

PROGRAMA DE DOCTORADO EN MARKETING

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES: UNA MIRADA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

José Fernando Barahona Vinasco

dirigida por:

Dra. Haydeé Calderón García

Dra. Consuelo Dolz Dolz

Valencia, mayo de 2022

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis doctoral no solo es el resultado de un largo proceso de investigación, a través del cual busco entender un poco más a las empresas familiares latinoamericanas desde aspectos como la cultura organizacional, la orientación al mercado y la innovación, como factores que determinan su desempeño empresarial. Más que ello, el presente trabajo es el resultado de la participación y compromiso de todas aquellas personas, empresas e instituciones que hicieron posible su desarrollo. A todos ellos, mi más sentido sentimiento de gratitud, por su invaluable apoyo.

Hago una mención especial a mis directoras de tesis, a las doctoras Haydee Calderón García y Consuelo Dolz Dolz, por su paciencia, compromiso y excelentes consejos, tanto disciplinares, como metodológicos, quienes por largos años me acompañaron en todo este proceso.

Mi mayor agradecimiento se dirige también a la Universidad de Manizales, institución en la que trabajo por más de 25 años, y quien me dio la oportunidad de adelantar este doctorado, apoyándome no solo económicamente, sino también con el tiempo y los recursos necesarios para poder lograr su culminación.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi familia quien ha sido mi mayor motivación para adelantar este proceso de formación, siempre impulsándome y acompañándome a pesar de los sacrificios que para ellos esto significaba.

Muchas gracias

RESUMEN

Esta tesis doctoral aborda el estudio de la orientación al mercado y su influencia en la innovación y en el desempeño de la empresa familiar latinoamericana tomando como punto de partida la cultura organizacional. En tal sentido, esta investigación, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, hace hincapié en la cultura organizacional de la empresa familiar como factor determinante en la orientación al mercado de la organización, considerando que en este escenario la implicación familiar tiene un efecto moderador para dicha relación. Por otro lado, y a partir del reconocimiento de las características diferenciales que poseen las empresas familiares de Latinoamérica, y a sus bajos niveles de desempeño y competitividad internacional, complementariamente este estudio busca determinar en que forma la orientación al mercado influye en la innovación y en el desempeño de dichas organizaciones.

Después de demostrar que la orientación al mercado es un campo de investigación que se justifica en el entorno de la empresa familiar, se plantea el desarrollo de esta tesis cuya estructura de trabajo se encuentra constituida por 6 capítulos, a través de los cuales se busca resolver los objetivos propuestos. Luego de una extensa revisión de la literatura, sobre aspectos relativos a la empresa familiar, la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño, se plantea un modelo que integra todos los conceptos tratados. Que, con el uso de las herramientas estadísticas relativas a los modelos estructurales, se establecen las relaciones planteadas en el trabajo. Confirmando la influencia que algunas tipologías de cultura organizacional tienen en la orientación al mercado, donde según el tipo de cultura organizacional predominante en la empresa se observa el efecto moderador de la implicación familiar en esta relación, de igual forma confirmando la influencia de la orientación al mercado en la innovación y en el desempeño. Después de todo el análisis empírico, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones más relevantes, respecto a la evaluación del cumplimiento de los objetivos, contribución a la teoría, implicaciones en la gestión, futuras líneas de investigación y principales limitaciones.

Palabras clave: Orientación al mercado, cultura organizacional, innovación, desempeño empresarial, implicación familiar.

ABSTRACT

This doctoral thesis addresses the study of market orientation and its influence on innovation and the performance of the Latin American family business taking as a starting point the organizational culture. In this sense, this research emphasizes the organizational culture of the family business, from the perspective of the theory of resources and capabilities, as a determining factor in the market orientation of the organization, considering that in this scenario, family involvement has a moderating effect for this relationship. On the other hand, based on the recognition of the differential characteristics of family businesses in Latin America, and their low levels of performance and international competitiveness, this study also aims to determine how market orientation influences innovation and the performance of these organizations.

After demonstrating that market orientation is a field of research that is justified in the environment of the family business, the development of this thesis is proposed, whose work structure is constituted by six chapters, through which it seeks to solve the proposed objectives. After an extensive review of the literature, on aspects related to the family business, organizational culture, market orientation, innovation and performance, a model that integrates all the concepts discussed is proposed, that, with the use of statistical tools related to structural models, the relationships proposed in this work are established. Confirming the influence that some types of organizational culture have on market orientation, where according to the type of the predominant organizational culture in the company the moderating effect of family involvement in this relationship is observed, in the same way, confirming the influence of market orientation on innovation and performance. After all the empirical analysis, the results are discussed and the most relevant conclusions are presented,

regarding the evaluation of the fulfillment of the objectives, contribution to the theory, implications in management, future lines of research and main limitations.

Keywords: Market orientation, Organizational culture, Innovation, Business performance, Family involvement.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Objetivos del estudio	21
1.2. Estructura de la tesis doctoral	22
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1. La empresa familiar	26
2.1.1. Desarrollo conceptual de la empresa familiar	28
2.1.2. Las empresas familiares latinoamericanas: principales características	34
2.1.3. Investigación sobre la empresa familiar	49
2.1.3.1. Investigación sobre las empresas familiares en Latinoamérica	62
2.2. Teoría de los recursos y capacidades.....	70
2.2.1. Fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades: origen y conceptualización.	71
2.2.2. Tipología de recursos.....	73
2.2.3. Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva	75
2.2.4. La teoría de los recursos y capacidades en el contexto de las empresas familiares.....	77
2.3. Cultura organizacional.....	80
2.3.1. Definición y tipos de cultura	81
2.3.2. La cultura organizacional en el contexto latinoamericano.....	89
2.3.3. La cultura organizacional en la empresa familiar: la implicación familiar.....	99
2.3.4. Modelos de medida y análisis de la cultura organizacional.	104
2.4. Orientación al mercado.....	113
2.4.1. Concepto de orientación al mercado	115
2.4.1.1. Enfoque comportamental de la orientación al mercado	120
2.4.1.2. Enfoque cultural de la orientación al mercado	123
2.4.2. La orientación al mercado en el contexto de las empresas latinoamericanas	131
2.4.3. La orientación al mercado en el contexto de las empresas familiares.	135
2.4.4. Medición de la orientación al mercado.....	140
2.5. Innovación	143
2.5.1. Concepto de innovación y tipología	144
2.5.2. La importancia de la innovación para las empresas	147
2.5.3. La innovación en el contexto latinoamericano	148
2.5.4. La innovación en la empresa familiar	152
2.5.5. Medición de los resultados de la innovación en las empresas	158
3. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	165
3.1. Cultura organizacional y orientación al mercado en las empresas familiares latinoamericanas.....	165
3.1.1. Cultura organizacional tipo clan	171
3.1.2. Cultura organizacional tipo mercado	172
3.1.3. Cultura organizacional tipo adhocrática	175

3.1.4.	<i>Cultura organizacional tipo jerárquico</i>	177
3.2.	El papel de la implicación de la familia en la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado	180
3.3.	Orientación al mercado y desempeño empresarial de las empresas familiares	194
3.4.	Orientación al mercado e innovación en las empresas familiares	197
3.5.	Innovación y desempeño de las empresas familiares	200
3.6.	Planteamiento del modelo teórico propuesto	202
4.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	205
4.1.	Diseño de la investigación	205
4.2.	Escalas de medida	206
4.2.1.	<i>Medición de la cultura organizacional</i>	207
4.2.2.	<i>Medición de la orientación al mercado</i>	209
4.2.3.	<i>Medición de la innovación</i>	211
4.2.3.	<i>Medición del desempeño empresarial</i>	212
4.2.4.	<i>Medición de la implicación familiar</i>	213
4.3.	Muestreo	214
4.3.1.	<i>Selección de la muestra</i>	214
4.3.2.	<i>Trabajo de campo</i>	216
4.3.3.	<i>Descripción y perfil de la muestra</i>	217
4.4.	Técnica de análisis	219
5.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	224
5.1.	Análisis del modelo de medida: fiabilidad y validez de las escalas	225
5.1.1.	<i>La consistencia interna o fiabilidad de las escalas del modelo</i>	225
5.1.2.	<i>La validez convergente y la validez discriminante</i>	229
5.2.	Evaluación del modelo estructural: contraste de hipótesis	233
5.3.	Evaluación del efecto moderador de la implicación familiar	238
6.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	242
6.1.	Discusión de resultados y conclusiones	242
6.2.	Implicaciones para la gestión	256
6.3.	Limitaciones de la investigación	260
6.4.	Futuras líneas de investigación	262
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	265
	ANEXOS	334

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones de empresas familiar	30
Tabla 2 Teorías desde las cuales se ha estudiado la empresa familiar	51
Tabla 3 Áreas de estudio más recurrentes sobre empresa familiar.....	56
Tabla 4 Relación de algunas publicaciones sobre empresa familiar en latinoamerica.....	66
Tabla 5 Estudios sobre cultura organizacional en latinoamérica	95
Tabla 6 Investigaciones desde el enfoque cultural de la orientación al mercado	127
Tabla 7 Estudios sobre orientación al mercado en latinoamérica.....	132
Tabla 8 Medición objetiva y subjetiva de la innovación	159
Tabla 9 Resumen de las hipótesis	203
Tabla 10 Escala de medida de la cultura organizacional.....	209
Tabla 11 Escala de medida de la orientación al mercado	210
Tabla 12 Escala de medida de la innovación.....	211
Tabla 13 Escala de medida del desempeño empresarial	213
Tabla 14 Escala de medida de la implicación familiar	214
Tabla 15 Características de la muestra	215
Tabla 16 Distribución del número de trabajadores por empresa	218
Tabla 17 Distribución zona geográfica de ubicación de las empresas	218
Tabla 18 Empresas por sectores de actividad	219
Tabla 19 Ítems eliminados	227
Tabla 20 Validación del instrumento de medida: fiabilidad y validez convergente	227
Tabla 21 Validación del instrumento de medida: validez dicriminante.....	230
Tabla 22 Matriz de cargas cruzadas	231
Tabla 23 Heterotrait-monotrait ratio (htmt).....	232
Tabla 24 Evaluación del coeficiente de determinación R^2 y la relevancia predictiva Q^2 . Q^1	234
Tabla 25 Resultados del modelo estructural: hipótesis sobre relaciones directas entre variables .	237
Tabla 26 Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre cultura clan y orientación al mercado.....	239
Tabla 27 Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre cultura tipo mercado y la orientación al mercado.	239
Tabla 28 Efecto moderador de la implicación familiar en la cultura tipo adhocrática y la orientación al mercado.....	240
Tabla 29 Efecto moderador de la implicación familiar en la cultura tipo jerárquica y la orientación al mercado.....	240

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de valores en competencia	109
Figura 2 Modelo teórico propuesto	203
Figura 3 Modelo estructural	238

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Objetivos del estudio
- 1.2. Estructura de la tesis doctoral.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas y, desde distintas disciplinas, se han hecho grandes esfuerzos por comprender el fenómeno de la empresa familiar, con el objetivo de analizar su comportamiento y contribuir a la mejora de sus condiciones de competitividad y sostenibilidad. A pesar de los logros alcanzados en el estudio de la empresa familiar, aún se necesitan planteamientos nuevos que impulsen su desarrollo a través del diseño de estrategias que se adapten a las condiciones actuales del mercado y que contribuyan a impulsar su crecimiento tanto en los entornos locales como en los internacionales. Las empresas familiares son fundamentales para las estructuras de producción de las economías desarrolladas y en vías de desarrollo. Su importancia radica en el poder de generación de empleo que tienen, puesto que se constituyen en agentes activos en la regeneración de la estructura económica de cualquier país (Ferrante, 2018; Ramon y Sanchez, 2018).

Según el Barómetro Europeo de la Empresa Familiar (KPMG, 2021), la importancia de las empresas familiares es cada vez más reconocida en todo el mundo, gracias a esa gran capacidad que poseen para generar valor y empleo. Para PWC (2021), este tipo de empresas generan a nivel mundial más de la mitad del PIB, y por lo menos dos tercios del empleo global.

De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés International Financial Corporation, 2018), las empresas familiares representan más del 70% del total de empresas en actividad en muchos países.

Estados Unidos es un buen ejemplo de lo anterior, pues ocupa el primer lugar a nivel mundial en número de empresas familiares, con un 90 % sobre el total de sus empresas, equivalente a unos 25 millones de empresas, que aportan el 64 % del

PIB, el 62 % del empleo, el 78 % de los nuevos empleos y son el 35 % de las 500 compañías más grandes (Rueda y Rueda, 2019).

Para el caso de Latinoamérica, las empresas familiares contribuyen con el 60 % del PIB agregado y emplean al 70 % de la mano de obra de la región (KPMG, 2021).

Es destacable la relevancia socioeconómica de las empresas familiares para Latinoamérica, a pesar de que se circunscriben en un entorno empresarial rodeado de situaciones de permanente crisis y con bajos niveles de crecimiento económico, que, sumado a los bajos indicadores de productividad, desempeño y competitividad internacional con los que cuentan, sitúa a las empresas familiares de la región en una evidente situación de desventaja competitiva frente al mercado global, limitando de forma importante sus posibilidades de supervivencia (Rueda y Rueda, 2019). Esta situación estructural se agrava, si cabe, con las últimas crisis a las que han tenido que hacerles frente. Esto es, la crisis financiera global (2008-2010) y la actual crisis sanitaria global provocada por la pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19).

En los escasos estudios desarrollados sobre las empresas familiares latinoamericanas (Barbero, 2008; Muñoz-Bullón et al., 2018; Vázquez et al., 2020), los autores concluyen que estas cuentan con muy bajo nivel de desarrollo en innovación sobre el cual basar sus estrategias de diferenciación (Almaraz, 2018; Arzubaga et al., 2019; Gutiérrez et al., 2018).

De acuerdo con Sukier et al. (2018) y Quaye y Mensah (2019), para que la empresa familiar pueda tener una posibilidad de permanencia en el mercado, deberá ser capaz de monitorear, evaluar e implementar herramientas de *marketing*, que deben complementarse con sus propios recursos y capacidades internas, y con ello diseñar estrategias innovadoras que posibiliten la creación de valor para los clientes.

Sukier et al. (2018) encuentran que las empresas familiares tienen dificultades para racionalizar los recursos orientados a la implementación de sus estrategias de *marketing*, lo que evidencia limitaciones en sus sistemas de control y les dificulta

hacer mediciones efectivas de las acciones de *marketing* que desarrollan y establecer procesos de mejora continua. Estas dificultades que presentan en la gestión eficiente de los recursos para ejecutar estrategias comerciales afectan no solo su desempeño, sino también el logro de los objetivos de la empresa y de la familia.

Según Johnson et al. (2019) y Pearson et al. (2008), la incidencia de lo “familiar” en el ámbito empresarial influye en la organización, y, dependiendo de la forma que se usen los recursos familiares (conocimientos, relaciones, valores, etc.), esto puede convertirse en verdaderas ventajas competitivas.

Para analizar en qué medida algunas de las especificidades de las empresas familiares son fuente de ventaja competitiva sostenible, la teoría de los recursos y capacidades constituye un marco conceptual válido para su estudio. Desde esta perspectiva, Peteraf (1993) plantea que la auténtica ventaja competitiva de una empresa no reside en las estrategias adoptadas puntualmente, sino en la naturaleza de los recursos internos. Particularmente en el contexto de la empresa familiar, la interacción entre la familia y la empresa genera unos recursos y unas capacidades específicas inimitables e intransferibles, que garantizan factores diferenciales y ventajas competitivas. Por lo tanto, es importante identificar tanto el recurso como las capacidades que se requieren para constituir estas ventajas.

Para hacerles frente a los entornos cambiantes, las empresas familiares requieren las llamadas capacidades dinámicas (Teece, 2007), relacionadas con el comportamiento de la empresa que está orientado a integrar, renovar y reconfigurar sus recursos y capacidades, así como a actualizar y reconstruir sus capacidades básicas en aras de darle respuesta al entorno, para conseguir y mantener la ventaja competitiva.

Con base en la teoría de los recursos y capacidades (Grant, 1991), la orientación al mercado puede considerarse una capacidad que proporciona compromiso e

información, y por medio de la cual la empresa puede crear ofertas de valor capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de su público objetivo (Day, 1994). Asimismo, encontramos las denominadas capacidades culturales, relacionadas con la capacidad para aprender, para absorber conocimiento externo, para innovar o para afrontar cambios estratégicos y organizativos (Grant, 2014).

Si una empresa se orienta al mercado, esto le permitirá mejorar sus resultados en términos de posición competitiva. Por lo tanto, se hace fundamental que la empresa dedique esfuerzos a obtener de su mercado, su entorno y sus competidores información que identifique y satisfaga las necesidades de sus clientes, resuelva oportuna y adecuadamente las quejas de sus consumidores, defina formalmente sus planes de *marketing* y que desarrolle programas de *marketing* relacional que busquen fidelizar a su cartera de clientes (Martín, 2007).

Walker y Mullins (2014) plantean al respecto que, para poder ofrecerles un valor superior a los clientes, es necesario que la empresa familiar se encuentre orientada al mercado, para así estar en capacidad de fijar a nivel corporativo objetivos que estén basados en el análisis de las oportunidades y en la formulación e implementación de estrategias de *marketing* coherentes con las exigencias del entorno. Todo ello con el fin de lograr que sea capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. De acuerdo con Miller y Le Breton-Miller (2005), la orientación al mercado le permite a la empresa familiar adaptarse de forma rápida e innovadora al entorno competitivo, y desarrollar nuevos productos ajustados a los deseos de los clientes y a sus necesidades latentes (Frank et al., 2012). Para ello, la empresa tendrá fundamentalmente que estar orientada al mercado; desde esta perspectiva, combinar las estrategias que influyen sobre este valor superior que desea ofrecer, y coordinarlas con las acciones que son impulsadas por su entorno competitivo. Esto implica potenciar la capacidad que se tiene para hacerle seguimiento a dicho entorno, decidir sobre los nichos de mercado, innovar y definir sobre las especificaciones de los productos y servicios y, finalmente, elegir ante qué competidores posicionar la marca (Useche et al., 2014). La orientación al mercado

y su relación con la innovación pueden producirle ventajas competitivas a la empresa familiar (Udriyah et al., 2019).

