



**HAL**  
open science

# Characterisation of organisational capabilities and managerial skills in firms operating in the service sector: A literature review

L. García Sarmiento, J. Reyes-Rodríguez

## ► To cite this version:

L. García Sarmiento, J. Reyes-Rodríguez. Characterisation of organisational capabilities and managerial skills in firms operating in the service sector: A literature review. *Finance, Markets and Valuation*, 2020, 6 (2), pp.119-135. 10.46503/KILJ3512 . hal-03149341

**HAL Id: hal-03149341**

**<https://hal.science/hal-03149341>**

Submitted on 22 Feb 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Finance, Markets and Valuation

### Caracterización de capacidades organizacionales y habilidades gerenciales en empresas del sector servicios: Una revisión de literatura

Characterisation of organisational capabilities and managerial skills in firms operating in the service sector: A literature review

Luisa Fernanda García Sarmiento<sup>1</sup>, Juan Felipe Reyes-Rodríguez



<sup>1</sup>Supervisor de Logística, Claro Colombia. Bucaramanga, Colombia. Email: fernanda1437@hotmail.com

<sup>2</sup>Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Administración de Empresas, Bucaramanga, Colombia. Email: juanf.reyes@upb.edu.co

JEL: L8; M10

#### Resumen

El presente artículo tiene el propósito de revisar la literatura académica para identificar factores internos que inciden la competitividad en empresas que operan en el sector servicios, con referencia a las capacidades organizacionales y habilidades gerenciales. Por medio de un enfoque tradicional en la revisión de literatura exhaustiva y crítica de fuentes bibliográficas publicadas entre 2010-2020, se identifican dos capacidades organizacionales emergentes en la literatura: cooperación con clientes e innovación en los servicios y procesos de la organización. Así mismo, se caracterizan dos factores desde las habilidades gerenciales en estas empresas: estilo de liderazgo y relaciones sociales externas de los directivos. Se enfatiza en la importancia de la identificación de estos factores como claves para la priorización de esfuerzos en pro del desarrollo y adopción de planes de acción de los mismos en las empresas de servicios a fin de que puedan mejorar su competitividad y considerarse en ventaja en comparación con sus rivales en el mercado.

*Keywords:* Competitividad; Capacidades organizaciones; Habilidades gerenciales; Sector servicios; Revisión de literatura

#### Abstract

This article aims at reviewing academic literature so as to identify internal factors that influence competitiveness in firms operating in the service sector, particularly referred as organizational capabilities and managerial skills. Based on a traditional approach of an exhaustive and critical literature review targeting academic sources published between 2010-2020, two emerging organisational capabilities are identified: cooperation with customers and innovation of services and organisational processes. Furthermore, two

DOI: 10.46503/KILJ3512

#### Corresponding author

Juan Felipe  
Reyes-Rodríguez

Recibido: 26 Sep 2020

Revisado: 3 Nov 2020

Aceptado: 8 Nov 2020

Finance, Markets and  
Valuation  
ISSN 2530-3163.

factors referring to managerial skills are characterised in this kind of firms: leadership style and external relationships of top managers. The article emphasises on the importance of identifying these factors as key elements in order to prioritise efforts when developing and adopting action plans towards them in service firms. This will lead such firms to boosting competitiveness and perceive themselves in an advantageous position in comparison to their rivals.

*Keywords:* Competitiveness; Organisational capabilities; Managerial skills; Service sector; Literature review

## 1 Introducción

Cada vez las organizaciones buscan generar ventajas competitivas sostenibles que le permitan su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Esto ha generado que se investigue en los diferentes sectores de la economía, los factores internos que influyen en la competitividad y la forma en cómo se ha enfrentado este desafío.

La competitividad empresarial se ha convertido en un elemento fundamental de las compañías, dado la gran fuerza que ha tomado la globalización económica, la cual ha provocado que se dificulte la comprensión del entorno organizacional altamente cambiante. Es así como, el concepto de competitividad cada vez es más implementado en las organizaciones que buscan alcanzar posiciones ventajosas con las que puedan diferenciarse de sus rivales en el mercado (Botello Velasco y González-Bueno, 2019).

Para el caso particular de las empresas en el sector de servicios, este concepto de competitividad no es menos importante que para el caso de industrias manufactureras, ya que las oportunidades de variación en las propuestas de valor ofrecidas a los clientes son aún mayores, agudizando el dinamismo en el entorno competitivo (González Pons, 2020). Tampoco es de ignorar el hecho que este sector representa una considerable porción del aparato empresarial en los países y que en su mayoría está en continuo crecimiento a lo largo del tiempo (Albero, 2018).

Dado a un mercado que cada vez es más exigente, se ha generado la necesidad de dar interés a los aspectos internos de empresas en este sector en general para generar ventajas competitivas. Por consiguiente, se ha desplazado el foco de atención hacia la explotación de competencias valiosas, generalmente de características cualitativas e intangibles y de movilidad imperfecta, lo que hace que las empresas de servicios se diferencien entre sí (Camisón y Roca, 2001). Estas características internas intangibles hacen referencia a capacidades organizacionales y habilidades en los integrantes de la empresa (Cuervo, 1995), entre otros. Por tanto, para Rumelt (1991), además de desarrollar capacidades organizacionales, se necesita la habilidad de los directivos para adquirir y coordinar dichos recursos y capacidades y así obtener resultados superiores.

En consecuencia, Narváez, Fernández, y Senior (2008), indican que, a partir de dichas características internas se podrá formular diferentes estrategias en las empresas que permitan desarrollar una ventaja competitiva con la que logren responder a los diversos escenarios de su entorno, a lo que según Guiltinan, Paul, Madden, y de Barón (1998) requiere de un arduo trabajo interno en toda la organización, el cual busque afrontar una competencia que cada vez es más fuerte.

