EMPRESA FAMILIAR

Estrategia, capacidad y desempeño

Geovanny Perdomo Charry
Oscar Andrés Galindo Rodríguez
Giuseppe Vanoni Martínez
Catalina Quinchía Saavedra

FONDO EDITORIAL CEIPA

CONSEJO PROFESIONAL de Administración de Empresas
Integridad, Servicio y Excelencia

Business School CEIPA

658.0412
P433
Perdomo Charry, Geovanny.
Empresa familiar: estrategia, capacidad y desempeño / Geovanny Perdomo Charry; Giuseppe Vanoni Martínez; Catalina Quinchía Saavedra; Oscar Andrés Galindo Rodríguez.
Sabaneta: Fondo Editorial CEIPA, 2020.
136 p.; 21 x 27 cm — (Colec. Libros de investigación)
ISBN: 978-958-8752-17-4
Administración de empresas / empresas familiares / estructura organizacional
SCDD 22 / Cutter—Sanborn

© Fundación Universitaria CEIPA
Título: Empresa familiar: estrategia, capacidad y desempeño
Libro de investigación. Coordinación de Investigaciones
Grupo de investigación Organización y Gerencia —ORYGEN—
Primera edición: Medellín, febrero de 2020

ISBN impreso: 978-958-8752-17-4
ISBN digital: 978-958-8752-18-1

Fundación Universitaria CEIPA

Mg. Diego Mazo Cuervo
Rector

PhD. Giovanny Cardona Montoya
Vicerrector Académico

PhD. Julián Zapata Cortés
Editor Institucional

Amparo Acosta Hurtado
Coordinadora de Investigaciones

Fondo Editorial CEIPA
Coordinación editorial: Raúl Andrés Jaramillo E.
E-mail: editorial.ceipa@ceipa.edu.co
Dirección: Calle 77 Sur No. 40-165
Teléfono: (4) 305 61 00 Ext 4122
Sabaneta, Colombia

Diagramación e Impresión
Extrategia Ecoprint S.A.S
411 21 20 / publicidadextrategia@gmail.com

Consejo Profesional de Administración de Empresas

Andrés Arévalo Pérez
Presidente

Norma Lucía Bonilla Londoño
Consejera

Javier de Jesús Moreno Juvinao
Consejero

Oscar Andrés Galindo Rodríguez
Consejero

Hugo Alexis García Balcázar
Consejero

Claudia Marcela Álvarez Sarmiento
Consejera

Olga Parra Villamil
Directora Ejecutiva

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin autorización previa y por escrito del titular del *copyright,* bajo las sanciones establecidas en la ley.
El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente.
La obra publicada expresa exclusivamente la opinión de los autores, de manera que no compromete el pensamiento ni la responsabilidad de la Fundación Universitaria CEIPA y el Consejo Profesional de Administración de Empresas.

Índice

Prólogo 7

Capítulo I. El reto de generar capacidades y mejorar el desempeño organizacional en la empresa familiar 9

Introducción 10
Problema de investigación 10
Justificación 14
Objetivos 15
Objetivo general 15
Objetivos específicos 16
Conclusiones 16
Referencias 17

Capítulo II. Un breve contexto de la empresa familiar 19

Introducción 20
La empresa familiar y su importancia global 21
Escuelas de negocios que estudian las empresas familiares en América Latina 25
Conclusiones 28
Referencias 29

Capítulo III. Aproximación analítica y estructural a la empresa familiar 31

Introducción 32
La noción de empresa familiar 32
Características de la empresa familiar 34
Tipologías de la empresa familiar 36
Estructuras organizacionales en la empresa familiar 38
Conclusiones 39
Referencias 40

Capítulo IV. Perspectivas teóricas de la capacidad, la estrategia, la cocreación y el desempeño organizacional 43

Introducción 44
Capacidades dinámicas en las organizaciones 44
Capacidad de absorción 48
Capacidad de innovación 51
Capacidad de adaptación 53
Capacidad de aprendizaje 55
Desempeño organizacional 56
Orientación estratégica 57
Cocreación de valor 59
Conclusiones 60
Referencias 60

Capítulo V. Modelo analítico de las capacidades y el desempeño organizacional en la empresa familiar 69

Introducción 70
Dimensiones de análisis del modelo teórico 70
Dimensión de la capacidad de absorción 71
Dimensión de la capacidad de innovación 73
Dimensión de la capacidad de adaptación 74
Dimensión de la capacidad de aprendizaje 74
Dimensión del desempeño organizacional 74
Dimensión de la orientación estratégica 75
Dimensión de la cocreación de valor 76
Hipótesis del modelo del marco teórico analítico 76
Hipótesis de las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional 77
Hipótesis de la medición de la orientación estratégica 79
Hipótesis de la medición de cocreación de valor 80
Operacionalización del modelo del marco teórico analítico 81
Conclusiones 83
Referencias 84

Capítulo VI. Aspectos metodológicos 89

Introducción 90
Posicionamiento epistemológico de la investigación 90
Paradigmas de la investigación y supuestos filosóficos 91
Enfoque de investigación cuantitativo 92
Diseño y fases de investigación 94
Contexto de la investigación 94
Diseño de la investigación 94
Fases de la investigación 95
Fase I. Identificación de la muestra 95
Fase II. Recolección de los datos 96
Fase III. Análisis de datos 97
Descripción de la muestra 98
Características y tamaño de la muestra 99
Conclusiones 100
Referencias 100

Capítulo VII. Relaciones y mediaciones entre estrategia, capacidad y desempeño organizacional en la empresa familiar 105

Introducción 106
Análisis de variables descriptivas de las empresas familiares 106
Análisis estadístico del modelo SEM 108
Validación del modelo SEM 111
Análisis factorial por componentes principales para selección de ítems 112
Análisis de segundo orden con duplicación de indicadores y método de dos pasos para reducir dimensionalidad 114
Estimación del modelo estructural 116
Análisis multigrupo por mínimos cuadrados parciales 117
Conclusiones 124
Referencias 124

Capítulo VIII. Estado y nuevos desafíos de la estrategia, las capacidades y el desempeño en la empresa familiar 127

Introducción 128

Discusiones y conclusiones 128

Contribuciones teóricas, metodológicas y empíricas 130

Contribuciones empíricas 130

Contribuciones teóricas 131

Contribuciones metodológicas 132

Limitaciones y futuras investigaciones 132

Limitaciones empíricas 133

Limitaciones teóricas 133

Limitaciones metodológicas 133

Futuras investigaciones 134

Referencias 135

Prólogo

En cumplimiento de la misión y los objetivos del Consejo Profesional de Administración de Empresas para impulsar estudios e investigaciones que dinamicen la adquisición de nuevos conocimientos en el campo de la administración, los cuales también promuevan el papel del gerente en el quehacer empresarial, tenemos el honor de presentar el libro: *Empresa familiar: estrategia, capacidad y desempeño.*

Es así como los investigadores Perdomo, Galindo, Vanoni y Quinchía, vinculados al grupo de investigación Organización y Gerencia —ORYGEN— (clasificado en categoría A por COLCIENCIAS) y con el apoyo del Consejo Profesional de Administración de Empresas, han enfocado esta investigación en los contextos de São Paulo (Brasil) y Medellín (Colombia) para indagar en aspectos novedosos sobre la cocreación de valor y las capacidades dinámicas en las empresas familiares.

Vale la pena resaltar que la cocreación de valor —en cuanto a la relación de la empresa con sus *stakeholders*— es concebida como la manera conjunta de generar valor en los productos y servicios que se ofrecen y crear así otros nuevos que se adapten a las necesidades del cliente y de la sociedad.

Entretanto las capacidades dinámicas son aprovechadas por las empresas para conseguir oportunidades y detectar amenazas durante el proceso de producción y el mercadeo de sus bienes y servicios, permitiendo a la organización crear nuevos productos y procesos con el fin de responder a las circunstancias cambiantes del mercado y del entorno.

Finalmente los investigadores logran mostrar que las capacidades dinámicas pueden generar cocreación de valor en las empresas familiares y posibilitar así una respuesta más acertada para llegar al mercado de clientes, compradores, consumidores y usuarios con productos y servicios innovadores que contengan valor agregado; de igual manera con el mejoramiento del desempeño organizacional planificado, organizado, ejecutado y controlado.

Los hallazgos presentados por los investigadores invitan a la lectura y reflexión con el fin de enriquecer la discusión y la toma de decisiones alrededor de la gestión gerencial y del profesional en la administración de empresas y de negocios.

Olga Parra Villamil
Directora Ejecutiva
Consejo Profesional de Administración de Empresas

Capítulo 1

El reto de generar capacidades y mejorar el desempeño organizacional en la empresa familiar

Geovanny Perdomo Charry
Oscar Andrés Galindo Rodríguez

Introducción

La generación de capacidades dinámicas y su efecto en el desempeño organizacional de las empresas familiares —como unidad de análisis e investigación— ha sido marginalmente estudiada en países emergentes debido al interés significativo de los directivos y académicos de este campo del saber en atender de forma urgente el día a día de estas empresas con procesos de intervención o consultoría empresarial que les brinden soluciones de forma ágil y oportuna; esto, sin tener un conocimiento claro y profundo de los problemas y necesidades que tienen este tipo de organizaciones en el mercado.

Con base en ello esta tipología de organización ha venido resolviendo aspectos no menos importantes para su estabilidad económica y social —aspectos relacionados con la propiedad, empresa y familia—; al estudiar fenómenos como la sucesión, la continuidad y el gobierno y al dejar de lado —o en segundo plano— temáticas muy importantes como la estrategia, la innovación, la productividad y la competitividad, las cuales han sido poco abordadas desde la investigación científica.

Bajo los argumentos anteriores, las preguntas de investigación que se plantean para el presente estudio están centradas en analizar y explicar en primer lugar ¿qué capacidades dinámicas han desarrollado las empresas familiares?; en segundo lugar ¿de qué manera las capacidades dinámicas influyen en el desempeño organizacional de las empresas familiares?; en tercer lugar indagar por ¿cuál es el efecto mediador de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en las empresas familiares?

Por tanto, esta investigación analiza el efecto mediador de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en empresas familiares de las ciudades de Medellín (Colombia) y São Paulo (Brasil) en 2019. Este primer capítulo aborda de forma sistemática sus elementos principales, a saber: problema; justificación; pregunta de investigación y objetivos del estudio.

Problema de investigación

Aquí se explica el efecto mediador entre constructos en la unidad de análisis (empresas familiares) de Medellín y São Paulo en 2019. Para ello se considera una perspectiva analítica validada bajo el desarrollo de una metodología cuantitativa para alcanzar resultados que diluciden el comportamiento del objeto de estudio, que puedan ser utilizados como referente para investigaciones futuras y que den respuesta a soluciones particulares a través de diversos instrumentos de capacidades dinámicas que refuercen el qué y al cómo las empresas familiares puedan seguir mejorando su desempeño organizacional.

La problemática investigativa se basa en dos premisas.

En primer lugar el campo de estudio de las empresas familiares ha ganado importancia a nivel mundial debido a que las investigaciones identifican a esta tipología empresarial como

(i) las de mayor presencia en relación a las no familiares (por ejemplo, en Estados Unidos el 95 %, en la Unión Europea el 65 %) (Gaitán y Castro, 2005), (ii) las que más mano de obra generan y (iii) las que en una gran cantidad de países sostienen a la economía local por los aportes que representan al Producto Interno Bruto —PIB— (Amat, Martínez y Roure, 2008). En Colombia se estima que entre un 70 a 75 % de las empresas son de carácter familiar (Gaitán y Castro, 2005).

Pese a ello los estudios todavía son recientes, siendo sus primeros aportes los realizados en Estados Unidos en los años 50. Si bien este tipo de empresas comparten muchas similitudes —principalmente en lo que a las problemáticas típicas y características propias se refiere— en el mundo de la empresa familiar una empresa no es igual a otra, lo que implica que cada una tiene sus particularidades que las hace únicas. Siendo las diferencias culturales (Gallo, 1994), los diferentes tipos de legislaciones gubernamentales (Gómez, López y Betancourt, 2008) y la diversidad de problemas de índole familiar y organizacional las que hacen que su desempeño y comportamiento sea distintivo tanto entre ellas como entre las empresas no familiares (Gómez, López y Betancourt, 2008).

Las limitaciones fundamentales que motivan la investigación sobre las empresas familiares en Colombia y en Brasil son múltiples, en donde destacan: (i) el reducido número de estudios de carácter empírico sobre esta unidad de análisis y particularmente sobre el vínculo académico e investigativo que tiene con paradigmas teóricos y conceptuales (como, por ejemplo, la gestión estratégica, y las capacidades dinámicas y de innovación) que se están utilizando hoy para competir local e internacionalmente; (ii) la limitada disponibilidad de estudios específicos en la literatura sobre las empresas familiares y sus capacidades de gestión y (iii) la escasez de investigaciones que consideren la forma en cómo las empresas familiares desarrollan y construyen capacidades dinámicas.

Estos puntos denotan la existencia de un destacado potencial en materia de investigación de las empresas familiares y la necesidad de realizar más trabajos sobre el tema, vinculando las capacidades dinámicas de las organizaciones y los constructos de mayor nivel de relación con el desempeño organizacional (que para este proyecto serán las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor) relevantes en el campo de la estrategia e innovación.

Como segunda premisa se puede señalar que las repercusiones de las orientaciones estratégicas al cliente, competencia e innovación apenas se están considerando. Desde los años 90 se ha demostrado empíricamente el efecto positivo de diversos tipos de orientación estratégica sobre el desempeño organizacional dado que la captura de información sobre clientes, competencia y tecnología sirve de base para la generación de nuevos y mejorados productos y procesos (Gatignon and Xuereb, 1997; Cheng and Krumwiede, 2012; Arzubiaga et al., 2018).

Sin embargo las orientaciones estratégicas suponen un gran esfuerzo cognitivo en cuanto al procesamiento de la información y en ocasiones conlleva al rechazo irracional de conocimiento procedente de fuentes externas por parte de los empleados (Hodgkinson and Healey, 2011; Arias-Pérez, Castaño and Perdomo-Charry, 2017).

Con todo, los estudios recientes insisten en la identificación de efectos mediadores de factores organizacionales duros (como, por ejemplo, el tradicional proceso de generación e integración de conocimientos) (Ozcaya et al., 2015) que operan bajo la cuestionada lógica cognitiva fría. Esto implica una mayor sobrecarga cognitiva (Fraser et al., 2012), la cual se agudiza en momentos de incertidumbre y agitación emocional (Chen and Epps, 2013), lo que a la larga dificulta la conversión de conocimiento procedente del entorno en resultados de innovación (Simperl et al., 2010; Jackson and Farzaneh, 2012; Neumann, Riel and Brissaud, 2013).

De ahí que la innovación constituya el motor fundamental del desarrollo, crecimiento y desempeño de las organizaciones, las cuales buscan de manera permanente afrontar y superar los retos impuestos por la competencia global. En palabras de García y Rocha (2012): sin innovación, no hay diferenciación. En consecuencia, el desarrollo y difusión de las innovaciones provoca aumentos en la productividad, altera la composición de la demanda en el mercado y modifica la posición competitiva de los territorios y sus agentes.

Según Lee, Olson y Trimi (2016):

> en la economía mundial actual, ninguna organización es local. El nuevo ecosistema de negocios es global dado que los individuos, organizaciones, gobiernos y economías trabajan de forma interdependiente, pero en red; por tanto, se necesita un nuevo modelo de innovación. Este modelo debe basarse en una plataforma en la que las ideas internas, externas, colaborativas y cocreativas puedan converger para crear valor en las organizaciones y compartirlo. (p. 818)

En este sentido no es de extrañar que el análisis de los procesos de innovación abierta y la definición de herramientas e instrumentos orientados a su promoción hayan recibido especial atención no solo desde el punto de vista académico, sino también desde el empresarial y político. De ahí que se ha reconocido que la innovación abierta es un proceso de construcción gradual de una cadena de valor de clase mundial a través de un nuevo ecosistema de innovación donde varios actores se complementan, combinando capacidades para brindar soluciones coherentes que creen valor a las organizaciones y su grupo de interés de forma colaborativa (Chesbrough, 2006, 2013).

En las últimas tres décadas los gobiernos han estado interviniendo activamente en la economía, diseñando y poniendo en marcha políticas orientadas a dinamizar la actividad innovadora en las organizaciones. De igual manera se ha observado un incremento considerable en el número de trabajos y publicaciones científicas relacionadas con el estudio de la innovación, en especial la innovación abierta, en donde se ha visto como el tema es cada vez más objeto de análisis en el seno de las diferentes disciplinas.

Sin embargo en los últimos diez años de investigación empírica ha quedado claro que los factores y/o características relacionadas con la cocreación de valor son muchos, variados y cambiantes en el tiempo. De hecho, uno de los aspectos que ha llamado la atención de manera permanente a los investigadores no solo desde el punto de vista teórico y sino empírico ha sido la identificación de factores y/o características de colaboración y creación en red que afectan el desempeño organizacional. En este sentido las preguntas ¿por qué algunas empresas

cocrean más que otras?, ¿qué formas o mecanismos influyen en la habilidad y el desempeño organizacional?, han orientado numerosas investigaciones que producen resultados muy diversos y en algunas ocasiones contradictorios.

En este contexto se puede señalar que las investigaciones realizadas en el marco de la corriente de pensamiento evolucionista, por ejemplo, destacan el proceso de innovación —y particularmente la innovación abierta— como un continuo aprendizaje donde las organizaciones se nutren no solo de su propia experiencia sino de una gran variedad de fuentes externas de conocimientos y prácticas entre las que se encuentran los clientes, proveedores, instituciones de educación superior, firmas consultoras y centros de investigación y desarrollo e incluso otras empresas a través de *joint ventures*, adquisiciones, compra de licencias, acuerdos de *know how* e ingeniería inversa (Arora and Gambardella, 1990; Lundvall, 1992).

Así pues, la innovación constituye un proceso prolongado de acumulación de conocimiento a través de actividades propias de investigación y desarrollo —y otras actividades tanto explícitas como implícitas— como también de la interacción con el entorno. Esta perspectiva ha encontrado también un fuerte apoyo en el desarrollo de las investigaciones en el campo de la gestión de la innovación, la cual considera que las organizaciones están dispuestas a adquirir conocimiento de carácter externo como una estrategia empresarial válida para realizar procesos de innovación efectivos (Chesbrough, 2003; Laursen and Salter, 2006; Leiponen and Helfat, 2010).

Atendiendo a este carácter interactivo y social de la cocreación de valor, la cuestión que emerge como aspecto clave para entender las capacidades dinámicas de las organizaciones está relacionada con la identificación de los factores y/o características organizativas que influyen en la habilidad de la empresa para colaborar y cooperar con otras organizaciones o instituciones del entorno en el desarrollo y puesta en marcha de soluciones a problemas, necesidades y oportunidades detectadas que generen un mejor desempeño organizacional.

El análisis de esta cuestión ha dado lugar a los conceptos de: capacidades dinámicas; cocreación de valor; orientaciones estratégicas y lógicamente desempeño organizacional.

El primero,

> son capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables. (Teece, Pisano and Shuen, 1997, p. 32)

El segundo concepto es definido como aquel que promueve "la innovación abierta al vincular la participación de consumidores, junto con los productores, para el logro de la creación de valor en productos y servicios dirigidos al mercado, promoviendo así la cocreación de innovaciones en las organizaciones" (Zwass, 2010, p. 56). El tercero se refiere a los distintos tipos de directrices estratégicas que pretenden crear comportamientos específicos considerados como adecuados para lograr un desempeño organizacional superior (Gatignon and Xuereb, 1997), las cuales se sustentan en una filosofía organizacional sobre cómo conducir los negocios bajo la influencia de determinados valores y creencias (Zhou, 2006).

El cuarto y último, según Neely (2002), se puede entender como el nivel de logro empresarial que se basa en el procesamiento y el análisis de la información con el propósito de apoyar la toma de decisiones. Por su parte Forza y Salvador (2000) sostienen que el desempeño organizacional es la forma en la que la administración de la empresa se basa en (i) proveer comunicación y (ii) recolección, procesamiento y entrega de información sobre el desempeño y actividades de las personas que no son realizadas por individuos; mientras que para Julnes (2007) los servicios, productos y programas de la empresa producen información sobre el desempeño de la organización.

A pesar de la creciente utilización de los conceptos de capacidades dinámicas, cocreación de valor, orientaciones estratégicas y desempeño organizacional aún no existe un consenso sobre las variables empíricas que pueden ser utilizadas como instrumento de medición y representación de los mismos en términos de relaciones entre los constructos objeto de análisis. Los estudios realizados han utilizado indicadores aproximados que dependiendo del objetivo perseguido tienen en cuenta algunos aspectos de estos conceptos, aunque en ningún momento su relación con la empresa familiar.

Justificación

Esta investigación pretende contribuir a los campos de estudio de la gestión estratégica y de innovación en un tipo de empresa denominada "empresa familiar" a través del análisis tanto teórico como empírico de las dimensiones y/o multidimensiones de las capacidades dinámicas, la cocreación de valor y las orientaciones estratégicas que afectan el desempeño organizacional de las empresas familiares; prestando atención no solo a las capacidades internas de la empresa, sino también a su dimensión externa. El fin último es elaborar un modelo de análisis que refleje los factores o características que afectan el desempeño organizacional y diseñar, a partir del mismo, una herramienta de autodiagnóstico empresarial que permita identificar áreas de actuación para mejorar los conceptos objeto de estudio.

Desde el punto de vista académico, el desarrollo de este proyecto es relevante debido a que permite profundizar en el análisis de los efectos mediadores de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y el desempeño organizacional de las empresas familiares más allá de lo que compete al rol de las actividades de investigación y desarrollo (I+D) que tanto se ha abordado en la literatura en otros contextos y tipos de organizaciones.

El hecho previo es interesante teniendo en cuenta que en contextos como el colombiano y brasileño la mayor parte de las empresas familiares no llevan a cabo esfuerzos continuados para el desarrollo de actividades de I+D, pero ello no implica necesariamente que no sean capaces de explotar el conocimiento disponible en el entorno o que el fortalecimiento de sus capacidades dinámicas, las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor dependa exclusivamente del desarrollo de competencias en este ámbito.

Adicionalmente, desde un punto de vista práctico, esta investigación es pertinente considerando la necesidad que tienen las empresas e instituciones gubernamentales de identificar los efectos mediadores de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y el desempeño organizacional de las empresas familiares en el contexto latinoamericano.

Para las empresas familiares, los resultados de este proyecto serán de interés en la medida en que les indicarán los factores o características de la gestión estratégica y de la innovación abierta que son relevantes para la explotación del conocimiento externo; mientras que al gobierno le puede brindar algunas luces sobre la orientación que deberían tener los instrumentos de fomento a la innovación abierta.

Así, esta propuesta de investigación se justifica bajo las siguientes premisas: (i) cubrir el vacío teórico del efecto mediador de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor entre las relaciones de las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional; (ii) generar conocimiento en torno al desempeño organizacional de las empresas familiares bajo el contexto colombiano y brasileño y (iii) entregar soluciones dirigidas a mitigar la fragilidad y la precariedad de la gestión estratégica y de innovación en las empresas familiares en Colombia y Brasil.

Al proponer una investigación que involucre estos constructos se podrán establecer relaciones y mediaciones no contempladas ni estudiadas anteriormente en Medellín y en São Paulo, lo que contribuirá a satisfacer los vacíos teóricos en esta área de estudio.

En síntesis, esta investigación pretende cerrar la brecha de conocimiento teórico y empírico existente en países emergentes como Colombia y Brasil en tres aspectos concretos. El primero busca integrar los campos de conocimiento de la estrategia y la innovación en la dinámica de la empresa familiar; el segundo demuestra la importancia de articular la estrategia con los procesos de innovación para mejorar el desempeño de las organizaciones de cara a la productividad y a la competitividad global; el tercero quiere estudiar los efectos mediadores que surgen entre las relaciones directas de variables o constructos que han sido marginalmente estudiados en los dos países objeto de estudio.

Por tanto, es pertinente vincular las discusiones científicas recientes de las capacidades dinámicas a la empresa familiar dada la trascendencia que tiene esta tipología de empresa en el mundo productivo global; para ello se deben considerar constructos mediadores de esa relación con el objeto de explicar de forma más amplia los efectos directos y positivos por medio de variables endógenas y exógenas como las que aborda esta investigación.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el efecto mediador de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional de las empresas familiares en Medellín y São Paulo en 2019.

Objetivos específicos

Establecer el efecto directo de las orientaciones estratégicas al cliente, competencia e innovación sobre el desempeño organizacional de las empresas familiares.

Establecer el efecto directo de la cocreación de valor sobre el desempeño organizacional de las empresas familiares.

Comprobar la mediación de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre las capacidades dinámicas y desempeño organizacional de las empresas familiares en Medellín y São Paulo.

Comparar el efecto mediador de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre las capacidades dinámicas y desempeño organizacional de las empresas familiares en Medellín y São Paulo.

Conclusiones

Algunas de las conclusiones más importantes de este contexto de investigación están centradas en la necesidad de mejorar el nivel de los estudios científicos en las empresas familiares; al integrar en su análisis variables de discusión y reflexión académica de frontera que den cuenta de la creación, desarrollo y evolución de este tipo de empresas en el entorno internacional.

Debido a los pocos estudios científicos rigurosos sobre empresas familiares en Latinoamérica es imperativo llenar de contenido y método las interpretaciones, explicaciones y comprensiones de la dinámica organizacional de este tipo de empresa; esto con el fin de entender sus lógicas, comportamientos y cambios humanos, empresariales y sociales.

Se ha demostrado a nivel global que cuando las diferentes organizaciones empiezan a entender sus necesidades, problemas y oportunidades de negocio estos se resuelven con la inclusión deliberada e intencionada de procesos estratégicos y de innovación estructurados. Además se empiezan a reconocer y a dar valor a los estudios de carácter investigativo que evidencian esos resultados organizacionales; resultados que logran inspirar a los propietarios, directivos o ejecutivos de las empresas de todo el mundo, incluyendo las empresas familiares.

Otra conclusión importante para este tipo de estudios es la imperativa necesidad de realizar más y mejores análisis comparados entre países emergentes dado que sus aportes tienen alcances y contribuciones significativas que dan cuenta de problemáticas generalizadas, buenas prácticas, lecciones aprendidas o nuevas oportunidades de fortalecer el sector productivo y la dinámica económica y social de los diversos países de Latinoamérica.

Finalmente se resalta lo importante de incluir en las investigaciones científicas metodologías, técnicas y herramientas recientes de análisis cuantitativo que permitan realizar estudios con mayor alcance y nivel de generalización que aporten a las discusiones de frontera y que faciliten la comprensión de este tipo de empresas en países emergentes al incorporar campos de conocimiento de referencia internacional tal como son la estrategia y la innovación.

Referencias

Amat, J., Martínez, J. y Roure, J. (2008). *Transformarse o desaparecer*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Arias-Peréz, J., Castaño, C. and Perdomo-Charry, G. (2017). Not-invented-here syndrome and innovation performance: the confounding effect of innovation capabilities as organizational routines in service firms. *International Journal of Innovation Management*, *21*(1), 1-20.

Arora, A. and Gambardella, A. (1990). Complementarily and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, *38*(4), 36-1379.

Arzubiaga, U. et al. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, *33*(4), 455-469.

Chen, S. and Epps, J. (2013). Automatic classification of eye activity for cognitive load measurement with emotion interference. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, *110*(2), 111-124.

Cheng, C. and Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, *32*(7-8), 487-497.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2006). The Era of Open Innovation. *Managing Innovation and Change*, *127*, 34-41.

Chesbrough, H. (2013). *Open services innovation*. New York, USA: John Wiley & Sons.

Forza, C. and Salvador, F. (2000). Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants. *International Journal of Operations and Production Management*, *20*(3), 359-385.

Fraser, K. et al. (2012). Emotion, cognitive load and learning outcomes during simulation training. *Medical Education*, *46*(11), 1055-1062.

Gaitán, A. y Castro, J. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades.

Gallo, M. (1994). *Sucesión en la empresa familiar*. Barcelona, España: IESE Publishing.

García, P. y Rocha, P. (2012). Cómo orientarse al mercado cuando las barreras a la innovación son internas. *IESE Insight*, *14*, 20-27.

Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 77-90.

Gómez, B., López, V. y Betancourt, R. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, *21*(37), 269-292.

Hodgkinson, G. and Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, *32*(13), 1500-1516.

Jackson, T. and Farzaneh, P. (2012). Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*, *32*(6), 523-532.

Julnes, P. (2007). *Performance Measurement*. Boca Raton, USA: CRC Press.

Laursen, K. and Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, *27*(2), 131-150.

Lee, S., Olson, D. and Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, *50*(5), 817-831.

Leiponen, A. and Helfat, C. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, *31*(2), 224-236.

Lundvall, B-Å. (Ed.) (1992). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. London, England: Anthem Press.

Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Neumann, M., Riel, A. and Brissaud, D. (2013). IT-supported innovation management in the automotive supplier industry to drive idea generation and leverage innovation. *Journal of Software: Evolution and Process*, *25*(4), 329-339.

Ozkaya, H. et al. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(3), 309-318.

Simperl, E. et al. (2010). Overcoming information overload in the enterprise: the active approach. *IEEE Internet Computing*, *14*(6), 39-46.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Zhou, K. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, *35*(3), 394-402.

Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, *15*(1), 11-48.

Capítulo II

Un breve contexto de la empresa familiar

Giuseppe Vanoni Martínez
Geovanny Perdomo Charry

Introducción

En los últimos cuarenta años las empresas familiares han acaparado la atención de investigadores, estudiosos de la estrategia, consultores e incluso historiadores empresariales. Su importancia en estos ámbitos se relaciona con una alta presencia en cada país por su alto porcentaje de desaparición —particularmente cuando el fundador transfiere el mando a las siguientes generaciones— y sobre todo porque, a pesar de existir una serie de características comunes a esta tipología empresarial, cada empresa familiar tiene sus propias particularidades y problemas únicos que las diferencian entre ellas y hace más compleja su comprensión.

Si bien los estudios iniciales datan aproximadamente de la década de los años 50, este tipo de empresas han y siguen sosteniendo la economía de los países donde se encuentran; aunque históricamente su presencia es mucho más antigua si incluimos las primeras formas de actividad comercial e industrial como una extensión del sistema familiar, por lo que representan la forma más longeva de organización empresarial.

A pesar de esto, y exceptuando el caso de las empresas familiares japonesas, no hay una diferencia marcada en cuanto a su longevidad en países emergentes como los latinoamericanos y asiáticos —pues son mucho más jóvenes que las de Estados Unidos o las de los países europeos—. En el primer caso, aquellas que se encuentran principalmente en Centro y Sudamérica, el Sudeste Asiático y Asia del Sur, en su mayoría están ingresando a la segunda generación; mientas que para el segundo caso, aproximadamente un 30 % de ellas sobrepasan la sexta generación.

La experiencia indica que la empresa familiar es más austera, flexible y alejada de las rentabilidades a corto plazo, pues piensa en estrategias a largo plazo que garanticen flujos constantes de ingresos y por lo tanto su permanencia en los sectores en los que compite.

Por su parte definir con exactitud el porcentaje que representan a nivel global es una tarea ardua, ya que no se puede afirmar que todas las empresas sean de carácter familiar. Para ello algunas consideraciones deben de estar presentes a lo largo de la trayectoria de la empresa, a saber: (i) los miembros de la familia deben formar parte de la dirección y gestión del día a día; (ii) la familia debe estar inmersa en la toma de decisiones estratégicas; (iii) el deseo por parte del fundador, y en su momento del sucedido, de transmitir su empresa a otra generación; (iv) el número de acciones que posee la familia[1].

Con base en ello se realiza una aproximación que devela el estudio de las empresas familiares a nivel latinoamericano a través del análisis de las universidades más representativas que involucran en sus programas educativos la comprensión de esta tipología empresarial, así como sus centros de investigación que generan contribuciones desde lo científico y desde su producción literaria.

[1] En Colombia, de acuerdo a la Superintendencia de Sociedades, se necesita tener el 50 % del capital de sociedad para ser considerado como empresa familiar. Aquí, el factor propiedad es la principal variable a tener en cuenta.

Este capítulo no pretende ser exhaustivo sobre lo mencionado. Aunque al no existir una obra en Latinoamérica, que analice y evidencie los puntos nombrados, es un aporte para aquellos que estén interesados en iniciar el estudio de este tipo de empresas; mientras que a los empresarios les puede ayudar a comprender que sus problemas del día a día son padecidos en otras regiones y países, y que por medio de investigaciones rigurosas las instituciones educativas pueden brindar respuesta a los interrogantes que los agobian.

La empresa familiar y su importancia global

En Europa, de manera similar a lo que ocurre en América, la importancia que se le ha dado a la empresa familiar —tanto a su profesionalización como a su comprensión— varía de acuerdo a los diferentes países y a diversas razones obtenidas con la experiencia; así, entre estas razones destacan: (i) la cantidad de instituciones universitarias que han dedicado sus recursos a investigar este tipo de empresa; (ii) el tiempo que llevan las instituciones (públicas y privadas) evaluando su accionar empresarial; (iii) las legislaciones gubernamentales que ponen el foco de atención en la supervivencia de este tipo de empresas, sobre todo a partir de la tercera generación; (iv) las mismas empresas, en su afán de alcanzar longevidad y perdurabilidad[2], crean estructuras de gobierno más desarrolladas.