La innovación es un elemento estratégico empresarial (Berg y Einspruch, 2009), a través del cual la empresa familiar puede aportar valor y mejorar su competitividad (Keupp et al., 2012). Como factor de competitividad y crecimiento (García et al., 2021; Díaz et al., 2019) la innovación cobra cada vez mayor importancia, especialmente en un contexto mundial caracterizado por un crecimiento exponencial de la competencia, en el que los ciclos de vida de los productos se acortan cada vez más y la exigencia de los clientes se incrementa cada día por más y mejores productos (Datar, 2012).

Diversas investigaciones sobre orientación al mercado han constatado la influencia positiva que esta tiene en los resultados de la empresa, al ser entendida como la generación de información sobre el mercado, la diseminación de dicha información a través de todos los departamentos y una respuesta oportuna al mercado a nivel de toda la organización (Verhees y Meulenbergh, 2004). De acuerdo con Tokarczyk et al. (2007), la orientación al mercado es la opción más adecuada para producir valor y generar ventajas competitivas perceptibles para los clientes.

Aunque la orientación al mercado ha sido estudiada tanto en empresas grandes (Jaworski y Kohli, 1993; Postigo, 2013) como en pequeñas (Kajalo y Lindblom, 2015; Pelham y Wilson, 1996; Franco et al., 2014; Gallo, 2017; Mosquera et al., 2017) en diversas industrias (Akman y Yilmaz, 2019; Largo, 2013; Lee et al., 2015a, 2015b; Ordóñez y Arboleda, 2017; Narver y Slater, 1990) y en diferentes economías (Boso et al., 2013; Gruber-Muecke y Hofer, 2015), son pocos los estudios que abordan este tema en el contexto de la empresa familiar (Zachary et al., 2011), y mucho más escasos los desarrollados en el marco de Latinoamérica.

La empresa familiar latinoamericana está fuertemente influenciada por toda esa dotación histórica y cultural propia de la región, caracterizada por poseer profundas

raíces geográficas, religiosas y de clases socioeconómicas (Lansberg y Perrow, 1991), que afectan la forma en que estas empresas se administran (Basco et al., 2015) y conciben la orientación al mercado.

Para diseñar estrategias que contribuyan a la competitividad de la empresa familiar y a la implantación de procesos de gestión de *marketing* más adecuados, es necesario diagnosticar y comprender mejor el comportamiento de este tipo de empresas, siendo de especial relevancia para empresas de países Latinoamericanos (Rueda y Rueda, 2019) debido a las limitaciones anteriormente señaladas.

Según Giri (2017), el antecedente más importante para adoptar la orientación al mercado es la cultura organizacional, que la convierte en tema de suma importancia, para comprender la empresa familiar latinoamericana y conocer las variables internas que promueven la orientación al mercado, considerando las particularidades propias de este tipo de empresa, especialmente en este contexto (Olavarrieta y Villena, 2014). De este modo se podrá profundizar en la comprensión de la vinculación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado en las empresas familiares (Gao, 2017).

Lozano (2005) plantea que para alcanzar un comportamiento organizacional de orientación al mercado se requiere actitud de la empresa hacia dicha orientación. Ahora bien, para que esto ocurra, es necesario contar con una cultura organizacional que la fomente y la impulse. En este sentido, en el escenario de las empresas familiares, la influencia del fundador tiene gran relevancia, en la medida en que a través de sus valores forja los valores organizacionales, las creencias y las prácticas empresariales (Steckerl, 2006), convirtiéndolos en un recurso intangible generador de ventajas competitivas (Zahra et al., 2004).

En las últimas décadas los estudios sobre las empresas familiares han abordado, entre muchos otros temas, los relacionados con la eficacia financiera (*performance*)

y su comparación con las empresas no familiares (Cevallos et al., 2018), la continuidad empresarial y el emprendimiento (Gutiérrez et al., 2018; Lagunas et al., 2018; Salazar et al., 2019; Zambrano et al., 2019), los consejos de administración (Subirats, 2018; Carrera, 2019; Montiel, 2019; Vázquez et al., 2018), la sucesión (Corbetta, 2008; De la Garza et al., 2018; Sánchez, 2019) y la profesionalización (Marcelino-Aranda et al., 2020; Ortiz, 2017).

Sin embargo, las cuestiones relativas al tipo de cultura organizacional de estas empresas y su influencia en la orientación al mercado y la innovación aún no han sido abordadas suficientemente, y menos si cabe en el ámbito latinoamericano. De esta forma, si se considera que la orientación al mercado tiene efectos en el desempeño de la empresa, se hace necesario conocer sobre los antecedentes que facilitan o que dificultan su implantación.

A pesar de que alrededor de la empresa familiar latinoamericana autores tales como Gómez-Betancourt (2006), Herrera (2015) y Briano y Saavedra (2015), entre otros, han hecho importantes aportes investigativos, la investigación en general es limitada e inconsistente (Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta 2018), fragmentada y dispersa, con poca continuidad y sin espacios de difusión especializados (Vázquez et al., 2020).

Naime (2011) y Henao (2017) reclaman la presencia de estudios que ayuden a comprender la empresa familiar latinoamericana desde su contexto geográfico, observar sus diferencias y crear paradigmas propios de estudio de la organización latina y sus realidades culturales, que enmarcan sus prácticas empresariales relacionadas con la planificación e implementación estratégica y la gestión comercial. Así, algunos análisis fundamentados en la perspectiva basada en los recursos pueden ser de gran interés en el momento de tratar temas relacionados ya sea con las capacidades empresariales, el proceso de toma de decisiones estratégicas o sobre los mismos mecanismos que este tipo de empresa utiliza para comunicar la visión y la cultura organizacional (Maciel, 2013).

Desde esta perspectiva, el estudio de factores determinantes de la competitividad de la empresa familiar latinoamericana, la influencia de los factores culturales, la orientación al mercado y la innovación se convierten en temas de estudio de gran interés, tal como lo sugieren Rivera y Molero (2006).

1.1. Objetivos del estudio

A partir de las consideraciones antes expuestas, el objetivo general de esta tesis es analizar, desde la perspectiva de los recursos y capacidades, la relación que la cultura organizacional de las empresas familiares de Latinoamérica tiene en la orientación al mercado —considerando para esta relación el efecto moderador que tiene la implicación de la familia propietaria—, y cómo dicha orientación influye en la innovación y en el desempeño general de la empresa familiar.

A partir del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1: establecer la relación que existe entre la cultura organizacional según su tipología, y la orientación al mercado en las empresas familiares latinoamericanas.

Objetivo 2: identificar el papel de la implicación de la familia en la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado.

Objetivo 3: establecer la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas familiares latinoamericanas.

Objetivo 4: determinar la relación que existe entre la orientación al mercado y la innovación en las empresas familiares latinoamericanas.

Objetivo 5: establecer la relación que existe entre la innovación y el desempeño de las empresas familiares latinoamericanas.

Cumplir los anteriores objetivos planteados les dará respuesta a cuestiones que permitirán avanzar en la investigación de la empresa familiar latinoamericana en el ámbito académico y, a su vez, ayudarles a los gestores de este tipo de empresas a desarrollarse competitivamente.

1.2. Estructura de la tesis doctoral

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, esta tesis doctoral está estructurada como se describe a continuación. En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico: en primera instancia, se desarrolla el concepto de empresa familiar, sus características determinantes y la investigación que al respecto se ha trabajado, especialmente en el contexto latinoamericano. En segunda instancia, se expone la teoría de los recursos y capacidades, su origen, su definición, su tipología y su análisis desde la perspectiva de las empresas familiares.

A partir de los contextos antes expuestos se aborda la cultura organizacional como una de las variables principales de este estudio. Se parte de la definición de cultura, tanto de los tipos de cultura como de las culturas nacionales y regionales, para abordar el concepto de cultura organizacional en el contexto latinoamericano y de empresa familiar. Seguidamente se presenta la investigación que al respecto se ha desarrollado, para finalmente revisar los modelos de medida más representativos. Luego se aborda la orientación al mercado, su concepto y enfoques, la contextualización en Latinoamérica, concretamente en las empresas familiares, para finalmente revisar los modelos de medida. Para cerrar el marco teórico se expone la innovación, sobre la cual se trabajan, entre otros aspectos, su conceptualización, su importancia, su desarrollo en los contextos latinoamericanos y de empresa familiar, y se cierra con los modelos de medida.

En el capítulo tres se presentan el modelo de investigación y las hipótesis, y se desarrollan los objetivos específicos, las hipótesis de trabajo y el modelo teórico, a través del que se establecen las relaciones entre las variables del estudio.

En el capítulo cuatro se incluye la metodología utilizada en el estudio. En primer lugar, se presenta el diseño de la investigación, que comprende la elaboración del cuestionario, y la descripción de las variables del estudio. A continuación, se expone el proceso seguido para la recogida de datos y se describe la muestra objeto de estudio. Por último, se presenta la base metodológica de la técnica estadística utilizada en el proceso de contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

En el capítulo cinco se presentan el análisis y la descripción de los resultados de la investigación empírica, que incluye, entre otros aspectos, la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural, y con este, la contrastación de las hipótesis.

Por último, en el capítulo seis se presentan las principales conclusiones de la investigación, la contribución de los resultados a la teoría y sus implicaciones prácticas, y finaliza con las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación que a futuro pueden surgir del estudio.

2. MARCO TEORICO

- 2.1. La empresa familiar
 - 2.1.1 Desarrollo conceptual de la empresa familiar
 - 2.1.2. Las empresas familiares latinoamericanas: principales características
 - 2.1.3. Investigación sobre la empresa familiar
 - 2.1.3.1. Investigación sobre las empresas familiares en Latinoamérica
- 2.2. Teoría de los Recursos y Capacidades
 - 2.2.1. Fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades: origen y conceptualización
 - 2.2.2. Tipología de recursos
 - 2.2.3. Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva
 - 2.2.4. La teoría de los recursos y capacidades en el contexto de las empresas familiares
- 2.3 Cultura organizacional.
 - 2.3.1. Definición y tipos de cultura
 - 2.3.2. La cultura organizacional en el contexto latinoamericano
 - 2.3.3. La cultura organizacional en la empresa familiar: la implicación familiar
 - 2.3.4. Modelos de medida y análisis de la cultura organizacional
- 2.4. Orientación al Mercado.
 - 2.4.1. Concepto de orientación al mercado
 - 2.4.1.1. Enfoque comportamental de la orientación al mercado
 - 2.4.1.2. Enfoque cultural de la orientación al mercado
 - 2.4.2. La orientación al mercado en el contexto de las empresas latinoamericanas
 - 2.4.3. La orientación al mercado en el contexto de las empresas familiares
 - 2.4.4. Medición de la orientación al mercado
- 2.5. Innovación
 - 2.5.1. Concepto de innovación y tipología
 - 2.5.2. La importancia de la innovación para las empresas
 - 2.5.3. La innovación en el contexto latinoamericano
 - 2.5.4. La innovación en la empresa familiar
 - 2.5.5. Medición de los resultados de la innovación en las empresas

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo lo constituyen cinco apartados, en los que se revisa cada uno de los constructos que componen el modelo teórico de investigación, tal como se ha detallado más arriba.

Como punto de partida, en el primer apartado se abordan aspectos relacionados con la empresa familiar, su desarrollo conceptual y las investigaciones desarrolladas, para finalmente analizarla desde la perspectiva latinoamericana, que constituye el foco de interés de este estudio. Para lograrlo, se revisaron los aspectos más relevantes que caracterizan la empresa familiar latinoamericana, tales como importancia que representa para la región, elementos contextuales, estructura, preferencias e intereses, poder empresarial y gobierno corporativo, con el fin de lograr obtener un panorama lo más completo de ella.

En el segundo apartado se hace una revisión de la teoría de los recursos y capacidades, como una perspectiva que permite comprender cómo el carácter de empresa familiar puede contribuir a alcanzar y sostener ventajas competitivas en este tipo de empresas.

En el tercer apartado se desarrollan los aspectos más relevantes sobre la cultura organizacional, incluyendo distintas tipologías y su idiosincrasia en el contexto de las empresas familiares latinoamericanas.

En el cuarto apartado se revisan los conceptos más destacados sobre la orientación al mercado, el enfoque comportamental y sus elementos principales, tales como generación de inteligencia de mercado, diseminación de la información y diseño e implementación de una respuesta, y el enfoque cultural y sus elementos, tales como orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, como los enfoques más reconocidos por la literatura. Por último, se revisa la

orientación al mercado en los contextos de las empresas familiares latinoamericanas.

Finalmente, en el quinto apartado se desarrollan los aspectos relacionados con innovación, conceptualización, importancia y tipología. Asimismo, se analiza la innovación en el contexto de la empresa familiar latinoamericana.

2.1. La empresa familiar

Las empresas familiares son reconocidas en todo el mundo por su gran importancia económica y social en el desarrollo integral de la sociedad. La empresa familiar, como la estructura productiva más antigua de la humanidad, ocupa un lugar predominante en la economía de cada país.

Para Perdomo et al. (2020), las empresas familiares han sostenido y siguen sosteniendo la economía de los países donde se encuentran. Esto se da en la medida en que representan más del 70% del total de las empresas de cada país según el IFC (2018).

KPMG (2021) establece que el número de empresas familiares en el mundo no solo es incalculable, sino que su importancia a nivel global es cada vez más reconocida, gracias, entre otras cosas, a su capacidad para generar valor y empleo. De acuerdo con PWC (2021), la empresa familiar genera más de la mitad del PIB a nivel mundial, y por lo menos dos tercios del empleo global.

El término empresa familiar por lo general se asocia con un negocio pequeño que ha pertenecido a una familia por generaciones; sin embargo, grandes compañías en el mundo son o empezaron siendo empresas familiares. Tal es el caso de Walmart, en Estados Unidos; de Volkswagen, en Alemania; de Louis Vuitton Moët Hennesy, en Francia; o de América Móvil, en México.

Por lo general, el foco de interés de la empresa familiar es construir una compañía que se le pueda entregar a su siguiente generación. De ahí la pretensión de los propietarios de mantener el control, bajo una visión a largo plazo, usando como creador de valor su reputación y la relación con los actores clave del negocio (Miller y Le Breton-Miller, 2005).

Para Ward (2006), la condición de perdurabilidad a través del tiempo busca ser demostrada por medio de la cultura organizacional cuando los valores propios de la familia hacen parte de los principios corporativos, los cuales se convierten en un factor que hace a la empresa familiar un agente con ventaja competitiva.

De acuerdo con Chua et al. (1999), la propiedad, la dirección y la transferencia generacional identifican la implicación familiar en la empresa y son las características con las que se considera una empresa como familiar. A partir de la calidad de dicha implicación se incorporan los aspectos distintivos que se vinculan con la generación de los recursos idiosincráticos derivados de esa influencia familiar en la empresa, y que han sido reconocidos en la literatura como *familiness* (Habbershon y Williams, 1999).

Por lo general, las empresas familiares se benefician de la concentración del poder, la flexibilidad, la titularidad de la familia y, en muchos casos, del prestigio de su marca, en la medida en que aprovechan el nombre y la herencia de la familia, sus conexiones comerciales y políticas y los valores del fundador; nada de lo que puede ser transferido fácilmente a un propietario externo (Bennedsen y Fan, 2014). Sin embargo, a pesar de todo esto, son pocas las empresas familiares que se capitalizan, puesto que casi dos tercios de ellas se liquidan o son vendidas por su fundador, y menos del 15% de su administración llega a manos de su tercera generación (IFC, 2018).

A esto se le suma que las empresas familiares son heterogéneas (Chua et al., 2012); por lo tanto, si queremos comprender o predecir su comportamiento,

necesitamos entender mejor las fuentes de esta heterogeneidad (Rau et al., 2019). Las raíces de dicha heterogeneidad pueden encontrarse en las estructuras de gobierno, en los objetivos y valores (Chua, et al., 2012) y en los recursos y capacidades (Arregle et al., 2007).

Para una mayor comprensión de la empresa familiar, y en consideración al interés particular que representa para este estudio, a continuación, se presenta un análisis detallado de su concepto y su avance en investigación tanto a nivel general como en el contexto latinoamericano.

2.1.1. Desarrollo conceptual de la empresa familiar.

No existe una única definición que identifique a una empresa familiar, debido a los distintos criterios que los autores emplean para clasificarlas. Encontrar un concepto consensuado del vocablo *empresa familiar* que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaños y tipos de compañía ha estado en debate en las últimas décadas. Al respecto, diversos investigadores han desarrollado múltiples definiciones, entre las que se encuentran Astrachan y Shanker (2003), Chua et al. (1999) y Habbershon et al. (2003), quienes definen que el eje central para calificar a una empresa familiar consiste en que la familia propietaria, además de determinar la visión y los mecanismos de control de la empresa, contribuya a crear recursos y capacidades únicos que hagan casi inimitable a la empresa.

Según el *Instituto de la Empresa Familiar*, en 2008 el Grupo Europeo de Empresas Familiares, de Bruselas (EFB, por sus siglas en inglés European Family Business), y el Consejo del Family Business Network (FBN), de Milán, conocidos como las principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares, acordaron la definición oficial del término *empresa familiar*, y establecieron las siguientes condiciones que deben cumplir las empresas para ser consideradas familiares, sin importar su tamaño: (1) la mayoría de los votos (representados por acciones) deben ser de propiedad de la persona o personas de la familia que la

fundaron, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la compañía, o son propiedad de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de los hijos; (2) la mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos (se refiere a votantes con grados de consanguinidad lejanos a los tradicionales o que exista un representante de la familia o la persona); 3) al menos un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión o gobierno de la empresa; y 4) a las empresas cotizadas se las define como familiares si el adquiriente o fundador de la compañía o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto (a los que da derecho el capital social).

Los parámetros y criterios utilizados para determinar si una empresa es familiar son múltiples, lo que impide establecer una única definición. A manera de ejemplo, en la tabla 1 presentados en orden cronológico, se sintetizan algunas de las definiciones aportadas por diferentes autores.