El propósito del trabajo es identificar a partir de la literatura académica y científica los factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales que puedan influir en la competitividad de empresas que operen en el sector servicios. Particu-

larmente, conocer la actual situación de estos factores internos de competitividad abordados desde una dimensión organizacional e individual, de tal forma que se logre un proceso de reingeniería y transformación al interior de estas empresas. De esta manera, la pregunta de investigación que subyace en este estudio hacer referencia a qué factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales se han caracterizado en la literatura empírica en el contexto de empresas de servicios.

A fin de abordar la pregunta de investigación, este estudio parte de una fundamentación teórica en donde se discute el concepto de competitividad, la noción de capacidades organizacionales y habilidades gerenciales. Seguidamente, se presentan las características metodológicas de la revisión adelantada para posteriormente presentar los resultados y discusión derivados del análisis de la literatura seleccionada. Finalmente, el artículo presenta las conclusiones clave, limitaciones y recomendaciones que surgen de la revisión adelantada.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Conceptualización de competitividad

La competitividad es una prioridad y una de las principales razones de preocupación de las organizaciones, quienes se han visto obligados a buscar estrategias con las que puedan alcanzar en el mercado un mejor posicionamiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

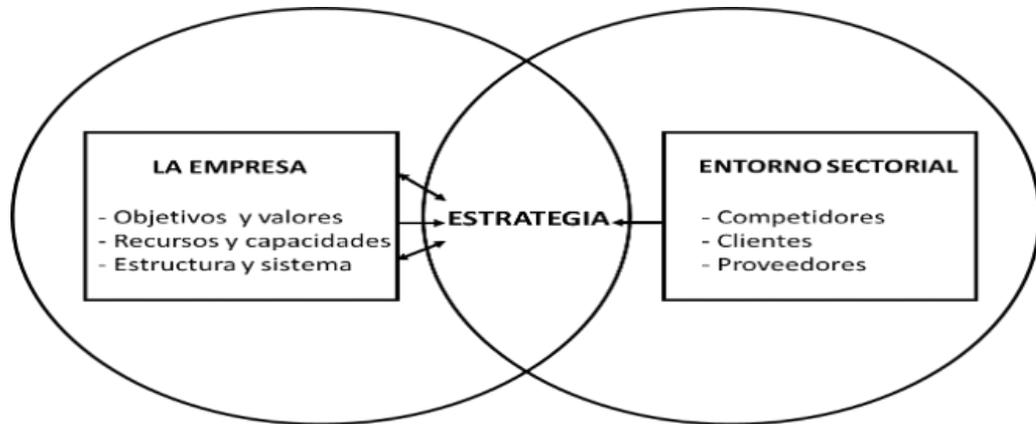
Existen varias definiciones en cuanto a competitividad, en donde diferentes autores señalan que hace referencia a las condiciones que se tiene para alcanzar en el mercado una mejor posición con respecto a los rivales, siendo capaces de generar buenos resultados de manera sostenible (Estrada Bárcenas, García Pérez De Lema, y Sánchez Trejo, 2009). La competitividad se puede abordar a nivel país, región, industria y empresa, por lo que, partiendo de esto, y trayendo la anterior definición a estos tres niveles, Murtha y Lenway (2007) ha definido la competitividad como la fortaleza económica que tiene un país, industria o empresa en comparación a sus rivales.

Al hablar de competitividad en las organizaciones, Porter (1991) plantea que, las organizaciones la pueden ganar al tener productos de mejor precio, oportunidades y condiciones de calidad, con respecto a sus competidores. Adicional, concluye que, aquellas empresas que logran ser competitivas, generan que también lo sean las regiones y por consiguiente un país.

Diferentes autores señalan que son diversos los factores que inciden positiva o negativamente en la competitividad empresarial. Es así como, por un lado, están los factores externos, dependientes del lugar en donde la empresa se encuentra ubicada, y los factores internos que son las condiciones internas que se encuentran bajo su control (Grant, 1991).

Para Daft y Steers (1992), las empresas son sistemas abiertos y por tanto no están ajenas a los constantes cambios del entorno donde muchas veces el control de estos factores externos es bajo o muy poco por parte de la empresa, por lo que se debe desarrollar la capacidad de reaccionar rápidamente a las diferentes tendencias del mercado. Todo lo contrario, ocurre con los factores internos, ya que son controlables por la organización, y en donde para Fernández y Suárez (1996), las empresas deben desarrollar características internas las cuales deben ser difícilmente copiables por sus rivales, de tal forma que le permita ser completamente diferente a las demás, desarrollando de esta forma competencias distintivas.

En consecuencia, las características internas intangibles toman gran importancia al momento de generar competitividad, por lo que se debe desarrollar capacidades organizacionales para una adecuada gestión de los recursos, y en tal sentido, se necesitará de directivos con habilidades gerenciales, que permitan optimizar dichos recursos y capacidades de la organización,



**Figura 1.** Orientación en entorno sectorial basada en los recursos y capacidades

Fuente: Ibarra Mirón y Suárez Hernández (2002)

para así desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

## 2.2 Capacidades organizacionales

Para identificar los factores internos de competitividad relacionados con las capacidades organizacionales, cabe señalar la visión de la firma basada en recursos como referente teórico base, en donde para Wernerfelt (1984) y Hamel y Prahalad (1990), el lograr definir una estrategia empresarial acertada y generar competitividad empresarial, se dependerá no solamente del sector, sino también de una adecuada gestión de los recursos y capacidades internas, como se presenta en la Figura 1.