De igual manera las empresas familiares de países como Alemania, Bélgica, Italia y Suiza son más eficientes, longevas, fuertes, grandes y competitivas que empresas de otros países del viejo continente como Portugal e incluso España. Por ejemplo las empresas españolas llegan a un 7 % en su paso a la tercera generación, entretanto las belgas llegan a un 17 %; en comparación, las alemanas alcanzan cuatro veces más la tercera generación que las españolas.

Respecto a su profesionalización tanto las empresas familiares suizas como alemanas presentan en un 90 % formas de gobierno mediante consejos de administración, vinculándose a profesionales independientes con experiencia. Incluso en las empresas familiares alemanas se ha construido un protocolo familiar ajustado a las necesidades individuales de las organizaciones.

En Bélgica, y de manera similar a Italia, las investigaciones han revelado que los consejos de administración (con participación de miembros independientes) facilitan los cambios generacionales (especialmente en el proceso inicial de transición de fundador a sucesor); pues este puede ser considerado como uno de los momentos más difíciles para la antigüedad y la supervivencia de la empresa familiar. La tabla 1 muestra algunas de las empresas con mayor antigüedad de Europa.

[2] Entendiéndose como antigüedad, pero con rentabilidad.

Tabla 1. Diez de las empresas familiares europeas más antiguas

Empresa	Año fundación	País	Sector empresarial
Château de Goulaine	1000	Francia	Vino y museo con mariposario
Barone Ricasoli	1141	Italia	Vinatería y empresa de aceite de oliva
Barovier & Toso	1295	Italia	Fabricación de vidrio
Pilgrim Haus	1304	Alemania	Hotelería
Richard de Bas	1326	Francia	Empresa papelera
Torrini Firenze	1369	Italia	Oro
Antinori	1385	Italia	Vinatería
Camuffo	1438	Italia	Construcción de barcos
Baronnie de Coussergues	1495	Francia	Vinatería
Grazia Deruta	1500	Italia	Cerámica

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Análisis recientes demuestran que en 9 países se encuentran 19 empresas con más de dos siglos de antigüedad que mantienen actividades empresariales en la industria del vino, la cerveza y otros licores. Aquí es importante destacar el crecimiento de las empresas familiares, sobre todo con el pasar de las generaciones, pues hay una premisa de que este se minimiza a medida que se vuelven más longevas; lo anterior, ha sido desvirtuado por las investigaciones del Credit Suisse Research Institute —CSRI—.

El CSRI estudió a 1000 empresas familiares y a 7000 no familiares durante diez años, descubriendo que los crecimientos más sólidos estuvieron en las empresas familiares en cantidades superiores a las de las no familiares (figura 1) (principalmente en las norteamericanas, japonesas y europeas); de igual manera se pudo identificar una correlación entre crecimiento y acciones puesto que a medida que se incrementan los ingresos también lo hace el precio de las acciones (figura 2).

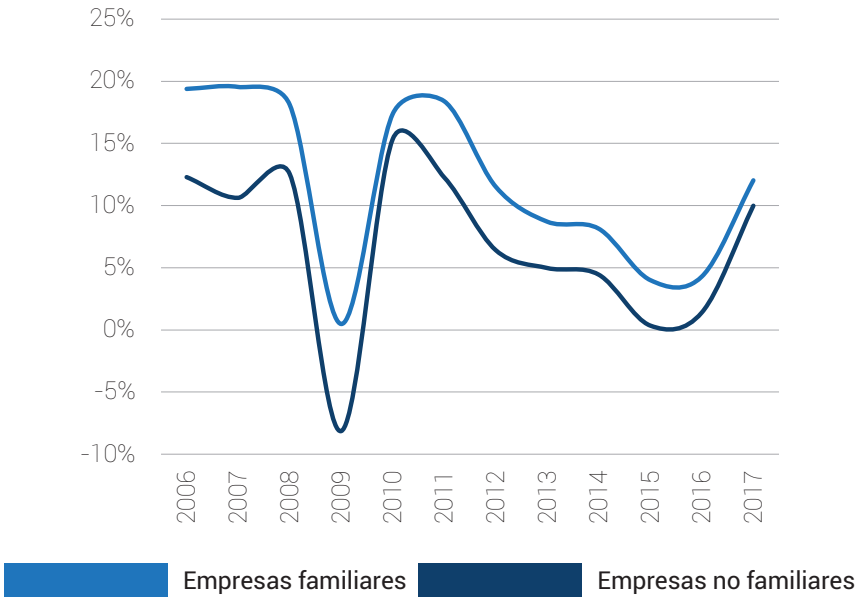
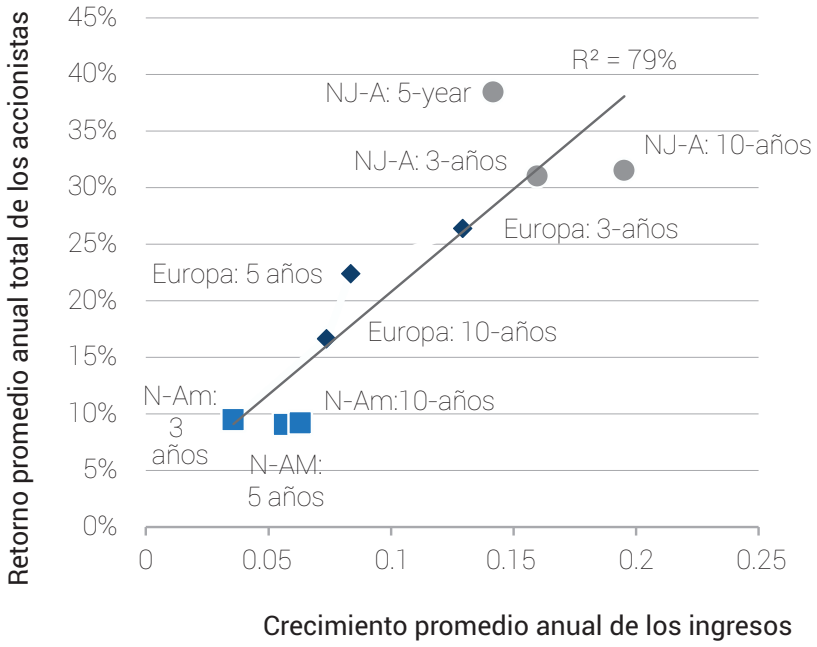


Figura 1. Crecimiento de los ingresos: empresas familiares frente empresas no familiares.
Fuente: CSRI (2018, p. 13).



N-Am: norteamericana.

NJ-A: no japonesa-asiática.

Figura 2. Crecimiento de los ingresos y correlación con mayor exceso de retorno total de los accionistas.
Fuente: CSRI (2018, p. 13).

Los países europeos que más aportan empresas familiares al estudio del CSRI pueden ser observados con detalle en la tabla 2.

Tabla 2. Países europeos y cantidad de empresas familiares que forman parte del estudio del CSRI

País	Cantidad de empresas familiares
Francia	45
Alemania	42
Suiza	32
Italia	27
Reino Unido	20
Países Bajos	17
Bélgica	12
Suecia	7
España	7
Portugal	6
Dinamarca	4
Noruega	2
Austria	1
Finlandia	1

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

A su vez se pueden extræ las empresas familiares más grandes de Europa. Algunas de ellas mantienen los nombres con las que fueron fundadas y otras debido a sus fusiones, adquisiciones o cualquier otro tipo de estrategia de crecimiento cambiaron su marca corporativa (tabla 3).

Tabla 3. Las diez principales empresas familiares europeas

Empresa	País de origen	Sector
Anheuser-Busch Inbev	Bélgica	Cervecero
BMW	Alemania	Automotriz
Compagnie Financiere Richemont	Suiza	Relojes, joyas, instrumentos de escritura y ropa
Hennes & Mauritz (H&M)	Suecia	Moda
Inditex	España	Moda
L'Oréal	Francia	Cuidado personal

LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton)	Francia	Comercio minorista de perfumes, artículos de piel, moda
Novartis	Suiza	Farmacéutica
Roche	Suiza	Farmacéutica
SAP	Alemania	Software

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Como ya se mencionó, definir con exactitud los porcentajes que ocupan las empresas familiares por cada país es muy complejo. No obstante, algunas aproximaciones nos pueden ayudar a comprender su verdadera importancia en la economía de las regiones debido a su mayor o menor presencia (tabla 4).

Tabla 4. Presencia de empresas familiares a nivel mundial

Región	Porcentaje de presencia	Participación en el empleo	Contribución al PIB %
Medio Oriente	90 %	70 %	80 %
América del Norte	90 %	66 % (tan solo Estados Unidos)	57 %
Europa	85 %	60 %	70 %
América Latina	85 %	70 %	65 %
Asia Pacífico	85 %	57 % Asia del Sur 32 % Asia del Norte	34 %

Fuente: CSRI (2015, p. 5).

Escuelas de negocios que estudian las empresas familiares en América Latina

Probablemente el estudio de las empresas familiares en América Latina no lleve más de veinte años; este dio inicio a partir de que escuelas de negocios vanguardistas comenzaron a incluir dentro de sus programas académicos tópicos relacionados con la presencia de las familias en los negocios.

Una de las corrientes impulsoras fue la española. La Universidad de Navarra, con el IESE Business School —fundado en 1958 como Instituto de Estudios Superiores de la Empresa—, ha estimulado la creación de diversas escuelas de negocios con enfoque en la alta dirección[3] (tanto con educación ejecutiva como con mæstrías en administración —MBA—). Estas escuelas

[3] Todas regidas por la prelatura del Opus Dei.

han alcanzado un gran posicionamiento y reconocimiento en la región por el estudio de las diversas problemáticas que tienen que enfrentar los directivos y las empresas familiares.

Una parte del crecimiento de estas escuelas en América Latina está relacionada con el desarrollo de los distintos centros de investigación y a través de las cátedras de empresas familiares[4] que dictan, además de la formación de profesores con grados doctorales que se han enfocado en estudiar a las empresas familiares y cuya mayor fortaleza se encuentra en temas referentes a la consultoría de las organizaciones familiares.

Estas escuelas se han fundado y desarrollado de norte a sur del continente americano. Desde Ciudad de México con el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa —IPADE—[5] hasta Pilar (Argentina) con el Instituto de Altos Estudios Empresariales —IAE—[6]. Estos dos centros educativos de posgrado y formación ejecutiva han desarrollado un importante *know how* en empresas familiares, por lo que sus investigaciones se han convertido en referentes internacionales a la hora de opinar sobre la temática empresarial-familiar, pero con un enfoque más consultivo.

Dentro de esta temática y de la red de escuelas de negocios a nivel mundial —aunque un poco más jóvenes en cuanto a su fundación— están el INALDE Business School (Universidad de La Sabana, Colombia), el PAD-Escuela de Dirección (Universidad de Piura, Perú), el IDE Business School (Ecuador), el ESE Business School (Chile), el IEEM (Uruguay) y el ISE Business School (Brasil). Todos, en mayor o menor medida, desarrollan dentro de sus investigaciones y consultorías temas referentes a las empresas familiares.

La importancia evidenciada de las empresas familiares en las diversas economías, incluidas las latinoamericanas, ha llevado a otras universidades a fortalecer sus saberes en este campo. La tabla 5 presenta las diversas universidades, entidades y escuelas de negocios que trabajan en el campo de la empresa familiar, esto sin ser exhaustivos en su identificación pero si considerando las más importantes para este estudio.

[4] Son conformadas entre las escuelas de negocios y las empresas con el objetivo de generar colaboraciones bidireccionales; de tal forma que ambas partes se beneficien de investigaciones en diferentes temas, desarrollos e innovaciones. Es común que esas cátedras lleven nombres de empresarios o de corporaciones.

[5] La primera escuela fundada en América Latina, en 1967, con la ayuda del IESE.

[6] La primera escuela de América del Sur, fundada en 1978 por la Universidad Austral.

Tabla 5. Universidades e instituciones con centros y programas en empresas familiares

Universidad/Entidad	País	Centro o cátedra de la empresa familiar[7]	Tipo de programa	Investigador y/o líder
Torcuato Di Tella	Argentina		Educación ejecutiva	Leonardo Glikin
IAE	Argentina	Centro de empresas familiares	Módulo en MBA Programas enfocados en empresas familiares	Guillermo Perkins
Universidad San Andrés	Argentina		Educación ejecutiva Posgrados	Javier Dulom
Siglo 21	Argentina		Especialización y tecnicatura	Martin Guezuraga
Universidad Católica de Córdoba	Argentina	Centro de empresas de familia	Diplomados	Ángeles Lucero Bringas
IADEF	Argentina		Programas e investigación	Natalia Christensen
ISE	Brasil		Educación ejecutiva y curso de mæstría	
Adolfo Ibáñez	Chile	Centro de la empresa familiar Cátedra de Empresas Familiares Albert von Appen	Investigación Desarrollo de la red *Counseling* Curso en Coursera	Francisca Sinn
ESE Business School	Chile	Centro de familias empresarias. Cátedra Bci	Investigaciones y programas ejecutivos	Jon Martínez Echezárraga
Universidad del Desarrollo	Chile	Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares —CEFAE—	Investigaciones Educación a nivel de diplomaturas	María Jiménez Velasco
PAD	Perú		Educación ejecutiva, curso de mæstría	Pablo Domínguez estrada

[7] En la investigación se identificó que no necesariamente estaban constituidos centros o cátedras relacionadas a la empresa familiar, más bien los programas se definían dentro de áreas específicas.

IDE	Ecuador		Educación ejecutiva y curso de mæstría	José María Vázquez
IESA	Venezuela		Educación ejecutiva	Patricia Monteferrante
INCAE Business School	Costa Rica		Educación ejecutiva	Esteban Brenes
ITAM	México		Educación ejecutiva Programas formales de posgrado	Imanol Belastiguigoitía Rius
IPADE	México	Centro de Investigación para Familias de Empresarios —CIFEM-BBVA—	Educación ejecutiva	Ernesto Bolio y Arciniega, Alfonso Bolio Arciniega, Ricardo Aparicio Castillo

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Conclusiones

En este capítulo se devela la importancia del estudio y la comprensión de las empresas familiares para América Latina, lo cual se observa en una gran variedad de centros de empresas familiares que han sido constituidos por las entidades de educación superior con el fin de brindar el espacio necesario a la investigación y a la formación de profesionales latinoamericanos en esta área de estudio. No obstante, su mayor enfoque y esfuerzo ha sido en la formación y consultoría empresarial.

Los análisis económicos demuestran la relevancia que tienen las empresas familiares en el desarrollo productivo y empresarial de los territorios. Por ello adquiere más sentido comprender y explicar el comportamiento, rol e impacto que genera la gestión estratégica y de innovación dada su característica particular: la de involucrar a la familia, propiedad y empresa en una misma dinámica y desarrollo organizacional.

Aunque existen diferentes centros e institutos de estudio sobre empresas familiares en las universidades de Latinoamérica, muchos de ellos están concentrados en tres o cuatro países de la región; de igual manera sus enfoques han estado orientados al acompañamiento empresarial a través de asesorías o consultorías generales y especializadas que buscan resolver necesidades de las organizaciones de manera práctica y efectiva, pero que dejan de lado a las investigaciones científicas.

Finalmente la oferta de programas de formación en empresas familiares está dirigida a mejorar la relación familia, propiedad y empresa desde ámbitos más legales que estratégicos y de innovación que contribuyan a la sostenibilidad y perdurabilidad empresarial con base

en la productividad y competitividad; ello, sin descuidar la imbricada relación de estas tres dimensiones clave. Incluso se puede señalar que los procesos de investigación están desligados de la formación que se brinda en estos institutos y escuelas de educación superior.

Referencias

CSRI. (2015). *El modelo de las empresas familiares*. Zúrich, Suiza: CSRI.

CSRI. (2018). *The CS Family 1000 in 2018*. Zurich, Switzerland: CSRI.

Capítulo III

Aproximación analítica y estructural a la empresa familiar

Giuseppe Vanoni Martínez
Geovanny Perdomo Charry

Introducción

La vida del hombre moderno transcurre entre un sinnúmero de deberes y obligaciones, por lo que es indiscutible que el ser humano sin importar su situación personal o profesional necesita de otras personas en su diario vivir (Orts, 2008). Si las personas no se atrevieran a invertir o a poner en marcha sus ideas, no existirían vínculos ni relación alguna entre Naciones (Kiyosaki, 2000). Más aún, cuando en el mundo empresarial los tentáculos globalizadores exigen cambios y una permanente evolución en sintonía con la dinámica del mercado.

Así, las empresas familiares surgen en Europa como una apuesta para hacer progresar el comercio entre países con fronteras naturales o sin ellas (Grief, 2004); y que en el caso de Alemania fue creando consorcios, mientras que en Francia e Inglaterra —posiblemente los más desarrollados de la época— no se corrió con la misma suerte de estructurar organizaciones familiares con tamaños adecuados para sobrevivir a los cambios del entorno (Landes, 1951).

En este sentido las empresas familiares tienen un papel protagónico en las economías desarrolladas como las de Estados Unidos y diversos países de Europa. Entretanto para los países emergentes como es el caso de algunos países de Asia y de Latinoamérica, Lansberg (1988) explica que los obstáculos que deben superar son las mutaciones de carácter político-económico y ciertas situaciones de tipo cultural.

Sin embargo no hay claridad sobre el rol que las empresas familiares han tenido en el desarrollo socioeconómico de las Naciones donde esta tipología empresarial se encuentra presente (Baulenas y Gimeno, 2003), por lo que se puede inferir que supieron mutar y amoldar su crecimiento al evolucionar hacia sociedades que cotizan. A pesar de las dificultades, que pueden ser evidentes en estas organizaciones, se gestionan de igual manera que las empresas no familiares; es decir, en entornos cambiantes que de manera positiva o negativa influyen en sus resultados a corto, mediano y largo plazo (Stoilkovska, 2011).

La mayoría de las empresas familiares surgen como pequeños emprendimientos, normalmente entre una o dos personas (esposos y/o amigos). Y durante su ciclo de vida involucra varias generaciones a las que transmite la esencia medular del fundador, además de los valores corporativos construidos a lo largo del crecimiento de la empresa (Gallo, 1998); asimismo, estos parámetros están relacionados directamente con la continuidad de la empresa (Tapies y Reinoso, 2012).

La noción de empresa familiar

Definir de manera contundente lo que es una empresa familiar es una tarea ardua, ya que todavía los investigadores no se han puesto de acuerdo. Sin embargo es importante identificar las diferentes definiciones que han surgido conforme se ha avanzado en la comprensión de este tipo de organizaciones.

Los primeros trabajos que ubican a la empresa familiar con unas particularidades específicas, por conformarse por miembros de una familia, datan de la década del 60 (Calder, 1961). De forma sencilla, entonces, se entendería que la empresa familiar es de propiedad de una familia que la gestiona. Sin embargo pueden existir algunas particularidades propias entre cada una de ellas, en donde se destaca la inclusión de varios miembros de la familia que controlan financieramente la organización (Donnelly, 1964).

Rosenblatt et al. (1985) afirman que en las empresas familiares la propiedad y el control son unifamiliares; y en estas, dos o más miembros participan o participaron en algún momento de la historia de la empresa. Por su parte Landsberg (2000) y Barnes y Hershon (1999), la enfocan como una empresa donde la familia o algún miembro de ella tienen el control legal sobre la propiedad.

En la empresa familiar el factor tiempo también juega un rol principal dado que para ser considerada como tal, al menos dos generaciones deben de estar relacionadas; asimismo, su gestión e influencia debe estar ligada a la generación de políticas e intereses de la familia (Donelly, 1964). Entretanto Ward (2006) y Handler (1994) resaltan que una empresa familiar es aquella donde se transferirá a la generación inmediata para que la dirija o controle la familia.

Hay que comprender también a la empresa familiar como producto de: (i) el sistema familia, el cual es el que recibe todo lo relacionado a la diversidad de emociones que allí se generan y (ii) el sistema empresa como generador de dividendos y recursos económicos necesarios para sobrevivir en el mercado (Davis and Stern, 1980).

Como ya se mencionó, la familia y la empresa divergen en sus derroteros. Sin embargo cuando ambas se traslapan se propician conflictos intraorganizacionales por demandas al líder que son incompatibles entre ellas (Lansberg, 1988). Esta desconexión es lo que propicia la dificultad para poder comprender las diferencias entre los dos sistemas interconectados y su coevolución (Rosenblatt et al., 1985); esta última, relacionada con poner a disposición de la otra sus saberes y complejidad (Kepner, 1983). Por su parte Martínez (2010) ve a la empresa familiar como la agrupación de personas (familiares o no familiares) que conviven dentro de ella, lo que las define como un sistema en sí mismo.

Lo anterior, entonces, dificulta el establecimiento de fronteras claras entre lo que es una empresa familiar y lo que no es. Esto conlleva pensar que separarlas genera más problemas que soluciones, al no poder identificarse límites claros entre ambas categorías. Con base en ello Shanker y Astrachan (1996) consideran que, a la empresa estar controlada por la familia, es muy común la centralización y los conflictos; estos últimos, principalmente, por la superposición y duplicación de roles en cada uno de los cargos. Así pues, el tamaño no define las particularidades y características propias de la empresa familiar (Husseman, 1998).

De acuerdo con Chrisman, Chua y Sharma (1999), una empresa familiar es aquella que se comporta como tal. Esto implica llevar adelante la ruta decidida por la familia, la cual marca la conducta de esta. Otros estudios argumentan que en la empresa familiar tanto la dirección, gerencia y/o gestión están supeditadas a los mismos familiares con visión de expansión y continuidad futura (Martínez, 2010). Conceptos más recientes la definen como aquella donde los

miembros de la familia (o inclusive un grupo familiar) tienen la cantidad suficiente de acciones (aunque intervengan o no en la gestión diaria) de forma que puedan tener un grado adecuado de control e influencia sobre los órganos de gobierno (Tapies y Reinoso, 2012).

Cada empresa familiar es una compleja estructura arquitectónica —empresa, familia y propiedad— (Tagiuri and Davis, 1982) que sostiene los objetivos trazados por el fundador y que han sido sustentados por los valores que fueron definidos durante el transcurso de su crecimiento. Con estos aspectos se demuestra la importancia del líder fundador, al desarrollar y cohesionar el negocio con la familia (Leach, 1999).

Davis (2006) afirma que, a pesar de que todos los que fundan una empresa familiar son considerados como empresarios, no todos los empresarios necesariamente tienen que ser fundadores. Esto implica que, si el mensaje del fundador no es tomado por los miembros de la empresa familiar, la continuidad podría fracasar.

La idea anterior tiene implícita que la consolidación de las bases familiares le dan un empuje adicional a la empresa, ya que estas desarrollan sus habilidades y competitividad a lo largo de su trayectoria por el aporte de cada uno de sus participantes (Johnson, 1985). En consecuencia, les facilita la supervivencia y la consecución de logros que beneficien a sus miembros.

Sin embargo no hay que equivocarse sobre la perdurabilidad de las empresas familiares en el tiempo, ya que estas son susceptibles a salir de los mercados incluso en niveles superiores a las no familiares (Storey, 1994). En ese mismo orden de ideas, se establece que existen inconvenientes en consolidar actitudes y comportamientos entre la empresa y la familia porque esta independientemente toma posturas diferentes a la hora de afrontar problemas o decisiones estratégicas.

Por ello Massón (2006) afirma que en las empresas familiares es necesaria la coparticipación de sus miembros en las decisiones que son consideradas estratégicas; mientras que Gimeno (2009) destaca la importancia de los lazos de afecto entre los miembros familiares. Consolidando estos dos puntos, Ginebra (1977) establece dos parámetros claros: (i) el del negocio, que es generar valor para sus accionistas y (ii) el de la familia, que se relaciona con la convivencia y el crecimiento de sus miembros.

Características de la empresa familiar

Una particularidad clave es que una empresa se considera familiar cuando por lo menos durante un período de dos generaciones una familia ha estado vinculada o ha ejercido directrices sobre las políticas institucionales y sobre los requerimientos de la familia (Donnelly, 1964). El crecimiento de la familia, por lo general, será mayor y más rápido que el de las empresas. Esto implica la dificultad de mantener los sistemas familia y empresa por separado, de ahí que el fortalecimiento de vínculos familiares estará en función de buscar puntos de encuentro históricos que aviven el pasado y mantengan unidas las generaciones (Davis and Stern, 1980).

Desde una visión económica contemporánea se afirma que la contribución de la empresa familiar a la generación de ofertas de empleo es una de sus principales características (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017), ya que lo laboral adquiere matices de afecto y confianza, sin importar el tamaño de la empresa. Aunque una de las particularidades intrínsecas de las empresas familiares no profesionalizadas está en encontrarse amenazadas estructuralmente en su continuidad (Vanoni et al., 2018).

Por su parte la propiedad, la familia y la empresa son elementos clave que unidos toman el nombre de modelo de los tres círculos. Modelo que con el pasar del tiempo se convirtió en una propuesta herramental que facilita la comprensión de las interacciones y de todo el entramado conflictivo típico de las empresas familiares, así como de sus necesidades y límites (Gersick, 1997).

Este modelo (figura 3) fue el primero que se presentó dentro de la amplia variedad de herramientas que se usan para entender el accionar de las empresas familiares; con la particularidad que permite dilucidar situaciones no solo actuales sino a futuro que pueden complejizar la gestión de la empresa al sobreponerse la propiedad (socios y/o accionistas), la familia y sus miembros y la empresa con sus empleados y demás colaboradores (Martínez, 2010).

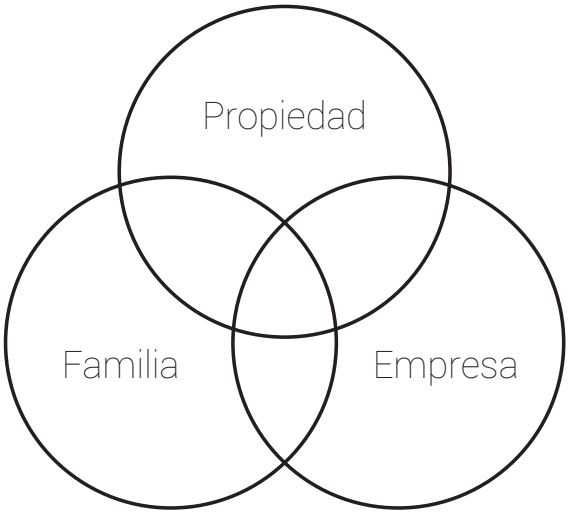


Figura 3. Modelo de los tres círculos. Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

De acuerdo con esta figura los propietarios, dueños o accionistas de la empresa familiar se ubican en el círculo de la parte superior, los que hacen parte de la familia (involucrados o no en el día a día) se sitúan en alguna parte del círculo izquierdo y los colaboradores que trabajan en la empresa en el círculo inferior derecho (Ronquillo, 2006). Según Boers (2010) con esta disposición el modelo permite entender la dinámica de una empresa familiar a través del tiempo; de lo que surge la siguiente pregunta: ¿cuál es la principal motivación para continuar con el legado construido por el fundador?

Ante esta inquietud, Gallo (2011) destaca que los puntos más comunes son:

(i) obligación moral: relacionada con seguir efectuando las labores o el trabajo iniciado por generaciones pasadas. En las empresas familiares el intræmprendimiento y en las familias los emprendimientos tienen una aceptación positiva.

(ii) Desarrollo humano y profesional: permite transmitir valores y creencias que son adecuadas para la familia y que han sido incorporadas a los entornos familiares por medio del ejemplo o de la comunicación verbal.

(iii) Aumento del patrimonio familiar: existe una premisa básica en las empresas familiares muy arraigada, la cual sostiene que el mantener los patrimonios unidos incrementa el capital y reduce los riesgos de perderlo.

(iv) Estatus social: al ser parte de la familia se podrá gozar de beneficios diferenciados.

(v) Incremento del bien común: se pretende incrementar el bienestar de las personas y de la sociedad a la vez que el apellido gana tintes altruistas al inmortalizarse.

La mayoría de las ventajas y desventajas de las empresas familiares se derivan de la superposición de estos tres círculos (Martínez, 2010). Esto implica, para Biasca (2004), que un individuo pueda estar en uno de los siete sectores conformados por la intersección de los tres subsistemas. Esa unión permite encontrar relaciones que se forman de las siguientes intersecciones:

(i) empresa-familia: conformada bien sea por miembros de la familia que están vinculados con la empresa (no se necesita que sean propietarios), así como los trabajadores (Biasca, 2004).

(ii) Familia-propiedad: son los dueños de la empresa o que bajo alguna circunstancia particular los convierte en propietarios de la misma. Martínez (2010) explica que no se considera aquí a los que hacen parte de la empresa familiar como colaboradores.

(iii) Propiedad-empresa: aunque no sean familiares se puede ubicar aquí a personas que bajo distintas razones son propietarios (Vanoni y Rodríguez-Romero, 2017).

(iv) Empresa-familia-propiedad: aquí encontramos en el cumplimiento de tres roles a los familiares que a la vez son propietarios y trabajadores dentro de la empresa (Biasca, 2004).

Tipologías de la empresa familiar

No existe una sola tipología de empresa familiar y mucho menos podemos decir que hay una generalidad puesto que la propiedad puede llegar a ser controlada por una familia o líder, así como los cargos están al mando de familiares cercanos a alguno de ellos. Por esta razón, Martínez (2010) explica que cada empresa familiar tiene particularidades propias que rigen su gestión.

Por tal motivo,

> conforme avanza la investigación sobre E.F, cada vez es mayor la evidencia de que no se puede hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo. Por el contrario, hoy en día es posible identificar cualidades de muchos y muy diferentes tipos de EF, observándose empíricamente que en lo que unos tipos resulta ser cierto en otros es falso. (Gómez, 2006, p. 80)

Lo anterior, nos demuestra que es indispensable disponer de esquemas útiles que clasifiquen las empresas con características y diferencias para poder estudiarlas (Dyer, 1986, 1994).

Con base en ello es importante presentar las diferentes tipologías de empresas familiares.

Dueño-gerente: su presencia es muy común en las empresas familiares de primera generación cuando la empresa depende principalmente de las decisiones del emprendedor-fundador, aunque se rodea de personas leales a él a las que les da cierto grado de poder (Martínez, 2010). Es muy común que sea él el que establezca las relaciones de la familia con el negocio y la sucesión, si es que llega a realizarse, en la que incluirá a familiares directos (es decir, hermanos, esposa o hijos). Una particularidad de este líder es el aferrarse al control, de ahí que exista demoras en las transiciones (Ward, 2006).

Sociedad de hermanos: para que dé resultado tres puntos clave deben ser considerados: (i) armonía y trabajo en equipo; (ii) dirección profesional y (iii) restructuración y diseño de la estrategia. Aquí la colaboración y la comunicación son elementos clave puesto que con el ciclo de vida de la empresa, la revitalización estratégica es necesaria y fundamental para su perdurabilidad (Martínez, 2010).

Consorcio de primos: es muy común que inicie con primos en primer grado y luego se amplíe hacia los de segundo e incluso de grados mayores. Según lo que se puede observar en la literatura es la manera más avanzada de propiedad, lo que las hace diferentes a las dos anteriores por el mismo hecho de que en esta se van diluyendo los vínculos familiares; por tal motivo, se constituyen en el tipo más difícil de manejar (Vanoni et al., 2018).

De fundador a consorcio de primos[8]: aquí el control es repartido entre muchos hermanos de las distintas ramas familiares. Esta tipología se presenta luego de tres generaciones en las que: el fundador es la primera generación, un grupo de hermanos la segunda y el consorcio de primos la tercera. No obstante, hay más variedades de consorcios de primos (Ward, 1999).

A medida que la familia crece a través de nacimientos y matrimonios también se desarrolla una relación compleja entre los accionistas. Para gestionar este crecimiento, Gersick (1997) observó el trabajo de familias exitosas para poder promover una distinción entre pertenencia al grupo de propiedad y pertenencia al grupo familiar. Tal hazaña es alcanzada por las familias que trabajan para crear una identidad compartida por fuera de la empresa a través de actividades, así como por la comunicación que hace hincapié en el aspecto familiar y no solo en los negocios.

Empresa familiar crítica: no presenta un rumbo definido desde el plano estratégico, lo que repercute sobre el desempeño económico y a la vez familiar.

[8] Tipología desarrollada por Gallo.

Empresa familiar astuta: aunque presenta una dirección con resultados positivos la confianza familiar es muy pobre, lo que repercute sobre los colaboradores externos.

Empresa familiar ingenua: aquí la confianza es de dos vías (hacia la familia y hacia los colaboradores externos), aunque su direccionamiento estratégico no es correcto; más aun, cuando confían en viejas prácticas y estrategias aplicadas en años anteriores.

Empresa familiar ideal: debido a su nivel de confianza, y a su correcto direccionamiento estratégico que les brinda rentabilidades adecuadas, son las empresas que pueden desarrollar un protocolo familiar (Gómez, 2006).

Por su parte otras tipologías pueden estar determinadas por el tamaño, la estructura familiar y el nivel de profesionalización (Baulenas y Gimeno, 2003).

Tipología capitán: negocio pequeño y con muy poca profesionalización donde el líder (padre o madre) es el que toma las decisiones.

Modelo emperador: con el crecimiento de la empresa, tan solo se realiza la incorporación de familiares para que ocupen cargos operativos bajo el mando del líder familiar (emperador).

Modelo equipo familiar: la familia trabaja unida en función de la empresa, buscando preservar el legado y no necesariamente al líder.

Modelo familia profesional: miembros de la familia, con intereses y deseos comunes, se juntan para establecer un negocio con tintes profesionales; aquí la exigencia operativa es clave para el crecimiento.

Modelo corporación: con el crecimiento de la empresa los miembros de la familia se convierten en simbólicos, ya que terceros pasan a cumplir cargos de dirección que previamente han sido definidos por el gobierno corporativo implementado.

