para construir el enfoque de Capacidades de Absorción, tratando de explicar cómo las empresas utilizan el conocimiento para lograr un mejor desempeño, bien sea por crear una ventaja competitiva o para sobrevivir en condiciones cambiantes. A continuación se muestra una breve revisión de literatura empírica sobre el tema.

Marco Referencial

El estudio de CAB se ha desarrollado en diferentes unidades de análisis, pueden encontrarse estudios a nivel nacional (Narula, 2003) o nivel regional, pero los más abundantes se encuentran en torno a las organizaciones como unidad de análisis, como los que se discuten a continuación.

En los estudios empíricos estudiados se pone a las CAB en diferentes perspectivas, la mayoría de los artículos consultados coinciden en que utilizar a la inversión en Investigación y Desarrollo no es una buena variable para medir a las CAB y algunos como Schmidt han probado que no es significativa para explicarla, en su estudio de 952 empresas de diferentes tipos. Una buena cantidad de estos artículos intentan explicar el desempeño de la empresa, en general o desde un enfoque específico. Por ejemplo, Lichtenthaler (2009) analiza el desempeño en general, pero Kostopoulus et al (2011) aborda particularmente el desempeño financiero, y Kotabe et al (2011) pretende explicar el desempeño en mercados a través de las CAB,

Sobre la forma en que el conocimiento fluye en las empresas, los estudios revisados presentan la perspectiva interna y la externa. Algunos ejemplos son: Schmidt (2003) propone tres tipos de conocimiento para explicar a CAB: Conocimiento intra-industrial, Conocimiento inter-industrial, conocimiento científico; Knudsen et al (2001) utiliza la apertura para compartir el conocimiento externo como una determinante; por su parte Kostoupulos et. Al (2011) plantea las entradas de conocimiento externo.

Los demás autores también incluyen de alguna manera los flujos de conocimiento externo de las empresas, lo que ilustra su importancia como determinantes en la formación de CAB, sin embargo lo que se busca aquí es encontrar variables que evidencien formación de CAB pero a partir del elemento de mercado.

Flatten (2011) que aporta una escala de medición validada para CAB, empieza mostrando un resumen de las corrientes de investigación de las cuales sobresalen para esta investigación las siguientes, por la forma en que se relacionan con las necesidades de información (y de aprendizaje) de las empresas hortícolas: Escaneo del medio ambiente, exploración, procesamiento de información, búsqueda de información, capacidades de innovación, gestión de la innovación, adquisición, creación y diseminación de conocimiento, generación de inteligencia en orientación al mercado.

Lichtenthaler (2009) aporta Technological Knowledge y Market Knowledge como componentes críticos de antecedentes de conocimiento en el proceso de aprendizaje organizacional de CAB. Hace énfasis en la naturaleza multidimensional de CAB y ayuda a explicar la diferencia entre empresas respecto a cómo a como cada una obtiene beneficios del conocimiento externo.

En la sección de Resultados se incluye el análisis de otros estudios empíricos, algunos proponen modelos a partir de investigaciones prácticas, otros presentan una perspectiva crítica (según lo

manifiestan) de las aportaciones seminales e intentan proponer enfoques alternativos, pero de alguna manera todos logran hacer una aportación en el estudio de CAB.

Lo que interesa en este estudio es identificar a partir de las aportaciones de los investigaciones analizadas, variables que puedan ayudar a medir la formación de CAB en empresas que se ven altamente influidas por el comportamiento de mercado, como son las productoras de hortalizas, a continuación se menciona el Método utilizado para lograr este propósito.

Método.

El método de investigación comparativo fue el utilizado para encontrar las variables que expliquen la formación de CAB en las empresas del sector hortícola, el procedimiento seguido fue el siguiente: Se comparó diferentes estudios empíricos para identificar las principales variables utilizadas como explicativas y a partir de ahí contrastar con las necesidades de estudio de las empresas hortícolas para proponer el conjunto de variables independientes. Aunque se reconoce que en el diseño de la estrategia de las empresas hortícolas incluye importantes dimensiones, este trabajo se enfoca en estudiar cómo el flujo de conocimiento externo, particularmente del mercado, propicia la formación de CAB y para ello se delinean las variables que son pertinentes.

Resultados.

A continuación se presenta el análisis de los enfoques de investigación encontrados en los estudios empíricos que se revisaron, se muestra primero la Figura 1 que muestra la relación que

existe entre las señales que provee el mercado de hortalizas para las empresas productoras, las cuales influyen en su desempeño; sin embargo aparecen las CAB en medio de ambos componentes, pues la premisa de este estudio es que son necesarias para lograr mejores resultados.