Esta teoría señala que en las organizaciones se da una heterogeneidad en sus recursos y capacidades, lo que les permite marcar la diferencia frente a la competencia. Esto explica la razón por la cual a pesar de que existan empresas que parecieran ser iguales, tienen más éxito que otras (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Siendo así, si se da una adecuada gestión a esta heterogeneidad frente a las diferentes oportunidades que se den en el entorno, se puede obtener no solamente competencias básicas, sino una ventaja competitiva.

Según Cuervo (1995), los recursos hacen referencia a los activos disponibles y que la empresa puede controlar, siendo estos físicos, financieros, humanos, organizativos y tecnológicos por lo que se clasifican en tangibles e intangibles, en donde los primeros no contribuyen en gran medida a la creación y sostenimiento de ventajas competitivas ya que son fáciles de identificar e imitar. Las capacidades o competencias, serán los conocimientos que se dan del aprendizaje colectivo de la empresa, al combinar los recursos. En tal sentido, los recursos y las capacidades organizacionales, le dan la dirección a las empresas para que puedan definir sus estrategias (ver Figura 2).

En la anterior imagen se observa cómo se requiere que los recursos trabajen en conjunto con el propósito de generar las capacidades, y así poder definir una adecuada estrategia para obtener una ventaja competitiva. En la misma línea, para Porter (1991) y Cuervo (1995), para que las organizaciones logren el sostenimiento y perfeccionamiento de la ventaja competitiva, se debe generar constantemente un proceso en donde se invierte y acumulan recursos y capacidades.

Dierickx y Cool (1989) señalan que entre los recursos y capacidades hay una gran depen-



**Figura 2.** Modelo para generar ventaja competitiva

Fuente: Adaptado de [Jardon y Martos \(2010\)](#)

dencia, ya que no se pueden acumular capacidades para colocar en marcha la estrategia, si se accede con dificultad a estos recursos. Adicional mencionan que, los recursos se pueden diferenciar de las capacidades, dado que el usar los recursos los agota, mientras que las capacidades a medida que se usan se perfeccionan. Por consiguiente, para que las empresas sean competitivas, se deben integrar los recursos y capacidades, obteniendo características únicas y originales al no tenerlas otras organizaciones, en donde los recursos son valiosos, escasos y difíciles de imitar.

No obstante, dado a un entorno tan cambiante surge el concepto de capacidades dinámicas, en donde se hace necesario que las empresas constantemente modifiquen sus recursos y capacidades de tal forma que logren adaptarse y generar una ventaja competitiva ([Cruz González, López Sáez, y Martín De Castro, 2009](#)). A esto [Teece \(2007\)](#) señala que, esta capacidad dinámica les permite a las empresas adaptarse tanto a clientes que cambian continuamente como a los cambios tecnológicos, a lo que [Eisenhardt y Martin \(2000\)](#) mencionan ser trascendental el que las empresas tengan la capacidad de absorber el conocimiento externo y a su vez pueda capitalizar dicho conocimiento a través de la capacidad de innovación.

### 2.3 Habilidades gerenciales

Al abordar los factores internos de competitividad desde una dimensión individual, para [Child \(1972\)](#) y [Hambrick y Mason \(1984\)](#), las habilidades de los directivos son de gran importancia para lograr generar y mantener el éxito de la organización, ya que finalmente ellos tienen la capacidad para entender y analizar los resultados obtenidos por la compañía al apalancarse de sus recursos, y a partir de esto tomar las acciones correctivas que se requieran.

[Mahoney y Pandian \(1992\)](#) señalan que, los directivos deben tener la habilidad a través de una adecuada planificación estratégica, de definir el camino que tomará la organización y por tanto establecer la estrategia a implementar. Por lo que, [Ibarra Mirón y Suárez Hernández \(2002\)](#) indican que, si los recursos y capacidades de la empresa no son muy duraderos o fácilmente se pueden copiar por sus rivales, los directivos deben tener la habilidad de definir rápidamente diferentes estrategias que les permita diferenciarse de sus competidores o buscar cómo obtener nuevas fuentes que generen ventajas competitivas.

Por consiguiente, para tener la habilidad de tomar decisiones acertadas, es importante que los directivos consideren la cultura organizacional, ya que como indica [Roman y cols. \(2012\)](#), la cultura está asociada con el desempeño organizacional y aquellas empresas con culturas fuertes, se desempeñan mejor. De acuerdo a [Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera \(2014\)](#), la cultura organizacional ayuda a realizar la estrategia de la organización al permitir que los colaboradores se unan con el fin de cumplir un objetivo en común, por lo que la cultura permite apalancar la dirección estratégica ([Febles Acosta y Oreja Rodríguez, 2008](#)).

Adicional a esto, para [Barney \(1991\)](#), una de las características de los directivos es el conocimiento que tienen, el cual es indispensable para alcanzar ventajas competitivas perdurables. [Colombo y Grilli \(2005\)](#) añaden que, el ser competitivos también dependerá en gran medida de la formación y la experiencia que puedan tener los gerentes y su equipo de trabajo administrativo.

### 3 Métodos

Esta revisión de literatura se constituye como una revisión tradicional en el que se adopta una postura crítica para evaluar la literatura y las contribuciones, cuyo valor es sustancial para la identificación de patrones en los estudios revisados ([Jesson, Matheson, y Lacey, 2011](#); [Rozas y Klein, 2010](#)).

Para la identificación de las fuentes a analizar, se utilizaron bases de datos académicas como Scopus y Google Scholar. Inicialmente se buscaron artículos empíricos que discutieran en torno a factores internos que influyen en la competitividad empresarial en contextos del sector de servicios. Esto con el fin de tener un panorama amplio de la gama de factores abordados en los estudios. La delimitación en términos de años de publicación fue entre 2010 y 2020.