Modelo grupo de inversión familiar: miembros de una familia invierten en una empresa donde gestionan el patrimonio, pero no día a día.

Estructuras organizacionales en la empresa familiar

Las demandas de los consumidores, así como la competencia internacional cada vez más agresiva, exigen a las empresas interrelacionarse de manera directa con su entorno para identificar las necesidades reales de sus consumidores. Lo anterior, lleva a una adaptación e innovación en su forma de hacer negocios.

Estas adaptaciones deben generar valor en la cadena de suministro, lo que træ como consecuencia el cambio de modelo de negocio (Neubauer y Alden, 2003). La premisa consiste en que mientras más plana y delgada sea la organización, mejor será la forma en que se organiza —en particular, para los mercados globales— (Ronquillo, 2006).

Así pues, es posible identificar diferentes tipos de estructuras típicas de las empresas familiares.

Primera estructura: es la típica empresa regida por un líder indiscutible que decide y asigna tareas a sus colaboradores. Toda la operación de la empresa ha sido delineada y se maneja bajo ese patrón. Normalmente el entorno interno es continuo y no genera problemas o espacios de desorganización (Baulenas y Gimeno, 2003).

Segunda estructura: con más libertad en la toma de decisiones que la anterior. Aquí el líder forma un equipo gerencial que se maneja con libertad en las acciones departamentales y que resuelve problemas no típicos de las rutinas diarias. El compromiso es total y el ambiente es adecuado, a pesar de que el corazón (colaboradores) y la sangre (familia) se entremezclan con el negocio.

Tercera estructura: los cambios en los mercados y las exigencias externas demuestran que la conformación de equipos no son suficientes para resolver los problemas, por lo que se debe reestructurar la empresa a una estructura a nivel de proyectos. La estructuración de organigramas y departamentos queda claramente establecida y la organización se vuelve más evidente, aunque pueden surgir dificultades con los jefes directos (Belausteguigoitía, 2012).

Cuarta estructura: la organización se establece conforme a una estructura que otorga igualdad de acción y de decisión a todos los departamentos o áreas funcionales (ya sean estas operaciones, comercialización, finanzas recursos humanos entre otros), siendo la autodirección clave en los equipos conformados.

Quinta estructura: la empresa se engrana de forma libre, aunque se reducen las contrataciones. Este número mínimo de personas organiza y dirige las operaciones, manteniendo de esa forma acoplada a la organización, entretanto las ideas y acciones se organizan en el grupo central.

Conclusiones

Las empresas familiares en sus tres componentes o características particulares (familia, propiedad y empresa) son vistas como sistemas interdependientes que se relacionan e interactúan entre sí en la lógica de los negocios y de la sociedad; es decir que su desarrollo está condicionado, en gran medida, a la buena articulación de estas tres características.

El buen entendimiento y gestión de la empresa, propiedad y familia determina la sostenibilidad o perdurabilidad de este tipo de organizaciones dado que su balance es indispensable para el logro de los objetivos para cada una de las generaciones involucradas en el desarrollo y crecimiento empresarial.

Es claro que este tipo de organización difiere tanto en contenidos como en procesos a otro tipo de organizaciones empresariales dada su naturaleza particular porque su grado de vinculación familiar es más fuerte que la propiedad y la empresa, lo que hace especial su forma de gestión.

Las empresas familiares también están determinadas por el tipo de estructura organizacional que se quiera impulsar, ya que los fuertes vínculos familiares que entretejen la dinámica empresarial —y, por supuesto, la presión que ejercen los competidores y el mercado— hacen que su diseño organizacional varíe de acuerdo a esas exigencias.

Referencias

Barnes, L. and Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, *54*(4), 105-114.

Baulenas, G. y Gimeno, A. (2003). Modelos de empresa familiar: identidad y estructura. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, *40*, 95-109.

Belausteguigoitía, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Biasca, R. (2004). *Resultados la acción: de las ideas a los hechos concretos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Boers, B. (2010). Corporate history shapes organizational identity. A case study of a German family controlled media company. En IFERA, Lancaster, England.

Calder, G. (1961). The peculiar problems of family business. *Business Horizons*, *4*(3), 93-102.

Chrisman, J., Chua, J. and Sharma, P. (1999). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, *11*(1), 19-34.

Davis, J. (2006). *Governance of the family business owners*. Cambridge, USA: Harvard Business School.

Davis, P. and Stern, D. (1980). Adaptation, survival and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Human Relations*, *34*(4), 207-224.

Donnelly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, *42*(4), 93-105.

Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.

Dyer, W. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, *7*(2), 109-131.

Gallo, M. (1998). *Sucesión en la empresa familiar*. Barcelona. España: La Caixa.

Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona, España: Editorial Profit.

Gersick, K. (1997). *Generation to generation*. Cambridge, USA: Harvard Business School Press.

Gimeno, A. (2009). *Modelos de empresa familiar*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Ciudad de México, México: Panorama Editorial.

Gómez, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá, Colombia: Norma.

Grief, A. (1994). Cultural Beliefs and the Organization of Society: Historical and Theoretical Reflections on Collectivist and Individualist Societies. *Journal of Political Economy*, *102*(5), 912-950.

Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, *VII*(2), 133-157.

Husseman, L. (1998). *El cambio y mejora como estrategias adaptativas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.

Kepner, E. (1983). A co-evolutionary perspective. The family and the firm. *Organizational Dinamics*, *12*(1), 57-70.

Kiyosaki, R. (2000). *El cuadrante del flujo de dinero: guía del padre rico hacía la libertad financiera.* Madrid, España: Editorial Aguilar.

Landes, D. (1951). *French business and the businessman: a social and cultural analysis*. Indianapolis, USA: Bobbs-Merrill.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, *1*(2), 119-143.

Landsberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: como planificar para la continuidad.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Masson, J. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Neubauer, F. y Lank, A. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Orts, J. (2008). Los asesores. *Euroresidentes*, *1*, 1-9.

Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: un enfoque práctico.* Ciudad de México, México: Panorama Editorial.

Rosenblatt, P. et al. (1985). *La familia en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Shanker, M. and Astrachan, J. (1996). Myths and realities: family business contribution to the US Economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, *9*(2), 107-123.

Stoilkovska, A. (2011). The Challenges of a Family Business. *Journal of Economics*, *2*(2), 181-187.

Storey, D. (1994). *Understanding the small business sector*. London, United Kingdom: Routledge.

Tagiuri, R. and Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, *5*(1), 43-62.

Tapies, J. y Reinoso, L. (2012). Las empresas familiares y la bolsa española. Mitos y realidades. *IEEM Revista de Negocios*, *15*(4), 53-72.

Vanoni, G. y Rodríguez-Romero, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador. *Revista Innovar*, *27*(65), 39-55.

Vanoni, G. et al. (2018). *Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Ward, J. (1999). *Perpetuating the family business*. New York, USA: Rockefeller Center.

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexión sobre el saber no convencional.* Bogotá, Colombia: Norma.

Capítulo IV

Perspectivas teóricas de la capacidad, la estrategia, la cocreación y el desempeño organizacional

Geovanny Perdomo Charry
Giuseppe Vanoni Martínez
Catalina Quinchía Saavedra

Introducción

Aproximación teórica y conceptual a las capacidades dinámicas de la organización —que incluyen las capacidades de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación— sobre el desempeño organizacional en las empresas familiares mediado por las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor.

En este capítulo se considera la evolución teórica y conceptual de cada uno de los constructos estudiados en esta investigación: (i) las capacidades dinámicas desde la gestión; (ii) el desempeño organizacional en las empresas familiares y (iii) la orientación estratégica y la cocreación de valor como variables mediadoras de la relación entre capacidades y desempeño. Esto permite la construcción de este marco teórico y analítico donde se explican las relaciones de los constructos mencionados.

Capacidades dinámicas en las organizaciones

Si bien Collins (1994), Pisano (1994), Kogut y Sander (1992) han realizado interesantes estudios sobre las capacidades dinámicas, fue David Teece el que empleo este enfoque en el campo de la gestión estratégica para incentivar el nacimiento de nuevas competencias y mejorar así la toma de decisiones en los entornos cambiantes. Rivera y Figueroa (2013) afirman que este reflexionar permite a las empresas obtener habilidades y competencias para garantizar la sostenibilidad; pues tiene en cuenta aspectos tales como la gestión tecnológica, gestión de la propiedad intelectual, diseño de modelos de negocios innovadores, generación de activos de conocimiento, cocreación, agilidad e innovación colaborativa.

Por tal motivo, las capacidades dinámicas se generan a través de una serie de lineamientos y acciones que facilitan tanto la identificación permanente de habilidades y competencias ligadas a los cambios del contexto como a la articulación virtuosa del conocimiento con la realidad del mercado y el entorno; esto produce rendimientos empresariales que afectan los contextos dinámicos y complejos, que mejoran el crecimiento y desarrollo futuro de las organizaciones (Rivera y Figueroa, 2013).

De acuerdo con la definición de Teece las capacidades dinámicas son una serie de habilidades y competencias que facilitan a las organizaciones desarrollar nuevos procesos, productos o servicios que dan respuesta a las necesidades y oportunidades del mercado. Incluso Collins (1994) ve a estas mismas capacidades como un proceso de cambio de las competencias ordinarias.

Asimismo, las capacidades dinámicas alteran los recursos propios de las rutinas empresariales debido a que los ejecutivos modifican la línea base de recursos de la organización con el propósito de crear nuevas estrategias empresariales que generen y capturen valor en el mercado.

Teece, Pisano y Shuen (1997) la describen como "una habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio" (p. 519). Lo que les permite generar nuevas fuentes de ventaja competitiva. Por

su parte Helfat (1997) menciona que es la capacidad de las organizaciones de generar nuevos productos, servicios y procesos para responder con eficiencia a las mutaciones del entorno.

Para Zahra y Hayton (2008) estas capacidades pueden ser utilizadas como plataformas en situaciones de entornos inestables y de cambios para ofrecer nuevas alternativas de productos y servicios. Helfat y Raubitschek (2000) afirman que, aprendiendo de los errores, las empresas pueden adaptarse de mejor forma al medio ambiente. Zajac, Kraatz y Bresser (2000) exponen que es la capacidad de cambiar de la empresa en el momento en que lo necesita y donde sus resultados son mucho mejores.

Otros autores como Griffith y Harvey (2001) destacan que es la capacidad de combinar recursos difíciles de imitar, así como de generar una metamorfosis para estabilizar externa e internamente a la empresa. Rindova y Kotha (2001), Lee, Lee y Rho (2002) explican que las capacidades son ventajas competitivas y que los recursos de las compañías deben de ser reconfigurados para alcanzarlas.

Lampel y Shamsie (2003) resaltan que para alcanzar las capacidades distintivas es necesario transformar los límites empresariales, mientras que Lavie (2006) expresa que hay que reconfigurarse como empresa para evolucionar y transformarse. Otros autores que han trabajado en la comprensión del concepto durante las últimas décadas son presentados en la tabla 6.

Tabla 6. Definiciones de capacidades dinámicas organizacionales

Décadas	Autor(es)	Descripción
1990	Teece y Pisano (1994)	Son habilidades y competencias que permiten a las organizaciones generar nuevos procesos, productos o servicios con el propósito de responder a las necesidades y oportunidades del mercado y el entorno.
	Teece, Pisano y Shuen (1997)	Estas capacidades se configuran en entornos empresariales que operan y generan nuevos y mejorados procesos, productos y servicios que incluyen el diseño e implementación de nuevos modelos de negocio.
	Teece, Pisano y Shuen (1997)	La capacidad dinámica de la organización articula, desarrolla y reconfigura habilidades y competencias tanto internas como externas para responder a contextos que cambian velozmente.
2000	Eisenhardt y Martin (2000)	Son aquellos procesos donde la empresa hace uso de recursos y competencias para articular, configurar y renovar sus habilidades y competencias con el fin de igualar e incluso superar los cambios en el mercado. Son nuevas rutinas organizativas que logran reconfigurar habilidades y competencias a medida que los mercados emergen, desarrollan, evolucionan, transforman y fenecen.

Teece (2000)	La capacidad de identificar, procesar y explotar las oportunidades que brinda el mercado y el entorno de manera ágil y eficiente.
Zollo y Winter (2002)	Tendencia o comportamiento determinado de actividades colectivas estables, mediante la cual la organización crea y cambia sistemáticamente sus rutinas empresariales en busca de una mayor eficacia.
Winter (2003)	Aquellas capacidades organizacionales que operan para ampliar, cambiar o generar nuevas competencias y capacidades.
Zahra, Sapienza y Davidsson (2006)	Son habilidades empresariales que buscan renovar recursos y rutinas organizacionales de forma prevista, considerada y apropiada por su(s) principal(es) responsabl(es).
Helfat et al. (2007)	La capacidad de una organización para generar, extender o cambiar a propósito su base de recursos y competencias.
Teece (2007)	Las capacidades dinámicas se pueden desagregar en la habilidad de identificar y aprovechar oportunidades y amenazas; explotar las mismas y sostener la competitividad a través de la mejora continua, integración, protección y renovación de los activos de conocimiento de la organización.
Oliver y Holzinger (2008)	Es la habilidad y competencia que tiene la organización de sostener o generar valor por medio del diseño e implementación de habilidades y competencias que incrementen la consistencia empresarial con las necesidades del mercado y el entorno.
Døving y Gooderham (2008)	La heterogeneidad del talento humano de alto valor, las rutinas de desarrollo interno y las alianzas estratégicas con los grupos de interés que brindan servicios complementarios y conexos inciden en el alcance de la diversificación relacionada con las competencias y capacidades.
Ambrosini y Bowman (2009)	Capacidades que actúan en contextos rápidos y dinámicos. Su origen responde a tres tipos de capacidades: las incrementales que buscan mejorar la base de recursos; las de renovación que intentan mantener, incrementar y adaptar la base de recursos y competencias; las capacidades regenerativas que inciden en las habilidades y recursos, afectando los cambios internos y externos tanto de la organización como del entorno.

	Newey y Zahra (2009)	Las capacidades deben interpretar las dinámicas y rutinas organizacionales que influyen en la operación de la empresa, sin ignorar el efecto inverso que tiene la relación entre rutina y nuevas competencias.
2010	Ellonen, Jantunen y Kuivalainen (2011)	Son capacidades del más alto nivel organizacional que permiten el aprendizaje permanente de nuevos y mejorados conocimientos, al generar nuevas integraciones de activos intangibles y construir nuevas competencias y capacidades para satisfacer las necesidades del mercado y el entorno.
	Barreto (2010)	Es vista como aquel potencial de la organización para resolver retos o desafíos de manera deliberada y sistemática.
	Hodgkinson y Healey (2011)	Habilidad y competencia para renovar los esquemas mentales de los que tienen a su cargo la toma de decisiones en la organización, en respuesta a los cambios del mercado y el ambiente. En otras palabras, es el uso adecuado de la intuición para valorar y priorizar nuevas oportunidades.
	Ortega, García y Santos (2012)	Los procesos de generación de nuevos productos o servicios en las organizaciones se puede reconceptualizar como el desarrollo de capacidades dinámicas que sirven como medio de renovación empresarial.
	Ahenkora (2012)	Las capacidades dinámicas en las empresas son vistas como aquellas habilidades y competencias que posee la organización y que generan una mayor probabilidad de sostenibilidad en el mercado.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

De acuerdo a lo anterior, en el marco de este estudio, se adopta la noción de capacidades dinámicas propuesta por Helfat y Peteraf (2003). Estos autores las conciben como las habilidades y competencias de la empresa para articular, estructurar y renovar las capacidades y enfrentarse al mercado y ambiente cambiante; además plantean que la ventaja competitiva a largo plazo de una organización está directamente relacionada con su facultad para configurar, organizar y articular un grupo clave de recursos técnicos, tecnológicos y comerciales.

También se retoman los tres enfoques y cuatro constructos de primer orden propuestos en las capacidades dinámicas organizacionales de Garzón (2015) como una manera de agrupar esas capacidades (figura 4).

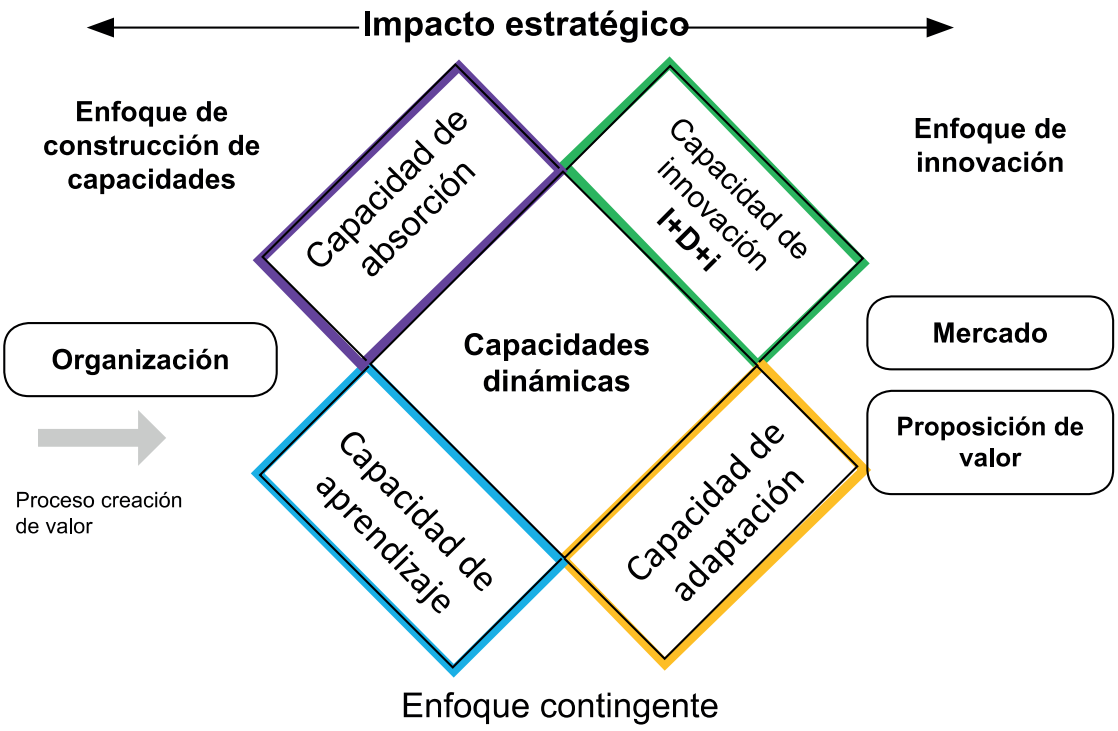


Figura 4. Modelo de capacidades dinámicas en las organizaciones. Fuente: Garzón (2015, p. 118).

Con base en ello se puede describir de forma sintética a los cuatro constructos de primer orden mencionados.

Capacidad de absorción

Es una facultad que tiene la empresa para identificar el valor de la información obtenida en el entorno y usarla con propósitos comerciales, reconociendo la multidimensionalidad del constructo donde se abordan los constructos de primer orden que incluyen: adquisición; asimilación; transformación y explotación del conocimiento externo adquirido.

Sin lugar a dudas, Cohen y Levinthal (1989, 1990) son los autores que estructuraron esta noción. No obstante, es la investigación desarrollada por Zahra y George (2002) la que ha tenido una mayor repercusión a nivel global. Estos autores definen la capacidad de absorción como aquella que genera y aplica conocimientos con el fin de aumentar las competencias de una organización para sostener y desarrollar ventajas competitivas perdurables a través de la generación de nuevas capacidades empresariales que involucren nuevos procesos y rutinas de negocios referidas al marketing, la producción y la distribución por medio de la adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento.

No obstante, para un mayor entendimiento de esta dimensión, se presenta un recorrido evolutivo del concepto durante los últimos 30 años; en donde se perciben ciertas transformaciones, actualizaciones o rectificaciones que esta concepción ha tenido en la literatura científica (tabla 7).

Tabla 7. Evolución del concepto de capacidad de absorción

Décadas	Autores	Descripción
1990	Cohen y Levinthal (1990)	Facultad y destreza de la organización para detectar, adquirir, asimilar y aplicar conocimiento externo con propósitos comerciales y de mercadeo.
	Mowery y Oxley (1995)	Grupo de competencias y habilidades que exploran y explotan conocimientos tácitos por medio de la modificación y transferencia del mismo.
	Kim (1998)	Habilidad empresarial para conocer, aprender y resolver necesidades, retos o problemas empresariales que luego faciliten la asimilación y creación de nuevos conocimientos organizacionales.
	Lane y Lubatkin (1998)	Aquella que busca evaluar, adquirir, asimilar y usar el conocimiento con propósitos empresariales y de negocio.
2000-2010	Zahra y George (2002)	Realizan una reconceptualización de la capacidad de absorción al articular datos, información y conocimiento empresarial y de mercado de forma multidimensional.
	Jansen, Van den Bosch y Volberda (2005)	Asumen la configuración del constructo propuesta por Zahra y George, considerando tres capacidades esenciales (la coordinación, los sistemas y la socialización).
	Malhotra, Gosain y El Sawy (2005)	Son procesos, procedimientos y rutinas empresariales con los que las compañías identifican, asimilan, transforman y explotan conocimiento.
	Lane, Koka y Pathak (2006)	Destreza empresarial para usar y aplicar conocimiento del ambiente externo a través de: (i) identificar e interpretar; (ii) asimilar el conocimiento y aprendizaje; (iii) utilizar el conocimiento adquirido para generar nuevo conocimiento e impacto comercial, teniendo en cuenta el aprendizaje de transformación y explotación.
	Todorova y Duirisin (2007)	Las compañías identifican y dan valor a los procesos de asimilación, adquisición, transformación y explotación de datos, información y conocimiento del entorno.
	Arbussa y Coenders (2007)	Los autores establecen dos clases de capacidad, por un lado, la habilidad de la organización de mapear el entorno externo para desarrollar una nueva tecnología; por otro, la destreza empresarial para articular los nuevos conocimientos externos en el marco de los procesos de gestión de innovación.

Fosfuri y Tribó (2008)	La redefinen al considerar la perspectiva teórica de la capacidad de absorción potencial. Se reconceptualiza el proceso que articula el flujo de información y conocimiento externo al rendimiento innovador de la empresa por medio de esta capacidad.
Rothærmel y Alexandre (2009)	Las estrategias empresariales aportan a la capacidad de absorción y consolidan las cuatro dimensiones de la misma (adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento).
Escribano, Fosfuri y Tribó (2009)	La conciben como la destreza y habilidad de las personas en la empresa para detectar, asimilar, procesar y finalmente transformar los flujos de información y conocimiento adquirido del entorno.
Spithoven, Clarysse y Knockært (2011)	Es un proceso de adquisición de información y conocimiento que genera nuevas competencias y capacidades donde las rutinas se reorganizan en nuevas estructuras y culturas empresariales que luego pueden venderse como capacidad.
Camisón y Forés (2010)	Proceso sistémico y sistemático que integra los componentes de capacidad de absorción potencial en las empresas.
Jiménez-Barrionuevo y García-Morales (2010)	Facultad que tiene la organización para generar una serie de rutinas empresariales alineadas a la estrategia de la compañía por medio de la adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento obtenido fuera de la empresa con el propósito de generar y entregar valor.
Kostopoulos y Bozionelos (2011)	Destreza empresarial de conocer, valorar la información y el conocimiento del entorno para luego buscar asimilarlo y explotarlo con fines mercantiles por parte de la organización.
Flatten et al. (2011)	Adoptan y redefinen la noción de capacidad de absorción dada por Zahra y George.
Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro y Jimenez-Jimenez (2012)	Siguen la misma orientación y conceptualización expuesta por Zahra y George, incluyendo la capacidad de absorción potencial y realizada de una empresa.
Leal-Rodríguez et al. (2014)	Organizan esta noción en dos enfoques: (i) capacidad de absorción potencial y (ii) capacidad de absorción realizada.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

De la tabla 7 es posible establecer que en los años 90 esta noción era vista como el proceso de detección, adopción y utilización de la información y el conocimiento del entorno con propósitos mercantiles, considerando su unidimensionalidad y bidimensionalidad; ya para los años 2000

el concepto de capacidad de absorción se analizó de forma individual, organizacional y hasta interorganizacional, al ser considerado como un constructo multidimensional.

Sin embargo es a partir del año 2010 cuando la capacidad de absorción adquiere cuerpo científico y se configura como un constructo de segundo orden que tiene una serie de dimensiones que pasan por adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento en diversos niveles de la empresa y su ambiente.

Capacidad de innovación

Es la habilidad que tienen las empresas para generar productos y servicios innovadores, la configuración de nuevos y mejorados modelos, métodos y técnicas de producción, la detección y aprovechamiento de nuevos mercados, la exploración de diversas fuentes de insumos y la configuración de nuevas estructuras empresariales articuladas a la estrategia organizacional para incorporar capacidades de innovación como las incrementales, adyacentes y disruptivas.

Esta capacidad empresarial se evidencia con la materialización de nuevos procesos, productos o servicios que tienen éxito en el mercado y que han sido gestionados por procesos de innovación empresarial y que logran superar a los competidores por su diferenciación y valor —los cuales se ven reflejados en el desarrollo, crecimiento y desempeño financiero de la organización—; además de la generación permanente de impactos y beneficios sociales y ambientales con alcances significativos por la implementación de procesos de innovación (Tidd, 2012; Tidd and Thuriaux-Alemán, 2016). En este sentido vale la pena hacer las siguientes preguntas: ¿por qué todas las empresas no innovan?, ¿qué les impide a las organizaciones lograr mejoras eficientes en la gestión de la innovación?

Por tanto, las organizaciones buscan estrategias y herramientas para asumir los cambios y transformaciones empresariales con el fin de implementar e integrar sus procesos de gestión de forma adecuada y exitosa. Por ello las empresas procuran contar con un grupo de características, capacidades o habilidades que apunten a mejorar el rendimiento competitivo de forma deliberada e intencionada a través de una gestión y control efectivo de los mismos. Este proceso dinámico se conoce como capacidad de innovación. No obstante, existen diversas nociones que han tenido miradas convergentes y divergentes en la comunidad académica (tabla 8).

Tabla 8. Evolución del concepto de capacidad de innovación

Décadas	Autores	Descripción
1990	Lall (1992)	Competencias y capacidades requeridas para adquirir de forma efectiva datos e información relevante del entorno que facilite el mejoramiento tecnológico y así poder generar nuevos desarrollos.
	Morin y Seurat (1993)	La gestión de la innovación es la capacidad de utilizar e implementar en entornos dinámicos y cambiantes un nuevo desarrollo científico, técnico o tecnológico para impactar en el mercado.

	Teece y Pisano (1994)	Definen el proceso de gestión de la innovación como un tipo de capacidad dinámica que impacta de forma directa y positiva la organización y su entorno.
	Nonaka y Takeuchi (1995)	La innovación es vista como la generación de nuevo conocimiento empresarial que necesita procesos de colaboración y diseminación de prácticas y experiencias organizacionales. Esta tipología de colaboración se da a nivel individual, organizacional e interorganizacional, en donde la colaboración individual es la base para la socialización y explotación del conocimiento.
	Inkpen y Dinur (1998)	Es un proceso sistemático que aumenta el rendimiento empresarial en la medida en que el conocimiento es creado por los individuos a través de la generación de nuevos productos o servicios y la creación de redes o alianzas estratégicas.
2000-2010	Lawson y Samson (2001)	Facultad que tiene la empresa para generar y transformar de forma permanente el conocimiento y las ideas en nuevos procesos, productos, servicios y negocios que beneficien a las personas, las organizaciones y sus grupos de interés.
	Nieto (2003)	La capacidad de innovación es vista como un flujo de conocimiento que logra a través de técnicas e instrumentos producir nuevos aprendizajes y conocimientos tecnológicos a partir de unos insumos que también son intensivos en información y conocimiento.
	Winter (2003)	Destreza que tiene una empresa para generar, desarrollar y transformar de manera intencionada y deliberada las rutinas empresariales.
	Gassmann (2006)	La capacidad de innovación —particularmente abierta— parte de ver la innovación de afuera hacia adentro; como un proceso que integra información y conocimiento externo desde los grupos de interés.
	Bendis y Byler (2009)	La capacidad de innovación va más allá de la innovación tecnológica porque permite tomar nuevas ideas y convertirlas en dinero por medio de la venta de nuevos procesos, productos, servicios o negocios de una forma que sea más rápida que la implementada por la competencia.
	Gómez (2011)	Conjunto de características especiales que posibilitan la estrategia de gestión de innovación de una empresa. Perspectiva que está basada en la teoría de recursos y capacidades donde su noción se sustenta en los activos de conocimiento que consideran aspectos tales como tecnología, producto, proceso y experiencia.

Dixon, Meyer y Day (2013)	Los autores coinciden en que el enfoque funcionalista demuestra que la capacidad de innovación se encuentra en todas las etapas del proceso de innovación.
Hogan et al. (2011)	El enfoque funcionalista de las capacidades de innovación se refiere a los procesos y el enfoque de activos. En otras palabras, es vista como un conjunto de capacidades innovadoras ligadas a las áreas funcionales donde a cada sector de la organización le corresponde específicamente uno de los componentes clave de su sistema de innovación.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Desarrollar la capacidad de innovación no es sencillo ni instantáneo. Requiere de destrezas y habilidades que son muy diferentes al conjunto de métodos, técnicas e instrumentos de una gestión normal, ya que la mayoría de asesorías y capacitaciones en materia de gestión están dirigidas a lograr una estabilidad en la gestión empresarial. De hecho, el proceso de innovación no es solamente el uso e implementación de disciplinas administrativas y de gestión sino de la generación de un conjunto particular y diferente de conocimientos y experiencias de gestión del conocimiento y el aprendizaje (Tabeau et al., 2017).

Después de que Tidd y Bessant (1997) desarrollaran esta noción, se ha planteado de forma recurrente que la gestión efectiva del proceso de innovación va más allá de la gestión de un solo proceso empresarial; pues no solo incluye la creatividad sino, además, la investigación y desarrollo, el espíritu empresarial y la generación de nuevos productos o servicios de valor.

Esta noción de innovación está completamente vigente debido a que se hace a través de la investigación científica, la experimentación constante, el desarrollo tecnológico y el entendimiento de las necesidades del entorno.

Capacidad de adaptación

Es un proceso dinámico de aprendizaje y actualización permanente del conocimiento externo adquirido, el cual facilita la gestión empresarial de forma flexible con procesos y procedimientos administrativos que están alineados a la estrategia. Este constructo está compuesto por tres dimensiones que involucran la organización, a saber, inestable, estable y neutral.

Las organizaciones que logran desarrollar esta capacidad implementan de forma permanente nuevos conocimientos asimilados, efectuando acciones estratégicas sostenibles que garantizan la operación del negocio dado que sus capacidades son difíciles de imitar por la competencia (Hanssen-Bauer and Snow, 1996; Oliver, 1997). Otros investigadores manifiestan que la capacidad de adaptación es la habilidad de las organizaciones de explorar, detectar, materializar y monetizar las oportunidades emergentes del entorno (Miles and Snow, 1994; Chakravarthy, 1982; Hooley, Lynch and Jobber, 1992).

Chakravarthy (1982) señala que la manera más efectiva de dar respuesta a los cambios y transformaciones del mercado y el entorno se logra mediante la generación de la capacidad

de adaptación, ya que esta sustenta la habilidad de la organización para procesar los datos e información. Igualmente la evidencia teórica y empírica reconoce que la capacidad adaptativa es una de las principales fuentes de ventaja competitiva debido a que es la base para la generación de relaciones de valor y confianza que se logran construir a largo plazo con los grupos de interés.

Tabla 9. Evolución del concepto de capacidad de adaptación

Décadas	Autores	Descripción
1960	Bock y Von Wahlert (1965)	La adaptación se define como cualquier cambio evolutivo que reduce el número de energía necesaria para mantener con éxito una sinergia.
	Williams (1966)	La adaptación evolutiva es un concepto especial y oneroso que no debe usarse innecesariamente. Cuando se reconoce, la adaptación no debe atribuirse a un nivel de organización más alto que el que exige la evidencia. La selección natural es la única explicación aceptable para la génesis y el mantenimiento de la adaptación.
1990	Reeve y Sherman (1993)	El proceso de adaptarse está relacionado con cambios durante la vida del organismo.
2000	Staber y Sydow (2002)	La capacidad de adaptación es un estado óptimo de sobrevivencia de una organización dado que estudia y analiza el proceso dinámico de gestión del aprendizaje continuo y de ajuste de la empresa a la ambigüedad y la complejidad del entorno.
	Tuominen, Rajala y Möller (2004)	La adaptabilidad es afectada por dos antecedentes (i) la lógica empresarial dominante y (ii) la dinámica del entorno; los cuales contienen un aspecto tecnológico (el modo de tecnología), un aspecto externo (el enfoque de mercado) y un aspecto interno (el diseño organizacional).
	Basadur y Gelade (2006)	La adaptabilidad se puede conceptualizar como un proceso creativo de resolución de problemas o necesidades de cuatro etapas donde cada una de ellas involucra un tipo diferente de actividad cognitiva.
	Alles (2008)	La adaptabilidad empresarial es la capacidad de acoplarse a los cambios y transformaciones del entorno de forma dinámica.
	Busquets, Rodón y Wareham (2009)	Se afirma que la capacidad de interactuar y aprender es fundamental para cualquier agente inteligente, por lo que está relacionada con su autoorganización y autocontrol. El resultado de este comportamiento inteligente es la capacidad de adaptación, es decir, la adaptabilidad.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La evolución de este concepto en la literatura científica sugiere diferenciar de forma concreta entre adaptación empresarial y capacidad adaptativa de la organización (Chakravarthy, 1982). Los diversos acercamientos al concepto explican que la eficacia empresarial en ambientes hipercompetitivos se suele concentrar en términos de reacción y en detectar ciertas estructuras organizacionales que demuestran las buenas o mejores prácticas. De ahí que la mayor parte de la investigación científica se haya dedicado a la búsqueda permanente de la adaptación organizacional (Staber and Sydow, 2002).