Tabla 1 Definiciones de empresas familiar

Autores y año	Definición
Amat (2003)	La empresa familiar es toda organización cuya propiedad y dirección, está mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones, inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.
Anderson y Reeb (2003)	Empresa familiar cuando dos o mas accionistas con un porcentaje aproximado del 5% de participación son familiares y cumplen funciones en la dirección o administración de la empresa.
Barnes y Hershon (1976)	La empresa es familiar cuando la participación en el capital que proporciona el control está en manos de un individuo de los miembros de una misma familia.
Beehr et al. (1997)	Empresa familiar es aquella en que dos o más familiares son accionistas y(o) ocupan puestos en la dirección o administración superior, y el porcentaje de propiedad individual oscila en torno al 5%.
Cabrera-Suarez (2005)	Empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en los lazos familiares y en donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores.
Carsrud (1992)	Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Chua et al. (1999)	Un negocio gestionado con la intención de continuar su misión en manos de una coalición dominante controlada por miembros de una misma familia o número de familias sostenibles a través de sus generaciones.
Donelly (1964)	Una empresa se considera un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.
Dyer (1986)	Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia.
De la Garza et al. (2008)	La empresa familiar es aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.
Handler (1990)	Empresa familiar es una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración.
Hernández-Perlines y Mancebo-lozano (2016)	La empresa familiar es aquella que tiene una estructura de capital de propiedad familiar, en donde su gestión está influenciada por este grupo de personas denominada familia.
Hoshino (2004)	Las empresas familiares son aquellas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador.

Autores y año	Definición
Kenyon-Rouvinez y Ward (2004)	Para que una empresa sea considerada familiar su propiedad accionaria debe estar en parte en manos de dos o mas familiares, quienes deberán ocupar puestos de dirección en ella.
Lozano (2000)	Empresa familiar es ese tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar y doméstico, donde las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organización empresarial.
Navarrete (2008)	Las empresas familiares son empresas cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar
Ramírez y Fonseca (2010)	La empresa familiar es una organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio
Schillaci (1990)	Una empresa familiar es aquella donde existe la presencia de una segunda generación o de dos generaciones simultáneamente activas en la empresa.
Soto (2013)	Empresa familiar son aquellas empresas donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo el fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar sus raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio
Tagiuri y Davis (1996)	Es la interacción entre dos tipos de organización, la familia y la empresa, donde se establece el carácter básico de la empresa familiar singular.
Villalonga y Amit (2006)	Una empresa familiar es aquella donde un mínimo accionario de un 20% es de una familia.
Ward (1987)	Se define empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de familia para su dirección y control.
Welsch (1993)	Aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.

Fuente. Elaboración propia, a partir de Vizcay y Ramírez (2019).

Chrisman et al. (2005) identificaron, en una revisión de la literatura de más de 250 estudios, 21 conceptos formales de empresa familiar, entre los que se encontró como elemento común la condición de la participación activa de los propietarios y su grupo familiar como gestores del negocio. Además, que estos deben tener la firme intención de transferirles la propiedad y administración de la empresa a sus siguientes generaciones, ya sean hijos y(o) nietos.

Así, pues, cabe destacar cómo la mayoría de las definiciones de empresa familiar giran en torno a tres aspectos fundamentales: la propiedad y dirección de los miembros de la familia (Gersick et al., 1997), la implicación familiar y participación de familiares en cargos de gestión y la sucesión y transferencia generacional (Ward, 2006).

Las definiciones que se centran en los aspectos relativos a la propiedad y la dirección consideran a la propiedad a partir del sentido de su relación directa con los procesos de toma de decisión a nivel corporativo y con respecto a la concentración y control de la propiedad (Chua et al., 1999).

Según Vallone (2013), las definiciones relativas a la propiedad y el control en la empresa familiar se centran en la capacidad que posee la empresa para controlar la toma de decisiones y la administración; además, que algunas de esas definiciones exigen niveles de propiedad por encima del 50% (Carsrud, 1992) y reconocen que dicho control puede ser ejercido por una o más familias (Tagiuri y Davis, 1996). De igual forma, algunos autores tienen en cuenta el porcentaje de propiedad del gerente general, que, de ser significativo, representa un control de facto, y quien, como ejecutivo principal y debido a su influencia en la toma de decisiones y en el liderazgo, tiene gran incidencia en la administración (Villalonga y Amit, 2006).

Con respecto a las definiciones que se centran en la implicación familiar y la participación de familiares en cargos de gestión, estas hacen referencia al nivel de compromiso e involucramiento que tiene la familia en el logro de los objetivos de la empresa y en las relaciones de esta con respecto a su propiedad y control directo. Algunas definiciones respecto a la implicación de la familia hacen referencia principalmente a los roles que juegan sus miembros en la junta directiva de la empresa (Anderson y Reeb, 2003; Beehr et al., 1997) y en la administración, así sea *ad hoc* o informal.

Por último, las definiciones que giran en torno a la sucesión y transferencia generacional consideran la sucesión como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales de la familia y los de las futuras generaciones (Handler, 1990). De este modo, es asumido como un proceso en el que existe transferencia de conocimientos, roles y control de la empresa (Cabrera-Suarez, 2005) y como la transmisión del liderazgo de un miembro familiar a otro (Sharma et al., 2001). La transferencia generacional se considera como la influencia que tiene la familia en la determinación de quién sucederá en la dirección de la empresa.

De acuerdo con Vallone (2013), en algunas de las definiciones sobre sucesión se exige la presencia de una segunda generación o de dos generaciones simultáneamente activas en la empresa (Schillaci, 1990). La sucesión puede ser mirada como un proceso finalizado o potencial si se vislumbra la expectativa del traspaso intergeneracional en algunas de las definiciones expuestas sobre empresa familiar (Kenyon-Rouvinez y Ward, 2004).

Revisando las diferentes formas y dimensiones utilizadas para la conceptualización de las empresas familiares, se puede deducir que, aunque existe una amplia e interesante discusión teórica, aún persiste la ausencia de una definición consensuada sobre el concepto de empresa familiar.

Para los fines de esta investigación, se entiende como empresa familiar aquella organización en la que la propiedad está concentrada en una o varias familias, y los propietarios o sus familiares están implicados en el proceso de dirección (Welsch, 1993). Para ello, se considera que la implicación en los procesos de dirección de los propietarios o sus familiares, además de influenciar significativamente en los procesos de toma de decisiones, también lo hacen en los resultados organizacionales (Gudmundson et al., 1999), en virtud de que tanto los intereses y los valores de la familia se incorporan en los objetivos de la empresa (Sharma et al., 1997), con lo que se producen tanto ventajas como inconvenientes para la organización (Arzubiaga, 2019).

2.1.2. Las empresas familiares latinoamericanas: principales características

El punto de partida del análisis de la empresa familiar en Latinoamérica es que no están claramente definidas las condiciones para determinar si una empresa es o no es familiar. Por ejemplo, para Colombia existe un decreto reglamentario, el Decreto 187 de 1975, (Presidencia de la República, 1975), según el cual: “Se considera de familia la sociedad que esté controlada económica, financiera o administrativamente por personas ligadas entre sí por matrimonio o parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil” (art. 6), y en el que no son claros los rangos que determinan la mayoría de la propiedad. En Chile, el concepto de empresa familiar solo está determinado para las microempresas (Ferrante, 2018); para los demás casos no existen los parámetros que las clasifiquen. Para Ecuador, no existen parámetros que las definan y las diferencien de las empresas no familiares (Arias, 2021).

Latinoamérica posee una dotación histórica y cultural común, basada en las raíces geográficas, la religión, la estructura de clase y la naturaleza de la autoridad (Lansberg y Perrow, 1991), que como contexto influye en la forma como las

empresas familiares son concebidas, gobernadas y administradas (Basco et al., 2015).

Las características que describen las empresas familiares latinoamericanas son numerosas. A continuación, se presenta una aproximación general a algunas de esas características dominantes. Para su análisis se tienen en cuenta aspectos tales como la importancia de lo que representa la empresa familiar para la región latinoamericana, algunos aspectos culturales, el tamaño, el gobierno corporativo, la profesionalización, la gestión internacional, la tecnología, la constitución legal y el apalancamiento financiero.

a) Importancia de la empresa familiar para Latinoamérica.

Antes de analizar la importancia que de lo que representa la empresa familiar para Latinoamérica, cabe destacar, en primera instancia, cómo esta región la constituyen veinte estados y territorios soberanos, los cuales, según el Informe Elcano (Malamud, 2017), representan alrededor del 9% de la población mundial y el 7% del PIB global. Esta región abarca un mercado de aproximadamente 632 millones de personas, que atrae aproximadamente el 10% del flujo de inversión global (OCDE, 2017).

En Latinoamérica, al igual que en el resto del mundo, son muchas las empresas familiares. Su importancia radica en su gran aporte a la dinámica económica de la región y en su elevada contribución a la generación de empleo. Gómez-Moreno y Botero-Caicedo (2020) destacan cómo la empresa familiar latinoamericana, en su afán por construir un legado, trascender y continuar la empresa de generación en generación, son importantes creadoras de valor social, empresarial y económico.

De acuerdo con el IFC (2018), las empresas familiares latinoamericanas, al igual que en el resto del mundo, son la forma más común para constituir unidades

económicas y sociales que, aunque con una gran variabilidad en su conformación (Duran y Ortiz, 2019), representan por lo menos el 90% de las empresas del sector privado y son las responsables del 60% del PIB de la región (KPMG, 2021).

Asimismo, al igual que en el resto del mundo, las empresas familiares en Latinoamérica se convierten en elementos clave de la estructura empresarial, y cumplen fundamentalmente con el papel de ser dinamizadoras de las cadenas productivas, compuestas en gran medida por pequeños negocios familiares que sirven de proveedores de servicios y subproductos industriales. De igual forma, cabe señalar que cerca del 40% de las empresas más grandes de la región son familiares (Carrera et al., 2019).

b) Aspectos culturales de la empresa familiar latinoamericana.

Es importante destacar que, en los entornos latinoamericanos, el concepto de familia extendida se encuentra culturalmente muy interiorizado, y en la región los lazos familiares son muy fuertes, incluso entre los familiares políticos, compadres, padrinos o amigos íntimos, característica que hace que las empresas familiares latinoamericanas sean aún más singulares (Corona, 2017).

De acuerdo con De la Cerda y Núñez (1993), en la cultura latinoamericana el sistema familiar tiene un importante impacto en el negocio debido a que hay un alto grado de participación de los miembros de la familia; haciendo que entre lo más notable de las empresas latinoamericanas se destaque el *familiness* (entendido como los valores intangibles que le aporta la familia a la empresa, que la hacen única y distinta respecto a sus competidores. Habbershon y Williams, 1999).

Según las dimensiones culturales de Hofstede (1980), los empresarios latinoamericanos son mucho menos individualistas que los estadounidenses y que los de otros países desarrollados, lo que indica un enfoque mayor hacia la

construcción de relaciones, en el que por lo general se mantienen vínculos familiares estrechos, y los individuos expresan orgullo y lealtad a las organizaciones y a la familia. Los miembros de la empresa familiar no esperan que el poder se distribuya de forma equitativa, sino que aceptan la autoridad, las diferentes formas del poder que se origina desde la misma familia, los privilegios del estatus y la desigualdad, y donde en promedio se evidencia la dominación masculina. Para la empresa familiar latinoamericana lo fundamental está en mantener la protección y la seguridad familiar (Ortiz et al., 2020).

Según Hall y Nordqvist (2008), las características propias del entorno competitivo en Latinoamérica hacen que dentro de la cultura organizacional de las empresas familiares exista una gran capacidad de adaptación, que les permite adaptarse rápidamente a la incertidumbre y al cambio con un alto grado de flexibilidad.

En la cultura organizacional de las empresas familiares latinoamericanas, por lo general se evidencia un alto grado de paternalismo como uno de sus valores centrales, inspirado por la misma relación personalizada que se establece con el fundador de la empresa (Celi, 2013).

En la empresa familiar latinoamericana sobresalen los valores organizacionales y familiares, a través de los cuales se tiende a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con los proveedores y clientes (Salgueiro, 2016). En las empresas familiares latinoamericanas se destacan valores tales como el respeto y la protección, los cuales se evidencian en el trato que se da entre los trabajadores y sus superiores, quienes, como una familia, se preocupan por el cuidado de sus subordinados leales (Elvira y Dávila 2005).

c) Aspectos relacionados con el tamaño de la empresa familiar latinoamericana.

Según Charry (2018), en Latinoamérica las empresas familiares tienen una participación que supera el 90 % del sector privado, y son responsables del 70 % del producto interno bruto (PIB).

Tal como ya se ha señalado, las empresas familiares constituyen el eje de las economías latinoamericanas, al representar más del 60 % de su PIB (IFC, 2018), y las grandes compañías y conglomerados son una gran minoría, a pesar de que aportan de forma importante al PIB regional y al empleo (KPMG, 2016).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), Latinoamérica es una región que se caracteriza por el predominio de microempresas, pequeñas y medianas empresas familiares, que constituyen prácticamente el 99 % del total de las empresas; la mayoría de ellas tienen escasa productividad, y por lo general no han contado con la capacidad suficiente para enfrentar el *shock* producido por la pandemia

El Global Family Business Index (GFBI, 2017), que lista las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, establece que Europa alberga el 44 % de las empresas familiares más grandes, seguida de América del Norte con un 27,59 %, mientras que Latinoamérica solo alberga el 7,2 % de tales empresas.

Gran parte de las grandes firmas locales en Latinoamérica pertenece a un pequeño número de grupos empresariales diversificados, que constituyen grandes conglomerados de subsidiarias de propiedad familiar, organizadas jerárquicamente y en múltiples campos, con frecuencia no relacionados, dispersos a través de múltiples sectores, con pocas sinergias tecnológicas o de mercado (Schneider y Karcher, 2012). Inclusive en las grandes empresas locales prevalecen la propiedad

y el manejo familiar, que siguen un patrón similar al de los países en vías de desarrollo, y distinto al de los países desarrollados.

Los grupos económicos latinoamericanos cada vez son más grandes y potentes; pero, como antes, son numerosas las familias que están detrás de sus accionistas estratégicos y de quienes en su nombre dirigen los viejos y los nuevos negocios (Santiso, 2013). Ejemplo de ello son el grupo Carso, o Grupo Sanborns SAB, de la familia Slim, que abarca hoteles, minas, ferrocarriles y centros comerciales; los Sada, con cervecería, industrias varias, minerías, construcción, etc.; la familia Zambrano, con el negocio de las cementeras (Cemex); el Grupo Odebrecht, un conglomerado brasileño de negocios en campos tales como ingeniería, infraestructura, industria, energía, transportes y medio ambiente; América Móvil, conglomerado familiar mexicano que ocupa el primer lugar en el continente americano como la empresa más grande e importante dedicada a las telecomunicaciones y el séptimo lugar a nivel del mundo, y JBS S.A., como la productora más grande de proteínas en Latinoamérica, entre otros.

d) Aspectos relacionados con el gobierno corporativo

Al igual que en el resto de mundo, la empresa familiar latinoamericana no acostumbra incorporar una adecuada gobernanza corporativa. Por lo general, la administración recae en uno o varios familiares, que suelen resolver los conflictos de la empresa sin mucha formalidad y sin contar con opiniones objetivas de agentes externos que evalúen la situación financiera de la empresa y los riesgos a los que está expuesta. Además, en muchos casos el papel que estos cumplen es muy limitado, e inclusive con frecuencia su participación es manipulada (La Porta et al., 1999).

Los procedimientos más usados por la empresa familiar latinoamericana para la resolución de los conflictos y para la incorporación de miembros familiares a la

empresa están determinados por las condiciones en que se encuentra la relación familiar, en la que el apellido prevalece por encima de cualquier otra consideración (Andriani et al., 2003).

Los consejos de administración de las empresas familiares latinoamericanas no son tan independientes como los de las empresas familiares de los países desarrollados, lo que los hace menos eficaces en el control de las decisiones de los administradores. Se evidencia que existe cierta dependencia de algún familiar clave, por lo cual los resultados empresariales se resentirán de forma importante si este en algún momento llega a faltar (Andriani et al., 2003).

e) Aspectos relacionados con la profesionalización en la empresa familiar latinoamericana.

Las empresas familiares latinoamericanas se caracterizan por la baja profesionalización con la que cuentan sus miembros. De ahí que no adoptan prácticas contables y de auditoría sólidas ni una apropiada planificación estratégica y administrativa (Johnson et al., 2019).

De acuerdo con Rueda (2011), en la empresa familiar latinoamericana se evidencia una pobre gestión en los procesos administrativos, como resultado de los escasos niveles de profesionalización que poseen tanto directivos como empleados.

Para Dodero (2002), es difícil encontrar fundadores de las empresas familiares a los que les apasionen las tareas administrativas, y esto da lugar a que, cuando el negocio prospera, sea esta el área menos desarrollada. En la empresa familiar latinoamericana la situación no es distinta; según Gómez (2020), es común encontrar empresas de esta índole en las que se suben los sueldos a discreción, se incurre en gastos para pagos personales o se vinculan a la empresa a familiares que no tienen las competencias para el cargo.

En las empresas familiares latinoamericanas, por encima de las capacidades o competencias profesionales que puedan poseer sus miembros, se valoran las características de índole moral, tales como la honestidad, la lealtad, la obediencia, el respeto hacia los directivos propietarios y la disponibilidad casi incondicional (Rueda, 2011).

Dodero (2002) plantea que, por lo general, la mayor preocupación de los fundadores de la empresa familiar es no perder el control del negocio, y por esto prefieren incorporar a familiares o amigos próximos, por la confianza, la honestidad y la lealtad que de ellos se pueda esperar, y los valores morales suelen prevalecer sobre los de la eficiencia. Para Gómez (2020), uno de los problemas de las empresas familiares latinoamericanas es que en muchas ocasiones se administran más con el instinto y la experiencia del fundador que con procedimientos racionales.

De acuerdo con Güenaga y Riva (2011), la lealtad a la familia y el respeto por la autoridad de los mayores hacen que en las empresas familiares latinoamericanas exista un compromiso implícito con las relaciones familiares por encima inclusive de las reglas; tanto, que los procesos de selección, capacitación y motivación no obedecen a programas estratégicos de talento humano, impidiendo que se establezcan indicadores de medición que relacionen los resultados empresariales con su capital humano.

En consonancia con lo anterior, y puesto que por lo general muestran poco interés por los aspectos familiares relacionados con la sucesión, al momento de adelantar dichos procesos le dan mayor relevancia al apellido como criterio de relevo en los cargos gerenciales, por encima de aspectos relacionados con los niveles de profesionalización, inclusive pasando por alto la estructura jerárquica diseñada formalmente a través del organigrama de la empresa (Güenaga y Riva, 2011). Lo anterior conduce a afirmar que, antes de nombrarse a personal externo en los

cargos gerenciales de la empresa, primero estos van a ser ocupados por los miembros de la familia propietaria (Barreto, 2018).

f) Aspectos relacionados con la Internacionalización de la empresa familiar latinoamericana.