Se identificaron 27 artículos iniciales, a los cuales se realizó la lectura a profundidad que permitió evidenciar diferentes factores internos, los cuales se presentan en la [Tabla 1](#).

No obstante, una vez consolidados los anteriores factores internos encontrados a partir de la revisión inicial de estudios empíricos, se procedió a seleccionar aquellos que además de su frecuencia o reiteración en las investigaciones, se abordaban desde una dimensión organizacional e individual, es decir desde las capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, agrupándolos en estas dos macro categorías, puesto que fueron las más recurrentes en la literatura. A partir de estas categorías identificadas, se procedió a profundizar en la revisión de la literatura desde una perspectiva analítica en donde se contrastó la teoría con la ejemplificación en el componente empírico de las investigaciones a fin de evaluar los hallazgos y caracterizar patrones ([Jesson y cols., 2011](#)).

### 4 Resultados y discusión

A partir de la focalización de la literatura analizada en las macro categorías de capacidades organizacionales y habilidades gerenciales como factores internos que inciden en la competitividad en el sector servicios, se discute a continuación los hallazgos encontrados de acuerdo con estas macro categorías.

#### 4.1 Capacidades organizacionales

Al hablar de capacidades de la organización como factor determinante en la competitividad empresarial, la cooperación con clientes y la innovación tanto en los servicios ofrecidos como en los procesos, entran a ser capacidades que toda organización debe desarrollar para lograr ser competitivos.

Factores internos	Autor
Reputación empresarial	Suárez, López, y Saiz (2020)
Capacidades internas	Sinthupundaja, Chiadamrong, y Kohda (2018)
Habilidades de los directivos	Carreras, Arroyo, y Blanco (2018); Naranjo Arango (2015); Rambe (2018); Zarta Zarta y Quevedo Mancera (2018)
Relaciones sociales externas de los directivos	Araújo Berrocal (2015); Nieves (2014); Wolff, Wältermann, y Rank (2020)
Estilo de liderazgo	Araújo Berrocal (2015); Khan y cols. (2020); Rivera Vargas (2015)
Orientación al marketing interno	Ruiz-Moreno, Ortega-Egea, Haro-Domínguez, y Roldán-Bravo (2014)
Estructura organizativa	Marín-Idárraga y Losada Campos (2015)
Cooperación con clientes	Sinthupundaja y cols. (2018)
Interacción con el cliente	Almeida y Campos (2020); Gallego, Di Meglio, Vänskä, y Rubalcaba (2019)
Relación con el cliente	Martelo Landroguéz, Barroso Castro, y Cepeda Carrión (2011)
Aprendizaje organizacional	Rivera Vargas (2015)
Gestión del conocimiento	Nieves y Osorio (2019)
Intercambio de conocimientos	Kim y Lee (2012)
Capacidades de absorción del conocimiento	González Campo y Hurtado Ayala (2014); Olea-Miranda, Contreras, y Barcelo-Valenzuela (2016)
Conocimiento tecnológico	Urgal, Quintás, y Tomé (2011)
Planeación estratégica	Carreras y cols. (2018)
Innovación	Almeida y Campos (2020); Araújo Berrocal (2015); Elidemir, Oztüren, y Bayighomog (2020); Gallego y cols. (2019); García Osorio, Quintero Quintero, y Arias-Pérez (2014); Nieves (2014)
Innovación organizativa	Camisón y Villar-López (2014); Kim y Lee (2012); Nieves y Osorio (2019)
Desempeño innovador	García Osorio y cols. (2014); Urgal y cols. (2011)
Ambiente interno de la empresa	Urgal y cols. (2011)

**Tabla 1.** Factores internos influyentes en la competitividad empresarial a partir de la revisión de literatura empírica

Fuente. Elaboración propia

### Cooperación con clientes

[Araújo Berrocal \(2015\)](#), en su análisis en cuanto a los retos gerenciales de las empresas de seguridad y vigilancia privada en Colombia para ser competitivas en el mercado actual, señala que, estas empresas generan valor agregado al lograr que sus clientes perciban que al solicitar una asesoría o ante algún requerimiento, existe una adecuada gestión a su necesidad, lo que genera que esté satisfecho. Adicional, para este autor, se deben buscar mecanismos para interactuar con los clientes, y alcanzar así su fidelidad para a través de ellos atraer nuevos clientes. Finalmente, al brindar un buen servicio a los clientes, no solamente ellos serán beneficiados sino también la empresa.

Al referirse a la cooperación con clientes en el sector de servicios, cabe mencionar la investigación de [Sinthupundaja y cols. \(2018\)](#), en empresas de Tailandia, cuyas variables a analizar eran las capacidades internas, cooperación externa y la responsabilidad social corporativa. Concluyen que, a través de la cooperación con los clientes, las empresas de servicios pueden comprender mejor a sus clientes, mejorando el rendimiento empresarial, ya que al conocerlos se tiene la capacidad de personalizar sus requerimientos, desarrollar nuevas soluciones, y abordar sus necesidades futuras para responder a los cambios en las perspectivas de los clientes.

No obstante, las organizaciones al buscar una cooperación con los clientes, deben tener una adecuada relación e interacción con estos. Es por ello que, para un mejor desempeño, las organizaciones deben saber cómo combinar sus capacidades y así crear un mayor valor para sus clientes, ya que estos cada vez toman mayor fuerza al momento de lograr competitividad.

En cuanto a estas relaciones con los clientes, cabe mencionar el estudio de [Martelo Landroguéz y cols. \(2011\)](#), en donde definieron un modelo el cual estaba conformado por la orientación al mercado, procesos de conocimiento y gestión de la relación con el cliente, cuyo propósito es que las organizaciones creen valor a sus clientes. Ellos concluyen, que es fundamental que las organizaciones desarrollen y mantengan relaciones continuas y a largo plazo con sus clientes, lo cual representa un “intercambio mutuamente beneficioso”.