Por tal motivo, en el campo de la gestión, la reflexión sobre los procesos de innovación está concebida a partir del éxito que tienen las empresas en el resultado de la adaptación eficiente a las necesidades cambiantes del mercado y el entorno (Pyke and Sengenberger, 1992).

En síntesis, se observa en los estudios empíricos que para algunos autores la adaptación propone una dinámica y equilibrio organizacional que incrementa los acoplamientos o arreglos empresariales en situaciones particulares que se presentan en el entorno económico y social; en otras palabras, esta capacidad de adaptación refleja la facultad que tiene la organización para afrontar situaciones futuras complejas e inciertas.

Capacidad de aprendizaje

Es el potencial empresarial para generar, coordinar y explotar los datos con el fin de crear nuevo conocimiento (ya sea individual, grupal, organizacional e interorganizacional); teniendo en cuenta que debe existir una cultura empresarial que genere las condiciones necesarias para identificar nuevas oportunidades, desarrollar productos y servicios innovadores, aumentar la oferta y fortalecer la gestión de los procesos con foco en la sustentabilidad. Esta capacidad dinámica considera la adquisición, generación y combinación de conocimiento.

Los estudios del campo de la gestión han definido que una empresa que aprende es la máxima expresión del aprendizaje de una compañía dado que una organización ha mejorado la habilidad de cambiar y transformar sus discursos y prácticas de forma continua a través del desarrollo e implicación de todos los colaboradores (Renesch and Chawla, 1995). Estas y otras nociones se pueden comprender mejor en la siguiente tabla.

Tabla 10. Evolución del concepto de capacidad de aprendizaje

Décadas	Autores	Descripción
1980-1990	Fiol y Lyles (1985)	La capacidad de aprendizaje es un proceso mediante el cual se emplean conocimientos y experiencias que ayudan al entendimiento y a la comprensión de las acciones estratégicas a seguir por parte de la empresa.
	Senge (1992)	Esta capacidad radica en la comprensión holística de la empresa y sus relaciones e interacciones con los grupos de interés desde una perspectiva sistémica.

	Stacey (1996)	El aprendizaje es una actitud con la vida, una predisposición para comprender de forma crítica las acciones que tomamos y llenarlas de significado. Es usar el potencial educativo de las empresas con el fin de darle sentido a los conocimientos y experiencias adquiridas para interpretar mejor las necesidades del mercado y el entorno.
2000	Calantone, Cavusgil y Yushan (2002)	El aprendizaje empresarial se compone de cuatro aspectos clave: (i) apoyo y compromiso con el aprendizaje organizacional; (ii) visión compartida de la empresa; (iii) existencia de una mentalidad abierta de los individuos y la organización; (iv) la distribución del conocimiento a nivel intra e interorganizacional.
	Mavondo, Chimhanzi y Stewart (2005)	Es la manifestación de una organización hacia el aprendizaje y la adaptación permanente de la empresa al mercado y el entorno; es un concepto que hace referencia al entrenamiento de los miembros de la organización sobre los mecanismos y estrategias existentes para gestionar el conocimiento y el aprendizaje.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Nasab (2016) afirma que hay una importante confusión teórica y conceptual que rodea la noción de aprendizaje organizacional. Esta situación genera la necesidad de poder conceptualizar la capacidad de aprendizaje organizacional como nuevas formas de entendimiento, estructuras, acciones estratégicas y sus combinaciones, sentidos compartidos, procesos e impactos, así como los cambios cognitivos y comportamentales que tienen las personas en las organizaciones y el mercado (Onağa, Tepecib and Başalpc, 2014).

Desempeño organizacional

El concepto de desempeño organizacional como la mayoría de los constructos organizacionales complejos ha sido objeto de múltiples investigaciones (Ebrahimi and Sadeghi, 2013); pese a ser uno de los ejes en el campo de la gestión empresarial (Baruch and Ramalho, 2006; Guest, 2017), aún la literatura no presenta un único concepto sobre desempeño organizacional que pueda ser comúnmente aceptado (Ebrahimi and Sadeghi, 2013; Nowy et al., 2015) dado que se ha centrado en encontrar la forma óptima de medirlo (tabla 11).

Tabla 11. Evolución del concepto de desempeño organizacional

Décadas	Autores	Descripción
1990	Kaplan y Norton (1992)	El desempeño organizacional se sustenta en el nivel de logro de una compañía y puede medirse por medio del cuadro de mando integral —CMI—. El CMI dirige a los gerentes hacia cuatro perspectivas: financiera; del cliente; procesos internos; aprendizaje y crecimiento.
	Otley (1999)	El desempeño empresarial tiene varias dimensiones: (i) objetivos; (ii) estrategias; (iii) mercado objetivo; (iv) sistemas de reconocimiento y (v) flujo de la información; los cuales son utilizados como un esquema de procesamiento de información y conocimiento que aporta al proceso de dirección estratégica del desempeño empresarial.
2000	Forza y Salvador (2000)	Es la manera en que la organización se apoya para gestionar de forma adecuada su operación, al facilitar la comunicación de los resultados del negocio.
	Neely (2002)	Es el nivel o grado de logro de la organización. Es un proceso equilibrado, equitativo y dinámico que es capaz de apalancar la toma de decisiones de la empresa.
	Julnes (2007)	Hace alusión a la generación de datos e información sobre el rendimiento empresarial.
2010	Singh, Darwish y Potočnik (2016)	Parte fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Abarca diversas áreas de interés al interior de las empresas (entre ellas la financiera, recursos humanos, administración de operaciones, negocios, mercadeo, innovación, sistemas de información).
	Singh, Darwish y Potočnik (2016)	Ha pasado de ser solo un constructo con dimensiones financieras y no financieras, el cual evalúa qué tanto se han alcanzado las metas y objetivos de producción de las organizaciones.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

El desempeño organizacional hace evidente que no basta con la implementación de sistemas de gestión empresarial que midan el desempeño financiero, sino también que es necesario abordar cuestiones relacionadas con el desempeño no financiero; esto es clave para poder entender el constructo de forma más integral en las organizaciones.

Orientación estratégica

Este constructo hace alusión a diversos tipos de enfoques estratégicos que buscan generar tendencias y comportamientos particulares que son considerados como adecuados para alcanzar

un rendimiento empresarial superior (Gatignon and Xuereb, 1997) y que se sustentan en una postura empresarial sobre el cómo orientar las compañías bajo la influencia de ciertos principios y valores (Zhou, 2006). Lo anterior, se puede observar en su evolución conceptual (tabla 12).

Tabla 12. Evolución del concepto de orientación estratégica

Décadas	Autores	Descripción
1990	Koontz (1990)	Enfoque de acción estratégica que træ consigo compromisos empresariales y la destinación de recursos para poner en práctica el propósito superior y la oferta de valor del mercado.
	Morrisey (1993)	La orientación estratégica de una empresa es el norte y futuro de la misma, además pone en consideración el qué y el cómo llegar allí a través de una serie de direccionamientos estratégicos que buscan alcanzar las metas y objetivos empresariales.
	Serna (1994)	Proceso de toma de decisiones gerenciales de una empresa donde identifican, gestionan y analizan el conocimiento interno y externo de la organización con el fin de valorar el estado actual de la compañía, lo que incluye su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el futuro.
	Steiner (1996)	Define los principales objetivos de la empresa, así como los criterios de adquisición y uso de recursos y capacidades que le permiten a la organización el logro de los objetivos.
	Mintzberg y Queen (1997)	Curso de acción definido de forma consciente por parte de la empresa con el fin de contar con una guía para enfrentar una determinada situación del mercado o entorno.
2000-2010	Ottenbacher y Harrington (2008)	La orientación estratégica representa la amenaza principal de los resultados en innovación, concretamente en el interés y esfuerzo por definir un norte distintivo y de valor para la organización y su grupo de interés.
	Talke, Salomo y Kock (2011)	Da cuenta de tendencias y comportamientos empresariales referidos a la comprensión de las necesidades y oportunidades emergentes que reclaman los clientes para lograr su satisfacción.
	Theodosiou, Kehagias y Katsikea (2012)	La orientación estratégica refleja la determinación por parte de los tomadores de decisiones al detectar e incorporar nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos productos o servicios que satisfagan la necesidad de los clientes.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En síntesis, la orientación estratégica de cualquier organización debe considerar no solo la competencia sino sus clientes y tecnología con el propósito de lograr más y mejores resultados

en su gestión empresarial. Esto no solo se obtiene con recursos y capacidades internas sino con la gestión externa de información y conocimiento del entorno y del mercado.

Cocreación de valor

La cocreación de valor es una creación conjunta de valor por parte de la organización y del cliente. No es la organización tratando de complacer a las partes interesadas sino de facilitar y permitir a los diferentes clientes coconstruir el producto, la solución o la experiencia de servicio para adaptarse a su contexto. En otras palabras, es la definición conjunta de problemas y la resolución de los mismos (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Se presenta la evolución de su concepción en la siguiente tabla.

Tabla 13. Evolución del concepto de cocreación de valor

Décadas	Autores	Descripción
1990	Wikström (1996)	Interacción entre organización y cliente para obtener valor añadido.
2000	Payne, Storbacka y Frow (2008)	Se determina un valor superior en los bienes ofertados en la medida en que se creen propuestas de valor conjuntas entre proveedores y clientes.
	Xie, Bagozzi y Troye (2008)	Actividades de creación de valor emprendidas por los clientes que parten de las experiencias de consumo.
2010	Gummeson y Mele (2010)	Implica el compromiso y la participación entre los actores a través del tiempo.
	Edvardsson, Tronvoll y Gruber (2011)	Modelada por las fuerzas sociales en procesos asimétricos que involucra actores específicos.
	Grönroos (2012)	Actividad conjunta de colaboración entre las partes involucradas con el ánimo de fortalecer el valor.
	Ind y Coates (2013)	Interacción continúa entre la organización y actores externos que genera oportunidades de cambio.
	Roser, DeFillippi y Samson (2013)	Proceso de creación de valor de manera interactiva con las partes interesadas.
	Grönroos y Voima (2013)	Creación de valor de uso de los clientes cuando la cocreación es una función de la interacción.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La cocreación de valor necesita de forma prioritaria un nivel de relación e interacción empresarial que vincule a todo su grupo de interés con el propósito de generar resultados de valor superior. Por tanto, la cocreación de valor no solo busca complacer a los consumidores o clientes (Prahalad and Ramaswamy, 2002, 2004) sino de resolver problemas que inciden en los ambientes competitivos a través de un diálogo permanente y activo.

Conclusiones

Las capacidades dinámicas son un constructo de tercer orden que integra a cuatro capacidades desarrolladas por la organización (adaptación, aprendizaje, absorción e innovación). Estos cuatro constructos de segundo orden también están integrados por una serie de dimensiones o componentes que permiten medir el grado de generación de capacidad en cada organización.

Para medir el desempeño organizacional en cualquier tipo de organización, pero especialmente en las empresas familiares, es necesario reconocer que toda empresa tiene indicadores de gestión financiera y no financiera; por tanto, las empresas no solo deben preocuparse por los resultados de la gestión organizacional sino por la sostenibilidad de los rendimientos empresariales que tan solo son posible cuando se tienen consolidadas unas capacidades dinámicas que hacen distintiva a una organización de otra.

En el desarrollo, crecimiento y perdurabilidad empresarial no solo existen relaciones entre la capacidad dinámica y el desempeño empresarial sino que es necesario identificar, valorar y medir las variables o constructos mediadores en esta relación dado que de estos depende el buen funcionamiento de esa interacción. Por ejemplo, cuando hay una buena orientación estratégica de la empresa existen altas posibilidades de incrementar el rendimiento empresarial; de igual manera ocurre cuando las organizaciones colaboran o cocrean valor para los interesados, ya que cuando una organización se nutre e interactúa con su grupo de interés y el ecosistema de negocios e innovación es posible aumentar de forma significativa los desarrollos y beneficios empresariales.

Referencias

Ahenkora, K. (2012). A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organization. *Journal of Management and Strategy*, *3*(3), 21-27.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29-49.

Arbussa, A. and Coenders, G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, *36*(10), 1545-1558.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, *36*(1), 256-280.

Baruch, Y. and Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *35*(1), 39-65.

Basadur, M. and Gelade, A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, *15*(1), 45-62.

Bendis, R. and Byler, E. (2009). *Creating a national innovation framework: Building a public-private support system to encourage innovation*. Washington, USA: Center for America Progress.

Bock, W. and Von Wahlert, G. (1965). Adaptation and the Form-Function Complex. *Evolution*, *19*(3), 269-299.

Busquets, J., Rodón, J. and Wareham, J. (2009). Adaptability in smart business networks: An exploratory case in the insurance industry. *Decision Support Systems*, *47*(4), 287-296.

Calantone, R., Cavusgil, S. and Yushan, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, *31*(6), 515-524.

Camisón, C. and Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, *63*(7), 707-715.

Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.G. and Jimenez-Jimenez, D. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, *23*(1), 110-129.

Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *The Academy of Management Review*, *7*(1), 35-44.

Cohen, W. and Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The Economic Journal*, *99*(397), 569-596.

Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152.

Collins, D. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, *15*(48), 143-152.

Dixon, S., Meyer, K. and Day, M. (2013). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, *47*(4), 1-20.

Døving, E. and Gooderham, P. (2008). Dynamic Capabilities as Antecedents of the Scope of Related Diversification: The Case of Small Firm Accountancy Practices. *Strategic Management Journal*, *29*(8), 841-857.

Ebrahimi, M. and Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, *51*(18), 5625-5643.

Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(2), 327-339.

Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(21), 1105-1121.

Ellonen, H., Jantunen, A. and Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, *15*(3), 459-478.

Escribano, A., Fosfuri, A. and Tribó, J. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, *38*(1), 96-105.

Fiol, C. and Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, *10*(4), 803-813.

Flatten, T. et al. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, *29*(2), 98-116.

Forza, C. and Salvador, F. (2000). Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(3), 359-385.

Fosfuri, A. and Tribó, J. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, *36*(2), 173-187.

Gassmann, O. (2006). Opening Up the Innovation Process: Towards an Agenda. *R&D Management*, *36*(3), 223-228.

Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 77-90.

Gómez, S. (2011). *Value creation and sport management*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Griffith, D. and Harvey, M. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, *32*(3), 597-606.

Grönroos, C. (2012). Conceptualizing value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, *28*(13-14), 1520-1534.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *4*(2), 133-150.

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 22-38.

Gummesson, E. and Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, *4*(4), 181-198.

Hanssen-Bauer, J. and Snow, C. (1996). Responding to Hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, *7*(4), 413-427.

Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, *18*(5), 339-360.

Helfat, C. and Raubitschek, R. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 961-979.

Helfat, C. and Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997-1010.

Helfat, C. et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford, United Kingdom: Blackwell's.

Hodgkinson, G. and Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexing and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, *32*(13), 1500-1516.

Hogan, S. et al. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1264-1273.

Hooley, G., Lynch, J. and Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, *9*(1), 75-89.

Ind, N. and Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, *25*(1), 86-95.

Inkpen, A. and Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, *9*(4), 454-468.

Jansen, J., Van Den Bosch, F. and Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents' matter? *Academy of Management Journal*, *48*(6), 999-1015.

Jiménez-Barrionuevo, M., García-Morales, V. and Molina, L. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, *31*(5-6), 190-202.

Julnes, P. (2007). *Performance Measurement*. Boca Raton, USA: CRC Press.

Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71-79.

Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, *9*(4), 506-521.

Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, *3*(3), 383-397.

Koontz, H. (1990). *Essentials of Management*. New York, USA: McGraw-Hill.

Kostopoulos, K. and Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group and Organization Management*, *36*(3), 385-415.

Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, *20*(2), 165-186.

Lane, P. and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, *19*(5), 461-477.

Lane, P., Koka, B. and Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *The Academy of Management Review*, *31*(4), 883-863.

Lampel, J. and Shamsie, J. (2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. *Journal of Management Studies*, *40*(8), 2189-2210.

Lavie, D. (2006). Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change. *The Academy of Management Review*, *31*(1), 153-174.

Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, *5*(3), 377-400.

Leal-Rodríguez, A. et al. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, *67*(5), 763-768.

Lee, J., Lee, K. and Rho, S. (2002). An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm–Based Model. *Strategic Management Journal*, *23*(8), 727-747.

Malhotra, A., Gosain, S. and El Sawy, O. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner- enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly*, *29*(1), 147-187.

Mavondo, F., Chimhanzi, J. and Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, *39*(11-12), 1235-1263.

Miles, R. and Snow, C. (1994). *Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York, USA: Free Press.

Mintzberg, H. and Queen, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Morin, J. et Seurat, R. (1989). *Le management des resources technologies*. Paris, La France: Editions d'Organisation.

Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Mowery, D. and Oxley, J. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation system. *Cambridge Journal of Economics*, *19*(1), 67-93.

Nasab, M. (2016). Investigating the effect of inter-organizational learning on the performance of innovation in the supply chain of engineering and supplying automotive parts of Iran Khodro (Sapco). *International Academic Journal of Business Management*, *3*(1), 205-221.

Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Newey, L. and Zahra, S. (2009). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, *20*(s1), 81-100.

Nieto, M. (2003). From R&D Management to knowledge management: An overview of studies of innovation management. *Technological Forecasting & Social Change*, *70*(2), 135-161.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University Press.

Nowy, T. et al. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, *15*(2), 155-175.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, *18*(9), 697-713.

Oliver, C. and Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *The Academy of Management Review*, *33*(2), 496-520.

Onağa, A., Tepecib, M. and Başalpc, A. (2014). Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, *150*(15), 708-717.

Ortega, A., García, T. y Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*, *25*(45), 113-135.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, *10*(4), 363-382.

Ottenbacher, M. and Harrington, R. (2008). New service development of entrepreneurial innovations in the IT sector: Identifying levers for success. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *9*(1), 21-31.

Payne, A., Storbacka, K. and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 83-96.

Pisano, G. (1994). Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. *Strategic Management Journal*, *15*, 85-100.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy+Business*, *27*, 50-61.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, *32*(3), 4-9.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences the nest practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, *18*(3), 5-14.

Pyke, F. and Segenberger, W. (Ed.). (1992). *Industrial districts and local economic regeneration*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.

Reeve, H. and Sherman, P. (1993). Adaptation and the goals of evolutionary research. *The Quarterly Review of Biology*, *68*(1), 1-32.

Renesch, J. and Chawla, S. (1995). *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, USA: Productivity Press.

Rindova, V. and Kotha, S. (2001). Continuous Morphing: Competing Through Dynamic Capabilities, Form and Function. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1263-1280.

Rivera, H. y Figueroa, L. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, *11*(19), 245-261.

Roser, T., DeFillippi, R. and Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, *25*(1), 20-41.

Rothærmel, F. and Alexandre, M. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, *20*(4), 759-780.

Senge, P. (1992). Building learning organizations. *Journal for Quality and Participation*, *15*(2), 30-38.

Serna, G. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá, Colombia: RAM Editores.

Steiner, G. (1996). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Ciudad de México, México: CECSA.

Singh, S., Darwish, T. and Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, *27*(1), 214-224.

Spithoven, A., Clarysse, B. and Knockært, M. (2011). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, *31*(1), 10-21.

Staber, U. and Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, *11*(4), 408-424.

Stacey, R. (1996). *Strategic management and organizational dynamics*. London, England: Pitman.

Tabeau, K. et al. (2017). Exploration and exploitation activities for design innovation. *Journal of Marketing Management*, *33*(3-4), 203-225.

Talke, K., Salomo, S. and Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, *28*(6), 819-832.

Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, *33*(1), 35-54.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D. and Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, *3*(3), 537-556.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Theodosiou, M., Kehagias, J. and Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, *41*(7), 1058-1070.

Tidd, J. (2012). *From Knowledge Management to Strategic Competence*. London, England: Imperial College Press.

Tidd, J. and Thuriaux-Alemán, B. (2016). Innovation Management Practices: Cross-Sectorial Adoption, Variation and Effectiveness. *R&D Management*, *46*(3), 1024-1043.

Tidd, J. and Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. New York, USA: Wiley.

Todorova, G. and Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *The Academy of Management Review*, *32*(3), 774-786.

Tuominen, M., Rajala, A. and Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, *33*(3), 207-217.

Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, *30*(4), 6-19.

Williams, C. (1966). *Adaptation and natural selection: a critique of some current evolutionary thought*. New Jersey, USA: Princeton University Press.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991-995.

Xie, C., Bagozzi, R. and Troye, S. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 109-122.

Zahra, S. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, *27*(2), 185-203.

Zahra, S., Sapienza, H. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 917-955.

Zahra, S. and Hayton, J. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, *23*(2), 195-220.

Zajac, E., Kraats, M. and Bresser, R. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, *21*(4), 429-453.

Zhou, K. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, *35*(3), 394-402.

Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339-351.

Capítulo V

Modelo analítico de las capacidades y el desempeño organizacional en la empresa familiar

Geovanny Perdomo Charry
Oscar Andrés Galindo Rodríguez
Giuseppe Vanoni Martínez

Introducción

Los referentes teóricos y conceptuales han sido integrados de forma virtuosa en un lente analítico que ayuda a explicar las relaciones entre constructos de primer, segundo y hasta de tercer orden. En este capítulo se realiza una revisión exhaustiva de estudios científicos previos que han validado o refutado la relación entre las hipótesis estudiadas, haciendo énfasis no solo en las relaciones directas sino en los efectos mediadores entre constructos en las empresas familiares en los dos contextos de estudio (Medellín y São Paulo). De ahí que se presenten de forma detallada y sintética cada uno de los constructos con sus dimensiones de forma descriptiva y explicativa para poder integrarlos al modelo teórico analítico que sustenta esta investigación.

Dimensiones de análisis del modelo teórico

El presente marco teórico analítico tiene como propósito determinar en primera instancia la relación que existe entre la generación de capacidades dinámicas y el mejoramiento del desempeño organizacional de las empresas familiares; posteriormente se indaga por los efectos mediadores de la orientación estratégica y la cocreación de valor en esa relación en dos contextos latinoamericanos que dan cuenta del desarrollo, crecimiento y transformación organizacional. Así, en la siguiente figura se esboza este propósito.

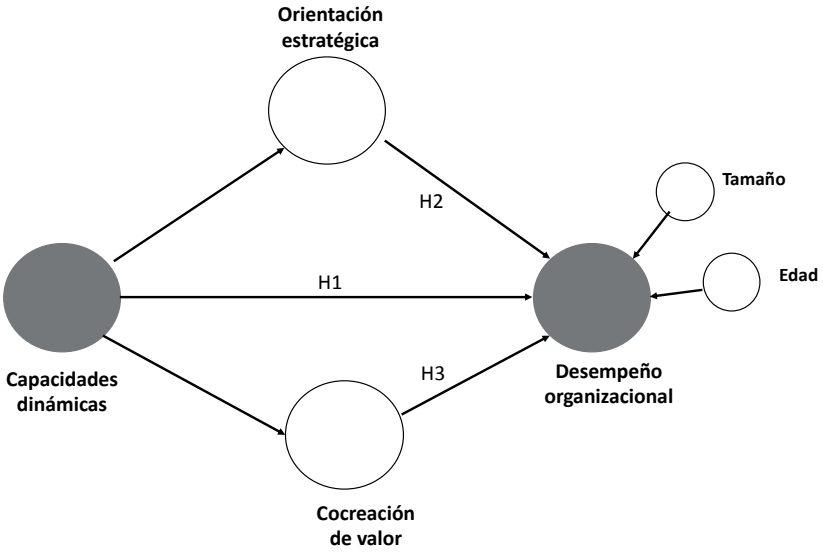


Figura 5. Modelo marco teórico analítico. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Esta figura, con base en las preguntas de investigación y las hipótesis planteadas, pretende validar o refutar la relación directa y positiva entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional y el rol mediador de los constructos de orientación estratégica y cocreación de valor en las empresas familiares al abordar los constructos de primer y segundo orden (es decir, constructos unidimensionales y multidimensionales) en su medición. A continuación, se presentan las hipótesis del estudio.

H1: las capacidades dinámicas influyen de manera directa y positiva sobre el desempeño organizacional de las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo.

H2: la orientación estratégica media de manera directa y positiva la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional de las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo.

H3: la cocreación de valor media de manera directa y positiva la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional de las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo.

Estas hipótesis son objeto de validación y comprobación en el proceso de modelación de los resultados cuantitativos de la investigación, en donde se incorpora en el modelo de análisis cada una de las dimensiones que hacen parte de los constructos y que son representadas en la siguiente figura.

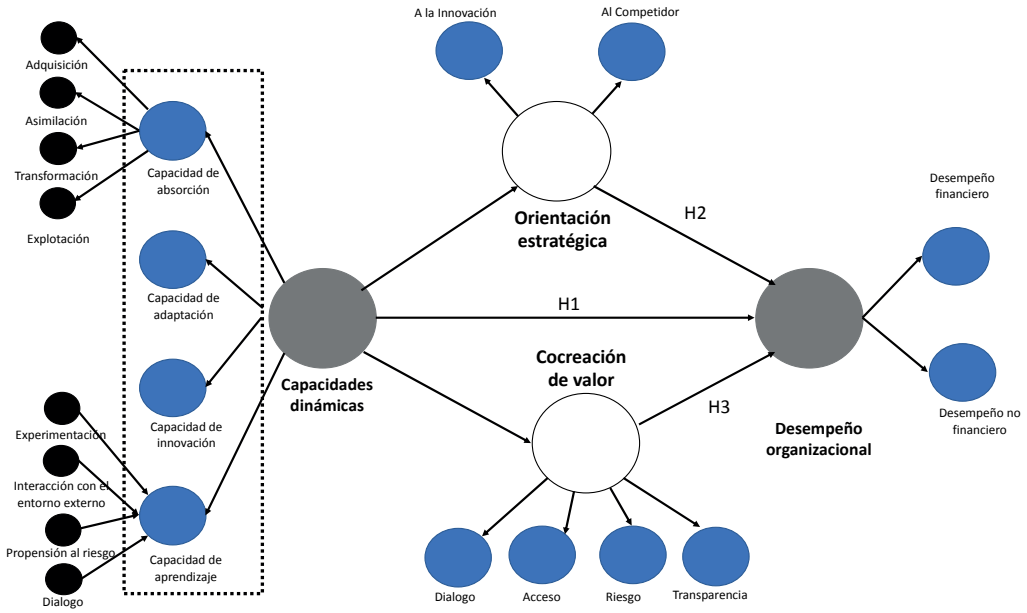


Figura 6. Dimensiones del modelo marco teórico analítico. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

A continuación, se presenta la conceptualización de las dimensiones de cada uno de los constructos y la revisión sistemática de la validez teórica de cada una de las relaciones y moderaciones propuestas en el modelo del marco teórico analítico con el ánimo de declararlas constructos de análisis e hipótesis de la investigación.

Dimensión de la capacidad de absorción

Existen diversos trabajos sobre los componentes de esta capacidad, los cuales orientan sus investigaciones en cómo adquirir conocimiento externo (Mowery, 1983). La mayoría de los

estudios presentan a Cohen y Levinthal (1990) como los académicos más representativos del desarrollo teórico y conceptual de esta destreza empresarial. Estos autores amplían las dimensiones de esta capacidad al pasar de los aspectos unidimensionales y bidimensionales a los multidimensionales; por esta razón, la capacidad de absorción es vista como "la habilidad de reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y destinarla a fines comerciales" (Cohen and Levinthal, 1990, p. 20). Este comportamiento aumenta la labor colectiva de potencializar y desarrollar la base de conocimiento para dinamizar la innovación empresarial.

Sin embargo diversos estudios plantean otra perspectiva de esta capacidad, en donde las capacidades dinámicas dan una mirada complementaria a la capacidad de absorción (Helfat et al., 2007; Teece, 2007; Zollo and Winter, 2002). Se sostiene que las capacidades dinámicas emergen de la teoría evolutiva de la organización (Nelson and Winter, 1982); esto permite que las compañías puedan dar respuesta a los cambios que surgen en el contexto económico, social y ambiental, si están en permanente exploración del entorno.

Tal planteamiento es ampliado por Zahra y George (2002), quienes definen a la multidimensionalidad de la capacidad de absorción en cuatro dimensiones organizativas (adquisición, asimilación, transformación y explotación) que se sustentan entre sí para desarrollar más y mejores capacidades empresariales. Esta capacidad incide y desarrolla de forma directa a las demás capacidades de la organización que están dadas por el aprendizaje, la innovación y la adaptación.

Otros autores reconocen que estas cuatro dimensiones son agrupadas en dos enfoques: (i) capacidad de absorción potencial —CAP— y (ii) capacidad de absorción realizada —CAR—; en donde ambos grupos tienen diferente valor estratégico para las organizaciones, ya que algunas aportan al presente empresarial y otras a su futuro.

Se afirma entonces que las contribuciones de Zahra y George (2002) —además de orientar los procesos de innovación— son un aporte a la generación de valor individual y compartido, a la trasformación empresarial y a la flexibilidad organizacional, ya que las compañías están utilizando más capacidades dinámicas en vez de focalizar sus esfuerzos en generar exclusivamente procesos de I+D; lo anterior, reafirma la postura inicial de Cohen y Levinthal (1990). Esta configuración y crecimiento del constructo, desde diferentes enfoques y perspectivas, viene siendo aceptada por la comunidad científica internacional.

Así, la configuración previa de este constructo en dimensiones y enfoques permite hacer dos interpretaciones: la primera profundiza en la necesidad de considerar los antecedentes empresariales logrados con anterioridad, ya que estos influyen en la capacidad de absorción realizada y potencial por su trayectoria; la segunda hace énfasis en la imperativa necesidad de trabajar las dos capacidades de forma separada, la CAP (Fosfuri and Tribó, 2008) y la CAR (Gambardella and Giarratana, 2004), debido al efecto que tiene la CAP sobre la generación de nuevos cambios en las empresas (Liao, Welsch and Stoica, 2003) y la CAR sobre el rendimiento innovador de las organizaciones (Fosfuri and Tribó, 2008).

Dimensión de la capacidad de innovación

Su desarrollo ha permitido la evolución de un constructo unidimensional de análisis de cada uno de los componentes de esta capacidad. Dentro de la literatura de gestión de la innovación tanto la cognición de la gestión como las capacidades dinámicas se han identificado como motores de cambio y transición en entornos empresariales cambiantes.

Por ello se introduce una tipología unidimensional que agrupa el conjunto de aspectos a indagar por la capacidad de innovación que sustentan los esfuerzos de las empresas para conceptualizar, desarrollar, lanzar y comercializar productos o servicios innovadores (tabla 14).

Tabla 14. Dimensión de la capacidad de innovación

Constructo	Aspectos	Dimensiones
Capacidad de innovación	La empresa entrega a los consumidores o clientes un portafolio de productos o servicios que brinda beneficios distintivos y de valor diferente a los ofertados por la competencia.	Unidimensional
	La empresa soluciona las necesidades, problemas o retos de sus clientes de forma innovadora.	
	La empresa provee nuevas ideas y propuestas innovadoras a sus clientes o consumidores.	
	La empresa presenta nuevas y distintivas soluciones a sus clientes.	
	La empresa busca nuevas maneras de resolver las necesidades y problemas de los clientes.	
	La empresa innova con las actuales estrategias de mercadeo y comercialización distintivas para sostenerse en el mercado.	
	La empresa innova con el desarrollo de nueva tecnología.	
	La empresa implementa nuevos sistemas de gestión tecnológica.	
	La empresa adopta tecnologías de frontera en la industria.	

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Para Wang y Ahmed (2004) la capacidad de innovación es la facultad que tiene una organización para generar nuevos productos, servicios, negocios o mercados a través de un direccionamiento estratégico empresarial dirigido a la exploración de nuevas oportunidades en el mercado. Así que desarrollar capacidades de innovación implica la articulación virtuosa de la estrategia, procesos, personas y tecnologías de la organización de forma orientada y estructurada a un objetivo empresarial.

Dimensión de la capacidad de adaptación

Al desarrollar la capacidad de adaptación las empresas pueden reconfigurarse. Asimismo, de manera ágil, ante un ambiente cambiante y dinámico, van más allá de la pura exploración de las necesidades y la exploración y explotación de los recursos y capacidades disponibles. Estas perspectivas consideran ciertos aspectos que son parte del constructo unidimensional de capacidad de adaptación expuesto por Gibson y Birkinshaw (2004).

Tabla 15. Dimensión de la capacidad de adaptación

Constructo	Aspectos	Dimensión
Capacidad de adaptación	Los procesos de gestión de las empresas animan a los individuos a desafiar tradiciones y prácticas.	Unidimensional
	Los procesos de gestión de las empresas son lo suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios del mercado.	
	Los procesos de gestión de las empresas prosperan de forma rápida en respuesta a los cambios de las necesidades comerciales y del mercado.	

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En este contexto, la mayor parte de los referentes teóricos que abordan esta capacidad destacan diferentes medios y fines para adquirirla dado que es entendida como el resultado del ajuste estratégico empresarial y el rediseño de la estructura organizacional para adecuarse a las situaciones particulares del entorno de las empresas.

Dimensión de la capacidad de aprendizaje

A la discusión empírica entre los dos niveles de aprendizaje (individual y empresarial) se adhiere el aprendizaje generado en los equipos de trabajo (Hendry, Arthur and Jones, 1995), la comprensión del aprendizaje entre la empresa y la sociedad (Lucas and Ogilvie, 1999) y su análisis como un proceso flexible y dinámico (Crossan, Lane and White, 1999).