De acuerdo con Bastos-Osorio et al. (2016), por lo general las empresas familiares no muestran una tendencia a crecer de manera constante, y menos en los mercados internacionales. Aspectos tales como la falta de recursos financieros, la resistencia al cambio, los problemas respecto al relevo generacional y las diferencias que se presentan entre la empresa y la familia, entre otros, dificultan la incursión de este tipo de empresas en los mercados internacionales.

Para Botero-Pinzón et al. (2019), una estrategia de internacionalización depende de múltiples factores internos y externos, entre los que se cuentan las habilidades gerenciales y el tamaño, la estructura de la propiedad de la empresa familiar, su ubicación geográfica y su grado de desarrollo tecnológico (Bianchi et al., 2017), sector económico a que pertenece, contexto del país de destino, mercado, entre otros (Duque et al. 2021).

De acuerdo con Huesca-Dorantes et al. (2018), las empresas familiares tienen mayores posibilidades de ingreso a mercados externos y de obtener un desempeño importante en sus exportaciones, en la medida en que tengan juntas directivas fuertes, que tengan experiencia y una razonable aversión al riesgo. Esto debido a que los lazos familiares y sus relaciones benefician los vínculos con el gobierno, las afiliaciones políticas con los países cercanos y la compra de activos estratégicos en dichos países (Omokaro et al. 2019).

Para Bastos-Osorio et al. (2016), las empresas familiares latinoamericanas muestran dificultades para internacionalizarse, debido a factores tales como la falta

de experiencia y de cercanía con la cultura internacional. Según el estudio *Dificultades experimentadas por las empresas familiares en los países latinoamericanos: un estudio descriptivo, del grupo de investigación en Empresa Familiar*, de INALDE Business School, citado por Portafolio (Gómez, 2013), este segundo aspecto se da gracias a esa marcada inclinación de los fundadores hacia los orígenes de la empresa y a su cultura local, lo cual, unido a la aversión al riesgo, establece que el objetivo más importante para la empresa familiar es preservar la riqueza familiar, antes que invertir en mercados internacionales.

Usualmente, cuando la empresa familiar latinoamericana se motiva a exportar, esto obedece más a una situación coyuntural, tal como la baja en ventas internas, que a iniciativas anticipadas en sus planes de desarrollo, dado que por lo general desconocen sobre los tratados de intercambio comercial internacional y sobre las políticas de fomento a las exportaciones, desaprovechando los instrumentos de promoción que al respecto crea el gobierno (Andriani et al., 2003).

Los grandes grupos empresariales de propiedad familiar son los que más propenden por el comercio internacional; de su tamaño y su diversificación derivan una serie de ventajas competitivas, tales como la posibilidad de hacer negocios en diferentes mercados, poder operar tanto horizontal como verticalmente las fases relacionadas con la cadena de valor, inclusive en sectores o industrias no relacionadas, al contar con un portafolio de inversiones diversificado, y poder ejercer un control administrativo y financiero común donde priman las relaciones de confianza interpersonales (Colpan et al., 2010) y en las que por lo general cuentan con estrechas relaciones con el gobierno (Granovetter, 1998).

Todo esto les permite a los grandes grupos familiares no solo atender los mercados domésticos, sino también ser más activos a nivel internacional, importando y exportando productos de forma simultánea, y aprovechando para ello las

preferencias arancelarias, las tasas de cambio y demás políticas gubernamentales que las favorecen (Monsalve, 2017).

g) Aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico.

En un informe sobre el impacto del COVID-19 en Latinoamérica, presentado a la Cepal por Sotomayor et al. (2021), se indica que entre el primer y el segundo trimestre del 2020 el uso de soluciones de teletrabajo se incrementó en un 324 %, y el comercio electrónico, en un 15 %. Estos resultados dejan entrever que la pandemia ha sido de vital importancia para impulsar las capacidades digitales y tecnológicas de las empresas de la región, incluyendo las empresas familiares; sin embargo, según el estudio *Estudio de Empresas familiares 2021. Capítulo Colombia. Empresas familiares Resilientes: Comprometidas con el medio ambiente, la responsabilidad social y el gobierno corporativo*, de PWC (2021), solo una de cada cinco de estas empresas manifestó que hayan progresado en su transformación digital y tecnológica, a pesar de que la mayoría considera el tema como una prioridad clave.

En general, la empresa familiar latinoamericana muestra un bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de las operaciones como en la administración, debido en parte a la menor disponibilidad de recursos, y de acceso al crédito, y a limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico (Bermeo y Mera, 2017), que, sumados a los miedos experimentados por los directivos y propietarios asociados al tener que asumir cambios tecnológicos que demanden una alta capacitación y nuevos retos de tipo organizacional (Rueda, 2011), limitan de forma importante la adaptación de tecnologías de punta y sistemas informáticos que facilitarían las labores diarias y mejorarían los niveles de productividad de la empresa familiar.

De acuerdo con Güenaga y Riva (2011), las empresas familiares tienen sus propias tecnologías o su *know-kow* para hacer las cosas, que, como conocimientos

prácticos, constituyen una forma de ventaja ante los competidores. Con la pandemia, algunas empresas familiares latinoamericanas entraron en la moda de implementar programas de perfeccionamiento de habilidades tecnológicas y digitales, sin considerar que no contaban con el nivel mínimo de conocimiento para desempeñar dichas labores tanto a nivel organizacional como en competencias individuales (PWC, 2021), lo que les ha generado dificultades para lograr los retornos de la inversión realizada en estos procesos.

La centralización de funciones del gerente/propietario, sumada a una especie de “envidia generacional”, que se manifiesta como un temor a ser desplazado por sus propios hijos más preparados, especialmente en los aspectos tecnológicos, frenan ese desarrollo tecnológico en la empresa familiar (Bermeo y Mera, 2017), todo lo cual limita el desempeño empresarial en un entorno global cada vez más competitivo y con cambios tecnológicos radicales.

Al mismo tiempo, la adopción de soluciones tecnológicas no solo está condicionada a factores organizacionales de la empresa familiar, sino que también está vinculada a factores estructurales, como lo son la informalidad del mercado laboral, la heterogénea estructura productiva, un estado de bienestar debilitado, una infraestructura digital deficiente y muchas restricciones socioeconómicas al acceso y la conectividad (Sotomayor et al., 2021), todo lo cual limita el acceso y uso de la tecnología en las condiciones y velocidades de conexión exigidas por el contexto competitivo actual.

Particularmente, en lo que respecta al contexto de las comunicaciones y al uso de internet, muchas empresas familiares latinoamericana no cuentan con un buen sitio en la red, y otras ni siquiera exploran el uso de la intranet y del comercio electrónico como herramienta estratégica. A pesar de que una parte de ellas cuenta con equipamiento tecnológico (ordenadores, móviles, conexión a internet, sitio web y aplicaciones informáticas, entre otros), esto no siempre se traduce en su buen uso

y aprovechamiento, y normalmente las actividades informáticas se subcontratan y se reducen a un papel meramente operativo (Sotomayor et al., 2021).

h) Aspectos relacionados con los asuntos legales de las empresas familiares latinoamericanas.

Muchas de las empresas familiares de Latinoamérica carecen de esquemas de protección jurídica ante posibles eventualidades administrativas. Por ejemplo, al crear la empresa, no investigan lo suficiente sobre la forma más adecuada para constituir la sociedad. Históricamente se ha sostenido que el tipo de sociedad más adecuado para el desempeño de la empresa familiar es la sociedad en comandita simple o por acciones, o la de responsabilidad limitada (Gómez, 2011), pero son los fundadores de la empresa familiar los que, en últimas, deciden qué persona jurídica escoger para conformar la sociedad. Como lo asegura Galiano (2003), en la práctica, las empresas familiares han demostrado que no tienen límites al momento de definir la forma jurídica de conformación de la sociedad.

En las empresas familiares, los accionistas aplican en su mayoría el principio de autonomía de la voluntad privada para establecer sus lineamientos y actos jurídicos, y optan por escoger distintas personas jurídicas societarias que no corresponden a las figuras jurídicas recomendadas, y su estructura y sus reglas obedecen más a su *modus vivendi* y a procedimientos disciplinarios de acuerdo con sus parámetros morales (Urbina et al., 2001).

De la Garza et al. (2018) señalan que la empresa familiar es una realidad económica, social y jurídica que no cuenta con una única estructura legal precisa que aglutine todos los aspectos que confluyen en ella. Inclusive, resulta paradójico que, a pesar de que muchos de los fundadores-propietarios que han hecho de sus empresas el centro de su vida y que han luchado por ampliarlas y fortalecerlas, al momento de intentar asegurarles una larga supervivencia experimentan dificultades

para delegar autoridad y darle paso a su retiro, por falta de preparación en los aspectos relacionados con la sucesión (Panchana et al., 2019).

Confundir los lazos de afecto con los contractuales, equivocar la propiedad con la capacidad de dirigir y retrasar de forma innecesaria la determinación de los procesos de sucesión constituyen algunas de las principales razones para que las empresas familiares desaparezcan del mercado (Garnica, 2014).

Las estadísticas mundiales muestran que la gran mayoría de empresas familiares no logran llegar a la tercera generación, gracias a la dificultad para establecer normas claras sobre el liderazgo y sobre los órganos de administración, a la confusión en los roles sobre los procesos de sucesión del mando, a la toma de decisiones de índole financiera y de proyección y a una limitación en la participación a las futuras generaciones, entre otros aspectos, que en muchas ocasiones llevan a la empresa familiar a su liquidación (Clariana, 2018).

Un ejemplo de lo anterior es la carencia que muchas empresas familiares tienen de un protocolo de familia (PwC, 2014), a través del cual se establezcan las normas y las reglas de actuación sobre los aspectos que tienen que ver con el manejo de las relaciones entre la sociedad, los socios y la familia, y que de igual forma constituya la base para dirimir las decisiones relacionadas con la transmisión de la dirección de la empresa entre los familiares.

En lo que respecta al campo laboral, en particular las empresas familiares latinoamericanas por lo general no toman las precauciones necesarias en lo relacionado con los aspectos contractuales (Andriani et al., 2003). Es común que los socios estén dispuestos a prescindir de algunos beneficios laborales, a trabajar mayor cantidad de horas y a devengar menores sueldos, entre otros sacrificios, en pos del éxito de la empresa. Es algo que, además de generar situaciones irreales en la estructura de costos de la empresa, puede ser fuente de conflicto con otros

parientes que trabajan en la empresa que no están dispuestos a trabajar de ese modo. En ocasiones, en la empresa familiar se evidencia una mayor flexibilización de las relaciones obrero-patronales, que, por lo general, se orientan más a establecer un régimen de contratación en el que se les da prioridad a los intereses familiares (Barrón, 2021).

i) Aspectos relacionados con la gestión de las empresas familiares latinoamericanas.

En las empresas familiares latinoamericanas la gestión se basa en considerar que su ventaja competitiva está sustentada en la calidad de la relación con los clientes, la fortaleza de la marca y la reputación comercial. El planteamiento estratégico está basado en considerar que la cercanía con los clientes y la tradición de la empresa familiar son los factores que le permiten identificar y fidelizar al cliente con la marca (Pérez y Lluch, 2015).

Las empresas familiares latinoamericanas para su gestión cuentan con estructuras flexibles que las favorecen en un contexto cambiante como el actual, y optan por la especialización en su oferta de productos o servicios, dadas las limitaciones que tienen para prestar múltiples servicios.

En las empresas familiares latinoamericanas las decisiones gerenciales por lo general se toman de forma intuitiva, debido a que los gerentes usan poca información y no están dispuestos a pagar por ella (Andriani et al., 2003). Situaciones como esta conduce a que quienes dirigen la empresa familiar no dispongan de un diagnóstico certero de su posición competitiva, lo que limita su capacidad para diseñar planes de negocio o proyectos de forma adecuada, solicitar financiación, exportar de forma eficiente, conseguir socios inversionistas, etc. (Pérez y Rodríguez, 2019).

Rueda (2011) establece que el deceso de las empresas familiares latinoamericanas obedece a factores relacionados con su gestión, tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, el limitado acceso al crédito y su escasa capacidad productiva, que profundizan sus condiciones de poca competitividad.

j) Aspectos relacionados con la financiación en la empresa familiar latinoamericana.

Por lo general, las empresas familiares latinoamericanas optan por un endeudamiento a corto plazo, evitando los planes financieros de largo plazo, lo que no les permite aprovechar las diversas líneas de crédito y fomento disponible.

Algo característico del contexto latinoamericano es que en general las empresas no cuentan con sistemas que proporcionen el apoyo financiero y el capital de riesgo necesario para su operación, con los que sí cuentan las empresas de economías desarrolladas. Por ello, las empresas familiares de Latinoamérica, por lo general, tienen que acudir en primera instancia al apoyo financiero de sus familiares (Astrachan et al., 2003), y en segunda instancia a la deuda a través de la banca comercial (Ruiz, 2015), con la cual se tienen importantes restricciones de acceso, debido a las garantías exigidas y al costo del crédito, en virtud de las elevadas tasas de interés que cobra el sistema financiero. En comparación con otras regiones, en Latinoamérica es muy baja la proporción de empresas que pueden financiarse a través del crédito bancario (Botello, 2015).

2.1.3. Investigación sobre la empresa familiar

La importancia de investigar sobre la empresa familiar se basa en la necesidad imperiosa de conocerla, describirla y explorarla, como un actor social, histórico y

presente del tejido empresarial tanto a nivel nacional como internacional que tiene inclusive efectos sobre los individuos (Basco, 2006).

Según la clasificación hecha por Alfonso e Ibarra (2012), se identifican tres etapas de la investigación sobre empresas familiares en el mundo. Una primera etapa, denominada *descripciones*, con trabajos basados en la experiencia práctica de este tipo de empresa, que se caracterizan por carecer de un método definido y establecen vínculos e interacciones con el fin de conocer un poco más de la esencia de la empresa familiar y las formas en que estas se comportan. Algunos de los autores de este tipo de trabajos fueron Church (1969) y Jensen y Meckling (1976).

Posterior a este tipo de trabajos, aparece una segunda etapa, denominada *actividad profesional*, con estudios sobre la incidencia de los hijos en la empresa, la remuneración de los familiares, los órganos de gobierno, la sucesión planeada y la superioridad de las empresas gestionadas de forma profesional, hechos por autores como Davis y Tagiuri (1982) y Tagiuri y Davis (1992), entre otros.

Luego aparece la tercera etapa, denominada *acercamiento al conocimiento científico*, a través de la cual se busca elaborar teorías, conceptos y una aplicación uniforme de conocimientos relacionados con la empresa familiar, con autores como Chrisman et al. (1997), Chrisman et al. (2010) y Schulze et al. (2003a).

El estudio de la empresa familiar se ha abordado desde distintas teorías y enfoques administrativos, dependiendo de las características propias de cada organización y del entorno sobre el cual se desarrollan: desde la teoría de los sistemas hasta la teoría de la agencia o la teoría institucional, entre otras (Gimeno, 2004).

En la tabla 2 se presenta a continuación una síntesis de algunos de los estudios desarrollados sobre la empresa familiar basados en distintas teorías.

Tabla 2 Teorías desde las cuales se ha estudiado la empresa familiar

Teoría	Idea central	Autores
Teoría de los sistemas	La empresa y la familia son sistemas distintos que interactúan entre sí.	Borré y Zabala (2018); Björnberg y Nicholson (2007); Frank et al. (2010); Peña et al. (2015);
Teoría de los roles	Las personas en la empresa familiar adoptan distintos roles.	Davis y Tagiuri (1982); Barrios (2015).
Teoría de las dimensiones	Hay un conjunto de dimensiones que definen a una empresa familiar	Astrachan y Shanker (2003); Córdor et al. (2018); Gersick et al. (1997).
Teoría de los recursos y capacidades	La familia determina la base de los recursos y las capacidades con la que la empresa compite.	Arregle et al. (2007), Dyer (2006); Carrasco y Sánchez (2014); Habbershon et al. (2003), Le Breton-Miller y Miller (2006); Pearson et al. (2008), Penrose (1959); Rodrigo-Alarcón et al. (2014), Sirmon et al. (2008).
Teoría de la agencia	Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar. Las empresas familiares son organizaciones de alta confianza, debido a que son gobernadas por acuerdos informales que son basados en el afecto.	Badillo y Herrera (2017); Chen et al. (2010), De Massis et al. (2013), Dyer (2006), Le Breton-Miller y Miller (2009); Lockward (2013). Miller y Le Breton-Miller (2006); Ramírez y Macías (2012); San Martín y Durán (2016); Schulze y Gedajlovic (2010).
Teoría de la mayordomía	Los gestores trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Arellano y Castañeda (2021); Arreola et al. (2020); Le Breton-Miller y Miller (2009); Miller y Le Breton-Miller (2006); Zahra et al. (2008).
Liderazgo transformacional	En las empresas familiares el liderazgo ejercido tiende a ser más transformacional que en las no familiares.	Rodríguez Álvarez et al. (2018); Cruz y Rodea (2014); Mañas-Rodríguez et al. (2020); Palafox et al. (2019); Riesco (2016). Serrano y Gutiérrez (2018); Terán (2019).
Aprendizaje organizacional	El aprendizaje organizacional suele ser el resultado de un proceso proactivo donde los miembros de la familia activamente desarrollan, adquieren, comparten, transfieren y utilizan nuevos conocimientos.	Gastezzi y Lalangui (2020); Friedrich y Rossato (2016); Hadjielias et al. (2013), Hernández Castro et al. (2014); Martínez (2016), Zahra (2012).
Capacidades dinámicas	La participación y esencia en el desarrollo de capacidades dinámicas influyen el comportamiento y rendimiento de la empresa familiar.	Astrachan (2010); Chirico et al. (2012); Chirico y Nordqvist (2010); Claver et al. (2015); Barros-Contreras et al. (2014); Muñoz-Salgado et al. (2013).
Teoría de los costos de transacción	En las empresas familiares, los costos en términos de conflictos de interés debieran ser menores, conllevando a mejores ratios de eficiencia.	Aronoff y Ward (1995); Borbolla et al. (2007); Daily y Dollinger (1992); Liehr y Toxqui (2013).