Para [Rojas De Francisco, Bejarano Botero, y Marín Valencia \(2016\)](#), quienes, en un análisis de las estructuras de gestión del servicio en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, identificaron lo fundamental que son las relaciones con los clientes para generar valor y una adecuada gestión de la promesa. Adicional señalan que, aunque determinados colaboradores juegan un papel importante al ser considerados como “influenciador” del cliente, el buen servicio es responsabilidad de todos los niveles de la organización, en donde al desarrollar capacidades por ejemplo en comunicación, se logrará generar una diferenciación ante los competidores.

En cuanto a la interacción con el cliente, les permite a las empresas aprovechar y explotar el conocimiento que reside en ellos para generar innovación, ya que los clientes representan una fuente importante de conocimientos. Esto lo reafirma [Almeida y Campos \(2020\)](#), en su investigación en hoteles de Portugal donde señalan que, las empresas deben apoyarse en las capacidades y recursos de sus clientes para crear valor, por lo que estos deberían participar activamente a tal punto que este trabajo colaborativo permita innovar de tal forma que se genere valor para las dos partes.

Siendo así, a partir de lo mencionado se puede observar como para los diferentes autores, las empresas de servicios podrán establecer una relación de cooperación con sus clientes al interactuar de manera permanente con ellos, de tal forma que desarrollen y mantengan relaciones continuas y de largo plazo. Para esto se requiere de un buen servicio y comunicación,

con lo que logran conocer las expectativas y necesidades de sus clientes para tener una mayor capacidad de respuesta y anticiparse a las tendencias del entorno. Adicional, esta interacción permanente, les permite a las empresas aprovechar el conocimiento que tienen los clientes, para de esta forma brindar soluciones personalizadas e innovadoras.

### **Innovación en servicios y procesos de la organización**

Las organizaciones deben innovar no solo en sus servicios, sino también a nivel organizacional en sus procesos internos, ya que esto representa una ventaja competitiva, en donde tanto los clientes como los colaboradores aportan a esta innovación.

[Araújo Berrocal \(2015\)](#) señala que, los gerentes de las empresas de seguridad y vigilancia privada tienen el reto de crear valor agregado a los servicios ofrecidos. Esto representa una ventaja competitiva, al brindar un servicio diferencial y atractivo a los clientes actuales y potenciales, para lo cual se requiere que las empresas se fortalezcan en sus procesos y procedimientos.

Al abordar la innovación en estudios de empresas de servicios, cabe mencionar la investigación de [Kim y Lee \(2012\)](#), en hoteles ubicados en Corea, donde analizaban el intercambio de conocimientos e ideas de los empleados como generador de competitividad. Concluyen que, a través de este intercambio, se obtienen capacidades de innovación organizacional y por tanto mejores rendimientos, ya que, por ejemplo, se logra desarrollar nuevos servicios. Estos autores mencionan la importancia de que los directivos promuevan una cultura en donde se den las condiciones para compartir el conocimiento y las ideas, generando un ambiente social de apoyo que permita a las personas disfrutar el ayudar a otros al intercambiar su conocimiento e ideas, lo cual aumentará su motivación.

Otro ejemplo de esto es el estudio de [Elidemir y cols. \(2020\)](#) con empleados de hoteles, en donde señalan que la creatividad de estos contribuye a obtener ventaja competitiva sostenible. Siendo así el comportamiento innovador de los colaboradores ayuda de manera positiva a las organizaciones de servicios que compiten con productos casi homogéneos, por lo que estas deben aprovechar el conocimiento e ideas de sus colaboradores para innovar.

En cuanto al papel de los clientes para lograr innovación, para [Gallego y cols. \(2019\)](#), al analizar la implicación del cliente en el desarrollo de nuevos servicios en empresas turísticas españolas, concluyen la necesidad de incluirlos de una manera efectiva y sistemática en los procesos de innovación, en donde se logre una mayor comprensión del cliente. Todo esto ya que, las ideas de los clientes pueden llegar a ser más innovadoras en términos de originalidad y valor al ser ellos una fuente importante de conocimiento, a lo que se requiere que las empresas abandonen los métodos tradicionales utilizados para comunicarse con los clientes.

Por otra parte, la importancia de la innovación organizacional lo reafirman [García Osorio y cols. \(2014\)](#), en su investigación en empresas de servicios en Colombia, en la que estudiaban las capacidades de innovación, desempeño innovador y organizacional. Ellos concluyen que, las capacidades de innovación influyen de manera positiva al buscar la competitividad en empresas de servicios y el buen desempeño organizacional. Esto hace que sea necesario definir una estrategia de innovación que permita suplir las diferentes necesidades de los clientes. Por tanto, se debe trabajar en conocer las necesidades aun insatisfechas del cliente e identificar las tendencias que no están en la visual de la organización, para anticiparse a dar respuesta a estas necesidades de forma innovadora.

Con base en lo expuesto por los anteriores autores, para generar innovación en las organizaciones es de gran importancia que los directivos promuevan una cultura en donde todos los colaboradores puedan compartir sus ideas y se dé un intercambio de conocimiento. Además

de esto, la participación del cliente también es un aspecto fundamental, ya que con su interacción se podrán conocer sus necesidades y expectativas, lo que permitirá definir estrategias de innovación para lograr de esta forma ofrecer a los clientes un servicio diferencial.

#### 4.2 Habilidades gerenciales

Retomando el estudio de [Araújo Berrocal \(2015\)](#), para que las empresas de seguridad y vigilancia privada logren ser competitivas en un mercado que cada vez es más exigente, se requiere de gerentes con habilidades y conocimientos que les permita tener una visión holística del negocio de la seguridad. Siendo así, deberán ser gerentes estratégicos que tengan la habilidad de liderar la organización y optimizar los recursos de la empresa, al hacer una adecuada planificación y toma de decisiones.