Easterby-Smith, Crossban y Nicolini (2000) señalan que los científicos podrían hacer más énfasis en el análisis y explicación de los determinantes del aprendizaje a nivel empresarial; para ello deben considerar aspectos relacionados con la memoria organizacional, los sistemas de gestión, la información y el conocimiento producido por la empresa, así como renovar el rol de la gestión humana con el propósito de identificar las variables que puedan influir en el rendimiento organizacional.

Dimensión del desempeño organizacional

La medición del desempeño organizacional es cada vez más integral y holística, por lo que su composición multidimensional indaga tanto por el desempeño financiero como por el no

financiero. Así, el rendimiento empresarial financiero y no financiero es la forma en la que la administración de la organización se basa en: (i) proporcionar comunicación; (ii) recopilación, procesamiento y análisis de datos e información sobre el desempeño y las actividades de las personas que no son realizadas por individuos (Forza and Salvador, 2000). Aunque algunos de sus resultados han sido revisados a la luz de las orientaciones estratégicas de la organización, así como su disposición a trabajar de forma colaborativa —al cocrear valor con otros actores— para dar solución a las necesidades del entorno y del mercado.

Dimensión de la orientación estratégica

Las tres dimensiones de la orientación estratégica de mayor relevancia en la literatura son: al competidor; al cliente y a la innovación (Narver and Slater, 1990; Grawe, Chen and Daugherty, 2009; Theodosiou, Kehagias and Katsikea, 2012; Newman, Prajogo and Atherton, 2016; Arzubiaga et al., 2018). Por esta razón, el constructo es considerado multidimensional (tabla 16).

Tabla 16. Dimensión de la orientación estratégica

Constructo	Dimensiones	Dimensión
Orientación estratégica	La orientación estratégica al competidor supone que la empresa en su conjunto se enfoque en la valoración constante de los problemas, necesidades y retos que tiene el rival a corto plazo y de sus competencias y habilidades a mediano y largo plazo. También puede ser considerada como un proceso social de análisis e intercambio de información en la organización, el cual comprende la categorización de los competidores y la construcción de representaciones o modelos mentales compartidos de la arena competitiva y de la manera en la que la empresa puede competir.	Multidimensional
	La orientación estratégica a los clientes implica la comprensión de sus necesidades emergentes; esto supone medir su satisfacción y evaluar la forma en la que usan los productos y servicios de la organización.	
	La orientación estratégica a la innovación es vista como la identificación y adquisición de nuevas tecnologías para la generación de productos o servicios innovadores. Esto permite reconocer los cambios en el entorno y mitigar la incertidumbre ligada al mercado.	

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La orientación estratégica es un constructo multidimensional que puede ser aplicado de forma unidimensional sin descuidar competidores, clientes y la innovación en el pensamiento

y acción estratégica de cualquier organización. Sin embargo para el presente estudio solo se consideraron las dimensiones de orientación estratégica al competidor y la orientación estratégica a la innovación, ya que los estudios demuestran una mayor mediación de estas dos dimensiones entre los constructos de capacidades dinámicas y desempeño organizacional.

Dimensión de la cocreación de valor

La literatura científica propone un marco constituido por dimensiones para cocrear, denominado DART —acrónimo de diálogo, acceso, reducción de riesgos y transparencia—, con el propósito de que las empresas puedan relacionarse e interactuar con sus consumidores y lograr oportunidades y beneficios sobre los desafíos encontrados por las partes interesadas (tabla 17).

Tabla 17. Dimensión de la cocreación de valor

Constructo	Dimensiones	Dimensión
Cocreación de valor	Diálogo: se comparte información y conocimiento entre los grupos de interés que interactúan con la organización.	Multidimensional
	Acceso: la organización se focaliza en el intercambio de datos e información de valor para el cliente, en procura de generar experiencias distintivas.	
	Reducción de riesgos: en la medición de la gestión del riesgo se exigen mayores datos, información y conocimiento para que los generadores de valor sepan manejar los riesgos asociados a los bienes cocreados.	
	Transparencia: es una dimensión esencial de la cocreación dado que está asociada a la generación de confianza para la interacción entre las empresas y los consumidores.	

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Sostienen Ogawa y Piller (2006) que a mayor creación en conjunto —organización y clientes— mayor será la satisfacción de las necesidades, lo que impactará positivamente en el rendimiento financiero y no financiero de la empresa. Así pues, las organizaciones no deben actuar de manera independiente y autónoma a la hora de crear valor sobre los bienes. Saarijärvi, Kannan y Kuusela (2013) afirman que la base del valor tiene como origen la relación e interacción entre la empresa y los clientes, convirtiéndose en experiencias de cocreación de valor (Grönroos, 2007, 2008; Grönroos and Voima, 2013).

Hipótesis del modelo del marco teórico analítico

La validez teórica de las hipótesis se ha realizado bajo el fundamento de las relaciones y mediaciones entre constructos (figuras 4, 5). La primera relación está dada entre las capacidades

dinámicas que incluyen los constructos de primer orden (como son capacidad de absorción, innovación, adaptación y aprendizaje) frente al desempeño en las empresas familiares; la segunda aborda la mediación de la orientación estratégica en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño en las empresas familiares; la tercera explica la mediación de la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en las empresas familiares.

Hipótesis de las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional

Para Ringov (2017) las capacidades dinámicas organizacionales afectan el desempeño empresarial de diversas formas, por ejemplo: cuanto mayor sea el nivel de dinamismo ambiental mayor será la contribución de las capacidades dinámicas codificadas al desempeño organizacional; es decir que la relación entre la contribución del rendimiento empresarial a las capacidades dinámicas codificadas y el dinamismo ambiental será moderada por la exposición al dinamismo de una empresa.

En este sentido cuando una organización tiene rutinas de innovación, aprendizaje, absorción de conocimiento y procesos de adaptación, la relación entre la contribución del desempeño organizacional a las capacidades dinámicas codificadas y el dinamismo ambiental puede ser directa y a la vez moderada por la complejidad de la base de activos de una empresa (Ringov, 2017).

Otra forma de ver el efecto directo y positivo de las capacidades dinámicas sobre el desempeño organizacional es cuando las empresas generan capacidades de exploración y explotación con el fin de impulsar a la capacidad de innovación (Ferreira, Coelho and Moutinho, 2018). Los citados autores plantean que hay un impacto positivo tanto de las capacidades de exploración como de explotación sobre la creatividad y de la creatividad sobre las capacidades de innovación, y estas a la vez sobre la ventaja competitiva y el rendimiento empresarial.

Según Ahn, Minshall y Mortara (2017), una mayor apertura de una empresa que ha generado sus capacidades dinámicas —durante cualquier recesión— tendrá un impacto positivo en la recuperación del rendimiento financiero. Así, las formas más altas de apertura durante una recesión conducirán a una mayor recuperación del rendimiento financiero después de ella. Esta situación implica que una empresa que ha desarrollado sus propias capacidades está preparada para cualquier contingencia del mercado y del entorno.

Diversos estudios demuestran que cuando el entorno es de rápido cambio y mayor sea la capacidad de absorción, innovación, adaptación y aprendizaje de las empresas, en mayor medida la organización cumplirá el objetivo de la creación y la captura de valor e incrementará su desempeño empresarial (Garzón, 2015).

Los estudios de Griffith y Harvey (2001) comprueban que cuanto más invierta un distribuidor en el extranjero en activos específicos de conocimiento (capacidades dinámicas) para su relación con su principal fabricante mayor será el poder que tendrá el distribuidor en el extranjero; esto es, a cuanto más predecible sea la relación entre un distribuidor en el extranjero y su principal fabricante más poder tendrá el distribuidor en el extranjero.

Asimismo, cuanto mayor sea la brecha de conocimiento del mercado entre un distribuidor en el extranjero y su principal fabricante mayor será la potencia que tendrá el distribuidor en el extranjero. Los distribuidores extranjeros en los mercados de comercialización y venta tendrán más poder en su relación con su principal fabricante dado que los distribuidores extranjeros en los mercados de compradores normalmente no buscan desarrollar capacidades dinámicas (Griffith and Harvey, 2001).

El desempeño organizacional es imprescindible para cualquier empresa si quiere tener ventajas competitivas, perdurar y sostener las estrategias y dinámicas empresariales en un mercado cada vez más exigente. Esta afirmación se sustenta en estudios que describen cómo algunas variables son clave para analizar el desempeño organizacional, específicamente en función del grado de innovación organizacional (Danneels and Kleinschmidt, 2001).

Akgün et al. (2007) proponen que el desempeño organizacional, definido por la rentabilidad y el crecimiento en ventas y participación de mercado, es el resultado de las innovaciones de la empresa. Ellinger et al. (2002) argumentan que otra variable clave de desempeño basada en la innovación organizacional es el análisis del retorno de la inversión —ROI—, en donde el retorno de la inversión de los accionistas generado por la empresa se da por el desarrollo de capacidades dinámicas. A menudo, el ROI se utiliza como una medida del rendimiento de la empresa dado que permite a los inversores potenciales comparar empresas similares y también proporciona a los accionistas una indicación del rendimiento de su empresa (Ellinger et al., 2002).

Otras investigaciones formulan el lado intangible o blando de la organización, señalando que la capacidad de absorción afecta positivamente el desempeño de la empresa y este a la vez la agilidad estratégica. La agilidad estratégica media la relación entre la capacidad de absorción y el desempeño de la empresa (Kale, Aknar and Başar, 2019). Rodríguez-Serrano y Martín-Velicia (2015) descubrieron que el desempeño de las empresas está determinado por su capacidad para obtener un valioso conocimiento con miras a su asimilación, combinación con el conocimiento existente y explotación. Esto indica que las capacidades de absorción y asimilación son clave para el éxito de las empresas.

Del mismo modo los estudios realizados por Cohen y Levinthal (1990), Lane y Lubatkin (1998) han encontrado que la capacidad de absorción podría afectar positivamente el desempeño organizacional. Estos autores describen que las compañías de tecnología (Cohen and Levinthal, 1990) y farmacéuticas (Lane and Lubatkin, 1998), particularmente dentro de las áreas de I+D, son muy importantes para lograr una mayor competitividad y por lo tanto un mejor desempeño organizacional.

Para Cegarra-Navarro, Soto-Acosta y Wensley (2016) hay una relación positiva entre la adquisición, conversión y aplicación de conocimiento con el desempeño organizacional. Incluso comprueban que la agilidad organizacional media la relación entre el conocimiento aplicado y el rendimiento empresarial.

Otro estudio pone en evidencia que la orientación al cliente, la capacidad de la organización, la tecnología de la información y la gestión del conocimiento del cliente están positivamente relacionadas con el éxito de la relación del consumidor (Soltani et al., 2018).

Así pues, y de acuerdo a los estudios anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: las capacidades dinámicas influyen de manera directa y positiva sobre el desempeño organizacional de las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo.

No obstante, la evidencia empírica de la relación entre las capacidades dinámicas de las empresas y el desempeño organizacional es limitada en países emergentes; por tanto, se plantea la necesidad de analizar el rendimiento empresarial de las organizaciones a través del enfoque de las capacidades dinámicas (Rodríguez-Serrano and Martín-Velicia, 2015).

Hipótesis de la medición de la orientación estratégica

La orientación estratégica de una empresa hace alusión a los diferentes tipos de lineamientos que buscan generar comportamientos particulares, reconocidos por la comunidad científica, con el propósito de alcanzar un buen desempeño organizacional (Gatignon and Xuereb, 1997); de igual manera se enfoca en el cómo gestionar la empresa bajo el efecto de algunos valores, principios y hábitos organizacionales (Zhou, 2006).

Las tres orientaciones estratégicas de los negocios más reconocidas son las del competidor, cliente y tecnología (Narver and Slater, 1990; Grawe et al., 2009; Sainio, Ritala and Hurmelinna-Laukkanen, 2012; Theodosiou et al., 2012). No obstante, la orientación estratégica de la innovación ha venido tomando fuerza dado que logra sintetizar los elementos clave de la perspectiva de la tecnología y el cliente (Talke, Salomo and Kock, 2011).

En recientes estudios se expone que el nivel de orientación hacia el mercado incide de forma positiva en la capacidad de absorción, innovación y en los resultados internacionales de la empresa (Monferrer, Blesa and Ripollés, 2013). Así, cuanto mejor sea el rendimiento de innovación en los servicios de una empresa mejor será el rendimiento de la prestación de los mismos y por lo tanto del desempeño (Plattfaut et al., 2015).

Para Plattfaut et al. (2015) cuanto más alto sea el nivel de competencias y soporte tecnológico en los nuevos servicios de una empresa mejor será su desempeño innovador, mayor será su rendimiento empresarial y más alto su nivel de generación de capacidades dinámicas.

Por su parte la orientación al cliente —y la tecnología medida de forma individual o combinada— se asocia positivamente con el desempeño de la innovación y el rendimiento empresarial (Adams, Bodas and Fontanac, 2019). Este efecto positivo implica reconocer que la gestión del marketing aumentará los efectos positivos de la orientación estratégica de una empresa con el desempeño tanto de la innovación como de la organización.

Uno de los estudios más reciente sobre orientación al mercado señala que esta variable reduce los riesgos negativos de las empresas. Si bien estos riesgos son idiosincráticos y permanecen

latentes en la gestión empresarial. En otras palabras, la interacción entre la orientación empresarial y la orientación estratégica de una organización está asociada negativamente con el riesgo idiosincrásico y sistemático (Bhattacharya, Misra and Sardashti, 2019); por esta razón, hay que medir de forma permanente su dinámica y gestión.

Por ello la orientación estratégica sirve de puente para que la medición de la relación entre las capacidades dinámicas influya sobre el desempeño organizacional e innovador de la empresa debido a que los líderes empresariales y sus empleados normalmente son conscientes de la necesidad de contar con fuentes y herramientas de detección, incorporación, explicación y comprensión de los datos, información y conocimiento de los consumidores, competidores y la tecnología que aplican en su dinámica organizacional con el fin de tener y promover una idea precisa sobre el potencial que tienen las empresas para gestionar el conocimiento apropiado (Grawe et al., 2009; Theodosiou et al., 2012).

Con base en esto, se formula la siguiente hipótesis:

H2: la orientación estratégica media de manera directa y positiva la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional de las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo.

Con ello se puede manifestar que la orientación estratégica refleja los comportamientos empresariales relacionados con el conocimiento y comprensión de los problemas y necesidades emergentes de los clientes, así como su nivel de satisfacción con nuevas soluciones tecnológicas y de negocio (Hurley and Hult, 1998; Talke et al., 2011). Igualmente señala la determinación de identificar, capturar, adquirir y explotar las nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones de alto valor para el mercado (Gatignon and Xuereb, 1997; Theodosiou et al., 2012).

Hipótesis de la medición de cocreación de valor

Según Mobley (2015), la creación de valor ha tenido cambios importantes en la forma tradicional en la que se ha desarrollado en el mundo empresarial porque al introducir la interacción de las cuatro dimensiones de primer orden del constructo DART se observa como un proceso dinámico —no lineal— puesto que no se centra en una única concepción y visión de empresa (Payne, Storbacka and Frow, 2008).

Bajo este escenario las empresas se configuran en esquemas promotores de experiencias significativas dada su forma de crear, entregar y capturar valor bajo relaciones continuas; por ello la clave principal para crear nueva ventaja competitiva descansa en las relaciones de alta calidad entre los clientes y las empresas a través de la lógica dominante del servicio (Vargo and Lusch, 2004). Este enfoque emergente (Vargo and Lusch, 2004) ha recibido gran atención entre empresarios, académicos e instituciones debido a que ofrece una visión holística de la creación de valor en las organizaciones.

Así, la creación de valor se fortalece y logra mayores impactos para la organización mediante la colaboración de diversos actores de los grupos de interés que interactúan con ella; de ahí que aporten conocimientos, experiencias y habilidades —cocrean productos, servicios o actividades— (Hoyer et al., 2010; Payne et al., 2008; Prahalad and Ramaswamy, 2000, 2004; Ranjan and Read, 2014).

Varios autores se han pronunciado sobre las ventajas competitivas de la cocreación de valor en las empresas. Grönroos (2008) propone un proceso de fortalecimiento del valor en productos, servicios o soluciones a través de acciones estratégicas de colaboración que logran realizar los actores internos y externos de la empresa.

De igual manera Prahalad y Ramaswamy (2002, 2004, 2004) plantean que la cocreación de valor contribuye a resolver problemas, necesidades y requerimientos de las empresas en entornos turbulentos y competitivos. Posición similar a la propuesta por Vargo y Lusch (2004) cuando afirman que la cocreación es un trabajo mancomunado (entre clientes y empresas) que supera a las expectativas de los involucrados en generar productos, servicios o soluciones distintivas.

Por tal motivo, las empresas han tenido la imperativa necesidad de establecer relaciones e interacciones continúas con los grupos de interés tanto internos como externos. Esta situación hizo que Prahalad y Ramaswamy (2002, 2004, 2004) propusieran una configuración de bloques de interacción de la cocreación de valor —denominada DART— bajo tres enfoques dominantes, siendo el enfoque del servicio el más pertinente de ellos.

Entretanto Vargo y Lusch (2004) sugieren que la teoría dominante del servicio busca comprender de manera integral la naturaleza de la creación de valor, en donde el valor no es producido por una empresa sino creado en un proceso de colaboración entre las partes interesadas. De ahí que las empresas acojan la cocreación de valor como una manera de creación de valor de firma dinámica y colaborativa. Razón por la cual emerge la siguiente hipótesis:

H3: la cocreación de valor media de manera directa y positiva la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional de las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo.

Por lo anterior, se puede señalar que el modelo estructural de esta investigación está compuesto de tres hipótesis afirmativas (desarrolladas de forma gráfica en las figuras 5 y 6); estas hipótesis describen el interés de analizar las relaciones y mediaciones de cada uno de los constructos de segundo y tercer orden. Estos constructos están referidos a las capacidades dinámicas, el desempeño organizacional, la orientación estratégica y la cocreación de valor.

Operacionalización del modelo del marco teórico analítico

Después de presentar las relaciones y mediaciones entre constructos —de los cuales se derivan tres hipótesis— se realizó una revisión sistemática de literatura para identificar y establecer las escalas, unidades e ítems de medida por cada uno de los constructos objeto de estudio.

Los criterios de exploración de las escalas y unidades de medida han tenido en cuenta la proximidad teórica y empírica de los constructos con los sectores productivos de la región con el fin de obtener una evaluación rigurosa de las relaciones y mediaciones entre constructos. Así, esta selección es la base para el desarrollo de la metodología de investigación cuantitativa.

Es así como se estructuró el modelo teórico analítico bajo la revisión sistemática de literatura, la definición de hipótesis y la selección de escalas, unidades e ítems de medida de los constructos de primer y segundo orden que se han utilizado para analizar y explicar el modelo final de investigación. La siguiente figura presenta el modelo teórico analítico del estudio para evaluar el instrumento de medida.

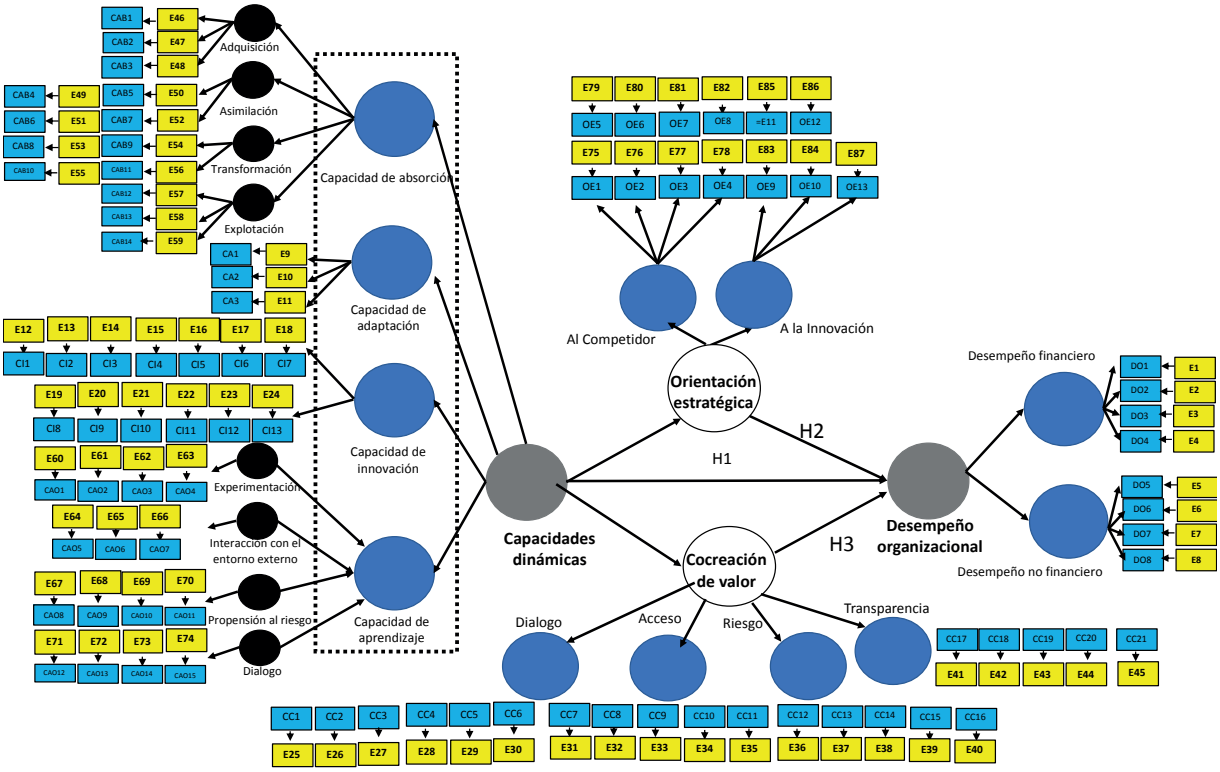


Figura 7. Operacionalización del modelo teórico analítico. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Todos los ítems del modelo teórico analítico fueron adoptados de investigaciones previas para la medición de constructos de primer y segundo orden. Estos se calificaron por medio de una escala de Likert de 5 puntos, así: 1, nunca; 2, casi nunca; 3, a veces; 4, casi siempre y 5, siempre.

El modelo se operacionaliza con cuatro constructos multidimensionales, formativos y reflectivos de segundo orden; para ello se siguen las recomendaciones de diferentes autores que han estudiado las capacidades dinámicas, el desempeño organizacional, la orientación estratégica y la cocreación de valor con múltiples dimensiones para ayudar a describir su naturaleza compleja.

Para el constructo de capacidades dinámicas fueron seleccionadas las cuatro dimensiones validadas por Garzón (2015), las cuales incluyen: capacidades de absorción (Ali and Park, 2016); capacidades de adaptación (Gibson and Birkinshaw, 2004); capacidades de innovación (Hogan et al., 2011) y capacidades de aprendizaje (Schein, 1993; Amabile et al., 1996; Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007; Camps, Alegre and Torres, 2011).

En las capacidades de absorción se consideraron las capacidades de adquisición, asimilación, transformación y explotación, teniendo en cuenta un total de 14 ítems validados que recogen las cuatro dimensiones del constructo (Ali and Park, 2016); para las capacidades de adaptación se consideraron 3 ítems validados (Gibson and Birkinshaw, 2004); para las capacidades de innovación se incluyeron un total de 13 ítems validados (Hogan et al., 2011) y para las capacidades de aprendizaje se consideraron las capacidades de experimentación, interacción con el entorno externo, propensión al riesgo y diálogo, teniendo en cuenta 15 ítems para su medición (Schein, 1993; Amabile et al., 1996; Chiva et al., 2007; Camps et al., 2011).

Los restantes tres constructos multidimensionales utilizados en el modelo fueron el desempeño organizacional en su dimensión financiera (Judge and Douglas, 1998) y no financiera (Lee, Kim and Lee, 2011) con un total de 8 ítems; la orientación estratégica con sus componentes de orientación al competidor, cliente y tecnología con 13 ítems (Narver and Slater, 1990) y la cocreación de valor con sus dimensiones DART con 21 ítems (Taghizadeh et al., 2016).

Conclusiones

Hoy en día, existen reducidos estudios que analizan la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en las empresas familiares a nivel global y muy pocos en Latinoamérica. Aunque las pocas investigaciones encontradas dan cuenta de esta relación en otros ámbitos y tipos de empresas nos sirven de antecedentes válidos para sustentar este estudio.

También se puede señalar que las mediaciones entre variables se han analizado en pocos estudios sobre empresas familiares en la región. Esta situación pone de relieve la imperativa necesidad de aumentar en cantidad y calidad dichos estudios, los cuales ayuden a explicar y comprender las dinámicas y comportamientos de la estrategia y la innovación en las empresas familiares.

El modelo teórico analítico propuesto hace una serie de contribuciones que en otras investigaciones no son evidentes, ya que su análisis llega tan solo hasta explicar las relaciones de primer y segundo orden. Otro aporte importante está en el estudio de estas relaciones y mediaciones en las empresas familiares dado que las investigaciones previas se han concentrado más en comprender la triada propiedad, empresa y familia; de ahí que se necesitan estudios que midan el rendimiento de este tipo de empresas y cómo ciertas variables o constructos afectan de manera positiva a esta dinámica empresarial.

Referencias

Adams, P., Bodas Freitas, I. and Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, *97*, 129-140.

Ahn, J., Minshall, T. and Mortara, L. (2017). Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R&D Management*, *47*(5), 727-740.

Akgün, A. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, *27*(9), 501-513.

Ali, M. and Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1669-1675.

Amabile, T. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1185.

Arzubiaga, U. et al. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, *33*(4), 455-469.

Bhattacharya, A., Misra, S. and Sardashti, H. (2019). Strategic orientation and firm risk. *International Journal of Research in Marketing*, *36*(4), 509-527.

Cegarra Navarro, J., Soto-Acosta, P. and Wensley, A. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1544-1549.

Camps, J., Alegre, J. and Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, *32*(5-6), 687-703.

Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, *28*(3-4), 224-242.

Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152.

Crossan, M., Lane, H. and White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, *24*(3), 522-537.

Danneels, E. and Kleinschmidt, E. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, *18*(6), 357-373.

Easterby-Smith, M., Crossban, M. and Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, *37*(6), 783-796.

Ellinger, A. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, *13*(1), 5-21.

Ferreira, J., Coelho, R. and Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*. En prensa.

Forza, C. and Salvador, F. (2000). Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(3), 359-385.

Fosfuri, A. and Tribó, J. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, *36*(2), 173-187.

Gambardella, A. and Giarratana, M. (2006). Fingerprints of the visible hand. Do size and organization influence the balance between outward and inward absorptive capacity. Working paper.

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, *13*(1), 111-131.

Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 77-90.

Gibson, C. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209-226.

Grawe, S., Chen, H. and Daugherty, P. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *39*(4), 282-300.

Griffith, D. and Harvey, M. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, *32*(3), 597-606.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester, England: Wiley.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, *20*(4), 298-314.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *4*(2), 133-150.

Helfat, C. et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford, United Kingdom: Blackwell's.

Hendry, C., Arthur, B. and Jones, A. (1995). *Strategy through people*. London, England: Routledge.

Hogan, S. et al. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1264-1273.

Hoyer, W. et al. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, *13*(3), 283-296.

Hurley, R. and Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, *62*(3), 42-54.

Judge, W. and Douglas, T. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal Management Study*, *35*(2), 241-262.

Kale, E., Aknar, A. and Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 276-283.

Lane, P. and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, *19*(5), 461-477.

Lee, Y., Kim, S. and Lee, H. (2011). The impact of service R&D on the performance of Korean information communication technology small and medium enterprises. *Journal Engineering Technological Management*, *20*(1), 77-92.

Liao, J., Welsch, H. and Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(1), 63-85.

Lucas, L. and Ogilvie, D. (1999). Inter-unit knowledge transfer in multinational corporations. En International Conference on Organizational Learning, Lancaster, United Kingdom.

Mobley, L. (2015). *Openness to Co-creation of Value through the Lens of Generational Theory*. Claremont, USA: Claremont Graduate University.

Monferrer, D., Blesa, A. and Ripollés, M. (2013). Effects of network market orientation on new ventures' international performance. *International Journal of Business Environment*, *5*(3), 268-298.

Mowery, D. and Oxley, J. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation system. *Cambridge Journal of Economics*, *19*(1), 67-93.

Narver, J. and Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.

Newman, A., Prajogo, D. and Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, *26*(1), 72-90.

Ogawa, S. and Piller, F. (2006). Reducing the Risks of New Product Development. *MIT Sloan Management Review*, *47*(2), 65-71.

Payne, A., Storbacka, K. and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 83-96.

Plattfaut, R. et al. (2015). Service innovation performance and information technology: an empirical analysis from the dynamic capability perspective. *International Journal of Innovation Management*, *19*(4), 1550038-1550068.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy+Business*, *27*, 50-61.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, *32*(3), 4-9.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences the nest practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, *18*(3), 5-14.

Ranjan, K. and Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*, 290-315.

Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, *50*(5), 653-664.

Rodríguez-Serrano, M. and Martín-Velicia, F. (2015). The Role of Absorptive Capability on Born-Global Performance. *Journal of Promotion Management*, *21*(4), 447-458.

Saarijärvi, H., Kannan, P. and Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, *25*(1), 6-19.

Sainio, L., Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents of radical innovation— exploring the role of strategic orientations and market uncertainty. *Technovation*, *32*(11), 591-599.

Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, *22*(2), 40-51.

Soltani, Z. et al. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, *29*(2), 237-246.

Taghizadeh, S. et al. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *31*(1), 24-35.

Talke, K., Salomo, S. and Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, *28*(6), 819-832.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.

Theodosiou, M., Kehagias, J. and Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, *41*(7), 1058-1070.

Vargo, S. and Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1-17.

Wang, C. and Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *7*(4), 303-313.

Zahra, S. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, *27*(2), 185-203.

Zhou, K. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, *35*(3), 394-402.

Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339-351.

Capítulo VI

Aspectos metodológicos

Geovanny Perdomo Charry
Catalina Quinchía Saavedra

Introducción

Este capítulo presenta la fundamentación epistemológica que sustenta la metodología de investigación cuantitativa para las ciencias sociales y particularmente para las ciencias administrativas y de gestión. Aquí se expone el posicionamiento epistemológico de la investigación, los paradigmas y supuestos filosóficos, las diferentes posturas teóricas y las fases del estudio, así como las razones y elementos para seleccionar esta metodología y su enfoque cuantitativo por medio de los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling*) y la herramienta de análisis cuantitativo SmartPLS.

Posicionamiento epistemológico de la investigación

Este estudio se sustenta en el uso y aplicación del modelo *Structural Equation Modeling* —SEM—; modelo apropiado para el análisis de los constructos multidimensionales de primer, segundo y tercer orden que se abordan en esta investigación y que tienen relación directa con las capacidades dinámicas objeto de estudio.

Dicho modelo es una técnica que integra la regresión múltiple con el análisis factorial, lo que facilita el análisis de las complejas relaciones de dependencia y al mismo tiempo la evaluación de los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales (Cupani, 2012).

El SEM tiene la habilidad de estimar y evaluar la relación y correlación entre constructos no observables, denominados variables latentes. Además permite el uso de diversas medidas que determinan el constructo, así como controlar el error de medición particular de cada variable latente para verificar la validez de cada medición realizada (Cupani, 2012). De igual manera concede a los científicos la validación de los modelos teóricos, convirtiéndose en una de las técnicas más fiables para la investigación de relaciones e interacciones causales sobre datos no experimentales cuando estas relaciones y correlaciones son de carácter lineal (Kerlinger y Lee, 2002).

Los estudios con un enfoque empírico sugieren el método cuantitativo porque proporciona una mayor riqueza y calidad a las investigaciones (Aldas, 2017). De este modo esta clase de modelos investigan al mismo tiempo diferentes relaciones e interacciones de dependencia, en especial a aquellas variables dependientes que se transforman en independientes en estas relaciones e interacciones (Hair et al., 2001). El SEM es una técnica multivariada que evalúa las relaciones causales, valora el ajuste y reinterpretación del modelo de ecuaciones estructurales e interpreta los resultados. Este tipo de modelos emerge a partir de la necesidad de contar con modelos de regresión más flexibles y fiables.

La investigación con enfoque cuantitativo desarrollada en este estudio está sustentada en la adquisición de datos e información sobre empresas familiares de Medellín y São Paulo para su posterior tratamiento estadístico en un modelo de ecuaciones estructurales; esto con el fin de analizar un determinado número de relaciones dependientes entre constructos de primer, segundo y tercer orden, cada uno de ellos medido por múltiples variables observables (Reisinger and Mavondo, 2007; Reisinger and Turner, 1999).

Nusair y Hua (2010) sugieren el uso de modelos de ecuaciones estructurales cuando las preguntas de investigación están orientadas a las relaciones y correlaciones entre constructos complejos. El presente estudio reconoce y valora el potencial de este modelo como una técnica efectiva para las investigaciones de empresas familiares.

En la investigación se utilizó el paquete estadístico SmartPLS que sirve para analizar y explicar los resultados del modelo; además calcula las relaciones entre conjuntos de constructos complejos a través de la regresión multivariante, el análisis factorial confirmatorio y el análisis Path. El software también incluye correlación polinómica y poliserial para el tratamiento de datos categóricos. Este paquete estadístico es uno de los más utilizados para las publicaciones científicas por su alta precisión al desarrollar análisis de corrección entre constructos y/o variables latentes, así como su nivel de robustez.