Figura 1. Relación entre señales del mercado, Capacidades de Absorción y el desempeño de empresas hortícolas.



Las variables encontradas en los diferentes estudios empíricos surgen de diferentes naturalezas de los análisis, algunos que las plantean en un modelo generalizado, otros que las abordan como estudio de variables dentro de la empresa, y en general aportan algún grado de crítica para intentar agregar algún avance en una dimensión diferente.

Schmidt (2003) menciona 3 determinantes de las CAB: 1) las actividades de investigación y desarrollo medidas a través de su intensidad y del stock disponible, 2) el conocimiento previo y las habilidades individuales de los empleados y 3) la estructura organizacional y prácticas de

gestión de recursos humanos. Sin embargo estos 3 rubros profundizan en un nivel de detalle óptimo para empresas con un amplio número de empleados, pero las que se estudian en esta investigación contienen reducido personal que tiene incidencia directa o indirecta en la estrategia.

Omidvar (2013) en una revisión de literatura encuentra que la mayoría de los determinantes se encuentran relacionados con un tipo de conocimiento, y propone un modelo que aborda 3 fases de Capacidades de Absorción: reconocimiento, asimilación y aplicación, incluye de que aspectos dependen cada uno: de la experiencia, sus límites y su clave para el primero, de que exista un espacio para compartir para el segundo, y de rutinas para el tercero.

Knudsen, et al (2001) cuestionan si los estudios empíricos miden realmente a las CAB y la aportación relevante que propone es puntualizar que aunque el conocimiento previo de la empresa es importante, es el conocimiento externo el que provee las oportunidades para generar CAB, esta afirmación es oportuna para este estudio que pretende enfocarse en cómo se aprovecha la información que provee el mercado.

Los artículos revisados coinciden en proponer una revisión crítica a las investigaciones que abarcan en su revisión literaria, como Duchek (2013), sin embargo el análisis que aquí se desarrolla busca más bien identificar las variables más apropiadas para un tipo de empresas específico, las productoras de hortalizas, considerando que enfrentan situaciones competitivas

también muy particulares que pueden requerir de una diferenciación en la gestión tanto de la estrategia como del conocimiento externo pertinente.

En lo encontrado, las CAB pueden ser colocadas en el lugar de variable independiente, dependiente y en algunos casos como moderadora o mediadora, la tabla 1 presenta un resumen acerca de cómo las han relacionado los diferentes autores revisados.

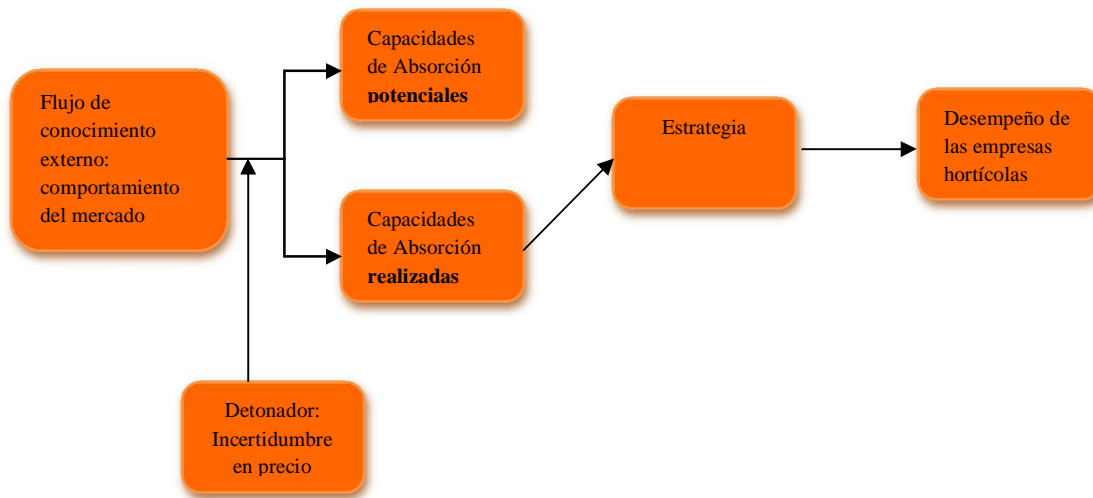
Tabla 1. Comparativos de variables utilizadas en los estudios empíricos revisados.