Teoría	Idea central	Autores
Teoría institucional	La naturaleza idiosincrática de las empresas familiares da lugar a presiones adicionales del entorno externo y de las partes interesadas y a un patrón de respuesta diferente.	Berrone et al. (2010); Gedajlovic et al. (2012); Miller et al. (2011); Miller et al. (2013); Salvato et al. (2010).
Riqueza socioemocional	Las empresas familiares se comportan de manera diferente a las no familiares debido a la propiedad y a la aversión de la familia a perder la riqueza socioemocional que acompaña el control de la empresa.	Berrone et al. (2010); Berrone et al. (2012); Chrisman y Patel (2012); Gomez et al. (2011); Zellweger et al. (2012).

Fuente. Elaboración propia

El estudio de la empresa familiar ha sido abordado históricamente a partir de diversos criterios. En este sentido, Tàpies (2011) destaca que los más utilizados son: 1) basado en el grado de implicación de la familia en la empresa; y 2) basado en el desarrollo de las distintas tipologías de empresas familiares. Con respecto al grado de implicación, el modelo más destacado es el de Astrachan et al. (2002), denominado *F-PEC scale*, compuesto por tres subescalas: a) poder, que indica la influencia de la familia en la propiedad; gestión, y gobierno de la empresa; b) experiencia, que mide la implicación de la familia a través del número de miembros y generaciones con participación activa en la empresa; y c) cultura, que mide el compromiso de la familia con la empresa y su implicación en los valores de esta. Con respecto al criterio de desarrollo de tipologías, sobresalen los estudios desarrollados por Sharma (2002), que identifica 72 categorías de empresa familiar, a partir de elementos relacionados con la propiedad, el gobierno y la gestión.

El hecho de existir múltiples tipos de empresa familiar pone de relieve la diversidad y heterogeneidad que existe entre ellas, donde su papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social tanto en las regiones desarrolladas como en vías de desarrollo son un campo creciente de investigación.

Al no existir una definición consensuada del término *empresa familiar*, medir su presencia e impacto en las distintas economías depende de las dimensiones y parámetros del término que se utilicen para su definición (Tàpies, 2011). Esto hace

que, en muchos casos, donde la participación de la empresa familiar en el abanico de sectores empresariales, la cultura y los aspectos sociales-económicos marcan importantes diferencias entre los países, los resultados no sean concluyentes.

Existe un buen número de investigadores que se inspiran en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), quienes explican a la empresa familiar desde la interconexión de los subsistemas propiedad-familia-empresa. Al respecto, Croutsche y Ganidis (2008) señalan que la heterogeneidad conceptual de empresa familiar obedece a la dificultad para definir los límites fronterizos entre los lazos familiares, el control y el tiempo de posesión de la empresa.

La participación de la familia en el negocio, al igual que sus objetivos idiosincráticos, son los que hacen que la empresa familiar sea única. Las empresas familiares se conforman de un sistema familiar, que se rige, al menos parcialmente, por relaciones emocionales, y un sistema empresarial, que está sujeto a la lógica económica del mercado. Según Cohen y Sharma (2016), cuando estos dos sistemas se superponen, se da lugar a cierto nivel de complejidad y heterogeneidad, que constituye un amplio campo de estudio acerca de las causas y consecuencias del comportamiento de las empresas familiares (Dyer et al., 2014), con especial interés por entender cómo la familia contribuye al rendimiento de la empresa familiar (Basco, 2013).

Distintos estudios han demostrado la relación directa que existe entre los atributos de la familia empresaria (por ejemplo, el matrimonio, los nacimientos), las acciones de la empresa familiar (por ejemplo, la estrategia), los resultados (por ejemplo, los resultados financieros) o, indirectamente, a través de condiciones tales como la armonía entre el trabajo y la familia (Combs et al., 2020).

Según López (2021), durante los últimos años se ha venido apreciando un gran interés en el estudio de las empresas familiares y sus problemáticas, del que han

derivado distintos puntos de vista, desde ópticas tales como la psicológica, la sociológica, la administrativa, la histórica y la económica.

Aparicio et al. (2021) clasifican los estudios sobre empresa familiar en función de la frecuencia de publicación por temas, de donde resultan cuatro grupos. En el primer grupo, el autor clasifica aquellos temas que considera relevantes y con tendencia al alza, entre los que se encuentran los estudios relacionados con las pequeñas y medianas empresas de propiedad familiar, con autores como Grenčíková et al. (2020) y Werner et al. (2021); temas como la innovación donde se destacan autores como Arcese et al. (2020), Chrisman et al. (2015), Duran et al. (2016) y Kosmidou y Ahuja (2019), entre otros; la sucesión, con autores como Arenas y Rico (2014), Daspit et al. (2016) y Gagne et al. (2021); temas relacionados con el género, con autores como Ochoa (2019) y Zambrano et al. (2019); y temas relacionados con el espíritu empresarial y la riqueza socioemocional, con autores como Debicki et al. (2017), Hernández-Perlines et al. (2020) y Rousseau et al. (2018).

El segundo grupo planteado por Aparicio et al. (2021) está conformado por temas un poco menos relevantes, pero que van en aumento, como son la estrategia de la empresa familiar, con autores como Chrisman et al. (2005), Habbershon y Williams (1999), Habbershon et al. (2003), Yan y Yu (2021) entre otros, y la orientación empresarial, la responsabilidad social y la sostenibilidad de las empresas familiares, con autores como Chiang et al. (2021) y Fonseca y Carnicelli (2021), entre otros.

El tercer grupo está conformado por temas considerados por Aparicio et al. (2021) como muy relevantes, pero en declive, como son la internacionalización, donde se encuentran trabajos como el de Gallo y Pont (1996) y Fernández y Nieto (2005); el rendimiento, con autores como Ferraro y Cristiano (2021), Moreno-Menéndez y Casillas (2021) y el gobierno corporativo, con autores como Anderson y Reeb (2003) y Miller y Le Breton-Miller (2006).

Finalmente, Aparicio et al. (2021) proponen un cuarto grupo, considerado con temas menos relevantes y en declive, como el estudio de las empresas familiares en mercados emergentes como China, de Xu et al. (2019) y Zhang y Wei (2015); el análisis de la estructura de gobierno, de Bennedsen et al. (2007) y Cavus y Demir (2011), el consejo de administración y los grupos empresariales y la perspectiva de la administración desde un punto de vista teórico, de Gimeno et al. (2004). A continuación, en la tabla 3 se relacionan algunas de las áreas de estudio y temáticas más recurrentes sobre las empresas familiares y los autores más destacados.

Tabla 3 Áreas de estudio más recurrentes sobre empresa familiar

Área de estudio	Temáticas	Autores destacados
Pequeñas y medianas empresas de propiedad familiar	Las pymes familiares, consideradas los motores de la economía que impulsan el potencial empresarial de cualquier país.	Miramontes et al. (2020), Grenčíková et al. (2020), Arencibia y Peña (2020), Pastor (2019), Werner et al. (2021).
Sucesión	Transferencia del liderazgo y el poder, el conflicto entre generaciones, la importancia de la secuencia, dimensión temporal y comunicación en la sucesión, las peculiaridades de la sucesión en las grandes, pequeñas y medianas empresas.	García (2019); Arenas y Rico (2014), Brescia et al. (2019); da Silva (2020); De la Garza et al. (2018); Daspit et al. (2016), Gagne et al. (2021); Palafox et al., 2021; Riquelme (2020).
Emprendimiento e innovación	Diferencia entre países. Comparación entre empresas familiares versus no familiares en: adopción del riesgo; cultura organizacional; estrategia.	Arcese et al. (2020), Chrisman et al. (2015). Duran et al. (2016), Forcadell y Úbeda (2021), Gutiérrez et al. (2018); Kammerlander et al. (2015). Kosmidou y Ahuja (2019). Kraiczy et al. (2015). Salazar et al. (2019); Salas (2017); Torres (2016); Zahra et al. (2004)
Riqueza socioemocional	Como la utilidad no financiera o dotación efectiva vinculada a la propiedad de la empresa familiar.	Briozzo y Aguilar (2020), Barros-Contreras et al. (2017); Arreola et al. (2015); Debicki et al (2017), Hernández-Perniles et al. (2020); Rousseau et al. (2018).
Estrategia de la empresa familiar	Los objetivos y herramientas estratégicas en las empresas familiares y decisiones en localización, calidad total, redes y cooperación interorganizacional, adquisiciones y diversificación corporativa.	Carli (2018); Chrisman et al. (2005); Díaz (2014); Habbershon y Williams (1999); Habbershon et al. (2003); Sukier et al. (2017); Yan y Yu (2021).
Responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad de las empresas familiares	Ética en las empresas familiares y no familiares. Las empresas familiares y la responsabilidad social.	Chiang et al. (2021); Ruiz et al. (2013); Fonseca y Carnicelli (2021); Madueño et al. (2014); Rivera e Israel (2013); Santed y Zardoya (2017).
Internacionalización y globalización.	Factores que propician o inhiben la internacionalización en la empresa familiar. Actitudes frente a la internacionalización a través de las generaciones. Capacidades gerenciales entre empresas familiares y no familiares según el grado de internacionalización. Impacto de la propiedad en la expansión internacional.	Andrade-Rodas (2017); López y Boluda (2015); Martínez y Villar (2018); Morales-López et al. (2019); y Fernández y Nieto (2005); Varela y Zambrano (2018).

Área de estudio	Temáticas	Autores destacados
Gobierno corporativo	Estudios que por lo general tratan aspectos como las consecuencias de la composición del equipo directivo (con proporciones diferentes de integrantes familiares y no familiares) y del tamaño del equipo directivo, el locus de control familiar, el diseño de la estructura del equipo directivo para la toma de decisiones, el proceso de selección de directivos externos, la influencia de la configuración de la propiedad y estructura de capital, y los efectos de la política de compensación.	Arbesú (2017); Anderson et al. (2003); Anderson y Reeb (2003); Benetti et al. (2019); Coca et al. (2020); Lagos et al. (2018); Miller y Le Breton-Miller (2006) Rodríguez Ariza et al. (2018); Troccoli y Lisboa (2018).
Crecimiento y rendimiento empresarial	Estrategia y prácticas gerenciales. Liderazgo. Gerencia familiar vs no familiar.	Cruz et al. (2016); Ferraro y Cristiano (2021); Moreno-Menéndez y Casillas (2021); Pozas (2019).
Economía y teoría organizacional	Estudios comparativos entre las empresas familiares y no familiares, donde se analiza el comportamiento individual y grupal, la estructura organizativa y los procesos administrativos, examinados bajo marcos teóricos diversos como por ejemplo la teoría de la agencia, la teoría institucional y la teoría de los costos de transacción.	Almaraz (2018); Luna (2020); Quejada y Ávila (2016); Sánchez (2021). Schulze y Gedajlovic (2010), Schulze et al. (2003b); García (2018).
Dinámica familiar interpersonal.	Analiza las implicaciones de las interacciones que se dan en el seno de la familia en el negocio.	Barros-Contreras et al. (2014); Hamilton et al. (2017); Torres-Vázquez et al. (2020).
Dirección financiera	Costo de capital, la estructura del capital social, el riesgo, la gestión del capital circundante, financiación propia, beneficio empresarial, el proceso y consecuencias de cotizar en bolsa, y las estrategias de inversión.	Arreaga (2020); Franco (2016); Picanyol i Tarrés (2019); Villalonga y Amit (2006).
Género y Etnia.	Factores influyentes en una empresa familiar étnica; patrones étnicos en la sucesión; la estructura organizacional.	Cabanilla (2019); Gómez et al. (2019); Ochoa (2019); Zambrano et al. (2019).
Dirección de recursos humanos	Diseño de los sistemas de compensación e incentivos. Percepción de equidad en trato al empleado no familiar. Reclutamiento, entrenamiento y desarrollo profesional. El impacto de costumbres en la supervivencia y el éxito.	Hernández Sampieri et al. (2014); Hoyos y Marin (2019). Hoon et al. (2019); Mosquera (2018); Sánchez (2021).
El conflicto	Estrategias para gestionar el conflicto. El impacto del conflicto en los recursos humanos. Relación entre conflicto y rendimiento empresarial.	Aguer (2021). Rojí (2020); Caputo (2018); Dodero (2020); Herrera (2018); Luque y Aranzamendi (2019); Mart y José (2015).
Formación, consultoría y docencia sobre empresa familiar.	Cualidades y características de profesionales, consejeros, asesores de las empresas familiares.	Burch et al. (2015); De Massis y Kotlar (2014).

Área de estudio	Temáticas	Autores destacados
La cultura	La cultura en el rendimiento empresarial de la empresa familiar. El papel del fundador en la creación de la cultura organizacional.	Dyer (1988); Gomez et al. (2020); Juan (2013).
La profesionalización	Tensiones y conflictos entre gerentes familiares y los no familiares. Impacto de la profesionalización en el rendimiento. Selección del momento adecuado en el ciclo de vida organizacional e incremento del grado de profesionalización.	Acosta (2017); Cabrejos et al., 2020; Michiels et al. (2017); Polat (2020), Sandu (2019); Tralice y Fornaciari (2018).

Fuente. Elaboración propia

Se puede destacar cómo la investigación sobre la empresa familiar constituye una disciplina en consolidación, en la que, a pesar de que la dirección estratégica es una de las áreas que van en aumento en la literatura sobre empresa familiar, áreas vinculadas a esta temática tales como la orientación al mercado y la cultura organizacional han recibido poca atención a pesar de su gran influencia en el desempeño empresarial.

En lo que se refiere a estudios sobre innovación y empresa familiar, Orueta et al. (2019) consideran que es un asunto de gran relevancia, en la medida en que estas empresas se rigen por un conjunto de normas, una cultura y unos procesos que no se encuentran en las empresas no familiares, y que comprender cómo la implicación de la familia puede ayudar u obstaculizar la capacidad de la empresa para innovar es de gran importancia, al considerar cómo la innovación puede mejorar su ventaja competitiva, estimular el crecimiento empresarial, crear nuevas oportunidades de generación de riqueza y ayudar a renovar la empresa. Según Benavides-Velasco et al. (2011), la innovación en el producto ofrece muchas potencialidades de investigación, en lo relacionado con la investigación y desarrollo y la búsqueda de mercados nuevos para promover la continuidad y el éxito de la empresa familiar.

En igual sentido, el estudio de la cultura organizacional en la empresa familiar ha recibido escasa atención, a pesar de que es una importante dimensión que influye en la sucesión y el gobierno. Tal como lo plantea Rendón (2004), si la cultura cumple un papel esencial en el desempeño de una organización, es aun más trascendente en una empresa familiar, dadas sus características, por cuanto en un mismo terreno organizacional conviven de manera cotidiana aspectos familiares de afectividad y solidaridad, con algunos empresariales, de tipo funcional y de eficiencia, y donde la toma de decisiones, la misma estructura de la empresa, el conflicto y muchos otros aspectos organizacionales serán consecuencia del manejo de lo funcional con lo afectivo.

Por último, a pesar de la importancia que tiene el *marketing* en el contexto de la empresa familiar, este ha generado poco interés en la investigación sobre los negocios familiares. Son múltiples las áreas de indagación que desde el *marketing* se pueden abordar, en consonancia con los retos que, al igual que cualquier tipo de empresa, experimenta la empresa familiar, derivados tanto de los factores externos relacionados con la globalización y competitividad en el mercado como de los factores internos relacionados con la gestión estratégica de *marketing* y con el balance que debe existir entre los objetivos estratégicos y los familiares (Rueda y Rueda, 2017).

En razón de lo anterior, el proceso de *marketing* estratégico y las capacidades que posee la empresa familiar son un área de investigación clave, al constituir una actividad crítica que posibilita la fijación de objetivos a nivel corporativo, el análisis de oportunidades, la formulación de estrategias de *marketing* y su implementación y su control.

Se trata de considerar la importancia que tiene que la empresa familiar desarrolle capacidades de *marketing* para así obtener una ventaja competitiva sostenible y éxito empresarial a largo plazo (Binz y Astrachan, 2015; De Sarbo et al., 2007). Según Day (1994), dichas capacidades son todas aquellas habilidades y competencias que posee la empresa y que no solo le ayudan a entender el comportamiento de los factores que definen sus mercados, sino también que le permiten operar de manera más efectiva en dichos mercados.

Para Peteraf (1993), los recursos o capacidades son el origen de la ventaja competitiva de la empresa. En este orden de ideas, las capacidades de *marketing* incluyen: capacidades de comprensión del mercado, investigación de mercados, capacidades para crear y mantener relaciones de mercado con los clientes, intercambio y diseminación de información por la organización, mecanismos para integrar el conocimiento del mercado en los procesos internos y actividades tales

como el desarrollo de nuevos productos o servicios, que incluye tanto factores de mercado como competencias técnicas internas (Blesa et al., 2009). La empresa como tal debe definir una estrategia orientada al mercado, a la satisfacción del consumidor, a la potencialización de las capacidades distintivas y a la búsqueda de esa ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Para que una empresa familiar tenga la oportunidad de hacerles una transferencia exitosa a sus sucesores, debe monitorear, evaluar, implementar herramientas de *marketing* e integrar sus recursos y capacidades con estos procesos, para establecer objetivos estratégicos, diseñar opciones comerciales y de *marketing* innovadoras y crear un valor sostenible para el mercado (Quaye y Mensah, 2019).

Gracias a que la noción de familia es percibida de manera diferente en los distintos contextos culturales (Binz y Astrachan, 2015), y a que los países de Latinoamérica cuentan con características culturales muy similares entre sí, pero diversas e interesantes frente al resto del mundo, hacen de esta una región importante para explorar los beneficios y limitaciones de los aspectos relacionados con la empresa familiar. Al ser una región que actualmente está experimentando una primera ola de transición generacional, esto la convierte en un área de investigación interesante para contribuir a la literatura sobre la empresa familiar (Astrachan et al. 2019).

Como el interés fundamental de este estudio hace referencia a los aspectos diferenciales de las empresas familiares latinoamericanas frente a las demás regiones del mundo, en los siguientes apartados se busca profundizar en sus rasgos distintivos.

2.1.3.1. Investigación sobre las empresas familiares en Latinoamérica

Al igual que en otras regiones del mundo, en Latinoamérica históricamente las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar; sin embargo, a pesar de la relevancia económica de la empresa familiar en la región, no fue hasta los años 90 cuando se despertó la preocupación y el interés por su conocimiento y obtuvo reconocimiento por parte de los diferentes grupos de investigación, asociaciones e instituciones de formación, entre otros (Maciel, 2013).