Otro de los paquetes estadísticos más usados en los estudios de carácter científico para efectuar un análisis estadístico integral es el software SPSS, el cual es aplicado para hacer la captura y análisis de los datos e información de una población determinada o de una muestra particular con la habilidad de gestionar altos volúmenes de datos, incluyendo estadísticas descriptivas con frecuencia de cruce y estadísticas de dos variables (con pruebas como, por ejemplo, la ANOVA, T y de correlación). Asimismo, para hacer validación, se aplicó una escala de medición para cada una de las variables latentes o constructos (como, por ejemplo, el alfa de Cronbach y el estadístico correlación elemento-total corregida).

Paradigmas de la investigación y supuestos filosóficos

Un paradigma es el compendio de supuestos, teorías, conceptos o proposiciones lógicas relacionadas que se han convertido en una lente que advierte a académicos y científicos sobre un tema puntal (Greene and Caracelli, 1997; Popesku, 2015). Por su parte los supuestos filosóficos (que incluyen la epistemología, axiología, ontología y praxeología) son vistos como aquella oportunidad de generalización y vínculo causal entre paradigmas; además fijan la ruta sobre la que los académicos alcanzan a indagar sobre los datos y la información importante del fenómeno objeto de estudio (Johnson and Duberley, 2000; Prasad, 2005).

En las ciencias sociales los paradigmas ofrecen diversas suposiciones filosóficas y múltiples puntos de vista al considerar premisas fundamentales (Popesku, 2015). Ello ayuda a los investigadores a tener una orientación más humana y social para interpretar, comprender y darle solución a las necesidades y problemas de investigación propuestos; relacionando a través de metodologías de investigación con un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto (cualitativo y cuantitativo) diversos puntos de vista como el positivismo, pospositivismo, constructivismo y pragmatismo (Gephart, 2004; Denzin and Lincoln, 2005; Mackenzie and Knipe, 2006; Teddlie and Tashakkori, 2009; Popesku 2015).

Dado lo anterior, esta metodología profundiza sobre el enfoque de investigación cuantitativo como una perspectiva de investigación probada en las ciencias sociales que sustenta la importancia de los supuestos filosóficos y las posibilidades de un paradigma positivista que se utiliza en los estudios organizacionales y de gestión.

Enfoque de investigación cuantitativo

Para Sampieri, Collado y Lucio (2014),

> el enfoque de investigación cuantitativo es una metodología que usa los datos para probar hipótesis con base en relaciones y mediciones numéricas y análisis estadístico con el fin de determinar las diferentes pautas de comportamiento y probar las teorías asociadas. (p. 35)

Este enfoque describe e interpreta los fenómenos de la sociedad y las organizaciones, siendo particularmente útil cuando se trata de explorar experiencias personales. Al utilizar el enfoque cuantitativo se determinan variables o constructos significativos sobre los fenómenos sociales (Denzin and Lincoln, 2005); además se busca la generalización, descripción, análisis y explicación de la problemática (Husen, 1997; Popesku, 2015).

La investigación cuantitativa se base principalmente en datos numéricos, los cuales son analizados mediante el método estadístico para representar una realidad a través de la interpretación de los hallazgos investigativos (Jonker and Pennink, 2010). Los resultados de las investigaciones de carácter cuantitativo son considerados confiables (Providence, 2016), ya que fortalecen y facilitan la labor del académico (Johnson and Onwuegbuzie, 2004).

Con base en ello esta investigación elige el enfoque cuantitativo de análisis multivariado debido a la complejidad de relaciones y mediaciones entre los constructos de capacidades dinámicas, desempeño organizacional, orientación estratégica y cocreación de valor que se relacionan en este estudio. Este método permite la medición de variables latentes múltiples con mayor exactitud y rapidez en el procesamiento y análisis de los datos (Hair et al., 2017).

Por su parte el modelo fue seleccionado debido a que supera las debilidades de otros métodos entre los que destacan: análisis de conglomerados; análisis factorial exploratorio; escalamiento multidimensional; análisis de varianza; regresiones múltiples y análisis factorial confirmatorio (Hair et al., 2017).

La presenta investigación se sustenta en los dos tipos de ecuaciones estructurales existentes: uno basado en covarianzas CB-SEM y otro en el SEM, los cuales están fundamentados en mínimos cuadrados parciales PLS-SEM. Para el tratamiento estadístico de los datos se seleccionó el modelo SEM con el paquete estadístico SmartPLS apoyado en premisas como, por ejemplo: el objeto de estudio de la investigación es relativamente nuevo (Aldás, 2017).

En cuanto al instrumento de medición, este contiene aspectos teóricos que aún no se han podido consolidar (Chin, 1998); aunque el modelo teórico analítico presenta un gran número de ítems —87 ítems en total—, haciéndolo complejo (Chin, 1998; Hair et al., 2011). De hecho, el modelo teórico analítico de este estudio contiene cuatro constructos de segundo orden tanto formativos como reflectivos (Chin, 1998; Hair et al., 2011).

Para el diseño y análisis del modelo SEM se tienen varios programas. Sin embargo se seleccionó el paquete estadístico SmartPLS por ser acorde a las necesidades del estudio, en especial por la calidad y evolución de la herramienta de análisis de los datos recolectados.

SmartPLS es uno de los programas más utilizados para las publicaciones científicas de alto nivel por su alta precisión en el análisis de las variables latentes o constructos complejos, ya que su grado de madurez facilita el análisis y la interpretación de los diferentes hallazgos y resultados de cada uno de los modelos de ecuaciones. Dentro de los elementos esenciales de esta herramienta están: la sistematización de los datos generados por una o varias muestras; la calidad y homogeneidad de los indicadores de covariancia, así como el examen exhaustivo del instrumento por medio de los test LM y WALD, usando diversos análisis de prueba y validación; el testeo Yuan-Bentler, el cual busca estructurar el modelo de medios potenciales; asimismo, su última versión está adaptada al método no recursivo Bentler-Raykov que pretende desarrollar una regresión con puntos factoriales óptimos.

De igual manera el GLS de Yuan-Bentler está configurado y ajustado al esquema del modelo estructural dado que su análisis complejo facilita la identificación de errores estándar para alcanzar resultados totales, la congruencia interna con una alta confianza para dimensiones basadas en modelos factoriales y el coeficiente de confianza para esos modelos.

El enfoque de investigación cuantitativo comprende procedimientos que configuran los procesos de investigación científica (Tashakkori and Teddlie, 2010). Algunos de estos procesos se orientan a identificar las preguntas de investigación, seleccionar la metodología, optar por la tipología y diseño cuantitativo, identificar la muestra y recolectar los datos, determinar la confiabilidad y validez y presentar los hallazgos e informe final del estudio.

Estos aspectos son representados gráficamente en la siguiente figura, los cuales tienen como propósito exponer de forma genérica los procedimientos principales que hacen parte de la metodología de investigación cuantitativa y que dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el estudio.

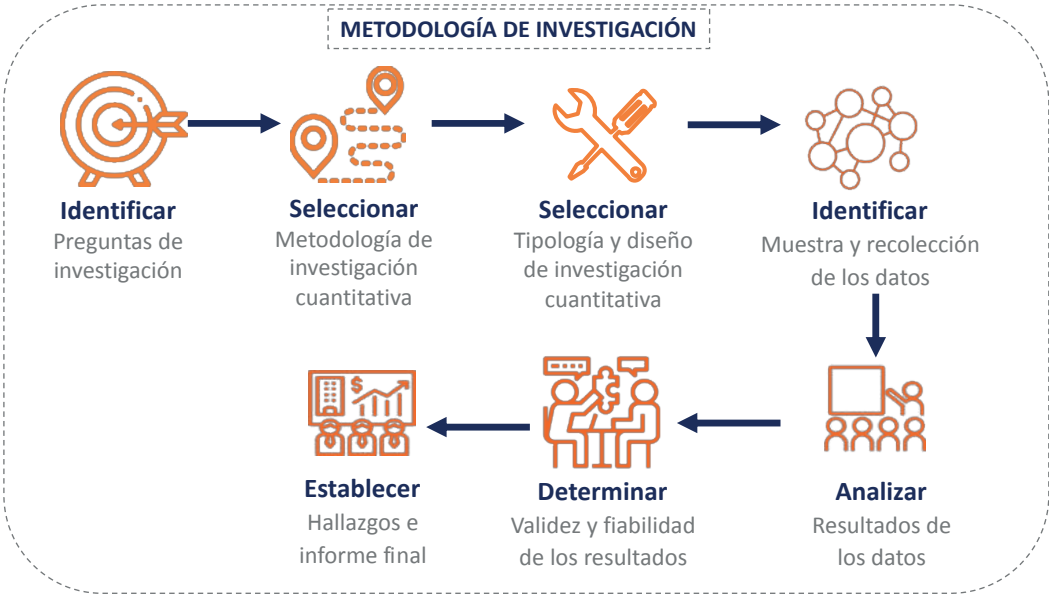


Figura 8. Diagrama de la metodología cuantitativa. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Diseño y fases de investigación

Contexto de la investigación

Esta investigación analiza desde el paradigma funcionalista el efecto de las capacidades dinámicas sobre el desempeño organizacional en las empresas familiares en Medellín y São Paulo, además cómo median en esa relación la orientación estratégica y la cocreación de valor (Barling, Loughlin and Kelloway, 2002; Zohar, 2002; Inness et al., 2010; Griffin and Hu, 2013; Hoffmeister et al, 2014; Martínez-Córcoles and Stephanou, 2017); esto con el propósito de tener una mirada más completa y holística del fenómeno estudiado, el cual ha sido abordado bajo el uso y aplicación de la metodología de investigación positivista y pospositivista (Burrel and Morgan, 1979).

Así, el abordar la investigación desde estas perspectivas facilita explicar la realidad objeto de estudio.

Diseño de la investigación

Para el desarrollo de este estudio se consideró como insumo las preguntas de investigación, los objetivos formulados, la revisión sistemática de literatura y las validaciones numológicas en las investigaciones científicas (es decir, la validación de las hipótesis que sustentan la investigación). Esta línea base ha sido la guía fundamental para optar por la metodología y el diseño de investigación, siendo el primer paso elegir la metodología cuantitativa para utilizarla en la investigación científica. Una vez definida la metodología y el enfoque se procede al diseño de la investigación, esquematizado de forma itinerante como se observa en la siguiente figura.

Figura 9. Diseño para la investigación cuantitativa. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Fases de la investigación

Las fases del estudio hacen alusión al proceso sistemático y riguroso abordado durante el desarrollo de la investigación científica. Se llevaron a cabo tres fases que siguen paso a paso las etapas y elementos principales de cada una de ellas. En la siguiente tabla se plantean las fases ejecutadas en la investigación, a saber: identificación de la muestra; recolección de datos y análisis de datos asociados al enfoque de investigación cuantitativo.

Tabla 18. Fases de la investigación cuantitativa

	Fase I Identificación de la muestra		Fase II Recolección de los datos		Fase III Análisis de los datos	
Investigación cuantitativa	Etapas	Elementos clave	Etapas	Elementos clave	Etapas	Elementos clave
	Muestra	Contexto y selección de muestra	Procedimiento de recolección	Trabajo de campo	Análisis multivariado SEM	Análisis multidimensional SEM
	Instrumento de medición	Desarrollo del instrumento				

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Fase I. Identificación de la muestra

La muestra para la investigación cuantitativa se obtuvo bajo los parámetros recomendados por Hair et al. (2017), quienes proponen hacer una selección de actores participantes que reflejen similitudes y diferencias con el fin de hacer inferencias sobre la población objeto de investigación; por ello el tamaño mínimo de la muestra para este estudio emerge de la población objetivo, representada en las empresas familiares de Medellín y São Paulo, a partir de la definición y priorización de la misma para garantizar resultados sólidos y generalizables (Hair et al., 2017).

Para el cálculo de la muestra mínima se consideran las características propias del estudio, el enfoque y el método estadístico SEM con la aplicación de la herramienta SmartPLS; para ello se sugiere que la potencia mínima de la prueba para las ciencias sociales sea del 80 %; esto implica que, al rechazar la hipótesis nula, la variable independiente ejercerá influencia sobre la variable dependiente (Cohen, 1998; Aldás, 2017).

Al tener definida la muestra es necesario elaborar, validar y aplicar el "instrumento de medición tipo encuesta" para investigación cuantitativa, el cual considera todos los ítems para su estructuración; este instrumento fue elaborado con base en constructos, escalas y unidades de medida expuestos y probados en la literatura científica.

Por ello el equipo de investigación tomó de los estudios previos 87 ítems correspondientes a los constructos de capacidades dinámicas (incluidas capacidades de absorción, adaptación,

aprendizaje e innovación), desempeño organizacional, orientación estratégica y cocreación de valor (Gibson and Birkinshaw, 2004; Hogan et al., 2011; Ali and Park, 2016; Schein, 1993; Amabile et al., 1996; Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007; Camps, Alegre and Torres, 2011; Judge and Douglas, 1998; Lee, Kim and Lee, 2011; Narver and Slater, 1990; Taghizadeh et al., 2016).

Con base en el problema de investigación científica, cada uno de los ítems se contextualizó a las realidades de las empresas familiares estudiadas de Medellín y São Paulo. De igual manera se midió cada ítem a través de una escala de Likert de cinco puntos, los cuales se componen de dos criterios: (i) definir "muy inferior a sus competidores" con una escala de 1 y "muy superior a sus competidores" con una escala de 5; (ii) establecer con valor de 1 cuando está "totalmente en desacuerdo" o 5 cuando se encuentra "totalmente de acuerdo".

El instrumento utilizado fue tipo encuesta, ya que se caracteriza por cumplir con los estados de validez y rigor sugeridos por Czaja y Blair (2005); en donde se incluye la prueba piloto o el pretest con algunos directivos de las empresas familiares de Medellín, con el ánimo de hacer la validación y ajuste del mismo. Una vez elaborada y validada la encuesta se continúa con la revisión y ajuste de todos los ítems de acuerdo a los planteamientos de la literatura para revalidarla con un grupo de expertos de las empresas objeto de estudio. Luego de haberla refinado se prueba la consistencia interna y fiabilidad compuesta a través de una prueba piloto. Finalmente, con el instrumento en su versión final, se da paso a la recolección de datos a través de un medio virtual (SurveyMonkey) y en físico.

Fase II. Recolección de los datos

Para la recolección de los datos se procedió a aplicar la encuesta en su versión final a los directivos o mandos medios de las empresas familiares de las dos ciudades objeto de estudio con el fin de obtener los datos en un grupo de muestra. La recolección de los datos se hizo a través de visitas presenciales de los investigadores a los lugares donde se agrupan este tipo de empresas en ambas ciudades (cámaras de comercio, asociaciones, agremiaciones entre otras) y con el envío del instrumento de forma virtual.

Los asuntos de carácter ético para la recolección de datos tienen en cuenta lo dispuesto por la *American Sociological Association* —ASA—, la cual hace algunas sugerencias clave en aspectos como: la competencia profesional al adaptar la encuesta a las capacidades adecuadas de los participantes; integridad, honestidad, respeto, sin engaños o compromisos; responsabilidad profesional y científica; dignidad y diversidad de los participantes y responsabilidad social.

Además los investigadores asumen las recomendaciones éticas de la *American Association for Public Opinion Research* —AAPOR—, las cuales incluyen entre otras: *enfoque científico*, la encuesta ha cumplido con fiabilidad y validez en la recolección y análisis de datos a través de herramientas científicamente aceptadas para evitar métodos y enfoques que induzcan a errores a los participantes o que alteren la investigación; *representación*, los nombres de los participantes son confidenciales, no se revelan ni se usan; *conclusión*, las interpretaciones de los resultados son coherentes con los datos que ha arrojado el trabajo de campo.

Fase III. Análisis de datos

El análisis de datos de la investigación cuantitativa corresponde al análisis multivariado, el cual permite la relación y medición entre variables múltiples (Hair et al., 2017). Entre las metodologías de investigación desarrolladas para tal propósito, el modelo SEM es el que más se ajusta a los requerimientos complejos como los propuestos en esta investigación (Chin, 1998; Hair, Ringle and Sarstedt, 2011).

Según los planteamientos de Hair et al. (2017) y Aldás (2017) para validar investigaciones con el modelo SEM son necesarias dos etapas: (i) herramienta para medir las variables reflectivas y formativas (validez divergente y convergente, consistencia interna y fiabilidad); (ii) modelos de ecuaciones estructurales (valor determinado por el coeficiente establecido, significancia en las relaciones e interacciones estructurales e importancia predictiva).

Para determinar el rigor de los resultados modelados en el estudio, a partir del SEM con la herramienta SmartPLS, la siguiente tabla define los criterios mínimos que cumplen los indicadores para el instrumento de medida de constructos formativos y reflectivos con el fin de garantizar las inferencias del estudio sobre el efecto mediador de las orientaciones estratégicas y la cocreación de valor en la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional de las empresas familiares en Medellín y São Paulo.

Tabla 19. Indicadores y criterios mínimos

Etapas de validación	Indicadores	Criterios mínimos
Tamaño mínimo de la muestra	Prueba de potencia: G*Power 3	= >80 % para estudios en ciencias sociales
Instrumento de medida para constructos reflectivos	Consistencia interna: alfa de Cronbach	= >0,70
	Confiabilidad: confiabilidad compuesta	= >0,70
	Validez convergente: varianza extraída	= >0,5
	Validez convergente: tamaño de las cargas y significatividad	= >0,6 p<0,01; p<0,05; p<0,10
	Validez discriminante: raíces cuadradas de la varianza extraída.	= > valores debajo de la diagonal
Modelo estructural	Coeficiente de determinación (valor R^2)	= <0,75 = >0,51, indicador relevante

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Descripción de la muestra

La muestra definida para el análisis de datos se alcanzó a través de un muestreo aleatorio simple, siguiendo un proceso metodológico que contenía la definición del marco de muestreo (empresas familiares ubicadas en Medellín y São Paulo que accedieron a participar en la investigación).

De acuerdo a Confecámaras y a la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio —AICO—, el 86,5 % de las empresas en Colombia son familiares; de igual manera estas organizaciones mueven a la economía del país, especialmente la productiva y de servicios. No obstante, señalan sus estudios, la tasa de fracaso de esta tipología de negocios en Colombia es del 87 %; una cifra similar a los demás países de Latinoamérica, en particular Brasil. Además el 84,3 % de las empresas familiares no sobreviven; siendo una de las razones principales la falta de equilibrio entre las categorías familia, propiedad y empresa.

Por ello se presenta la población identificada, durante los dos últimos años en los dos países, con el fin de hacer evidente los sectores de mayor participación en las dos economías y su relación con la muestra objeto de estudio. Por ejemplo, las cifras demuestran una alta participación de los sectores servicios y comercio (81,7 %); mientras los demás sectores (17,3 %) son representados en mayor medida por la industria, construcción, agricultura y extracción.

Tabla 20. Creación de empresas familiares en Colombia y Brasil durante 2018-2019

Sectores	Colombia		Brasil		% de variación en Colombia	% de variación en Brasil
	2018	2019	2018	2019		
Servicios	108910	115437	544550	577185	5,7 %	5,7 %
Comercio	94133	97302	470665	486510	3,3 %	3,3 %
Industria	24087	24836	120435	124180	3,0 %	3,0 %
Agricultura	3683	3825	18415	19125	3,7 %	3,7 %
Construcción	10856	10963	54280	54815	1,0 %	1,0 %
Extracción	946	890	4730	4450	-6,3 %	-6,3 %
Resto	5901	5773	29505	28865	-2,2 %	-2,2 %
Total	248516	259026	1'242580	1'295130	4,2 %	8,1 %

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Luego de conseguir la autorización para aplicar el instrumento, por parte de las instituciones que agrupan esta tipología de empresas y las mismas empresas familiares, se realizó una selección aleatoria e intencionada de las empresas que participaron en el estudio; para ello se consideraron los elementos escogidos en el muestreo aleatorio simple pero de forma

independiente a los demás, lo que garantizó igual probabilidad de inclusión en la muestra para cualquier elemento.

Características y tamaño de la muestra

Con una población total para 2019 de 259026 y 1'295130 empresas familiares en Colombia y Brasil respectivamente, de las cuales 11138 empresas (4,3 %) son de Medellín y 51508 (4 %) de São Paulo, se calculó la muestra con un margen del 5 % y un nivel de confianza del 95 %; lo anterior, arrojó un tamaño mínimo de 164 encuestas estructuradas para Medellín y 199 para São Paulo; no obstante, en esta investigación, fueron realizadas un total de 450 encuestas (249 en Medellín y 201 en São Paulo). El tamaño mínimo de la muestra se estableció de acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas de Trespalacios, Vázquez y Acebrón (2005):

$$n=\frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1)+Z_a{}^2 \times P \times q}$$

En esta ecuación se considera un ambiente de alta varianza, en donde p=0,5 y q=0,5. Z mide el grado de confianza y asume un valor de 1,65. Al estructurar la ecuación, el error es del 5 %. Considerando las 450 encuestas, el tamaño es el adecuado para el esquema de modelación propio del SEM (Anderson and Gerbing, 1988) donde su representatividad está dada en el valor de la población objeto de estudio (población mayor a 15000) tal como sucede en este estudio (tabla 20).

Tabla 21. Empresas familiares participantes del estudio en Colombia y Brasil

Sectores	Colombia	Brasil	% de participación	% de participación	Total
Servicios	112	84	45 %	42 %	196
Comercio	94	67	38 %	33 %	161
Industria	24	20	10 %	10 %	44
Agricultura	2	8	1 %	4 %	10
Construcción	10	12	4 %	6 %	22
Extracción	2	4	1 %	2 %	6
Resto	5	6	2 %	3 %	11
Total	249	201	100 %	100 %	450

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Finalmente se detallan, en una ficha técnica, las características metodológicas más importantes de la presente investigación (tabla 22).

Tabla 22. Ficha técnica del estudio empírico

Universo de empresas familiares a 2019	**259026 en Colombia** **1'295130 en Brasil**
Muestra	450 encuestas (249 en Medellín y 201 en São Paulo) Encuestas validas realizadas a los directivos o mandos medios de las empresas familiares de las dos ciudades
Metodología de recolección de la información	Encuesta realizada cara a cara y por medio virtual (SurveyMonkey)
Procedimiento de muestreo	Probabilístico con muestreo porcentual
Nivel de confianza	95 %
Error	Error calculado del 5 %
Fecha del trabajo de campo	30 de abril a 30 de septiembre de 2019

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Conclusiones

Los estudios recientes en el campo de la gestión, estrategia e innovación están trabajando con enfoques de investigación cuantitativa. Particularmente aplicando el modelo de las ecuaciones estructurales, las cuales brindan una alta calidad en el procesamiento y análisis de los datos complejos dado que sus relaciones y correlaciones permiten realizar interpretaciones más amplias y certeras.

La comunidad científica recomienda de forma recurrente la necesidad de elaborar hipótesis de investigación más complejas a través de estudios de relaciones, mediaciones y moderaciones entre constructos con el objeto de hacer análisis de mayor nivel y complejidad en las organizaciones. Por tal motivo, este modelo resulta de total pertinencia y valor para explicar fenómenos empresariales diversos que se presentan en Latinoamérica.

La rigurosidad del enfoque de investigación cuantitativo permite hacer generalizaciones en los resultados dada la muestra significativa y las múltiples relaciones y correlaciones que se establecen con el software SmartPLS. Técnica y herramienta que es muy valorada por los investigadores del campo de la administración y la gestión.

Referencias

Aldas, J. (2017). *Modelización estructural con PLS-SEM: constructos de segundo orden*. Valencia, España: Universitat de València.

Ali, M. and Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1669-1675.

Amabile, T. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154-1185.

Anderson, J. and Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411-423.

Barling, J., Loughlin, C. and Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 488-496.

Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot, England: Gower House.

Camps, J., Alegre, J. and Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, *32*(5-6), 687-703.

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En Marcoulides, G. (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (pp. 295-336). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, *28*(3-4), 224-242.

Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, *2*, 186-199.

Czaja, R. and Blair, J. (2005). *Designing surveys*. Los Angeles, USA: SAGE.

Denzin, N. and Lincoln, Y. (2005). *Sage Handbook of Qualitative Research*. Los Angeles, USA: SAGE.

Gephart, R. (2004). From the Editors: Qualitative Research and the "Academy of Management Journal." *The Academy of Management Journal*, *47*(4), 454-462.

Grenne, J. and Caracelli, V. (1997). Defining and Describing the Paradigm Issue in Mixed-Method evaluation. *New Directions for Evaluation*, *74*, 5-17.

Gibson, C. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209-226.

Griffin, M. and Hu, X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. *Safety Science*, *60*, 196-202.

Hair, J. et al. (2001). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011). Pls-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, *19*(2), 139-151.

Hair, J. et al. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, USA: SAGE.

Hoffmeister, K. et al. (2014). The differential effects of transformational leadership facets on employee safety. *Safety Science*, *62*, 68-78.

Hogan, S. et al. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1264-1273.

Husen, T. (1997). *Research Paradigms in Education*. Oxford, England: Pergamon.

Inness, M. et al. (2010). Transformational leadership and employee safety performance: A within-person, between-jobs design. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 279-290.

Johson, D. and Duberley, S. (2000). *Understanding Management Research*. London, England: SAGE.

Johnson, F. and Onwuegbuzie, D. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14-26.

Jonker, J. and Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. London, England: Springer.

Judge, W. and Douglas, T. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal Management Study*, *35*(2), 241-262.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las ciencias sociales*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Lee, Y., Kim, S. and Lee, H. (2011). The impact of service R&D on the performance of Korean information communication technology small and medium enterprises. *Journal Engineering Technological Management*, *20*(1), 77-92.

Mackenzie, N. and Knipe, S. (2006). Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology. *Issues in Educational Research*, *16*(2), 193-205.

Martínez-Córcoles, M. and Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, *96*, 93-101.

Narver, J. and Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.

Nusair, K. and Hua, N. (2010). Comparative assessment of structural equation modeling and multiple regression research methodologies: E-commerce context. *Tourism Management*, *31*(3), 314-324.

Popesku, M. (2015). *Clarifying value use and value creation process*. Nottingham, United Kingdom: University of Nottingham.

Prasad, P. (2005). *Crafting Qualitative Research: Working in the postpositive traditions*. New York, USA: M. E. Sharpe.

Providence, N. (2016). *Methods effects in a mixed methods quasi-experimental investigation of gendered choices of school sub-jects in Rwandan secondary schools* (Doctoral Dissertation). Stellenbosch University, Cape Town, South Africa.

Reisinger, Y. and Turner, L. (1999). Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism. *Tourism Management*, *20*(1), 71-88.

Reisinger, Y. and Mavondo, F. (2007). Structural Equation Modeling. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *21*(4), 41-71.

Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, *22*(2), 40-51.

Taghizadeh, S. et al. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *31*(1), 24-35.

Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed methods in social & Behavioral Research*. Los Angeles, USA: SAGE.

Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Los Angeles, USA: SAGE.

Trespalacios, J., Vázquez, R. y Acebrón, L. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid, España: Paraninfo.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

Capítulo VII

Relaciones y mediaciones entre estrategia, capacidad y desempeño organizacional en la empresa familiar

Geovanny Perdomo Charry
Giuseppe Vanoni Martínez

Introducción

El análisis factorial por componentes principales para selección de ítems, que es uno de los principales métodos compuestos para modelar interrelaciones complejas entre variables observadas y latentes, ha ganado recientemente una tracción sustancial en las ciencias sociales (Sarstedt et al., 2019) y a la vez ha dado paso al desarrollo de estudios que incorporan constructos de orden superior (Ringle et al., 2018). Por ello el presente estudio incorpora para su medición constructos de segundo y tercer orden, buscando acrecentar la validez de la medición y simplificar las hipótesis para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con base en lo anterior, en este capítulo, se presenta el análisis de resultados asociados a las variables cuantitativas; resultados contrastados a partir de pruebas de significancia y confiabilidad para alcanzar una reducción de dimensión por medio del modelo SEM con la aplicación de la herramienta SmartPLS.

De igual manera para el marco de la definición del tamaño de la muestra y la recolección de datos fue necesario garantizar una confiabilidad y validez estadística en la validación de las hipótesis de investigación; para ello la potencia del estudio debe alcanzar los mínimos establecidos por Hair et al. (2017). Así, la potencia estadística adecuada para el algoritmo del modelo SEM es del 80 % para las ciencias sociales (considerada como la magnitud necesaria para alcanzar una potencia suficiente); un valor igual o superior implica que, al rechazar la hipótesis nula, la variable independiente ejerza influencia sobre la variable dependiente (Cohen, 1998; Marcoulides and Chin, 2013).

Análisis de variables descriptivas de las empresas familiares

La información descriptiva que se presenta en la siguiente tabla contiene los datos genéricos de las 450 empresas familiares que participaron del estudio. La muestra para Colombia y Brasil está compuesta por 249 empresas de Medellín (55,3 %) y 201 de São Paulo (44,7 %). El 61 % de las empresas consultadas en ambos países han sido creadas a partir del año 2000 (tabla 23).

Tabla 23. Principales datos descriptivos de las empresas familiares

Descripción	Frecuencia		Porcentaje	
Empresas familiares				
Medellín	249		55,3 %	
São Paulo	201		44,7 %	
Año creación (rangos)	**Medellín**	**São Paulo**	**Medellín**	**São Paulo**
Hasta 1969	23	19	9 %	9 %
1970-1979	26	21	10 %	10 %
1980-1989	33	28	13 %	14 %

1990-1999	16	26	6 %	13 %
2000-2009	54	42	22 %	21 %
2010-2019	97	65	39 %	32 %
Total	249	201	100 %	100 %
Número de empleados (rangos)	**Medellín**	**São Paulo**	**Medellín**	**São Paulo**
Entre 1 y 10	73	59	29,3 %	29,4 %
Entre 11 y 20	56	44	22,5 %	21,9 %
Entre 21 y 50	48	39	19,3 %	19,4 %
Entre 51 y 100	31	27	12,4 %	13,4 %
Más de 100	41	32	16,5 %	15,9 %
Total	249	201	100 %	100 %
Cargo en la empresa	**Medellín**	**São Paulo**	**Medellín**	**São Paulo**
Presidencia o gerencia	80	64	32,1 %	31,8 %
Mercadeo	33	22	13,3 %	10,9 %
Finanzas	21	18	8,4 %	9 %
Recursos humanos	25	21	10 %	10,4 %
Producción	21	16	8,4 %	8 %
Sistemas y tecnología	31	18	12,4 %	9 %
Investigación y desarrollo	26	27	10,4 %	13,4 %
Otros	12	15	4,8 %	7,5 %
Total	249	201	100 %	100 %
Posición	**Medellín**	**São Paulo**	**Medellín**	**São Paulo**
Directivo	187	147	75,1%	73,1 %
Ejecutivo	45	34	18,1%	16,9 %
Técnico	17	20	6,8%	10 %
Total	249	201	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En cuanto al número de empleados que tienen las empresas familiares para determinar su tamaño, el mayor porcentaje (71 %) está entre 1 y 50 colaboradores; por tanto, se puede concluir que estas organizaciones son pequeñas y medianas empresas. Otra variable descriptiva analizada es el cargo de la empresa, la cual tuvo una participación muy similar en el estudio: gerencia tuvo un mayor vínculo en la investigación (32,1 % en Colombia y 31,8 % en Brasil), seguida de mercadeo (13,3 % en Colombia y 10,9 % en Brasil) e investigación y desarrollo (10,4 % en Colombia y 13,4 % en Brasil); para una participación significativa de estas tres áreas del 55,8 % en Medellín y del 56,1 % en São Paulo; finalmente el mayor número de respuestas del nivel directivo y ejecutivo presentó un 93,2 % de participación en Medellín y del 90 % en São Paulo.

Análisis estadístico del modelo SEM

Aquí se describen los resultados obtenidos en el estudio de acuerdo a las escalas de medición de los constructos y dimensiones de las capacidades dinámicas (absorción, innovación, adaptación y aprendizaje), cocreación de valor, orientación estratégica y desempeño organizacional en las empresas familiares (Gibson and Birkinshaw, 2004; Hogan et al., 2011; Ali and Park, 2016; Schein, 1993; Amabile et al., 1996; Chiva, Alegre and Lapiedra, 2007; Camps, Alegre and Torres, 2011; Judge and Douglas, 1998; Lee, Kim and Lee, 2011; Narver and Slater, 1990; Taghizadeh et al., 2016).

Vale la pena aclarar que las escalas validadas en otras investigaciones fueron tomadas como referentes y adaptadas al contexto de estudio. No obstante, con el propósito de tener una mayor confiabilidad en el instrumento aplicado, fue necesario llevar a cabo una nueva validación por parte de los expertos para poder establecer su funcionalidad y pertinencia en el entorno de estudio. Los diez expertos que apoyaron el proceso son profesionales con amplio conocimiento y trayectoria en el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación, así como en las empresas familiares en las ciudades y países objeto de estudio.

Uno de los componentes del instrumento tipo encuesta aplicado, sistematizado y analizado son los datos descriptivos de las empresas; estos incluyen los sectores donde se encuentran las organizaciones objeto de investigación, el tamaño de las empresas, el número de empleados, cargos y nivel directivo de los consultados en las organizaciones como se puede verificar en las siguientes figuras.