Autor	Variables Independientes	Variables dependientes	Variables Moderadoras, Mediadoras o de Control
Cohen y Levinthal, 1990	Base de Conocimiento Organizacional	CAB	
Flatten, 2011	Escaneo del medio ambiente, exploración, procesamiento de información, búsqueda de información, capacidades de innovación, gestión de la innovación, adquisición, creación y diseminación de conocimiento, generación de inteligencia en orientación al mercado.		
Lichtenthaler, 2009	Aprendizaje exploratorio, aprendizaje transformador, Aprendizaje explotador, complementariedad de los 3 aprendizajes.	Innovación y desempeño de la empresa.	Moderadora: Turbulencia tecnológica y de mercado
Kostoupulos, 2011	Entradas de conocimiento externo	CAB	
	CAB	Desempeño de innovación	
	Desempeño de innovación	Desempeño financiero	
Lane y Lubatkin, 1998	Knowledge bases & Problem set similarities, knowledge processing similarity	Habilidad de una firma para aprender.	
Fores y Camison, 2011	Capacidad de aprendizaje interno y Capacidad de absorción	Capacidad de Innovación	
	Capacidad de Innovación	Desempeño de la empresa	Mediadora. Capacidad de Innovación.
Kotabe, et al 2011	Lazos políticos con oficiales de gobierno	Adquisición de conocimiento	

	Vinculación de negocios con empresas multinacionales	Adquisición de conocimiento	
	Capacidad de absorción realizada	Desempeño de mercado con productos nuevos.	
Easterby, et al, 2008	Fuentes externas: fusiones, relaciones entre empresas	CAB realizadas Y CAB potenciales	Moderadora: crisis e innovaciones externas, políticas y mecanismos de integración social, regímenes de apropiabilidad
	Fuentes internas: experiencia pasada, aprender haciendo		
	CAB realizadas	Ventajas competitivas	
Schmidt, 2003	actividades de Investigación y Desarrollo	CAB	
	Conocimiento intra-industrial, Conocimiento inter-industrias, conocimiento científico	CA B	
Knudsen, et al 2001	Apertura hacia compartir el conocimiento externo, el rol del entrenamiento como indicador de habilidad para acceder a conocimiento externo, las características del conocimiento.	Desempeño en Innovación	

En esta tabla, se identifican casos de estudios que concuerdan con el objetivo de este trabajo, de localizar variables que representen el comportamiento del mercado como el flujo de conocimiento relevante para las empresas hortícolas. También en lo revisado se encontró que varios autores desarrollan un modelo de relaciones, como Flatten (2011), Zahra y George (2002), y más recientemente Duchek (2013), se consideró útil plantear un modelo de CAB para las empresas hortícolas, para ayudar a la discusión de las variables seleccionadas.

Figura. 2 Modelo de relaciones para CAB de empresas hortícolas.



El modelo planteado muestra los componentes de la empresa y la relación que mantienen para la formación de CAB. De izquierda a derecha, el comportamiento del mercado inicia suministrando el flujo de conocimiento hacia las empresas hortícolas, que como se dijo antes, requieren tener información para estimar un precio esperado, para contratar la cosecha de las temporadas siguientes, por ello se une con una flecha a las CAB potenciales y realizadas pero también al recuadro de incertidumbre por el precio.

Luego, las CAB potenciales y realizadas alimentan a la estrategia y a través de esta tienen efecto en el desempeño de la empresa. Se estima que el conocimiento del mercado una vez que es adquirido, asimilado, transformado y explotado para el diseño de una mejor estrategia puede tener un impacto positivo logrando un mejor desempeño de la empresa.

Ese modelo contiene relaciones de explicación, por el efecto que tienen entre sí, el flujo de información externa tiene un papel importante, pues aparece como el elemento externo que origina una serie de procesos que inciden en la estrategia, acorde con lo planteado por Knudsen et al, (2001).

Por lo anterior las variables que se acercan más a lo adecuado para la medir y evaluar las CAB en empresas hortícolas son aquellas que se definan de fuentes externas a la empresa, por ejemplo las propuestas por Flatten (2011): Escaneo del medio ambiente, exploración, procesamiento de información, búsqueda de información, capacidades de innovación, gestión de la innovación, adquisición, creación y diseminación de conocimiento, generación de inteligencia en orientación al mercado.

En conjunto con las anteriores, también se consideran útiles las variables utilizadas por Knudsen et al (2001): Apertura hacia compartir el conocimiento externo, el rol del entrenamiento como indicador de habilidad para acceder a conocimiento externo y las características del conocimiento.