La mayor parte de la investigación sobre las empresas familiares se ha concentrado principalmente en Norteamérica y Europa (De Massis et al., 2012); sin embargo, en Latinoamérica, en la medida en que la cultura y su nivel de desarrollo, entre otros factores del contexto, influyen en su comportamiento (Sharma y Chua, 2013), se convierte en una región de interés investigativo para comprender más sobre este tipo de empresas.

Según Barbero (2008), el estudio de las empresas familiares en Latinoamérica se remonta a los años 70, pero no sería hasta los 90 que su estudio se vuelve relevante, debido a la gran cantidad de empresas de este tipo que centraban su actividad en las vocaciones productivas de cada país, y al aporte que le hacían al PIB nacional. Por ejemplo, mientras en Brasil las empresas familiares aportaban de forma importante a los sectores de café, azúcar y algunas ramas de la manufactura, en Colombia estaban más involucradas con los sectores relacionados con el café, el tabaco y el plátano, los productos más representativos del país.

Aunque el estudio de la empresa familiar es un campo de investigación que data de los años 70, en Latinoamérica no se ha investigado lo suficiente en el ámbito académico, lo que se evidencia cuando se revisa la oferta académica disponible en la región sobre este tema. En contraste, la distribución de los programas de estudio sobre empresas familiares es significativamente más alta en el resto del mundo; por

ejemplo, en Norteamérica es de un 65 %, y en Europa, de un 26 %. En cambio, en Latinoamérica solo un 3 % de todos los cursos ofrecidos se basan en el campo de las empresas familiares (De Massis y Kotlar, 2015). Este panorama convierte a Latinoamérica en una región fértil para desarrollar estudios sobre las empresas familiares, más cuando se pueden considerar aspectos de relevancia contextual; por ejemplo, el ser una región que está constituida por economías emergentes, que básicamente se impulsan por la explotación de sus recursos naturales, y donde, culturalmente, las relaciones cercanas entre las personas se vuelve un factor importante en el contexto de la empresa familiar (Parada et al., 2016).

Dadas las grandes similitudes y diferencias que hay entre los países de la región en aspectos culturales, ideológicos, políticos e incluso legales y reglamentarios, y más allá de la gran diversidad que caracteriza la definición de empresa familiar, Muñoz-Bullón et al. (2018) enfatizan en la heterogeneidad que existe en este tipo de empresas, en ámbitos relacionados con la participación en la propiedad, el control y en la gestión, así como su visión, comportamiento e intención. Todas ellas son variables que se han ido desarrollando a través del tiempo, para tratar de establecer un marco adecuado de diferenciación frente a las empresas no familiares.

Tanto a nivel internacional como de Latinoamérica, la definición de empresa familiar carece de unicidad; sin embargo, se evidencia cómo en los países desarrollados las definiciones son más completas con respecto a los países emergentes, tales como los latinoamericanos, gracias al mayor avance en su estudio. En Latinoamérica, la investigación sobre empresa familiar es limitada e inconsistente, lo que reduce su comprensión y la capacidad de predicción de su comportamiento (Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta 2018). Los estudios desarrollados en la región en las áreas de estrategia, gestión y negocios son relativamente limitados en comparación con los de otras partes del mundo (Vázquez et al., 2020).

Los artículos sobre empresa familiar publicados en Latinoamérica abordan dimensiones tales como la comparación entre empresas familiares y no familiares, en las que se destacan las distintas formas de organización; asimismo, estudios sobre el gobierno corporativo, el cual, a pesar de ser el más estudiado, aún presenta muchas oportunidades de investigación, en especial sobre gobernanza familiar. Con respecto a este último, Aguilera y Jackson (2010) establecen que las estructuras de gobierno difieren a nivel regional y nacional, en la medida en que estas se ven afectadas tanto por la cultura como por el tipo de organización.

Gil-López (2017), por su parte, estudia la relación entre concentración de la propiedad y el desempeño de la empresa familiar en Latinoamérica, y propone que dicha relación está mediada por el entorno institucional del país donde está ubicada la empresa. Esto en consideración a que en países con entornos institucionales más estables la propiedad de las empresas tiene menor grado de concentración, y que en cambio en el entorno latinoamericano la influencia de la concentración de la propiedad en el desempeño de la empresa es notablemente mayor.

De acuerdo con Sorenson et al. (2013), algunos estudios se han orientado a investigar sobre el desempeño y el impacto social y económico de las empresas familiares, pero muy pocos lo han hecho sobre los roles y la dinámica de la empresa familiar latinoamericana. La revisión realizada por Parada et al. (2016) sobre la empresa familiar latinoamericana indica que el 78 % de los artículos se centran en cinco temas: sucesión (20 %), estrategia de la gestión (18 %), desempeño (14 %), espíritu empresarial (13 %) y gobierno corporativo (12 %). El *marketing* y la innovación son campos de investigación poco desarrollados en los trabajos sobre las empresas familiares latinoamericanas, en las que la idiosincrasia característica de la región y su contexto cultural y económico juegan un papel importante en la forma que estas empresas desarrollan las actividades innovadoras y de *marketing*.

Para Olavarrieta (2008), la investigación sobre *marketing* en Latinoamérica es buena, relevante e interesante, tanto para la docencia como para la práctica de dicha disciplina en estos países; sin embargo, algunos tópicos como el del *marketing* digital muestran un estado de producción académica aún escaso; más aún si se compara con el número de recursos bibliográficos elaborados en países anglosajones y europeos (Martínez y Piedra-Salomón, 2021). Igual sucede con tópicos como el *marketing* simbólico (López, 2019) y sobre estudios interculturales y de consumo (Gómez, 2021) donde se muestra una insuficiente relevancia de la investigación sobre estos temas.

En términos generales, la producción científica sobre *marketing* en Latinoamérica se muestra heterogénea en su calidad, en la que se observan artículos con problemas de método o con importantes ausencias teóricas tanto en la formulación de la investigación como en la discusión y en las consecuencias de esta (Carbajal y Castro, 2019). En el campo de las empresas familiares, la poca investigación desde el *marketing* se hace sobre aspectos relacionados con *marketing* estratégico, enfoques conceptuales y herramientas usadas.

La revisión de las publicaciones sobre empresa familiar en Latinoamérica hecha por Camino-Mogro y Bermúdez-Barrezueta (2018) indica que el formato del 70 % de estas es de artículo publicado en revista académica, y el restante 30 % son memorias de congresos. De los artículos publicados en revistas académicas, muy pocos han tenido relevancia internacional y los otros no han salido del ámbito nacional, en donde ninguna revista es especializada en empresa familiar, sino que tratan sobre temas de administración en general. Según Maciel (2013), este panorama limita mucho la comprensión de la empresa familiar latinoamericana, debido a su baja producción académica y a su limitada difusión y accesibilidad para los interesados, a pesar de que la investigación sobre la empresa familiar en la región puede ofrecer importantes contribuciones teóricas a la literatura convencional (Duran et al., 2017; Duran y Ortiz, 2019).

Vázquez et al. (2020) consideran que los trabajos académicos del área de administración sobre empresas familiares en Latinoamérica están bastante fragmentados, en temas dispersos, con poca continuidad y carecen de un espacio de difusión especializado. Además de su dispersión, estos trabajos tienen formatos muy variados, tales como artículos, ponencias, tesis de maestría o doctorado, y libros, entre otros. A manera de ejemplo, la relación del número promedio de artículos de investigación de negocios por millón de personas en Latinoamérica es significativamente bajo en comparación con los de Estados Unidos, con una relación de 6 frente a 461, respectivamente. En la tabla 4 se relacionan a continuación en orden cronológico algunas de las publicaciones sobre empresa familiar que se han desarrollado en el contexto latinoamericano.

Tabla 4 Relación de algunas publicaciones sobre empresa familiar en Latinoamérica

Autores	Título de la publicación	País	Tipo de publicación
Lozano (2000)	El protocolo en las empresas de propiedad familiar	Colombia	Artículo de revista
Dodero (2002)	Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica	Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú	Investigación empírica
Gómez-Betancourt (2006)	¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer	Colombia	Libro
Acosta y Pérez (2010)	La planificación estratégica en las empresas familiares	Venezuela	Artículo de revista
Rueda (2011)	La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar.	Colombia	Artículo de revista
González et al. (2011)	Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera	Colombia	Artículo de revista
Jaimes (2011)	Gobierno corporativo en empresas familiares	Colombia	Tesis de Maestría
Ogliastri (2011)	Empresa familiar emprendedora	Perú	Artículo de revista
López et al. (2011)	Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos	Colombia	Artículo de revista

Autores	Título de la publicación	País	Tipo de publicación
	de gobierno de la empresa familiar colombiana.		
Gómez-Betancourt et al. (2012)	Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares	Colombia	Artículo de revista
Medina et al. (2014)	Análisis de los procesos de sucesión en empresas familiares en México: su evaluación con la herramienta <i>succession scorecard</i>	México	Ponencia
Santamaría y Pico (2015)	Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa.	Ecuador	Artículo de revista
Herrera (2015)	Factores de éxito de empresas familiares: estudio de casos exitosos	Colombia	Tesis de pregrado
Pérez y Lluch (2015)	Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo.	México, Brasil, Argentina, Colombia, Costa Rica, Honduras, España, Perú y Chile	Libro
Briano y Saavedra (2015)	La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México	Argentina, Brasil, Chile y México	Artículo de revista
Rueda y Rueda (2019)	Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana.	Colombia	Artículo de revista
Secco et al. (2016)	Etapas de la planificación estratégica de <i>marketing</i> y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar.	Brasil	Artículo de revista
Lagos et al. (2018)	Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño.	Colombia	Artículo de revista
Escate et al. (2018)	Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas.	Perú	Tesis de Maestría
Gutiérrez et al. (2018)	Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa	Venezuela	Artículo de revista

Autores	Título de la publicación	País	Tipo de publicación
	familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela.		
García et al. (2018)	Desarrollo de la capacidad dinámica de absorción de conocimiento entre empresas familiares y no familiares	Colombia	Artículo de revista
Cabanilla (2019)	El género en la dirección de la empresa familiar	Latinoamérica	Artículo
Rueda y Rueda (2019)	Definición, importancia y análisis de la empresa familiar	Colombia	Artículo de revista
Jiménez y Cueva (2019).	Análisis de la rentabilidad de empresas familiares	Ecuador	Artículo de revista
Johnson et al. (2019)	Particularidades del gobierno corporativo en la empresa familiar en Latinoamérica	México	Tesis de Doctorado
Martínez et al. (2020)	Variables explicativas y predictivas de la capacidad de emprendimiento e innovación: evidencia en las empresas familiares	Venezuela	Artículo de revista
Dodero (2020)	El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar	13 países latinoamericanos	Libro
García et al. (2020)	Factores que afectan la continuidad de la Empresa Familiar	Argentina	Artículo de revista
Navarro-Caballero et al. (2020)	Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero	Colombia	Artículo de revista
Sánchez (2020)	Responsabilidad social empresarial y grupos económicos familiares	México	Artículo de revista
Vallejo (2021)	Toma de decisiones en la empresa familiar: Procesos de toma de decisiones en las Pymes familiares Manizaleñas del sector Metalmecánico	Colombia	Tesis de Doctorado
González (2021)	Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad de Juárez Chihuahua.	México	Artículo de revista

Fuente: Elaboración propia

Para García et al. (2020), el campo de estudio de las empresas familiares en Latinoamérica es aún muy joven y adolece de problemas que dificultan la generación de saberes útiles para la gestión; a la escasez de un adecuado saber sobre la realidad de las empresas familiares latinoamericanas le adicionan la complejidad única que proviene de la interacción de los sistemas familia y empresa, los cuales en sí mismos tienen marcadas diferencias culturales e institucionales respecto a los países desarrollados de donde provienen la gran mayoría de los estudios sobre la empresa familiar.

Pintado y Requejo (2014) señalan que el nivel de participación en la propiedad, el poder y la concentración del gobierno de la empresa familiar han sido los temas que los distintos autores más han investigado en Latinoamérica, y los consideran factores capaces de influir en los procesos de toma de decisiones y en el desempeño de la empresa.

En términos generales, en Latinoamérica no se ha trabajado lo suficiente sobre la empresa familiar a nivel de investigación académica. Naime (2011) considera de gran relevancia investigar la empresa familiar en Latinoamérica desde el contexto geográfico, a partir de la ubicación de las organizaciones, para así conocerlas y observar sus diferencias y crear paradigmas propios de estudio de la organización latina en consideración a sus propias realidades.

De igual forma, se evidencia la necesidad de estudiar la empresa familiar latinoamericana en temas relacionados con establecer los objetivos estratégicos, el uso de los conceptos de *marketing* y los mecanismos para alcanzarlos. Ello implica abordar conceptos relacionados con la cultura organizacional, la orientación al mercado y la innovación, debido a la necesidad de todos los tipos de empresa, incluyendo las empresas familiares latinoamericanas, de producir valor y generar ventajas competitivas perceptibles para los clientes, a través de la identificación, el

empleo de recursos y el desarrollo de estrategias para lograrlo (Tokarczyk et al., 2007).

McClure (2010), por su parte, señala que no hay suficiente investigación sobre la cultura organizacional y su influencia en la orientación al mercado, frente a lo cual Gao (2017) argumenta que hace falta investigación sobre las variables internas de la cultura organizacional que permitan tener una mayor comprensión de la orientación al mercado y su implementación. Esto entendiendo que existe una gran vinculación entre estas dos variables, y más si se hace para la empresa familiar de Latinoamérica, como un aporte importante para la región (Olavarrieta y Villena, 2014). Al considerarse la cultura organizacional de la empresa familiar como el antecedente más importante para la adopción de la orientación al mercado (Giri, 2017) y como determinante en la orientación innovadora de la empresa (Flórez-Urbáez, 2015), ambos campos de investigación adquieren gran relevancia, por cuanto contribuyen a comprender con mayor profundidad la gestión estratégica de la empresa familiar latinoamericana y su relación con su desempeño.

A través de los siguientes apartes se abordan de forma más profunda la teoría de los recursos y capacidades y los conceptos de cultura organizacional, orientación al mercado e innovación, con el fin de ajustarlos a los contextos de las empresas familiares latinoamericanas, que son los aspectos centrales del presente estudio.

2.2. Teoría de los recursos y capacidades

La intención de este aparte es analizar la empresa familiar a partir del enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, una de las corrientes de la gestión estratégica con mayor aceptación tanto entre la comunidad académica como en el ámbito empresarial. Para esto se presentan, en primer lugar, los fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades; en segundo lugar, se exponen la tipología de recursos y los recursos y capacidades entendidos como fuente de ventaja

competitiva; por último, se presenta esta teoría en el ámbito de las empresas familiares.

2.2.1. Fundamentos de la teoría de los recursos y capacidades: origen y conceptualización.

Los investigadores sobre estrategia consideran que el principal antecedente de la teoría de los recursos y capacidades es el trabajo de Penrose (1959), complementado posteriormente por Teece (1980) y Lippman y Rumelt (1982), entre otros autores.

Penrose (1959) establece que adquirir y organizar los recursos para suministrarle bienes y servicios de forma rentable al mercado es la función central de la empresa, de lo que se deriva que esta es una colección de recursos dispuestos en un marco administrativo, cuyos límites los determinan la coordinación administrativa y la comunicación. Dicho autor enfatiza en recursos gerenciales tales como la experiencia, el conocimiento acerca de los demás recursos existentes en la empresa y el uso que se debe hacer con estos.

Por tanto, se considera que la empresa, además de ser una unidad administrativa que usa los recursos productivos para producir y comercializar bienes y servicios, también es una conjugación de recursos productivos para generar capacidades. Para Penrose (1959), los recursos son cosas físicas que la empresa puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, mientras que las capacidades son más bien contribuciones que los recursos pueden hacerles a las operaciones productivas de la empresa.

Penrose (1959) plantea además otras cuestiones relevantes relacionadas con la heterogeneidad y el uso especializado de los recursos. Respecto a la heterogeneidad, considera que, contrariamente al planteamiento de los

economistas que agrupaban los recursos solo en tres categorías (tierra, trabajo y capital), su clasificación no es tan homogénea, dado que puede subdividirse en una gran cantidad de recursos, especialmente en el caso de los recursos humanos. En la medida en que la mayoría de los recursos pueden proveer una variedad de capacidades no solo desde los recursos humanos, sino también desde los recursos materiales, esto los convierte en un asunto de gran relevancia para el aprovechamiento de las oportunidades productivas de la firma. En lo que respecta al uso especializado de los recursos, Penrose plantea que, en la medida en que la empresa aumente el nivel de operación, esto procurará una ventajosa división del trabajo, lo que generará un uso más eficiente de los recursos.

Para Penrose (1959), una empresa es explicada como un conjunto de recursos, por lo que el crecimiento se explica a partir de la capacidad de generar capacidades empresariales a partir de dichos recursos y, más específicamente, de capacidades directivas, siendo estas últimas las configuradoras de las competencias empresariales.

La teoría de los recursos y capacidades surge como resultado de un proceso evolutivo de años de debate acerca de la dirección estratégica. Para finales de la década de los ochenta e inicios de los noventa, autores como Peteraf (1993), Prahalad y Hamel (1990) y Wernerfelt (1984) enfocan su análisis de la ventaja competitiva como la orientación principal de la dirección estratégica más hacia los aspectos internos de la empresa, desde la explotación de los recursos y capacidades internas únicas que poseen las empresas, lo que es contrario a lo expuesto en ese entonces por Porter (1980), quien lo establece desde el análisis sectorial y de la competencia.

Peteraf (1993) describe los recursos y capacidades de la empresa como la base fundamental de su estrategia y como los determinantes principales de su rentabilidad. Este autor considera que las empresas son fundamentalmente

heterogéneas en dichos recursos y capacidades, los cuales a través del tiempo se ven estrechamente relacionados con la estrategia empresarial.

Los recursos y capacidades son esas competencias corporativas distintas o superiores que, frente a la competencia, favorecen el establecer las ventajas competitivas, siempre y cuando sean utilizados de forma correcta frente a las oportunidades que ofrece el entorno (Andrews, 1971).