En empresas de servicios, para [Naranjo Arango \(2015\)](#), quien analizó las habilidades gerenciales en líderes de medianas empresas en Colombia, es trascendental que todo líder tenga la habilidad de interactuar con su entorno, pueda adaptarse al cambio, y logre reconocer las estrategias que se requieren en la organización. A su vez, para este autor, los líderes deben tener una comunicación asertiva tanto con sus pares como colaboradores, así como lograr un empoderamiento en estos últimos al influir en ellos positivamente.

Por otra parte, en un trabajo empírico llevado a cabo por [Carreras y cols. \(2018\)](#), a empresarios de una población en México, concluyen que, para generar ventajas competitivas se requieren directivos dinámicos, hábiles, quienes deben estar actualizados, y abiertos a los diferentes cambios que se puedan presentar, ya que ellos son quienes podrán potencializar a través de su planeación y gestión las capacidades de la organización.

Por consiguiente, a partir de lo definido por los anteriores autores, cabe señalar en estas habilidades gerenciales el liderazgo de los directivos y las relaciones sociales externas que ellos establecen, como factores de gran importancia al momento de buscar competitividad en las empresas.

##### **Estilos de liderazgo**

[Araújo Berrocal \(2015\)](#) concluye que, el liderazgo es un desafío que tienen los gerentes de las empresas de seguridad y vigilancia privada para generar competitividad. Por consiguiente, estos gerentes deberán ser líderes proactivos, al hacer mover a sus colaboradores hacia la ejecución de las estrategias definidas y por tanto cumplir los objetivos. Siendo así, como líderes deben lograr que los colaboradores conozcan lo que la empresa espera de ellos en la ejecución de la estrategia, y de qué manera se pueden alcanzar los resultados. Todo esto será posible al tener la capacidad de generar motivación en sus colaboradores.

En cuanto a empresas de servicios, cabe mencionar el estudio realizado por [Rivera Vargas \(2015\)](#), quien analizaba los factores determinantes para que las pequeñas empresas logren innovación, alto rendimiento y competitividad. Con base en los resultados obtenidos, una de sus conclusiones es que, el líder estratégico debe ser capaz de desempeñar roles de liderazgo competitivos, con el que pueda facilitar un aprendizaje organizativo, ya que esto representa una estrategia significativa para generar competitividad.

Adicional a esto, [Khan y cols. \(2020\)](#), en su estudio realizado en el sector turístico y hotelero en España, concluyen que el liderazgo juega un papel trascendental bien sea como facilitador o como obstáculo en la innovación organizacional. Por lo que la innovación al ser esencial para la competitividad, se necesita de un liderazgo transformacional ya que este contribuye de manera significativa en la innovación, al generar un clima organizacional innovador, en el que

se incentiva a la creatividad e intercambio de ideas.

En tal sentido, a partir de los hallazgos obtenidos por los anteriores autores, se evidencia como las organizaciones requieren de líderes proactivos y estratégicos para generar competitividad, en donde estos logren motivar a sus colaboradores de tal forma que se dé una sinergia para así alcanzar los objetivos que se han definido.

### **Relaciones sociales externas de los directivos**

Araújo Berrocal (2015), señala que los gerentes de empresas de vigilancia privada deben estar actualizados para así actuar de una manera oportuna ante un entorno tan cambiante. Por tanto, deberían compartir experiencias con otras organizaciones y personas que les permita adquirir información. En empresas de servicios, Nieves (2014) en un estudio realizado en hoteles ubicadas en España, en el que analizaba las relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación, determinó que las relaciones externas de los directivos juegan un papel importante ya que les permite adquirir nuevos conocimientos, lo cual es favorable para la innovación organizacional. Es así como, a partir de fuentes externas ellos pueden adquirir información, con la que pueden mejorar sus capacidades cognitivas y con base en esto tomar decisiones acertadas al saber cómo integrar de manera efectiva los recursos internos de la organización.

Por otra parte, Wolff y cols. (2020), concluyen en su estudio realizado con gerentes de empresas de tecnología que, las relaciones sociales con los competidores directos pueden ser consideradas una estrategia valiosa para alcanzar ventajas competitivas. Esto permite se genere una relación de colaboración, donde se da un intercambio de información y conocimiento, lo que permite se generen redes de cooperación y a la vez una competencia simultánea. Siendo así, según los anteriores autores, los directivos deben estar constantemente adquiriendo información nueva la cual les permite estar actualizados ante los cambios del entorno. Todo esto es posible al interactuar con personas externas a la organización, en donde toda la nueva información adquirida favorece el proceso de innovación.

A partir de la revisión de literatura en cuanto a los factores internos de competitividad relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, que pueden influenciar en el buen desarrollo de las organizaciones, en donde estas al estar en un entorno tan altamente cambiante y rivalizado puedan generar ventajas competitivas, se han identificado los siguientes factores internos abordados desde estas dos dimensiones al ser determinantes en la competitividad en las empresas del sector de servicios. Siendo así, en la Tabla 2, se concluye cuáles fueron los factores internos seleccionados.

En la Tabla 2, se puede observar como al tomar como base lo que hacer referencia a la visión de la firma basada en recursos, al igual que lo expuesto por diferentes autores en cuanto a habilidades gerenciales, se logró identificar cuatro factores internos relacionados con las capacidades organizacionales y habilidades en los directivos, los cuales son determinantes en la competitividad en empresas en el sector de servicios.