Cómo el mercado de hortalizas se configura por los hechos de cada temporada y en ello lo más influyente es la superficie sembrada por cultivo en las zonas productoras que determinan la mayor parte de la oferta en el mercado estadounidense, la variable de escaneo del medio ambiente resulta indispensable para tratar de conocer de manera anticipada si es posible, si la superficie

será diferente que las temporadas anteriores, pues esto ayuda a saber si puede esperarse mayor o menor producción con su correspondiente efecto en el precio.

Por otra parte, las características propias del conocimiento que se trata son determinadas por el mercado, es decir corresponden por completo a un flujo externo de información que debe ser procesada, creada y diseminada a los actores principales de la empresa e incluso entre empresas del mismo sector en la zona productora del Sur de Sonora, a donde pertenecen las organizaciones sobre las cuales se estudia aquí.

La variable òRol del entrenamiento como indicador de habilidad para acceder al conocimiento externoö resulta valiosa ya que el conocimiento del mercado que se requiere para estas empresas está disponible prácticamente para todos los que deseen consultarla y más que eso, sepan obtenerla de los lugares digitales o físicos donde se encuentran, por ello fortalecer las habilidades para obtenerlo pueden ser determinantes para las CAB y para el desempeño de la empresa.

Finalmente, la variable ògestión de la innovaciónö aplica al menos en la perspectiva organizacional por lo que respecta a este análisis, es decir, lograr mejores formas de hacer estrategia para lograr mejores niveles de desempeño, ya que debería ser el resultado de adquirir, incorporar, transformar conocimiento, explotarlo para llegar a este fin.

Por tanto, las variables seleccionadas para estudiar CAB en empresas hortícolas son las siguientes: Escaneo del medio ambiente, adquisición, creación y diseminación de conocimiento, generación de inteligencia en orientación al mercado, el entrenamiento como indicador de habilidad para acceder a conocimiento externo y gestión de la innovación, en todos los casos pueden aplicarse para el procesamiento de fuente externas de conocimiento.

Conclusiones.

En la literatura revisada se ha comprobado que cuando se encontraron evidencias de las CAB en sus 4 fases estas han estado relacionadas con el logro de beneficios para las empresas, en algunos casos permitieron incrementar las ventajas competitivas a las empresas, pero en otros se trató de mejorar desempeños en aspectos específicos, como el de mercado en productos nuevos y el financiero.

El estudio de CAB en el sector hortícola se propone importante pues, para ayudar a comprender si a través de ellas puede mejorarse también su desempeño a través del proceso de gestión del conocimiento del mercado como elemento crítico para el diseño de su estrategia.

A través de este análisis se revisaron los fundamentos teóricos de las Capacidades de Absorción y estudios empíricos que han probado su existencia en diferentes tipos de empresas con sus correspondientes relaciones de explicación, difieren en la forma en que fueron diseñados y aplicados pues mientras algunos proponen modelos explicativos para aproximarse de mejor

manera conceptual y práctica a la comprensión del tema, otros realizaron importantes esfuerzos para validar tanto variables como ítems para una medición robusta.

La aportación de este análisis radica en que se enfoca en el estudio de CAB a partir del flujo de conocimiento externo como es el mercado, implica enfocar aun mas los constructos y relaciones que se establezcan para explicar a la estrategia y luego al desempeño de la empresa, pero también permitiría encontrar puntualmente los efectos que en esto tienen, para una gestión del conocimiento más adecuada.

Bibliografía

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Duchek, S., (2013). Capturing Absorptive Capacity: A Critical Review and Future Prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65 (7) 312-329

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Easterby-Smith., M. Graca, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J., (2008). Absorptive Capacity: A Process Perspective. *Management Learning*, 39 (5), 483-501.

Forés, B., & Camisón, C., (2011). The complementary effect of internal learning capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity. *International Journal Technology Management*, 55 (1) 56 ó 82.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.

Lichtenthaler, U., (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4) 822-846.

- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Knudsen, M. P., Dalum, B., & Villumsen, G., (2001). Two Faces of Absorptive Capacity Creation: Access and Utilisation of Knowledge. *DRUID Conference 2011*.
- Kotabe, M., Xiangwen, C., & Murray, J., (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2011) 166-176.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Iannou, G., (2011). Absorptive Capacity, Innovation and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 64(12) 1335-1343.
- Omidvar., O. (2013). Revisiting Absorptive Capacity: Literature review and a Practice-based Extension of the Concept. *35th DRUID Celebration Conference 2013*.
- Schmidt, T., (2005). What Determines absorptive capacity?. *Canadian Economic Association*.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.