Wernerfelt (1984), por su parte, define recursos como los *inputs* implicados en las operaciones de la firma, tales como planta, equipo y propiedad intelectual, entre otros. A través de la interacción de estos recursos con las capacidades organizacionales es que se crea valor.

Tanto los recursos como las capacidades se encuentran interrelacionados, pues si no se accede a los recursos sería imposible acumular las capacidades necesarias para lograr la estrategia competitiva. Así, Grant (1991) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc.; es decir, las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso de tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la combinación de recursos y de la creación de rutinas organizativas desarrolladas por el talento humano de la empresa y que dependen del sistema de integración del personal.

2.2.2. Tipología de recursos

A partir de la literatura se puede observar que, de las diferentes clasificaciones propuestas de los recursos, la más ampliamente reconocida identifica dos tipos de

recursos: recursos tangibles y recursos intangibles (Grant, 1991), que se describen a continuación.

- a) Recursos tangibles: son los que tienen una existencia física, y suelen ser fáciles de identificar y de medir a través de la información contable. Dentro de estos recursos se pueden identificar los recursos físicos (instalaciones, maquinaria, equipamiento, etc.) y los financieros (disponibilidades, derechos de cobro, etc).
- b) Recursos intangibles: están basados en la información y el conocimiento, por lo que no presentan una apariencia física. Por ello su identificación y medición se hace compleja. Estos recursos son de lenta y costosa creación, no tienen bien definidos los derechos de propiedad y, además, son de difícil transmisión en el mercado. Dentro de estos recursos se encuentran los recursos humanos (capital humano) y los no humanos, o independientes de las personas. A su vez, los recursos intangibles no humanos se pueden clasificar en tecnológicos (tecnologías, patentes, diseños, etc.) y organizativos (reputación, cultura empresarial, marcas, logos, portafolio de clientes, etc). El capital humano hace referencia a los recursos aportados por las personas a la empresa en forma de conocimientos, entrenamiento, experiencia, capacidad de adaptación, compromiso, iniciativa, creatividad, etc.

Según Granados-Echegoyen et al. (2018), los recursos intangibles son los que en mayor medida configuran la base de la competitividad empresarial, bajo la premisa de que para obtener una ventaja competitiva, los recursos trabajan conjuntamente para crear las capacidades que lo logran. Por lo tanto, se hace fundamental entender que los recursos son esos factores disponibles y controlables por la empresa, y las capacidades o competencias son ese conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso de tecnologías, que surgen del capital humano a través de las rutinas organizativas y de la interacción, que, al combinar los recursos e

intercambiar información, le dan origen al aprendizaje colectivo de la organización y a esa ventaja competitiva (Ibarra y Suárez, 2002).

2.2.3. Los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva

Los recursos y capacidades son la base para la estrategia empresarial a largo plazo, en la medida en que estos le proveen la dirección básica, y son la fuente principal de la rentabilidad. Como fuente de dirección para la empresa, los recursos y capacidades se convierten en una base sólida para constituir la identidad empresarial, al definirla desde lo que es capaz de hacer. Cuanto mayores sean los cambios en el entorno de la empresa, para hacerles frente la empresa deberá basarse cada vez más en sus recursos y capacidades internos para establecer su estrategia competitiva (Ibarra y Suárez, 2002).

El potencial que pueden tener los recursos y capacidades para generar beneficios para la empresa, según Grant (1991), depende de tres factores clave: primero, el alcance de la ventaja competitiva establecida; segundo, la sostenibilidad de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades le confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para apropiarse de los beneficios generados por sus recursos y capacidades. Las rentas que se originan de los recursos y capacidades dependen no solo del mantenimiento de la posición competitiva en el tiempo, sino también de la habilidad de la empresa para apropiarse de ellas.

Del análisis del potencial de generación de rentas que tienen los recursos y capacidades, Mirón y Hernández (2002) concluyen que los más importantes son aquellos que son durables, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles y no fácilmente replicables, y sobre los cuales la empresa tiene clara posesión y control.

Hamel y Prahalad (1995) consideran que para que un recurso o una capacidad proporcione una ventaja competitiva debe, en primer lugar, ser escaso, pues, si este recurso o esta capacidad se encuentran ampliamente disponibles, se convierten en un requisito para competir, pero no en una fuente de ventaja competitiva; en segundo lugar, este recurso o esta capacidad debe ser relevante; es decir, que corresponda por lo menos con un factor clave éxito del sector. Para ser fuente de ventaja competitiva se requiere, además, que entre los recursos exista coordinación y cooperación, para hacerlos productivos y que sean propiedad de la empresa (Grant, 1991).

Al respecto, Ibarra y Suárez (2002) complementan lo anterior planteando que así los recursos y(o) capacidades sean escasos, no imitables y durables, estos pueden perder valor en la medida en que aparezcan sustitutos adecuados, por lo que la empresa debe estar consciente de que el valor de sus recursos y de sus capacidades también depende de las acciones de las demás empresas de su mercado.

Es claro entonces que son los recursos y las capacidades los que hacen que las organizaciones se diferencien entre sí, y la interacción entre ellos es lo que convierte a la empresa en un ente único e irrepetible.

Selznick (1957) denomina las capacidades como “competencia distintiva”, para describir lo que la empresa hace mejor que su competencia, y Prahalad y Hamel (1990) las denominan “competencias esenciales o nucleares”, para diferenciar entre las capacidades que son fundamentales para el resultado y la estrategia de la empresa, y las que se orientan más hacia las técnicas de producción y corrientes tecnológicas.

Las competencias esenciales o nucleares están compuestas por competencias tecnológicas, personales y organizativas. Las competencias tecnológicas

comprenden además del dominio tecnológico, todos los elementos del saber y de la experiencia acumulada por la empresa; las competencias personales son las que tienen que ver con las actitudes, aptitudes y habilidades del personal de la empresa, y las competencias organizativas hacen alusión a los procesos de la organización (Prahalad y Hamel, 1990). Como se ha planteado más arriba, esta clasificación va de la mano de la tipología establecida para los recursos intangibles.

Hamel y Prahalad (1995) definen las competencias como la forma de desarrollar las actividades propias de la empresa y de utilizar sus recursos. En este sentido, los recursos, el origen de las capacidades de una empresa y todo lo que se convierte en competencia de la empresa y en principal fuente de ventaja competitiva.

Lo anterior permite reforzar el hecho de que la organización sea singular y diferente, en la medida en que cada empresa a partir de sus capacidades puede incrementar la productividad y la eficacia. Esto hace que la rivalidad empresarial esté más orientada hacia las competencias individuales propias de cada empresa (Hamel y Prahalad, 1995), apalancadas en su propio conocimiento, sus experiencias adquiridas, sus habilidades, su cultura y sus activos (Collis, 1999).

2.2.4. La teoría de los recursos y capacidades en el contexto de las empresas familiares.

Tal como se ha expresado, la teoría de los recursos y capacidades parte de la premisa que establece que la ventaja competitiva de una empresa se asienta tanto en la heterogeneidad de los recursos disponibles como en el uso de estos de un modo apropiado o único (Habbershon y Williams, 1999). Esta perspectiva busca comprender cómo las empresas pueden obtener y sostener sus ventajas competitivas no por estrategias puntuales, sino por disponer de recursos que les otorgan una ventaja en alguna dimensión a la hora de crear valor.

En el contexto de las empresas familiares, el carácter familiar, que en sí mismo es un rasgo distintivo frente a las empresas no familiares, por implicar un modo de gestión, una reputación externa y una forma de conocimiento particular de este tipo de empresas, entre otros aspectos, puede convertirse en un recurso precursor de ventaja competitiva (Rueda y Rueda, 2019)

En las empresas familiares los recursos se expresan a través de las rutinas organizativas a manera de habilidades de gestión que, como las relaciones personales internas y externas, pueden convertirse en herramientas para adquirir conocimiento, formación de alianzas y transmisión de información (Contreras et al., 2018).

En el ámbito de la empresa familiar no basta con disponer de relaciones sociales, sino que se necesita la particular habilidad para que, a través de su gestión, se puedan extraer ventajas competitivas. Aspectos derivados del liderazgo familiar tales como la cercanía con los clientes, que unidos a la tradición del negocio se convierten finalmente en reconocimiento y fidelidad de marca, son recursos no económicos que, como ya se había expresado, se convierten en generadores importantes de ventaja competitiva (Román, 1999).

Estos aspectos, denominados por Habbershon et al. (2003) como *familiness*, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades se convierten en capacidades intangibles e idiosincráticas precursoras de ventaja competitiva para las empresas familiares. A través del término *familiness*, estos autores buscan explicar en qué medida la presencia de la familia influye en el funcionamiento de la empresa familiar, referido a ese conjunto de recursos específicos de la empresa familiar que resultan de la interacción entre la familia, los individuos que hacen parte de la empresa y la misma empresa. Dicho de otra manera, *familiness* es esa forma de actuación que promueve la familia al interior de la empresa a través de los recursos que esta misma aporta.

La teoría basada en los recursos y capacidades destaca cómo cada empresa familiar es heterogénea, ya que tiene su particular dotación de recursos, producto de su historia, de su suerte y de las decisiones pasadas. Según Paladino et al. (2020), al igual que en los anteriores factores, la familia se convierte en un recurso distintivo de la empresa familiar que, a través del poder que ejerce, de su experiencia y su cultura, se convierte en fuente de ventaja competitiva. Esta puede ser sostenible a largo plazo, en la medida en que esa heterogeneidad sea mantenida a lo largo del tiempo (Carrasco et al., 2015).

En las empresas familiares, las capacidades y las condiciones y los intereses propios de estas hacen que se genere una gestión diferente en el talento humano y en su cultura organizacional. Esto como consecuencia de los vínculos de consanguinidad o afinidad que existen entre los miembros vinculados, y que crean mayor nivel de compromiso, confianza y pertenencia (Habbershon y Williams, 1999; Pena y Sánchez, 2011). De lo anterior se deduce que la incidencia de “lo familiar” en el ámbito empresarial no se limita solo a ser un recurso, sino que también es una capacidad.

Anderson y Reed (2003) y Gimeno (2004) consideran que las organizaciones familiares son entes empresariales que desarrollan altas capacidades competitivas en todos los sectores de la economía, lo que plantea el debate del papel de la familia como variable de éxito, en consideración al desempeño superior de millares de empresas familiares en el mundo.

Como foco de interés de esta investigación, y con el fin de profundizar aún más en la empresa familiar, en los siguientes apartados se hace una revisión de la literatura sobre las características determinantes de la cultura organizacional y en su incidencia en la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial y en la innovación en la empresa familiar, como factores que influyen en el

desempeño; especialmente en el contexto latinoamericano, que, en virtud de sus particularidades, puede ofrecer un panorama de mayor entendimiento acerca de este tipo de empresa, y de la incidencia que la familia propietaria tiene en ellas.

2.3. Cultura organizacional

En este apartado se tratará la cultura organizacional con base en las distintas perspectivas que al respecto se han presentado; perspectivas que han dado origen a multiplicidad de posiciones y conceptos respecto a la explicación sobre lo que es la cultura organizacional.

La cultura es una de las fuerzas más poderosas y estables que actúan en las organizaciones (Valle et al., 2017; Ferrer, 2015; Schein, 1996), que influye en el desempeño financiero de la empresa (Carrillo, 2016; Chacín, 2017; Denison, 1984), en su desarrollo interno (Muñiz-Velásquez y Álvarez, 2013; Morelos y Fontalvo, 2014; Méndez, 2019) y en su éxito estratégico (González-Limas et al., 2018; Guerras y Navas, 2015).

La cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas de los miembros de una organización, lo que constituye un factor clave en la definición de su propia identidad, que en cierta forma refleja las características de la sociedad que la circunscribe, los sistemas de valores de esa sociedad a la que pertenece y la misma cultura de su nación (Gabini, 2017; Motta, 2013).

Carrillo (2016) y Marulanda et al. (2016) señalan que los valores fundamentales que caracterizan la cultura de una empresa influyen en todas sus actividades y áreas de la vida. esto en la medida en que la cultura organizacional incide en la efectividad de la organización. Ante lo que deducen que las organizaciones exitosas por lo general están caracterizadas por una cultura coherente.

La cultura de la empresa es modelada por quienes tienen el poder directivo, y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. Según Mintzberg (1991), la característica clave de la cultura es su poder unificador e integrador de los objetivos individuales y organizacionales, creando un sentido de misión que produce las sinergias para lograr dichos objetivos.

Cantillo (2013) y Sheen (2018) establecen que hay una relación positiva y directa entre la cultura de la empresa, el desempeño de los empleados y el desempeño general de la organización.

Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto medible sobre el desempeño de una empresa (Guerrero y Silva, 2017; Cantillo, 2013; Denison, 1984; Peña, 2014; Martínez et al., 2013).

Para entender mejor las distintas aproximaciones que se han ido desarrollando sobre cultura organizacional, en primera instancia se aborda la conceptualización y la categorización de la cultura, haciendo especial énfasis en las culturas regionales y nacionales como factores que influyen de forma importante en su concepción en el ámbito empresarial o en la cultura organizacional; en segunda instancia, se aborda la cultura organizacional en el contexto de la empresa familiar latinoamericana y, en tercera instancia, se hace una revisión de los modelos de medida y análisis de este constructo.

2.3.1. Definición y tipos de cultura

El término cultura es quizás uno de los más polisémicos, complejo y sobreutilizado en las ciencias sociales. Delimitarlo teóricamente se vuelve una tarea compleja, en la medida en que su concepto encierra una gran amplitud de dimensiones, categorías e indicadores empíricos, según la aplicación que se haga de este en contextos específicos.

Debido a su importancia, el debate sobre cultura trasciende distintas disciplinas, tales como la antropología, la política, la sociología, la psicología y la comunicación, entre muchas otras (Sheen, 2018; Cújar, 2013).

En el siglo XIX, la cultura empieza a enfocarse, desde la antropología, en las costumbres, prácticas y creencias de la sociedad. Desde esta perspectiva, la cultura nos permite apreciar culturas particulares, tales como las de una región o una población, o una forma de actuar, etc., en la medida en que esta indica una forma particular de vida, de un grupo de gente, de un período o de un grupo humano, que está ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementos materiales y de la organización social, etc. (Sánchez et al., 2006).

La cultura constituye todas esas formas y modos en que una sociedad en particular les da respuesta a los retos que, para su existencia, le presentan sus mismas condiciones geográficas y de tiempo. Es cómo cierto grupo humano aprende a vivir y a transmitir su estilo de vida, se conforma en un grupo social, desarrolla un idioma propio por medio del cual se expresan su cultura, la personalidad misma de los individuos que la constituyen, las formas relativas a su gobierno, su tecnología, reglas, trabajo, propiedad, comercio, sanciones, recompensas y conocimientos, y hasta su mitología; todo aquello que proporciona las pautas del comportamiento individual (Segredo et al., 2016).

De acuerdo con Sánchez et al. (2006), la cultura puede ser considerada como ese algo que puede ser compartido y transmitido, y que de alguna forma moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. Por medio del comportamiento se van produciendo todo ese sistema de creencias y actitudes, que son transmitidas a través de los valores.

Desde una perspectiva sociológica, la cultura puede ser contemplada como ese conjunto de valores, creencias y actitudes que una sociedad comparte a través de su relación social, con lo que la configura y la desarrolla con una característica cultural propia, y que como tal la define y la identifica (Sánchez et al., 2006).

El rango de aplicación del concepto de cultura es muy amplio, lo que da pie a concebir diferentes tipos de cultura. Una categorización puede darse por la existencia de una diversidad de enfoques según las necesidades de disciplinas específicas, tales como la sociología, la antropología, la psicología social, la conducta organizacional y la administración. Otra tipología se deriva de la diversidad de ámbitos o niveles culturales; así se puede aludir a una cultura internacional, nacional, regional y organizacional. De igual forma, al interior de una cultura pueden encontrarse diversas modalidades o “subculturas” que, a pesar de que presentan rasgos comunes, también pueden presentar diferencias significativas.

a) Concepto de cultura organizacional

Desde los primeros estudios de los teóricos de la sociología de las organizaciones se empieza a reconocer la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de los actores organizacionales (Segredo et al., 2016), y cómo las creencias culturales le dan forma a la naturaleza y al funcionamiento de dichas organizaciones.

Sobre cultura organizacional han surgido una multitud de definiciones, desde las enunciaciones holísticas y totalizadoras que parten del supuesto de que toda manifestación humana es cultural, hasta las más restringidas, que enfatizan solo en algún componente de la cultura, e inclusive las que se combinan con otros conceptos, tales como las normas, valores, sentimientos, pensamientos, creencias y actitudes, entre otros, que se asume con ciertos énfasis según la perspectiva adoptada (Frassa, 2011).

Pettigrew (1979), al introducir en la literatura especializada la expresión “cultura organizacional”, la definió como: “Un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto periodo de tiempo” (p. 574). Dicho autor, considerado el precursor del concepto de cultura organizacional, muestra cómo en el análisis de las organizaciones pueden ser usados elementos tales como los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y el mito, y entre los cuales destaca los símbolos como su marco de referencia, al considerar los otros elementos como ciertas formas de simbolismo.

Reyes y Moros (2019) consideran que el estudio de la cultura organizacional debe hacerse a partir de la revelación profunda de los aspectos de la organización, e introducen el término “simbolismo organizacional”, y determinan que, con el análisis de los símbolos y sus respectivos usos, se logrará una comprensión más completa de todos los aspectos de la organización como un sistema.

Schwartz y Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es: “Un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p. 33).

Smircich (1983), por su lado, define la cultura organizacional como ese pegamento social que mantiene a la organización unida y que expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguajes especializados.

Schein (1985) define la cultura organizacional como: “Un patrón de presuposiciones básicas compartidas, aprendidas por un grupo y enseñadas a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas del grupo” (p. 12), y analiza la cultura organizacional por medio de tres niveles

fundamentales representados en una pirámide: los artefactos observables, las creencias y los valores y los supuestos básicos subyacentes, que describimos a continuación.