Siendo así, la cooperación con clientes y la innovación en los servicios y procesos de la organización, serán factores internos abordados desde un nivel organizacional. Por otra parte, el estilo de liderazgo y las relaciones sociales externas de los directivos son los factores internos determinantes, al ser abordados desde un nivel individual.

En tal sentido, las capacidades organizacionales contribuyen a la eficiencia de los procesos de la empresa, en donde por medio de la innovación y la cooperación con los clientes se agrega valor a los servicios ofrecidos, lo cual representa un beneficio tanto para la empresa como para sus clientes. En cuanto a las habilidades gerenciales, cada vez las empresas requieren

Dimensión	Factor	Descripción	Autores
Capacidades organizacionales (Nivel organizacional)	Cooperación con clientes	La organización interactúa, desarrolla y mantiene relaciones continuas y a largo plazo con sus clientes, lo cual representa un intercambio mutuamente beneficioso	Martelo Landroque y cols. (2011) Foss, Laursen, y Pedersen (2011) Araújo Berrocal (2015) Rojas De Francisco y cols. (2016) Sinthupundaja y cols. (2018) Almeida y Campos (2020)
	Cooperación con clientes	La organización interactúa, desarrolla y mantiene relaciones continuas y a largo plazo con sus clientes, lo cual representa un intercambio mutuamente beneficioso	Urgal y cols. (2011) Kim y Lee (2012) Ruiz-Moreno y cols. (2014) Nieves (2014) Camisón y Villar-López (2014) Gallego y cols. (2019)
Habilidades Gerenciales (Nivel individual)	Estilo de liderazgo	Roles de liderazgo competitivos que deben desarrollar los directivos	Martínez, Prado, y Rivera (2014) Araújo Berrocal (2015) Rivera Vargas (2015) Carreras y cols. (2018) Khan y cols. (2020)
	Relaciones sociales externas de los directivos	Contactos personales de trabajo que los directivos mantienen con individuos o entidades ajenas a la organización	Nieves (2014) Araújo Berrocal (2015) Naranjo Arango (2015) Wolff y cols. (2020)

**Tabla 2.** Factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales, determinantes de competitividad empresarial

Fuente. Elaboración propia

de directivos que, por un lado, logren desarrollar un estilo de liderazgo en el que todos los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos participan activamente y con compromiso, de tal forma que favorezca el aprendizaje organizacional. Y por el otro, que tengan la habilidad de establecer relaciones sociales externas, en donde esta interacción le permita obtener contactos personales que puedan beneficiar a la empresa. Es por todo esto que, estos factores internos que se han definido y, al considerar las características de cada empresa, pueden constituir la base para desarrollar estrategias organizacionales y formular herramientas de gestión que permitan la identificación de acciones para mejorar el desempeño y lograr así ser competitivos.

## **5 Conclusiones, limitaciones y recomendaciones**

Este estudio tuvo por objetivo realizar una revisión de la literatura tradicional de carácter exhaustivo, tomando como base lo que define la teoría de la visión de la firma basada en recursos al igual que lo expuesto por diferentes autores en cuanto a habilidades gerenciales, a fin de caracterizar los factores internos que influyen en la competitividad de las empresas del sector servicios, en donde estos eran abordados desde un nivel organizacional e individual. Siendo así se encontró que, en cuanto a capacidades organizacionales la cooperación con clientes y la innovación en los servicios y procesos de la organización, son factores internos de competitividad ya que les permite a estas empresas entregar continuamente valor al cliente a la vez que adquieren capacidades basadas en la diferenciación.

En lo que respecta a habilidades gerenciales se identificó que, el estilo de liderazgo y las relaciones sociales externas de los directivos son factores internos de competitividad al permitirles acceder al conocimiento e información que se encuentra tanto dentro como fuera de la organización, lo cual les permite transformar sus recursos actuales y de esta forma tener capacidad de respuesta ante un entorno tan cambiante y competitivo. Siendo así, estos cuatro factores internos de competitividad definidos y, al considerar las características de cada empresa, pueden constituir la base para desarrollar estrategias competitivas que les permita ventajas al diferenciarse sobre sus rivales.

La revisión llevada a cabo no está exenta de limitaciones en el proceso investigativo. La principal limitación subyace en las desventajas del enfoque tradicional de revisión de literatura en comparación del enfoque sistemático, el cual tiene un carácter de reproducibilidad en la realización del mismo a partir del establecimiento formal de ecuaciones de búsqueda a partir de palabras clave previamente identificadas. Ciertamente el carácter exploratorio de esta revisión presentada proporciona las bases para la identificación de conceptos y constructos sustanciales a fin de poder llevar a cabo una revisión de carácter sistemático y compilatorio que permita confirmar y generalizar en una muestra de literatura los hallazgos y caracterizaciones discutidos anteriormente.

A pesar de la limitación dada por la naturaleza de la revisión literaria llevada a cabo, los resultados obtenidos permiten que las empresas en el sector servicios puedan identificar qué factores internos relacionados con capacidades organizacionales y habilidades gerenciales deben desarrollar, de tal forma que logren adquirir competencias distintivas que les permita superar los desafíos que se generan en su entorno. Al conocer estos factores, estas empresas podrán tomar acciones de mejora de tal forma que realicen e integren actividades internas que generen valor, siendo estas impulsadas por sus áreas funcionales y a través de una adecuada gestión de sus recursos.