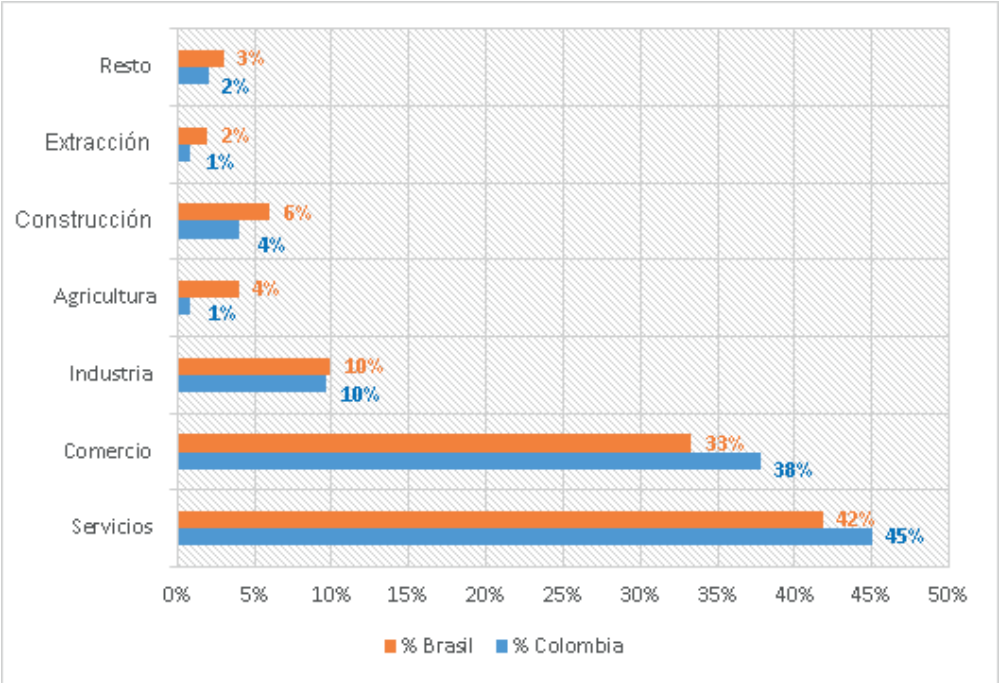


Figura 10. Porcentaje de participación por sectores. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En la figura 10 se observa que los sectores con mayor participación en el estudio en los dos países coinciden en: servicios (45 % en Colombia y 42 % en Brasil); comercio (38 % en Colombia y 33 % en Brasil) e industria (10 % en Colombia y 10 % en Brasil); estos sectores tienen la mayor concentración de empresas familiares.

Es interesante examinar que en la siguiente figura, la mayor parte de las organizaciones estudiadas en los dos países son creadas en años recientes (menos de 20 años de existencia); esto valida, al igual que en otros estudios y estadísticas previas, que el 87 % de las empresas son de tipo familiar y el 84,3 % de las empresas familiares no sobreviven por mucho tiempo en el mercado.

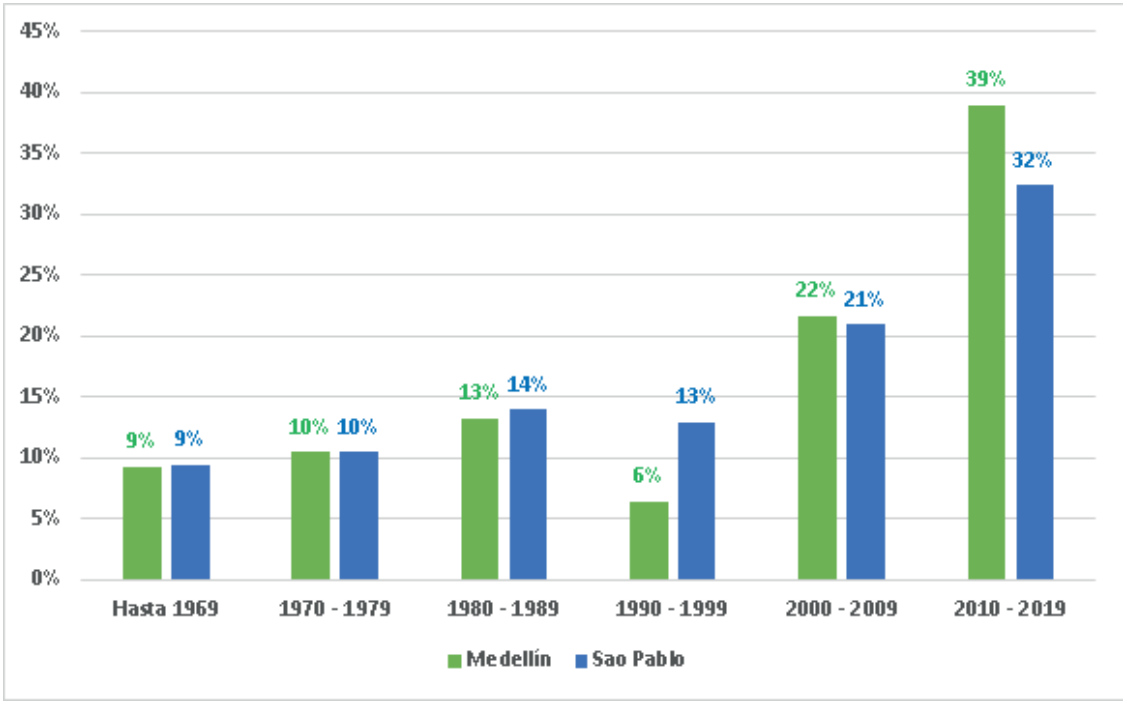
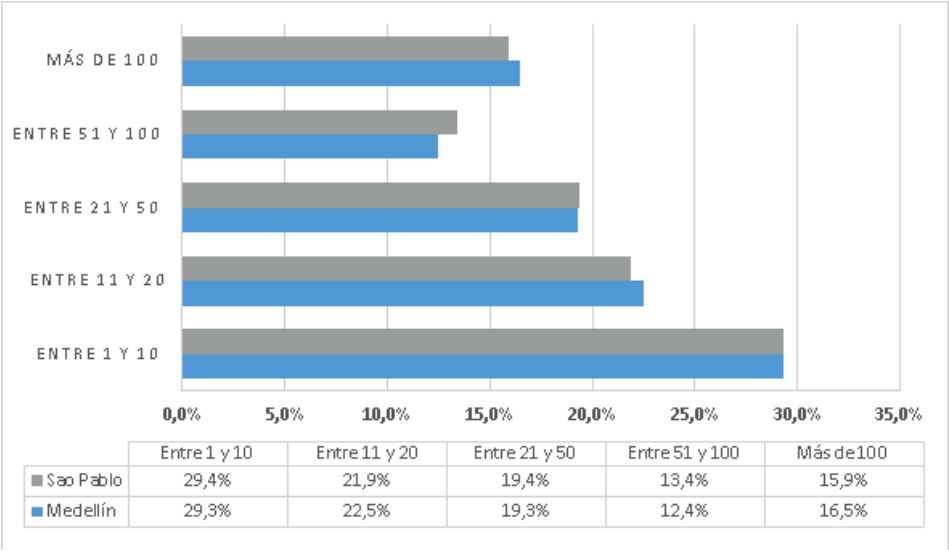


Figura 11. Período de creación de las empresas familiares estudiadas. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Otra de las variables descriptivas analizadas es el tamaño donde se logró confirmar que el mayor número de esta tipología pertenece a micro, pequeñas y medianas empresas; dato similar a las cifras de la CEPAL (2019), la cual expone que el 99,5 % de las empresas en Latinoamérica son mipymes (de ellas el 88,4 % son microempresas). Incluso, si hacemos los cálculos con la tipología familiar, estas cifras serían del 87 %; mientras que para esta investigación el dato de las mipymes familiares, dado por varios criterios entre ellos el número de empleados, sería del 71 % para Colombia y del 70,6 % para Brasil.



	Entre 1 y 10	Entre 11 y 20	Entre 21 y 50	Entre 51 y 100	Más de 100
Sao Pablo	29,4%	21,9%	19,4%	13,4%	15,9%
Medellín	29,3%	22,5%	19,3%	12,4%	16,5%

Figura 12. Distribución por tamaño de las empresas familiares. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La metodología de aplicación de la encuesta obedece a la diversidad encontrada en los cargos por áreas y niveles directivos de las empresas que participaron en el estudio. Por ello se puede observar que los cargos indagados por áreas estuvieron ubicados en: cargos directivos o gerenciales (32,1 % en Colombia y 31,8 % en Brasil); mercadeo (13,3 % en Colombia y 10,9 % en Brasil); finanzas (8,4 % en Colombia y 9,1 % en Brasil); recursos humanos (10 % en Colombia y 10,4 % en Brasil); producción (8,4 % en Colombia y 8 % en Brasil); sistemas y tecnología (12,4 % en Colombia y 9 % en Brasil); investigación y desarrollo (10,4 % en Colombia y 13,3 % en Brasil) y otras áreas (8,4 % en Colombia y 7,5 % en Brasil).

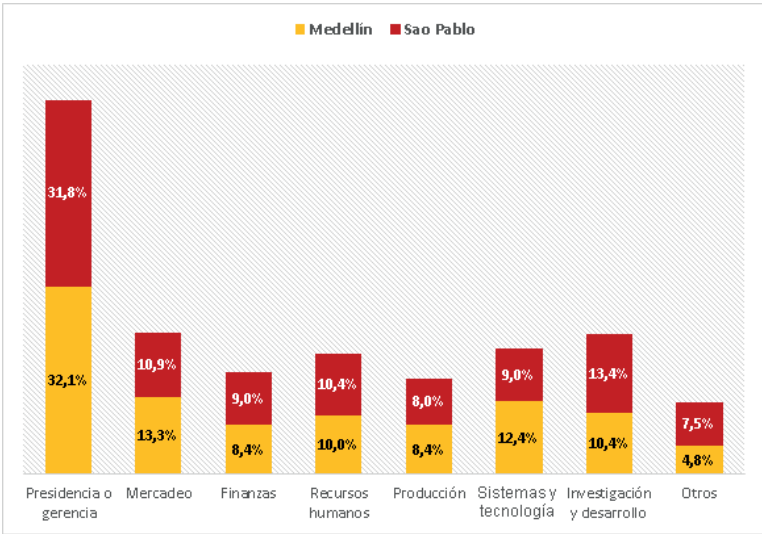


Figura 13. Distribución de encuestados por cargos de las empresas familiares. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Por último, se quiere señalar que la gran mayoría de los consultados en el estudio tienen un alto nivel de dirección en las empresas familiares. La participación del directivo en este estudio estuvo distribuida así: directivos (75,1 % en Colombia y 73,1 % en Brasil); ejecutivo (18,1 % en Colombia y 16,9 % en Brasil) y técnico (6,8 % en Colombia y 10 % en Brasil).

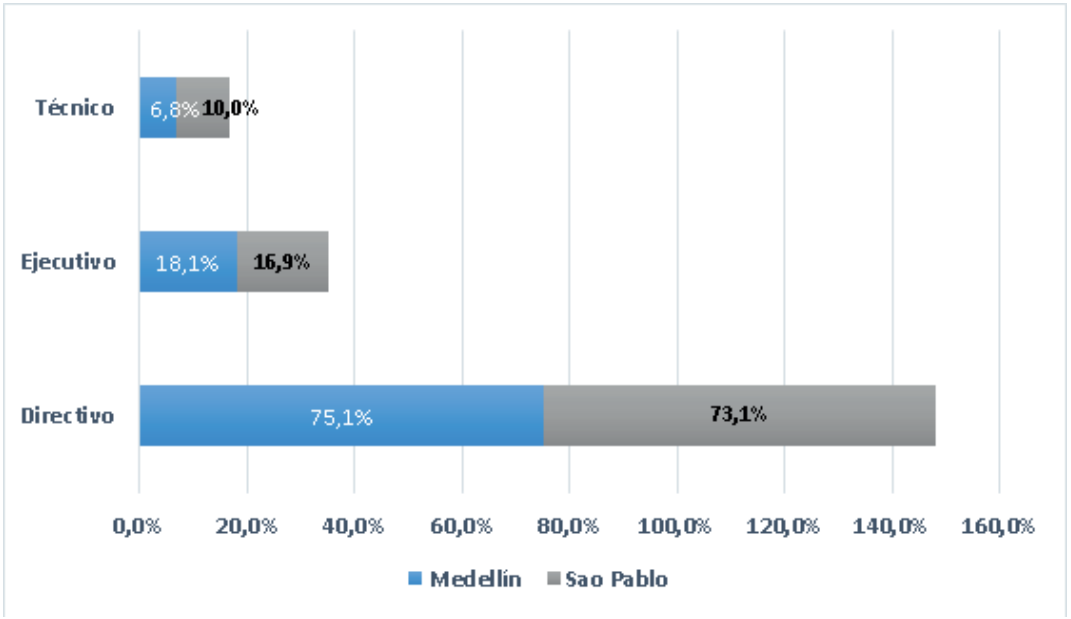


Figura 14. Distribución de encuestados por posiciones en las empresas. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En suma, los datos descriptivos presentados corroboran la similitud de este estudio con la composición de las empresas familiares en dos países emergentes y representativos de Latinoamérica. Esto da cuenta de su importancia en la economía regional y en la dinámica empresarial de los dos entornos donde se ratifican los sectores con mayor contribución, participación y tamaño.

Validación del modelo SEM

El instrumento de medida para constructos formativos y reflectivos bajo el modelo SEM, utilizando el SmartPLS (Hair et al., 2011, 2017), considera tres tipos de evaluación: la consistencia interna y confiabilidad; la validez convergente y la validación discriminante. Por ello se presentan los resultados de las estimaciones de las dimensiones de los constructos capacidades dinámicas (absorción, innovación, adaptación y aprendizaje), desempeño organizacional, orientación estratégica y cocreación de valor.

El modelo de hipótesis planteado —y su forma de medirse— necesitó de múltiples métodos para su depuración, simplificación y estimación. La medición planteó constructos cuyas dimensiones debían ser equilibradas en el número de indicadores y a la vez incorporar la simplificación de la dimensionalidad del constructo capacidades dinámicas, el cual combinó

cuatro dimensiones de segundo orden que incluían su propia dimensionalidad (absorción, aprendizaje, innovación y adaptación).

La primera parte del análisis, por tanto, tuvo como objetivo utilizar las mediciones realizadas de cada constructo o dimensión con la intención de seleccionar los mejores indicadores; con ello se equilibraría el número de indicadores por constructo y se ajustaría la dimensionalidad de los constructos del modelo externo (de medida) para poder proceder con la verificación de hipótesis planteadas en el modelo interno (estructural).

Análisis factorial por componentes principales para selección de ítems

Una vez desarrollada la medición se procedió al análisis factorial exploratorio por componentes principales con la intención de identificar los indicadores con mayores cargas hacia los constructos en estudio. Esta técnica se utilizó para aquellas situaciones donde el constructo presentaba dimensionalidad con desequilibrios en el número de indicadores por dimensión.

Se seleccionó el análisis factorial exploratorio al tratarse de una técnica de reducción de información que permite identificar la estructura que subyace a los datos (Hair et al., 2006); estructura representada en componentes o factores y que en la literatura científica ha sido utilizada para identificar dimensiones.

Con esta técnica es posible identificar si los indicadores se asocian al constructo y con qué valor de carga factorial lo hacen, lo que permite seleccionar aquellos con cargas más grandes y a la vez mejorar la probabilidad de que la fiabilidad y la validez convergente de esa dimensión o constructo sea superior en los análisis posteriores. Lo anterior, se desarrolló para el constructo orientación estratégica dado que la dimensión orientación a la competencia contaba con ocho indicadores en su medición —entretanto la orientación a la innovación contaba con 5 ítems de medida—.

Para la dimensión orientación al competidor se aplicó el análisis factorial exploratorio por componentes principales (Hair et al., 2006). No fue necesario ningún tipo de rotación dado que todos los ítems cargaron en una única dimensión, lo que de forma exploratoria representa una expresión de fiabilidad en la medición.

El indicador de adecuación muestral KMO tuvo un valor satisfactorio (0,923) superior a 0,5 y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (p=0,000), asegurando la existencia de correlaciones suficientes y significativas para la ejecución del análisis. Los indicadores se agruparon en un único factor, explicando el 67,5 % de la varianza total. En la siguiente tabla se presentan las cargas finales obtenidas, ordenadas de mayor a menor. Esto fue de utilidad para seleccionar las 5 más altas y así asegurar equilibrio con el número de indicadores de la otra dimensión del constructo.

Tabla 24. Matriz de cargas de análisis por componentes principales para la dimensión orientación al competidor

Orientación al Competidor	
Indicadores	**Cargas factoriales**
OEC5	0,849
OEC4	0,845
OEC3	0,842
OEC6	0,834
OEC7	0,834
OEC8	0,807
OEC2	0,795
OEC1	0,764

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

El mismo ejercicio se ejecutó para la dimensión capacidad de innovación donde el KMO obtuvo un puntaje adecuado de 0,897 y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa (p=0,000). El análisis convergió en dos factores, el primero con un 50 % y el segundo con un 16,5 % de varianza explicada.

Se efectuó el método de rotación Varimax para asegurar que cada indicador se agrupe, en especial, en uno de los dos factores ortogonales resultantes. La tabla 25 presenta la matriz de componentes rotados donde se resaltan los indicadores seleccionados, los cuales pertenecen al factor 1 —que es el que mayor varianza explica de los dos resultantes—. Los demás indicadores no fueron tenidos en cuenta para el resto del análisis.

Tabla 25. Matriz de cargas de análisis por componentes principales para la dimensión capacidad de innovación

Capacidad de Innovación		
Indicador	**Factores**	
	1	2
CI4	0,830	
CI6	0,802	
CI2	0,795	
CI3	0,791	
CI7	0,777	

CI5	0,749	
CI1	0,728	
CI8	0,666	
CI9	0,627	
CI10		0,877
CI11		0,868
CI12		0,882
CI13		0,802

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Al efectuarse la selección de indicadores para estos casos, también se facilitó el equilibrio necesario en los indicadores para no sesgar el análisis de segundo orden (Hair et al., 2017) a realizarse con posterioridad.

Análisis de segundo orden con duplicación de indicadores y método de dos pasos para reducir dimensionalidad

El constructo capacidades dinámicas presentó una particularidad al tener dimensiones con su propia dimensionalidad (aprendizaje y absorción) y dimensiones con indicadores directos (adaptación e innovación). Esto implica que el constructo se planteó parcialmente como un constructo de tercer orden, por lo que fue necesario transformar el constructo y reducir un orden en las dimensiones que lo requerían.

Ahora bien, el análisis factorial exploratorio realizado sobre la dimensión capacidad de innovación permitió que sus indicadores se equipararan con los de capacidad de adaptación y el número de dimensiones de capacidad de absorción y capacidad de aprendizaje.

Así, solo faltó ejecutar la técnica de duplicación de indicadores (Hair et al., 2017) para reducir la dimensionalidad de las capacidades de absorción y aprendizaje con la intención de que el constructo capacidades dinámicas quedase de segundo orden para todas sus dimensiones. Lo anterior, simplificaría el tercer orden inicialmente medido.

Se tomó cada dimensión mencionada y se ejecutó el análisis por mínimos cuadrados parciales y su respectivo *bootstrapping* con 1000 submuestras, siguiendo el método de duplicación de indicadores (Hair et al., 2016, 2017).

Esto permitió revisar la significancia de las dimensiones de primer orden en cuanto a su carga hacia la dimensión de segundo orden. Además se obtuvieron puntuaciones de variable latente para cada dimensión de primer orden, las cuales fueron incorporadas a las bases de datos como nuevos indicadores para reducir la dimensionalidad del constructo (Hair et al., 2017).

Las siguientes tablas presentan la fiabilidad y validez convergente para cada dimensión de primer orden del constructo. Para todos los casos, el alfa de Cronbach, el índice de fiabilidad

compuesta —IFC— y el índice de varianza extraída —IVE— presentaron cargas adecuadas; siendo superiores a 0,7 para los primeros dos indicadores de fiabilidad y superior a 0,5 para el caso del IVE.

Tabla 26. Fiabilidad y validez convergente de la capacidad de aprendizaje

Constructos de primer orden	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Diálogo	0,954	0,967	0,880
Experimentación	0,937	0,955	0,841
Interacción con el entorno	0,935	0,958	0,885
Propensión al riesgo	0,883	0,920	0,743

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Tabla 27. Fiabilidad y validez convergente de la capacidad de absorción

Constructos de primer orden	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Adquisición	0,792	0,878	0,706
Asimilación	0,927	0,948	0,821
Explotación	0,872	0,921	0,796
Transformación	0,926	0,947	0,819

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Por su parte las tablas 28 y 29 presentan la validez discriminante entre las dimensiones a ser reducidas, lo que asegura que cada una de ellas es diferente a las demás. El criterio de Fornell y Larcker fue utilizado, logrando que para todos los casos de ambas dimensiones la raíz cuadrada del IVE fuera superior a la correlación entre dimensiones de primer orden (Fornell and Larcker, 1981).

Tabla 28. Validez discriminante por criterio de Fornell y Larcker para la capacidad de aprendizaje

Constructos de primer orden	Diálogo	Experimentación	Interacción con el entorno	Propensión al riesgo
Diálogo	0,938			
Experimentación	0,827	0,917		
Interacción con el entorno	0,702	0,807	0,941	
Propensión al riesgo	0,832	0,848	0,784	0,862

En la diagonal principal: raíz cuadrada del IVE.

Bajo la diagonal principal: correlaciones entre dimensiones.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Tabla 29. Validez discriminante por criterio de Fornell y Larcker para la capacidad de absorción

Constructos de primer orden	Adquisición	Asimilación	Explotación	Transformación
Adquisición	0,840			
Asimilación	0,815	0,906		
Explotación	0,753	0,823	0,892	
Transformación	0,773	0,856	0,776	0,905

En la diagonal principal: raíz cuadrada del IVE.

Bajo la diagonal principal: correlaciones entre dimensiones.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Estimación del modelo estructural

Habiendo simplificado el tercer orden del constructo capacidades dinámicas, a partir de la obtención de puntuaciones de variables latentes, y seleccionado los ítems de análisis en una de sus dimensiones, se procedió a ejecutar el modelo SEM por mínimos cuadrados parciales.

Después de estos pasos el modelo externo (de medida) se encontraba constituido por 4 constructos de segundo orden, tres de los cuales eran dependientes, por lo que para ello se recurrió a un enfoque de dos pasos para su estimación. El primer paso consistió en eliminar el constructo y replantear un modelo preliminar donde todas las relaciones que antecedían al constructo en tratamiento llegasen directamente a cada una de las dimensiones del constructo eliminado. De igual manera de cada dimensión de cada constructo eliminado partían relaciones hacia los constructos respectivos o, en este caso, hacia sus dimensiones.

Con base en ello se estimó el modelo de forma preliminar (figura 15), permitiendo obtener puntuaciones estimadas de variable latente para cada una de las dimensiones en estudio. Estas puntuaciones de variable latente fueron incorporadas en el archivo de datos como nuevas variables y utilizadas en la modelación definitiva como indicadores de primer orden del constructo de segundo orden, simplificando el segundo orden de estos constructos y evitando que el coeficiente de determinación del constructo fuera de 1 —previo a la estimación del modelo interno—. Lo anterior, podría anular la posibilidad de evaluar adecuadamente las hipótesis planteadas al quedar nula la varianza por explicar (Aldas y Uriel, 2017; Hair et al., 2017).

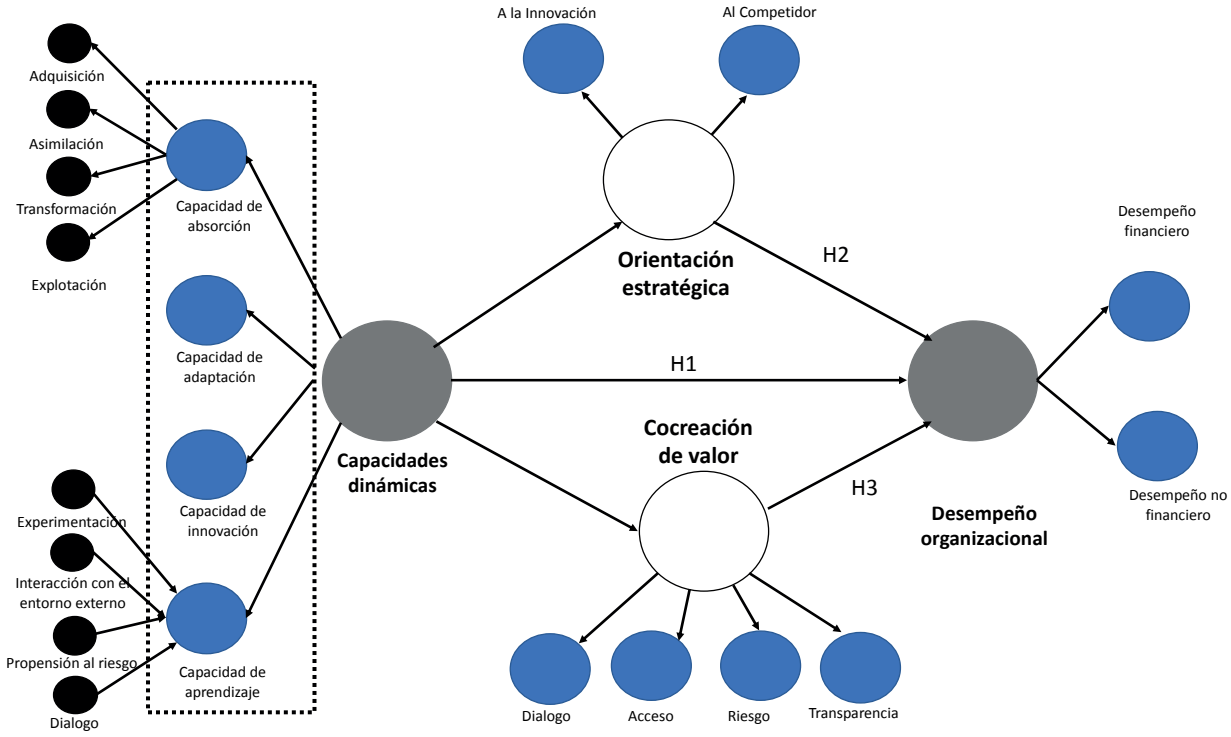


Figura 15. Modelo estructural simplificado. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Una vez estimadas las puntuaciones de variable latente se procedió a reespecificar el modelo y a utilizar estas nuevas variables como indicadores del constructo de segundo orden, quedando este último como constructo de primer orden para dichos constructos.

Para el caso del constructo capacidades dinámicas se utilizó duplicación de indicadores sin reducir sus dimensiones, al ser el único constructo de segundo orden independiente en el modelo interno, por lo que no se enfrentaba a posibles problemas de estimación inefectiva por coeficientes de determinación elevados.

Análisis multigrupo por mínimos cuadrados parciales

Como ya se mencionó, el estudio recogió información sobre las empresas familiares de Brasil y Colombia (en especial, las ciudades de Medellín y São Paulo); de ahí que fuera necesario efectuar un análisis multigrupo por mínimos cuadrados parciales (Hair et al., 2016, 2017) para contrastar las hipótesis por cada país y verificar las diferencias entre ambos.

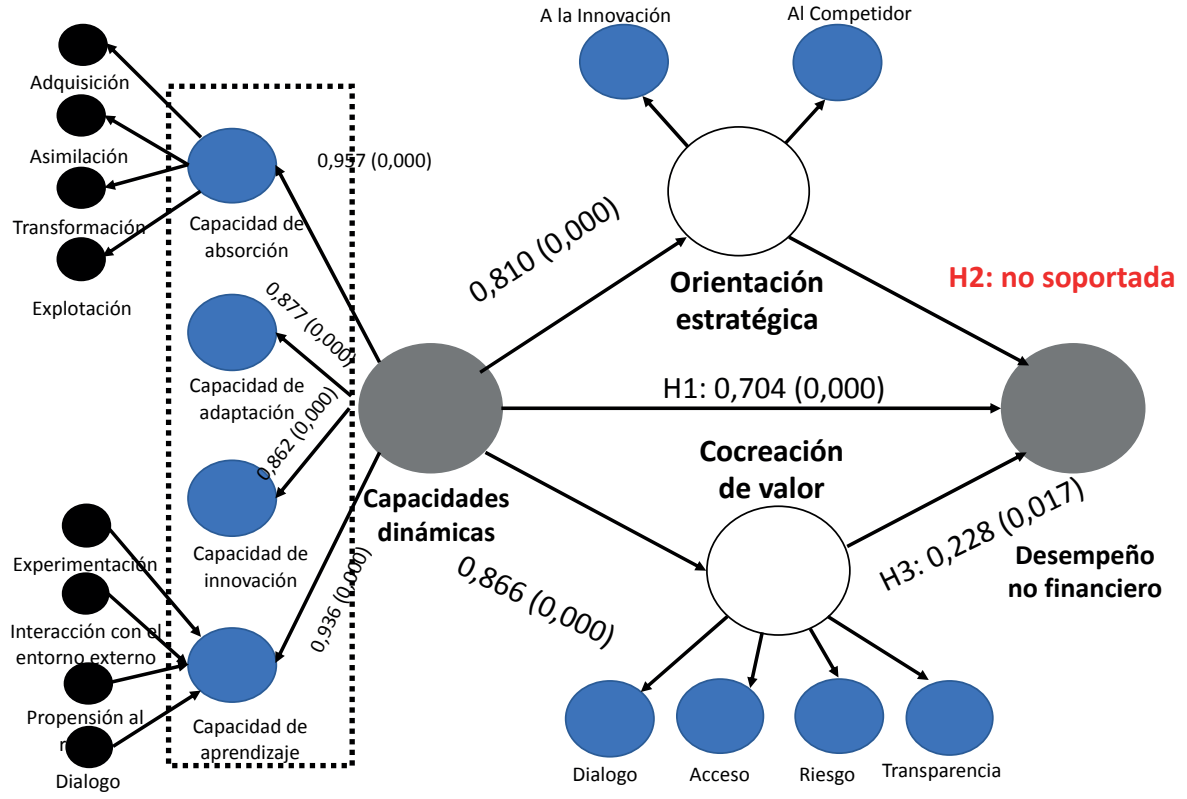


Figura 16. Modelo estructural simplificado para Medellín. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Por ello para correr el modelo estructural complejo, que cuenta con constructos formativos y reflectivos, el equipo de investigadores redujo su multidimensionalidad y con el software SmartPLS lo usó de forma unidimensional. En el marco del proceso de análisis también tocó recurrir a la depuración de constructos en sus tres niveles (primer, segundo y tercer orden), quedando reducido el constructo de desempeño organizacional sola al desempeño financiero para que el modelo pudiera correr con los datos recolectados en los dos contextos.

Así pues, como se observa en la figura 16, se logró comprobar que existe un efecto directo y positivo de las capacidades dinámicas sobre el desempeño no financiero en las empresas familiares objeto de estudio en la ciudad de Medellín; con ello se valida de forma parcial la primera hipótesis del estudio (H1: 0,704). También se observa que la orientación estratégica como variable mediadora de la relación entre capacidades dinámicas y desempeño no financiero, mediaría tan solo con la capacidad dinámica (0,810) y no con el desempeño no financiero (no soportada) en la ciudad de Medellín; por tanto, se refuta la segunda hipótesis (H2: no soportada).

Asimismo, se comprueba que el rol mediador de la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas (0,866) y desempeño no financiero (0,228) en las empresas familiares es directa y positiva; por tanto, se confirma la tercera hipótesis del estudio (H3: 0,228).

Entretanto una situación particular se da con el modelo estructural simplificado para São Paulo, el cual puede ser observado en la siguiente figura.

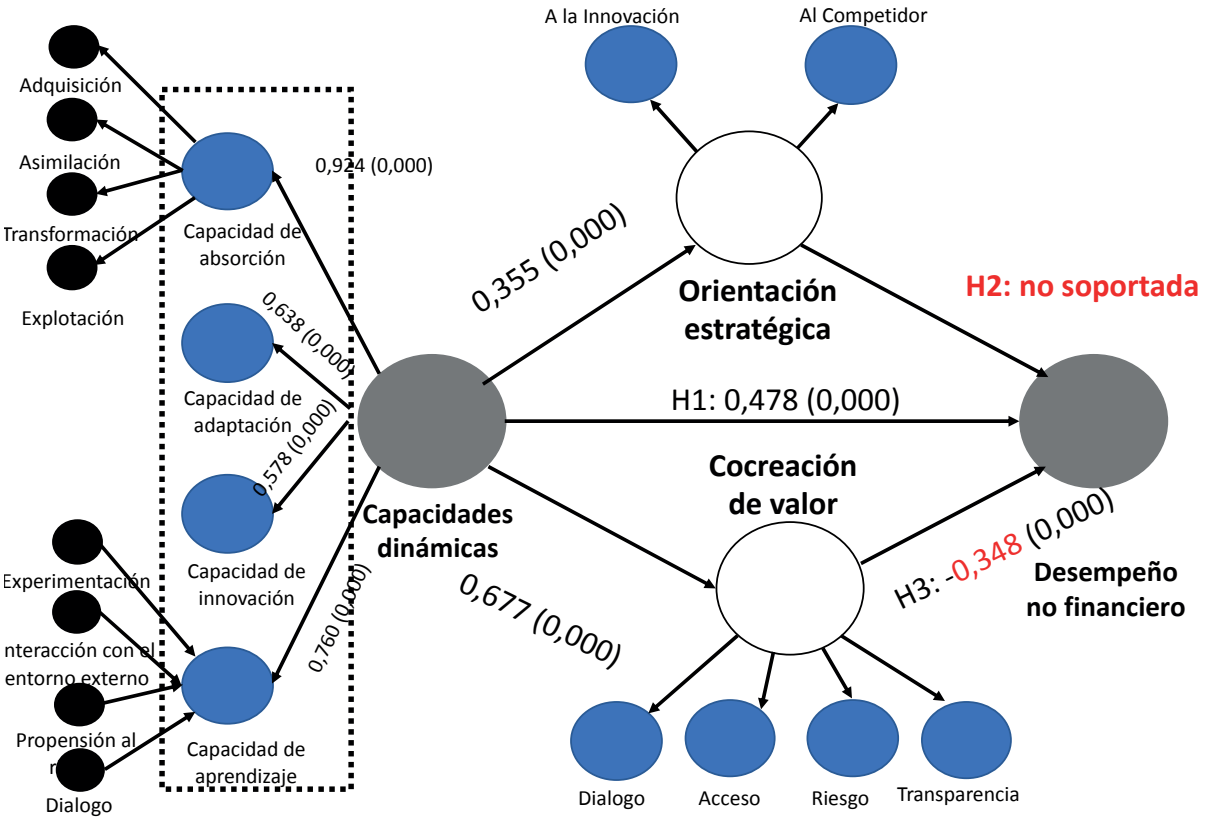


Figura 17. Modelo estructural simplificado para São Paulo. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En la figura 17 se evidencia una validación directa y positiva del efecto que tienen las capacidades dinámicas sobre el desempeño no financiero en las empresas familiares en São Paulo, lo que confirma de forma parcial la primera hipótesis del estudio (H1: 0,478).