## Referencias

- Albero, A. (2018). Internationalization strategy in the spanish banking sector: The BBVA case. *Finance, Markets and Valuation*, 4(2), 23–33. doi: <https://doi.org/10.46503/wyge6651>
- Almeida, S., y Campos, A. C. (2020). Leveraging customer value through co-creative experiences: a look into hotel businesses. *Journal of Tourism & Development*, n.º 33 (2020). doi: <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/20417>
- Araújo Berrocal, A. M. (2015). *Retos gerenciales de las empresas de vigilancia y seguridad privada en colombia para mantenerse competitivas en el mercado actual*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Botello Velasco, T., y González-Bueno, J. (2019). Comparative analysis between traditional businesses and startups. *Finance, Markets and Valuation*, 5(2), 15–31. doi: <https://doi.org/10.46503/xfqz4008>
- Camisón, C., y Roca, V. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Tirant lo Blanch.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., y Blanco, J. E. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 41. doi: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. doi: <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Colombo, M. G., y Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795–816. doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.010>
- Cruz González, J., López Sáez, P., y Martín De Castro, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de estudios empresariales*, 19, 105.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. dirección de empresas de los noventa*. Editorial Civitas.
- Daft, R. L., y Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa México.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. doi: [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)
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., y Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. doi: <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez De Lema, D., y Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determi-

nantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182.

- Febles Acosta, J., y Oreja Rodríguez, J. (2008). FACTORES EXTERNOS e INTERNOS DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 13–32. doi: [https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60009-4](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60009-4)
- Fernández, Z., y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 73–92.
- Foss, N. J., Laursen, K., y Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980–999. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0584>
- Gallego, J., Di Meglio, G., Vänskä, J., y Rubalcaba, L. (2019). Customer-involvement in new service developments: Insights from Spanish tourism firms. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, 16(2), 82–97.
- García Osorio, O., Quintero Quintero, J., y Arias-Pérez, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 86–108.
- González Campo, C. H., y Hurtado Ayala, A. (2014). Propuesta de un indicador de capacidad de absorción del conocimiento (icac-col): evidencia empírica para el sector servicios en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 29–46.
- González Pons, E. (2020). Addressing aggressive commercial practices: Some critical aspects of its regime in the unfair commercial practices directive. *Finance, Markets and Valuation*, 6(1), 27–36. doi: <https://doi.org/10.46503/fzpb8532>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. doi: <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Guiltinan, J. P., Paul, G. W., Madden, T. J., y de Barón, C. (1998). *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. McGraw-Hill.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Ibarra Mirón, S., y Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63–89.
- Jardon, C. M., y Martos, M. S. (2010). Determination of distinctive competencies in SMEs: the case of Vigo and its area of influence (Spain). *Vision de futuro*, 7, 14.
- Jesson, J., Matheson, L., y Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage.
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A. C., Pontrandolfo, P., y de Angeles Perez Sanchez, M. (2020). Uncovering innovativeness in Spanish tourism firms: The role of transformational leadership, OCB, firm size, and age. *Sustainability*, 12(10), 3989. doi: <https://doi.org/10.3390/su12103989>
- Kim, T. T., y Lee, G. (2012). A modified and extended triandis model for

- the enablers–process–outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2059–2090. doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574276>
- Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Marín-Idárraga, D. A., y Losada Campos, L. Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88–99. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Martelo Landroque, S., Barroso Castro, C., y Cepeda Carrión, G. (2011). CREANDO CAPACIDADES QUE AUMENTEN EL VALOR PARA EL CLIENTE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 69–87. doi: [https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60053-7](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60053-7)
- Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., y Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412–1429. doi: [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9)
- Morelos-Gómez, J., y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Analysis of the determining factors of organizational culture in the company environment. *Entramado*, 10(1), 96–105.
- Murtha, T. P., y Lenway, S. A. (2007). Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 113–129. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151008>
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*(38), 119–146.
- Narváez, M., Fernández, G., y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*(57), 74–92.
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), 166–174. doi: <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>
- Nieves, J., y Osorio, J. (2019). Using information technology to achieve management innovation. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 20–39. doi: <https://doi.org/10.1108/arla-02-2016-0037>
- Olea-Miranda, J., Contreras, O. F., y Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 127–136. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Rambe, P. (2018). Unravelling managerial competencies and the profitability of small technology-oriented businesses: A case of public access venues in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. doi: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1045>
- Rivera Vargas, M. I. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: Organizational learning and lea-

- dership style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 43–52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.284>
- Rojas De Francisco, L., Bejarano Botero, L. M., y Marín Valencia, C. F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister*(29), 121–146.
- Roman, D. J., Piana, J., Pereira, M.-A. S., Lozano, L., de Mello, N. R., y Erdmann, R. H. (2012). Organizational competitiveness factors. *Brazilian Business Review*, 9(1), 25–42. doi: <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.1.2>
- Rozas, L. W., y Klein, W. C. (2010). The value and purpose of the traditional qualitative literature review. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 7(5), 387–399. doi: <https://doi.org/10.1080/15433710903344116>
- Ruiz-Moreno, A., Ortega-Egea, T., Haro-Domínguez, C., y Roldán-Bravo, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*, 10(2), 266–293.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Sinthupundaja, J., Chiadamrong, N., y Kohda, Y. (2018). Internal capabilities, external cooperation and proactive CSR on financial performance. *The Service Industries Journal*, 39(15-16), 1099–1122. doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1508459>
- Suárez, L. M. C., López, J. P., y Saiz, B. C. (2020). The influence of heuristic judgments in social media on corporate reputation: A study in spanish leader companies. *Sustainability*, 12(4), 1640. doi: <https://doi.org/10.3390/su12041640>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Urgal, B., Quintás, M. Á., y Tomé, R. A. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 53–66. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wolff, G., Wältermann, M., y Rank, O. N. (2020). The embeddedness of social relations in inter-firm competitive structures. *Social Networks*, 62, 85–98. doi: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.03.001>
- Zarta Zarta, Y. V., y Quevedo Mancera, J. M. (2018). *Formación y capacitación para fortalecer habilidades sociales de los directivos en las organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales. Descargado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/6471>