De igual manera se percibe que la orientación estratégica como variable mediadora de la relación entre capacidades dinámicas y desempeño no financiero tiene efecto solo con la capacidad dinámica (0,355) y no con el desempeño no financiero en São Paulo; por tanto, se refuta la segunda hipótesis (H2: no soportada).

Además se comprueba que el rol mediador de la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño no financiero en las empresas familiares, mediaría tan solo con la capacidad dinámica (0,355) y tendría una mediación negativa con el desempeño no financiero (-0,348) en las organizaciones estudiadas en São Paulo; por tanto, se valida de forma parcial la tercera hipótesis (H3: -0,348).

Al analizar el modelo estructural complejo se verificó la invarianza de las medidas para ambos países objeto de estudio, lo que llevó a la depuración del indicador CI2 del modelo de

medida. Una vez corrido de nuevo el análisis se confirmó la invarianza del modelo de medida entre los grupos establecidos (Medellín y São Paulo) por sus cargas factoriales y pruebas de significancia (tabla 30).

Tabla 30. Cargas factoriales y prueba de significancia para los grupos establecidos (Medellín y São Paulo)

Constructo/ dimensión	Indicador de primer orden	Carga factorial Medellín	Media CF Medellín	Valor t Medellín	Valor p Medellín	Carga factorial São Paulo	Media CF São Paulo	Valor t São Paulo	Valor p São Paulo
Capacidades dinámicas: capacidad de absorción	Adquisición	0,905	0,904	69,090	0,000	0,627	0,619	8,317	0,000
	Asimilación	0,933	0,933	93,597	0,000	0,778	0,776	21,516	0,000
	Explotación	0,799	0,799	30,963	0,000	0,755	0,750	16,213	0,000
	Transformación	0,909	0,908	61,063	0,000	0,831	0,827	19,355	0,000
Capacidades dinámicas: capacidad de adaptación	CA1	0,887	0,887	56,869	0,000	0,818	0,813	16,656	0,000
	CA2	0,896	0,896	42,343	0,000	0,611	0,569	4,059	0,000
	CA3	0,898	0,898	50,736	0,000	0,819	0,824	22,092	0,000
Capacidades dinámicas: capacidad de innovación	CI3	0,894	0,894	54,355	0,000	0,686	0,662	6,301	0,000
	CI4	0,905	0,904	57,646	0,000	0,723	0,709	9,914	0,000
	CI6	0,891	0,890	47,199	0,000	0,786	0,792	14,310	0,000
Capacidades dinámicas: capacidad de aprendizaje	Acceso	0,906	0,906	73,444	0,000	0,836	0,833	20,452	0,000
	Diálogo	0,926	0,925	87,620	0,000	0,746	0,741	19,168	0,000
	Riesgo	0,942	0,942	85,781	0,000	0,725	0,725	15,694	0,000
	Transparencia	0,950	0,950	150,463	0,000	0,794	0,792	25,031	0,000
Orientación estratégica	A la innovación	0,942	0,943	141,330	0,000	0,916	0,914	19,388	0,000
	Al competidor	0,919	0,918	92,154	0,000	0,820	0,807	9,267	0,000
Cocreación de Valor	Diálogo CCV	0,931	0,931	85,813	0,000	0,803	0,803	16,126	0,000
	Experimentación	0,932	0,932	99,978	0,000	0,751	0,751	15,784	0,000
	Interacción con el entorno	0,885	0,885	67,578	0,000	0,664	0,656	4,937	0,000
	Propensión al riesgo	0,938	0,937	93,479	0,000	0,776	0,772	16,367	0,000
Desempeño organizacional	DO5	0,868	0,867	41,421	0,000	0,622	0,608	6,036	0,000
	DO6	0,899	0,899	66,704	0,000	0,694	0,671	7,204	0,000
	DO7	0,869	0,869	41,214	0,000	0,753	0,748	14,102	0,000
	DO8	0,923	0,923	73,243	0,000	0,815	0,814	17,403	0,000

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Posteriormente se procedió a verificar la fiabilidad y validez convergente del modelo integrado con la información de ambas ciudades. La tabla 31 evidencia que el modelo general cumple con las características adecuadas de consistencia interna de las escalas por dimensión y constructo respectivamente.

Tabla 31. Fiabilidad y validez convergente

Constructos	Alfa de Cronbach	Índice de fiabilidad compuesta	Índice de varianza extraída
Absorción	0,889	0,924	0,753
Adaptación	0,842	0,905	0,760
Aprendizaje	0,921	0,944	0,809
Capacidades dinámicas	0,951	0,957	0,616
Cocreación de valor	0,927	0,948	0,820
Desempeño	0,882	0,919	0,739
Innovación	0,840	0,904	0,757
Orientación estratégica	0,812	0,914	0,841

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En todos los casos se cumplieron los criterios, así: el alfa de Cronbach superior a 0,7 (Nunnally and Bernstein, 1994); el IFC superior a 0,7 (Fornell and Larcker, 1981) y un IVE superior a 0,5 (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2016). Igualmente la tabla 31 presenta las cargas factoriales del modelo, las cuales fueron mayores a 0,6 y significativas para todos los casos del modelo final (Bagozzi and Yi, 1988; Bagozzi, Yi and Phillips, 1991); de ahí que la fiabilidad y la validez convergente fueron asumidas.

Luego se procedió a verificar la validez discriminante (tabla 32). Para ello se utilizó el método de Fornell y Larcker (1981), comparando el cuadrado del IVE de cada constructo frente a la correlación entre cada par de constructos en estudio. Así, ante un valor del cuadrado del IVE superior a la correlación, se puede asumir la discriminación entre constructos y su validez (Hair et al., 2016).

Tabla 32. Validez discriminante método de Fornell y Larcker

Constructos	Absorción	Adaptación	Aprendizaje	Cocreación de valor	Desempeño	Innovación	Orientación estratégica
Absorción	0,868						
Adaptación	0,740	0,872					
Aprendizaje	0,867	0,671	0,899				
Cocreación de valor	0,805	0,640	0,809	0,906			
Desempeño	0,703	0,741	0,632	0,641	0,860		
Innovación	0,711	0,668	0,638	0,677	0,653	0,870	
Orientación estratégica	0,740	0,600	0,750	0,658	0,575	0,586	0,917

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La relevancia predictiva del modelo pudo ser verificada al obtenerse, en el análisis general integrado con datos de ambas ciudades, el coeficiente de determinación (R2) de los constructos dependientes explicados en el modelo. El desempeño —constructo de relevancia definitiva para el modelo— obtuvo un R2 de 0,577, indicando que el modelo posee una adecuada capacidad predictiva.

Los constructos de orientación estratégica y cocreación de valor obtuvieron un R2 de 0,585 y 0,698 respectivamente. Además se evaluó sobre el modelo general la validez predictiva a través de la técnica del *blindfolding* con una distancia de salto de 7; esto permitió contrastar la predicción para las observaciones ocultas contra los resultados reales y obtener el valor Stone-Geisser Q^2 (Geisser, 1974) que para todos los casos de constructos predichos obtuvo valores adecuados superiores a cero: para el desempeño fue de 0,399; para la orientación estratégica fue de 0,467 y para la cocreación de valor fue de 0,537.

Una vez asumida la fiabilidad y validez del modelo interno se procedió a analizar el multigrupo, así como la contrastación de hipótesis. La tabla 33 presenta la contrastación de hipótesis para ambas ciudades, en donde se evidencia que todas las hipótesis se cumplen a excepción de la orientación estratégica hacia el desempeño.

Tabla 33. Contrastación de hipótesis para análisis multigrupo por mínimos cuadrados parciales

Hipótesis	Coeficientes Path	Media coeficientes Path	Valores t	Valores p
Medellín				
Capacidades dinámicas -> Cocreación de valor	0,866	0,865	49,617	0,000

Capacidades dinámicas -> desempeño	0,704	0,703	6,282	0,000
Capacidades dinámicas -> orientación estratégica	0,810	0,811	41,046	0,000
Cocreación de valor -> desempeño	0,228	0,226	2,392	0,017
Orientación estratégica -> desempeño	-0,104	-0,102	1,612	0,107
São Paulo				
Capacidades dinámicas -> cocreación de valor	0,677	0,685	13,339	0,000
Capacidades dinámicas -> desempeño	0,478	0,485	4,881	0,000
Capacidades dinámicas -> orientación estratégica	0,355	0,356	4,335	0,000
Cocreación de valor -> desempeño	-0,348	-0,351	4,225	0,000
Orientación estratégica -> desempeño	0,075	0,088	0,708	0,479

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Finalmente se procedió a verificar la significancia de las diferencias entre los Path estimados en el contraste de hipótesis y frente a las cargas de cada capacidad hacia las capacidades dinámicas, al tratarse este último de un constructo modelado en las ejecuciones finales como de segundo orden. La tabla 34 presenta el test paramétrico de diferencias entre valores Path, así como la respectiva prueba t para asegurar la significancia de la diferencia.

Tabla 34. Significancia de diferencias entre coeficientes Path del modelo interno

Coeficiente Path	Diferencia de entre efectos totales	Valor t	Valor p
Capacidades dinámicas -> absorción	0,033	2,151	0,032
Capacidades dinámicas -> adaptación	0,239	3,128	0,002
Capacidades dinámicas -> innovación	0,285	5,153	0,000
Capacidades dinámicas -> aprendizaje	0,175	4,676	0,000
Capacidades dinámicas -> cocreación de valor	0,190	3,818	0,000
Capacidades dinámicas -> desempeño	0,547	6,973	0,000
Capacidades dinámicas -> orientación estratégica	0,455	5,944	0,000
Cocreación de valor -> desempeño	0,575	4,464	0,000
Orientación estratégica -> desempeño	0,179	1,490	0,137

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En todos los casos se asume que la diferencia es significativa entre ambas ciudades, exceptuando la relación entre orientación estratégica y desempeño que no fue significativa de forma individual.

Conclusiones

Para validar el modelo SEM se realizaron ajustes importantes con el software SmartPLS, los cuales buscan simplificar el análisis factorial por componentes principales para selección de ítems y el análisis de segundo orden con duplicación de indicadores y método de dos pasos para reducir la dimensionalidad para estimar el modelo con el rigor esperado en este tipo de investigaciones; con base en ello se alcanzaron resultados muy satisfactorios que incluyen la validación directa, positiva y mediada de los constructos en dos de las tres hipótesis en los dos contextos objeto de estudio (Medellín y São Pablo).

El análisis multigrupo realizado en los dos territorios objeto de investigación dio resultados altamente fiables y confiables, soportando la validez del instrumento de medida y justificando cada una de las hipótesis definidas y sustentadas en la revisión sistemática de literatura; esto, al confirmar que hay una alta relación entre las capacidades dinámicas y el incremento o decrecimiento del desempeño organizacional. Más aún, se reconoce que la mayoría de empresas familiares de ambas ciudades poco se preocupan por la planeación estratégica de sus organizaciones. No obstante, ven necesaria la colaboración entre otras organizaciones o empresas del territorio con el ánimo de mejorar su rendimiento a corto plazo.

Otro de los hallazgos importantes hace referencia a que las empresas familiares no tienen una buena gestión financiera para aumentar su desempeño organizacional porque están cada vez más preocupadas por la operación y están marginalmente interesadas en generar capacidades de absorción y aprendizaje que fortalezcan su día a día y que mejoren su productividad, aunque dejan de lado el desarrollo de las capacidades de innovación y adaptación que aportan más a la competitividad.

Referencias

Aldas, J. y Uriel, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R.* Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Ali, M. and Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research, 69*(5), 1669-1675.

Amabile, T. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1185.

Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.

Bagozzi, R., Yi, Y. and Phillips, L. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 421-458.

Camps, J., Alegre, J. and Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower, 32*(5-6), 687-703.

CEPAL. (2019). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower, 28*(3-4), 224-242.

Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Fornell, C. and Larcker, D. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.* Los Angeles, USA: SAGE.

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika, 61*(1), 101-107.

Gibson, C. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209-226.

Hair, J. et al. (2006). *Multivariate data analysis.* New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011). Pls-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-151.

Hair, J. et al. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Los Angeles, USA: SAGE.

Hair, J. et al. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Los Angeles, USA: SAGE.

Hogan, S. et al. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management, 40*(8), 1264-1273.

Judge, W. and Douglas, T. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal Management Study, 35*(2), 241-262.

Lee, Y., Kim, S. and Lee, H. (2011). The impact of service R&D on the performance of Korean information communication technology small and medium enterprises. *Journal Engineering Technological Management, 20*(1), 77-92.

Marcoulides, G. and Chin, W. (2013). *You Write, but Others Read: Common Methodological Misunderstandings in PLS and Related Methods. New Perspectives in Partial Least Squares and Related Methods SEM.* New York, USA: Springer.

Narver, J. and Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing, 54*(4), 20-35.

Nunnally, J. and Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory.* New York, USA: McGraw-Hill.

Ringle, C. et al. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management, 1*, 1-27.

Sarstedt, M. et al. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. A*ustralasian Marketing Journal, 5*(25), 1441-3582.

Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics, 22*(2), 40-51.

Taghizadeh, S. et al. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(1), 24-35.

Capítulo VIII

Estado y nuevos desafíos de la estrategia, las capacidades y el desempeño en la empresa familiar

Geovanny Perdomo Charry
Oscar Andrés Galindo Rodríguez
Catalina Quinchía Saavedra

Introducción

Las empresas familiares en los dos contextos objeto de estudio han sido influenciadas de manera positiva y directa desde las capacidades dinámicas hasta el desempeño organizacional —en especial, al rendimiento no financiero—. Incluso esta relación ha sido mediada de forma positiva y directa más desde la cocreación de valor que desde la orientación estratégica en los dos contextos estudiados (Medellín y São Paulo).

Este capítulo se ha desarrollado con la finalidad de presentar las conclusiones, contribuciones teóricas, metodológicas y empíricas a partir de los resultados y hallazgos obtenidos, además de enunciar las limitaciones del estudio y las futuras investigaciones que se pueden desprender de este. Para ello se ha tomado como insumo la discusión propuesta en los resultados del capítulo anterior.

Discusiones y conclusiones

En este apartado se plantean las principales conclusiones del estudio, así como algunas discusiones relacionadas con la pregunta principal y sus tres interrogantes secundarios correspondientes a las tres hipótesis de investigación propuestas.

La conclusión central de este estudio ha sido la de confirmar teórica y empíricamente la existencia de la generación de capacidades dinámicas en este tipo de empresas y corroborar la relación directa y positiva que existe entre las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional —en concreto, con el desempeño no financiero—; además de validar de manera parcial el efecto mediador de los dos constructos objeto de estudio en los dos entornos analizados (Medellín y São Paulo) donde la orientación estratégica no necesariamente media la relación entre capacidades dinámicas y rendimiento organizacional, mientras que la cocreación de valor si lo hace de forma directa y positiva.

Una explicación teórica y razonable del porqué y el cómo generan capacidades dinámicas las empresas familiares tanto en Medellín como en São Paulo está dada principalmente porque, sin importar su tipo, las empresas ven en el desarrollo de capacidades la posibilidad de sobrevivir y competir en el mercado; pues estas capacidades fortalecen las habilidades para integrar, construir y reconfigurar sus competencias con el fin de enfrentarse de mejor manera al entorno cambiante (Helfat and Peteraf, 2003; Lavie, 2006). Con base en ello se puede señalar que las empresas familiares han desarrollado capacidades de absorción, adaptación, aprendizaje e innovación para facilitar la generación de capacidades dinámicas y mantenerse así en el mercado.

Específicamente esta investigación ha relevado que las capacidades dinámicas —que albergan teóricamente a las capacidades de absorción, aprendizaje, adaptación e innovación— (Garzón, 2015) han sido desarrolladas en las empresas familiares con el propósito de generar ventajas competitivas (Teece, 2007); si bien de formas diferentes, sin procesos deliberados, sin procedimientos organizados y sin métodos y herramientas estandarizadas de gestión.

En cuanto a la primera pregunta secundaria, ¿de qué manera las capacidades dinámicas influyen en el desempeño organizacional de las empresas familiares?, a partir del análisis empírico se puede inferir que la mayor parte de las micro y pequeñas empresas familiares en países emergentes como Colombia y Brasil tienen dificultades y vacios en el manejo de su gestión financiera porque normalmente no miden su rendimiento financiero (Rodríguez-Serrano and Martín-Velicia, 2015).

En este estudio también se pudo establecer y corroborar que las capacidades de aprendizaje e innovación aportan a la construcción de capacidades y a la vez afectan de forma positiva al desempeño no financiero; por tanto, cuando una empresa familiar requiera del desarrollo de ventajas competitivas para perdurar y sostener las estrategias y dinámicas empresariales en un mercado cada vez más exigente deberá enfocar sus recursos y esfuerzos a la generación de capacidades dinámicas internas (Danneels and Kleinschmidt, 2001).

Con relación a la segunda pregunta secundaria, ¿cuál es el efecto mediador de las orientaciones estratégicas en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en las empresas familiares?, se logró concluir que la orientación estratégica no media la relación entre capacidades dinámicas y desempeño no financiero puesto que las micro y pequeñas empresas en su mayoría no realizan una planeación estratégica; debido a que estas viven día a día en la operación de sus organizaciones, teniendo un pensamiento y acción estratégica a corto plazo. Asimismo, el tamaño y el tiempo de creación de las empresas estudiadas en los dos contextos también inciden en este resultado.

Por ello se plantea que no se cumple la afirmación de Plattfaut et al. (2015), según la cual en las empresas familiares en países emergentes en cuanto mejor sea el rendimiento de innovación en los servicios de una empresa mejor será el rendimiento de la prestación de los mismos y por lo tanto en el desempeño de una organización.

Incluso se puede afirmar que la falta de equilibrio entre las categorías familia, propiedad y empresa (Biasca, 2004) impide que existan lineamientos estratégicos que busquen generar comportamientos particulares —reconocidos como aceptables para alcanzar un desempeño empresarial superior (Gatignon and Xuereb, 1997)— que se encuadran dentro del marco epistemológico de la gestión empresarial, el cual busca fortalecer la gestión moderna de las compañías al tener en cuenta aspectos relacionados con la cultura organizacional (Zhou, 2006) propios de las empresas familiares.

Finalmente al indagar sobre la tercera pregunta secundaria, ¿cuál es el efecto mediador de la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en las empresas familiares?, se encuentra que existe una mediación importante por parte de la cocreación de valor entre capacidades dinámicas y desempeño no financiero dada la necesidad que tienen las empresas familiares de buscar apoyo técnico, operativo, comercial, financiero y de innovación con los actores de los ecosistemas de innovación y negocio de los países emergentes (Vargo and Lusch, 2004). Con base en ello la cocreación de valor contribuye

a resolver problemas, necesidades y requerimientos de las empresas en entornos turbulentos y competitivos (Prahalad and Ramaswamy, 2002, 2004).

En este sentido la investigación proporcionó, a partir de su marco teórico y conceptual y de su modelo teórico analítico, el análisis y explicación sobre cómo las empresas familiares entienden y gestionan las capacidades dinámicas para mejorar su rendimiento empresarial. De igual manera los hallazgos han evidenciado que las organizaciones de tipo familiar seleccionadas en el estudio gestionan sus capacidades de absorción y adaptación a través de procesos de vigilancia, inteligencia y referenciación competitiva de forma individual o colectiva con el fin de cumplir con el enfoque de construcción de capacidades dinámicas y poder así responder a las exigencias del mercado.

Además se logró encontrar que la generación de capacidades de aprendizaje e innovación, le han permitido a las empresa familiares fortalecer su oferta de valor a los clientes y brindar un portafolio de productos y servicios renovado que ha mejorado su desempeño organizacional (Ortega, García y Santos, 2012).

Contribuciones teóricas, metodológicas y empíricas

A continuación, se describen las contribuciones más significativas de los resultados de esta investigación. Estas han sido descritas en tres formas (empíricas, teóricas y metodológicas) y de modo cuantitativo a partir del análisis del objeto de estudio, las cuales fueron consideradas como insumo para plantear limitaciones y futuras investigaciones.

Contribuciones empíricas

Se ha aportado evidencia científica a las empresas familiares sobre temas de gestión de innovación y gestión organizacional con resultados que plantean que esta tipología está realizando procesos que han impactado de forma positiva su rendimiento empresarial, así como en el ejercicio de orientación estratégica y cocreación de valor, que les ha permitido mejorar su desarrollo y crecimiento de forma individual o colaborativa.

Específicamente se ha aportado evidencia empírica de que las capacidades dinámicas en las empresas familiares es un pilar fundamental dada su relevancia en la gestión empresarial, en el desarrollo de sus ventajas competitivas y en la renovación permanente de sus habilidades y competencias.

Esta investigación ha demostrado una validez teórica y empírica en las relaciones de capacidades dinámicas y desempeño no financiero, dando evidencia de que en el contexto propio de la empresa familiar de Medellín y São Paulo se pueden generar capacidades dinámicas que mejoren su gestión organizacional y aporten al crecimiento empresarial. Por ejemplo, innovar en procesos, productos, servicios y desarrollar nuevos negocios y mercados.

Se ha hecho difusión del conocimiento de las capacidades dinámicas y su efecto en el desempeño por medio de congresos, encuentros y seminarios en gestión empresarial y gestión

tecnológica e innovación, logrando que las organizaciones colombianas y latinoamericanas se apropien del conocimiento y tomen referencia de buenas prácticas, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

A través de la difusión de resultados de esta investigación se han abierto espacios de colaboración que, bajo un ambiente de construcción con diferentes líderes académicos y empresariales, han permitido compartir conocimiento y experiencia en la gestión estratégica de las empresas familiares con el fin de aumentar las relaciones de confianza y valor con diferentes pares institucionales y organizacionales.

A partir de los resultados se ha diseñado un modelo de investigación e intervención para las empresas familiares donde no solo hay resultados de nuevo conocimiento, sino también hallazgos que trascienden y se transforman en soluciones puntuales y efectivas que pueden ser aplicadas al contexto de las necesidades reales del mundo empresarial.

Además se han definido nuevas métricas de generación de capacidades dinámicas, desempeño organizacional, orientación estratégica y cocreación de valor para las empresas familiares en dos contextos diferentes a los existentes en la literatura a través del modelo planteado y validado con métodos estadísticos.

La academia, empresarios y sociedad se benefician de los resultados de esta investigación en la medida en que adopten políticas públicas para promover el desarrollo de capacidades de forma individual y colaborativa que impacten los sectores y territorios a través de la adopción de procesos, guías prácticas, herramientas y modelos de gestión que mejoren el desempeño organizacional de las empresas familiares.

Finalmente los hallazgos de este estudio también tienen implicaciones prácticas para que las empresas familiares generen mayores innovaciones y aprendizajes, gestionen estratégicamente sus organizaciones y cocreen soluciones a problemas y necesidades que tienen el mercado y el entorno.

Contribuciones teóricas

A la literatura científica sobre empresas familiares se le han aportado nuevas evidencias para la gestión estratégica al formular y validar un modelo teórico analítico original donde se proponen constructos que hacen parte de la frontera de conocimiento de la estrategia, la gestión organizacional y la gestión de la tecnología e innovación.

Otras tres contribuciones importantes son: (i) el relacionamiento inédito de constructos de primer, segundo y hasta tercer orden que incluyen variables formativas y reflectivas de las capacidades dinámicas, el desempeño organizacional, la orientación estratégica y la cocreación de valor como constructos unidimensionales y multidimensionales; (ii) entregar un aporte teórico a la gestión tecnológica e innovación a través del estudio del efecto mediador de la cocreación de valor en la relación entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en empresas familiares en Medellín y São Paulo; (iii) contribuir teóricamente al campo de la estrategia a través del estudio del efecto mediador de la orientación estratégica en la relación

entre capacidades dinámicas y desempeño organizacional en empresas familiares en Medellín y São Paulo.

Esta investigación aporta un análisis concluyente que genera una base teórica al unir información de investigación cuantitativa, información procedente del marco teórico, del análisis cuantitativo y de los aportes de los investigadores sobre la gestión de las empresas familiares en dos países emergentes.

Se hizo una contribución a la literatura de las empresas familiares sobre la validación de constructos, dimensiones, ítems y escalas de medida en un instrumento de medición de las capacidades dinámicas, el desempeño organizacional, la orientación estratégica y la cocreación de valor al proponer un instrumento tipo encuesta que agrupa escalas ya validadas de manera independiente en contextos completamente distintos a los evaluados en este estudio.

El presente estudio impulsa un campo de investigación relativamente nuevo donde la integración de teorías de la estrategia, gestión e innovación en las empresas familiares ofrece amplias posibilidades de analizar y comprender otros fenómenos de desarrollo y crecimiento empresarial, dando lugar a nuevos descubrimientos teóricos y empíricos que incluyen las experiencias y prácticas empresariales que aportan a la gestión organizacional.

Contribuciones metodológicas

La construcción de los modelos de ecuaciones estructurales presenta las hipótesis validadas teóricamente. De igual manera su adecuación para evitar problemas de constructos con ítems fantasma genera como resultado un modelo estructural complejo, que es considerado el centro de estudio.

La investigación aporta el diseño de un instrumento de medición validado teórica y empíricamente mediante encuestas para el levantamiento y recolección de datos en diferentes empresas familiares en dos entornos emergentes, basado en supuestos teóricos y un modelo teórico analítico para el estudio del efecto mediador en una relación entre constructos. Esta adaptación de escalas y unidades de medida de constructos de primer, segundo y tercer orden, fue diseñada y aplicada en una muestra representativa de empresas familiares de dos ciudades latinoamericanas.

El estudio aporta un modelo de análisis complejo que permite la representación de constructos, sus relaciones y mediaciones dentro de un objeto de estudio particular (empresa familiar) y dos contextos específicos (Medellín y São Paulo), apoyado en la combinación de técnicas y herramientas estadísticas (como, por ejemplo, SPSS y SmartPLS) enmarcadas en una metodología diseñada específicamente para este estudio.

Limitaciones y futuras investigaciones

De acuerdo a los resultados y hallazgos del estudio se describen las limitaciones y futuras investigaciones al relacionar asuntos empíricos, teóricos y metodológicos de tipo cuantitativo.

Limitaciones empíricas

Una limitante importante de la investigación realizada, sobre empresas familiares en los dos entornos objeto de estudio, es que se han dejado por fuera empresas familiares reconocidas en otras ciudades y regiones de los dos países. En este sentido el estudio solo ha considerado a algunas empresas de Medellín y São Paulo, dejando de lado a otras ciudades importantes de Colombia y Brasil.

Las empresas familiares seleccionadas son parte de programas de apoyo de las alcaldías y cámaras de comercio de las dos ciudades, la cuales son reconocidas en sus territorios por su desarrollo y crecimiento empresarial; sin embargo estas organizaciones no reflejan el estado real de las empresas familiares en Colombia y Brasil, lo que representa una limitante al momento de realizar inferencias sobre los resultados finales.

Limitaciones teóricas

Una de las limitaciones detectada por los investigadores es que se ha dejado por fuera a otros constructos de primer, segundo y hasta tercer nivel de igual valor y relevancia para el estudio debido a las restricciones teóricas y al alcance y los recursos económicos disponibles para desarrollar esta investigación.

Otra limitación frente a los constructos seleccionados para este estudio es el número de ítems que fueron eliminados para el modelo estructural, teniendo en cuenta los indicadores de fiabilidad y confiabilidad de los valores estadísticos de correlación como elementos totales ajustados; pues eliminarlos ayuda a mejorar la bondad de ajuste del modelo para el contexto estudiado, aunque esto podría no aplicarse a otros tipos de investigación.

Por otra parte algunos datos e información sobre los constructos elegidos a estudiar en las empresas familiares tienen pocos antecedentes e investigaciones científicas de rigor en Latinoamérica que permitan entender el fenómeno estudiado; de igual manera los pocos estudios existentes podrían no haber sido incorporados en su totalidad en la revisión sistemática de literatura, creando así limitaciones al momento de construir el instrumento de medida.

Finalmente se manifiesta que los resultados de este documento tampoco intentan brindar conclusiones sobre los valores o escalas apropiadas, incluso cuando la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con las afirmaciones positivas sobre las variables e ítems indagados.

Limitaciones metodológicas

La metodología seleccionada para esta investigación fue solo de tipo cuantitativo. Por ello los hallazgos obtenidos podrían ser limitados al entorno de las empresas participantes del estudio. Aunque la investigación aporta a la generalización, no detalla la especificidad del fenómeno estudiado; por tanto, se sugiere trabajar en investigaciones mixtas que incluyan el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Tanto la distancia geográfica como el difícil acceso a las empresas familiares en las dos ciudades dificultaron la rápida aplicación del instrumento; de ahí la tardanza en la obtención de resultados. La extensa longitud de los ítems sugeridos por la literatura para medir los constructos seleccionados llevó a que algunos de los participantes del estudio no diligenciaran en su totalidad el instrumento, por lo que tuvieron que descartarse esas muestras.

Los altos costos de los programas estadísticos impiden que los investigadores tengan acceso frecuente e ilimitado a estas herramientas, evitando que adquieran experticia en este tipo de técnicas e instrumentos de procesamiento de datos y sistematización de información cuantitativa antes de llegar a la etapa de análisis.

Las escasas inversiones en investigación científica a nivel local, nacional e internacional para apoyar la difusión del nuevo conocimiento y el bajo liderazgo por parte de algunos entes reguladores y gubernamentales en materia de gestión de la innovación y gestión organizacional hace que este conocimiento solo llegue a los lugares dentro del alcance que los recursos y liderazgo de los investigadores pudieron gestionar.

Futuras investigaciones

Cada una de las dimensiones de las capacidades dinámicas, el desempeño organizacional, la orientación estratégica y la cocreación de valor podrán adquirir protagonismo en futuros proyectos al ser relacionadas y validadas directamente con otras dimensiones como, por ejemplo, el desempeño innovador.

Ahora bien, la revisión de la literatura ha demostrado la limitación de estudios que relacionan la gestión de la innovación en las empresas familiares. Por ello se sugiere continuar con investigaciones en esta área de conocimiento que integren a la vez metodologías mixtas en su desarrollo.

Por su parte se recomienda el desarrollo de estudios de caso con base en lo estipulado por Yin (2003) para obtener información de las empresas familiares en los dos países objeto de investigación, así como en otros países de Latinoamérica, que puedan reflejar una realidad más cercana sobre la incidencia de la gestión de innovación sobre la gestión de la empresa familiar.

Las escalas de medida dispuestas para este estudio deben ser validadas en otros proyectos y entornos, de manera que se logre una homogeneidad en las afirmaciones de los ítems; esto, conservando la intención para la cual han sido creados. En consecuencia, se sugiere el desarrollo de futuros estudios que involucren la elaboración y la validación de estas y otras escalas de medición.

Finalmente estas investigaciones podrían enfocarse en comprender teórica y empíricamente a otras variables mediadoras en la relación entre constructos e incluir también variables moderadoras en las relaciones entre otros constructos de estrategia tales como gestión organizacional, gestión de la innovación y sostenibilidad en la empresa familiar.

Referencias

Biasca, R. (2004). *Resultados la acción: de las ideas a los hechos concretos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Danneels, E. and Kleinschmidt, E. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, *18*(6), 357-373.

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, *13*(1), 111-131.

Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, *34*(1), 77-90.

Helfat, C. and Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997-1010.

Lavie, D. (2006). Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change. *The Academy of Management Review*, *31*(1), 153-174.

Ortega, A., García, T. y Santos, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de Administración*, *25*(45), 113-135.

Plattfaut, R. et al. (2015). Service innovation performance and information technology: an empirical analysis from the dynamic capability perspective. *International Journal of Innovation Management*, *19*(4), 1550038-1550068.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy+Business*, *27*, 50-61.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, *32*(3), 4-9.

Prahalad, C. and Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences the nest practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, *18*(3), 5-14.

Rodríguez-Serrano, M. and Martín-Velicia, F. (2015). The Role of Absorptive Capability on Born-Global Performance. *Journal of Promotion Management*, *21*(4), 447-458.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.

Vargo, S. and Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1-17.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles, USA: SAGE.

Zhou, K. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, *35*(3), 394-402.

Se terminó de imprimir en el mes de febrero de 2020 en

EcoPrint & Advertising
EXTRATEGIA
ecoprint s.a.s.

PBX: 411 21 20
Cra. 80 N.º 44B-287 / Medellín
publicidadextrategia@gmail.com