- 1) Artefactos observables. Están compuestos por los aspectos más observables del comportamiento humano, como ritos, rituales, símbolos y mitos, todos ellos fácilmente perceptibles y puestos en la parte superior de la pirámide cultural, donde cualquier persona los puede observar sin mayores esfuerzos.
- 2) Creencias y valores. Las creencias son consideradas afirmaciones “de facto”, como un conjunto de formas de pensar y actuar que han sido estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y conducir la conducta de sus miembros. Los valores son vistos como “todo aquello que tiene que ser”, como un dogma, como un cuerpo de principios inviolables que permiten determinar si algo es correcto o no a la luz de los dictados que tales pensamientos han puesto dentro de una determinada cultura organizacional.
- 3) Los supuestos básicos subyacentes. Representan aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión, que son difíciles de cuestionar, pero, al mismo tiempo, casi imposibles de justificar. Se sitúan en la base de la pirámide

De esta forma, Schein (1985) considera que la cultura organizacional está conformada por una serie de supuestos y creencias básicas que son compartidas por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente y que definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y sobre su entorno, a partir de las cosas que se dan por sentadas.

Denison y Minshra (1989), por su parte, afirman: “La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p. 2), y consideran que

los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de la actividad coordinada y motivada.

Para Chiavenato (1989), la cultura organizacional es un modelo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

De modo similar, Deshpandé y Webster (1989) plantean que la cultura organizacional constituye ese patrón de valores y creencias compartidos que les ayudan a los miembros de una organización a entender por qué suceden las cosas, y así son enseñadas las normas de comportamiento en la organización.

Para Allaire y Firsirotu (1992), la cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus líderes pasados y también por diferentes factores de contingencia.

En la misma línea, Hofstede (1991) define la cultura organizacional como: “Programación colectiva mental que hace distinguible a los miembros de una organización de otras” (p. 262). Las personas al interior de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí, y van creando identidad y pertenencia (Griffin, 2017).

Estas manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, a veces en conflicto entre los grupos y a veces incluso en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción (Morelos y Fontalvo, 2014).

Es así como, para Llanos y Bell (2018), la cultura organizacional es un conjunto de significados y valores que tienen los miembros de una organización. Estos

significados y valores son los bloques de construcción de cultura organizacional, y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.

Los valores del personal directivo que lidera la organización por lo general influyen en la cultura de la empresa, puesto que dichos valores van inmersos en los asuntos políticos internos, en la forma en que se manejan los conflictos y en el grado de centralización o descentralización administrativa (Astrachan et al., 2002).

La cultura organizacional se origina en aspectos tales como su historia y su entorno (la cultura nacional o regional, entre otros), y se manifiesta a través de su lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Zapata y Rodríguez, 2008).

Basados en los conceptos aquí señalados sobre cultura organizacional, podría deducirse que esta puede enfocarse desde distintas perspectivas con respecto a su aplicación e importancia. De la diversidad de formas en las que el concepto de cultura ha sido usado por los teóricos organizacionales se derivan las diversas formas de concebir la cultura organizacional. De acuerdo con el rango teórico que se le dé a la cultura, esta será, o una característica secundaria de la organización, y como tal no define su naturaleza, o puede ser una condición propia de su existencia.

Es así como el concepto de cultura organizacional presenta un amplio abanico de definiciones, que abarcan desde las que consideran a la cultura como el pilar esencial constitutivo de la organización, hasta las que entienden la cultura como una variable más de análisis en el contexto organizacional, y hay quienes la consideran un factor cohesionador de la organización (Smircich, 1983), un sistema particular de símbolos (Allaire y Firsirotu, 1992) o un conjunto de prácticas sociales (Anzola et al., 2016), entre muchos otros conceptos. Para Frassa (2011), las

diferencias se fundamentan en si la cultura es considerada como algo que “tiene” o como algo que “es” la organización; es decir, la diversidad conceptual de cultura organizacional parte de la misma concepción que se tiene de la cultura como externa a los individuos (algo que “se tiene”) o como algo “enraizado” en las interacciones de los sujetos o grupos que conforman la organización (algo que “se es”).

Pero, más allá de los diversos enfoques, lo claro es que se podría decir que hay un consenso respecto a que la cultura afecta el comportamiento de los miembros de la organización y que interviene actuando a modo de guía o mapa de ruta, lo que le otorga fundamento a la acción de los sujetos como actores clave de la organización, reconoce de esta manera a la organización como un lugar de creación simbólica e identitaria, productora de conocimientos y dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros (Frassa, 2011) y le otorga así un carácter dinámico y heterogéneo a la cultura organizacional.

Puede entonces decirse que la cultura organizacional es algo compartido por los integrantes de la organización, que influye en la forma en que estos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra. La cultura organizacional permite direccionar al personal que integra la empresa mediante un sistema de creencias, valores y comportamientos que, de alguna forma, se comparten y se adhieren a los pensamientos y políticas de la organización (Méndez, 2019).

De acuerdo con Hofstede (1991), si se desea intervenir la cultura de una organización, se debe hacer desde las prácticas, no desde lo subyacente ni desde lo valorativo. Esto se debe a que muchas de las diferencias culturales entre las organizaciones son explicables más fácilmente por sus prácticas que por los valores compartidos. Esas prácticas observables son las que llevan a los miembros de la organización a identificar de forma similar los problemas y a experimentar de forma

semejante los eventos, las actividades y las situaciones organizacionales. Son muchos los elementos culturales que pueden ser identificados; por ejemplo, los sistemas de recompensa, la estructura gerencial, las leyendas, los códigos, etc. (Méndez, 2019).

La presente investigación parte de la premisa de que la cultura organizacional involucra fenómenos sociales que ayudan a definir el carácter, las normas y la misma tipología particular de la organización. Asumimos que la cultura organizacional puede ser gestionada (Schein, 1988), y que se debe hacer a partir del nivel observable, que es lo que determina los rasgos culturales de la organización, en la medida en que la cultura organizacional está constituida por elementos y procesos reflejados en las acciones de la organización y es transmitida y asimilada por sus miembros a través del diario compartir (Woida et al., 2006).

Lo anterior nos permite destacar cuáles son las características inherentes a la cultura organizacional de una empresa, tales como estilo de liderazgo, efectividad y gestión de la calidad, y el rol mismo de los recursos humanos, los cuales, según Cameron y Quinn (1999), pueden ser igualmente orientados según la tipología cultural identificada como dominante en la organización.

2.3.2. La cultura organizacional en el contexto latinoamericano.

Para comprender mejor el comportamiento de las organizaciones latinoamericanas, es necesario hacer énfasis en el contexto cultural de la región. Cabe recordar que, a diferencia de Europa y Norteamérica, en Latinoamérica el capitalismo industrial surge a fines de los años sesenta con la industrialización substitutiva de importaciones y con las políticas y mecanismos de sustentación, que buscaban implementar una nueva línea estratégica y un nuevo patrón de desarrollo en los países latinoamericanos, debido al agotamiento de línea central del proceso de desarrollo imperante en la época (Lira, 1981).

De acuerdo con Szlechter et al. (2020), en Latinoamérica las organizaciones surgen en medio de un contexto predominantemente agrícola y ganadero, que inicialmente funcionaban más como la extensión de las estructuras elitistas de la época que como unidades productivas. Esto condujo a que en las organizaciones predominaran las estructuras gerenciales jerarquizadas, que, más que eficiencia y productividad, tenían la intención de conservar las élites establecidas y el desarrollo de relaciones clientelistas bajo la tutela gubernamental (Szlechter et al. 2020).

A partir del panorama histórico del desarrollo de la empresa latinoamericana —que dista de forma importante del contexto empresarial de Europa o Norteamérica—, surgen y evolucionan las particularidades de su actual organización. Es importante tener en cuenta este aspecto para comprender mejor el comportamiento y la cultura organizacional de la región.

Según Monroy y otros (2014), los empresarios latinoamericanos consideran la cultura organizacional como uno de sus principales activos, que configura una estrecha relación con la estrategia empresarial y es fuente de ventaja competitiva. A pesar de que para muchas organizaciones en Latinoamérica la cultura organizacional es simplemente algo que sucede (Bernardi, et al., 2018), en la que los comportamientos propios de la región son atribuidos a ese ser latino, también hay evidencia de que dicha cultura puede moldearse para ser alineada con la estrategia empresarial, y con ello lograr dicha ventaja competitiva.

Buscando comprender mejor el comportamiento de la cultura organizacional en Latinoamérica, se parte de Ogliastri et al. (1999), que basan su análisis en los valores básicos que constituyen el núcleo de la cultura organizacional según Hofstede (1980).

En cuanto a la aversión al riesgo, entendida por Hofstede (1980) como el grado en que los miembros de una cultura perciben y reaccionan frente a las situaciones o amenazas desconocidas, prácticamente todos los países latinoamericanos muestran rasgos culturales similares, en los que el factor común es la aparición constante de eventos inesperados, para los cuales las empresas no contaban ni con reglas, ni con políticas de actuación claras para enfrentarlos, lo que es algo propio de culturas con alta evitación de la incertidumbre. Al respecto, el estudio de Ogliastri et al. (1999) evidencia cómo las organizaciones latinoamericanas históricamente muestran como algo característico el poco orden que tienen para atender las situaciones no programadas, y en las que sobresale la improvisación como la forma más común para enfrentarlas.

De acuerdo con McClellan (2016), los países latinoamericanos muestran una elevada aversión al riesgo con respecto a los países de otras regiones. Esto es algo que las empresas latinoamericanas han convertido en una gran virtud, al hacer que la gente que integra las organizaciones se vuelva menos rígida, tenga habilidades para desarrollar una mente más creativa, y cierta capacidad para sobrevivir en medio de las situaciones críticas que se presentan de forma cotidiana.

En lo que respecta a la distancia al poder, Latinoamérica resultó ser muy elitista, producto de las estructuras jerárquicas y cerradas de sus sociedades. Al respecto, Espinosa et al. (2015) encuentran cómo la cultura latinoamericana evidencia una clara distancia al poder, en la que se muestra una importante jerarquización de las relaciones laborales y, como característica de la cultura organizacional latina, se destaca una fuerte subordinación de los empleados y la evasión del conflicto.

En relación con la masculinidad e igualdad de géneros, el estudio de Ogliastri et al. (1999), citado por Aguilar-Bustamante (2017), para hacer el análisis parte de las variables propuestas por Hofstede (1980), quien, en relación con la masculinidad, distingue dos variables: una primera, que se orienta a trabajar sobre los valores

afirmativos y dominantes, tradicionalmente considerados masculinos, y sobre los valores de ternura y calidez interpersonal, llamados tradicionalmente femeninos, y una segunda variable, referida a la preferencia hacia la igualdad de géneros.

En países como Ecuador, Colombia y México, el indicador de masculinidad es el que puntea más alto en la región, lo que denota cómo en estos países son comunes las actitudes machistas, en las que, por lo general, se valora la demostración de la fuerza y el coraje en la competencia, así como el sometimiento de la mujer (McClellan, 2016). Sin embargo, Didier y Luna (2017) afirman que en Latinoamérica se está evidenciando un cambio en la tendencia, que se acerca al promedio internacional y en la que disminuye cada vez más la distancia de poder tanto entre los géneros como entre los grupos al interior de la organización. Es el caso de países como Chile y Guatemala, en los que se observan indicadores relativamente bajos, que podrían connotar una cierta orientación hacia la igualdad de género (Didier y Luna, 2017).

Frente al colectivismo-individualismo, se encuentran dos variables, una que se refiere a los valores familiares y la lealtad al grupo, y la otra referida explícitamente a orientaciones socialmente individualistas o colectivistas. Al respecto Vélez-Calle et al. (2015) encuentran un elevado nivel de colectivismo en Latinoamérica, semejante al de China y al del mundo árabe. Los líderes latinoamericanos son compatibles con el colectivismo y con la orientación al grupo (Castaño et al., 2015). Países como Guatemala, Ecuador, Panamá y Colombia son los que menor puntaje marcan en individualismo según las dimensiones de Hofstede (1980).

De acuerdo con Vélez-Calle et al. (2015), en Latinoamérica los gerentes se caracterizan por su orientación al trabajo en grupo, lealtad y respeto por las costumbres populares (como las tradiciones religiosas), la ayuda mutua y la consciencia de las diferencias de estatus. Esto a pesar de, tal como se expresaba

en la dimensión de distancia al poder, son organizaciones que se consideran relativamente jerarquizadas.

En el marco de los valores familiares, el colectivismo hace referencia a los valores colectivos en la relación entre padres e hijos y a la importancia de la familia en la sociedad. La gran mayoría de los países latinoamericanos se clasifican entre los países del mundo con más altos valores colectivos a nivel familiar, lo que refleja aspectos como el orgullo que muestran los hijos con respecto a los logros de sus padres, y viceversa, y la costumbre de compartir la vivienda entre los padres y los hijos, inclusive hasta una edad avanzada (McClellan, 2016).

De acuerdo con McClellan (2016), en Latinoamérica el colectivismo también se manifiesta al existir una tendencia a establecer relaciones personales en el trabajo. Esto incluye la preferencia por trabajar con familiares y amigos; donde el trato personal se le atribuye al rol del líder, especialmente en países como Venezuela y Ecuador, donde se enfatiza en las prácticas de gestión propias de las empresas familiares, en las que se les da preponderancia a las relaciones parentales en el reclutamiento (Ordóñez, 2020). Estas relaciones de tipo parental que manifiestan las organizaciones latinoamericanas connotan unos valores organizacionales orientados a apoyar y recompensar el altruismo, la justicia, la amistad, la compasión, la generosidad y la tolerancia (Vélez-Calle et al., 2015).

Con respecto a la orientación al largo plazo, desde la perspectiva de Hofstede (1980), se observó cómo la gran mayoría de países latinoamericanos se encuentran por debajo del promedio internacional, e inclusive Colombia, Guatemala y Argentina fueron catalogados en la categoría de países que en extremo viven el presente (McClelland, 2016). Esta baja puntuación en lo que respecta a la orientación al largo plazo se puede vincular a lo que Vélez-Calle et al. (2015) consideraban, en cuanto a que en la región se observa una mayor disposición a enfocar la atención más a

las acciones y objetivos de corto plazo, que deja entrever un bajo énfasis en la planeación.

Vélez-Calle et al. (2015) encuentran, además, que en Latinoamérica las prácticas del compadrazgo, el favorecer a los amigos y a la familia en el trabajo muestran un interés organizacional por los beneficios de corto plazo. Esto a pesar de que los países de la región se encuentran en el promedio internacional y con un alto nivel de homogeneidad cultural respecto a la búsqueda del desempeño sobresaliente, a la necesidad del logro, el poder y la afiliación, a la excelencia y al mejoramiento continuo (McClelland, 2016).

De acuerdo con Quenan et al. (2014), Latinoamérica es un continente en movimiento. Al analizar su contexto un poco más allá de la diversidad de las situaciones nacionales que la caracterizan, emergen procesos sociales innovadores tanto a nivel económico como político, impulsados por un entorno internacional que le plantea cada vez mayores desafíos. Frente a este panorama, las organizaciones latinoamericanas se han visto obligadas a asumir cambios no solo en la forma de producir, sino también en sus políticas y estrategias corporativas, lo que de alguna manera se ha ido incorporando a su cultura organizacional, y sus estrategias están cada vez más orientadas al aprovechamiento al máximo de sus recursos, al mayor acceso al conocimiento, a la enseñanza técnica y superior y a la apertura de nuevos talentos.

Parte del estudio de las organizaciones en Latinoamérica está interpretado desde la perspectiva que toman los autores de los países industrializados, como por ejemplo de Estados Unidos. Esto ha conducido a un encasillamiento casi peyorativo del análisis de las características propias de la región, que genera la necesidad de teorizar sobre las organizaciones latinoamericanas vistas desde otra óptica, en virtud de los efectos de la mundialización de la economía y del surgimiento de sociedades más fuertes y organizadas, donde las empresas juegan un papel

relevante en la vida de las personas y las comunidades (González-Miranda y Gentilin, 2012).

Por todo ello, a continuación, se presenta un análisis de los estudios desarrollados sobre la cultura organizacional en Latinoamérica. En general, el estudio de las organizaciones latinoamericanas, y específicamente en lo relacionado con la cultura organizacional, ha estado muy limitado; sin embargo, recientemente se ha manifestado mayor interés por este tema, principalmente en el ámbito académico, tal como se evidencia en una serie de estudios que desde inicios del siglo XXI se han venido haciendo en el continente latinoamericano, algunos de los cuales en orden cronológico referenciamos a continuación en la tabla 5, en la que se especifican los países objeto de estudio.

Tabla 5 Estudios sobre cultura organizacional en Latinoamérica

Autor	Estudio	País
Dávila y Martínez (1999)	Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales. Siglo XXI.	Chile, México, Venezuela, Brasil
Ogliastri et al. (1999)	Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe.	Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Ecuador, Colombia, Venezuela, Argentina, Brasil, México
Morales (2010)	Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas.	Colombia
Alvarado y Monroy (2013)	Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores	Colombia
Cújar et al. (2013)	Cultura organizacional: evolución en la medición.	Colombia
Motta (2013)	Cultura nacional e cultura organizacional	Brasil
Martínez et al. (2014)	Cultura Organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla en México.	México
Montaña y Torres (2014)	Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones: caso empresas sector financiero	Colombia
Rocha et al. (2014)	A cultura organizacional de um hospital público brasileiro	Brasil
Esteban y Casas (2014)	Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión	Perú

Autor	Estudio	País
Villarreal et al. (2014)	La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México	México
Díaz et al. (2015)	El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV	México
Llacchua (2015)	Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas	Perú
Pedraza-Álvarez et al. (2015)	Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico	Colombia
Sáenz et al. (2016)	El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia	Colombia
Paredes y Ceballos (2017)	Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad de Cali	Colombia
Ariza (2018)	Construcción de un modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y su aplicación en el sector de tecnología de la información en Colombia	Colombia
De Sousa et al. (2018)	Producción científica brasileña en cultura organizacional: un análisis bibliométrico de 1995 a 2016	Brasil..
Fonseca et al. (2018).	Cultura organizacional na área da saúde	Brasil
Larentis et al. (2018)	Cultura organizacional e <i>marketing</i> de relacionamento	Brasil
Ramírez y Dávila (2018)	Validación de la escala para la caracterización de la cultura organizacional en mipymes	México.
Parco (2018)	Adaptación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison	Perú
Sánchez et al. (2018)	Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local.	México
Sheen (2018)	<i>La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas.</i>	Perú
Unda (2018)	<i>La cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de innovación</i>	Ecuador
dos Santos et al. (2019)	A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações	Brasil
Reyes y Moros (2019)	La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio.	Cuba
Valencia y Cepeda (2019)	<i>Estudio documental de la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral, en empresas colombianas</i>	Colombia

Autor	Estudio	País
Felcman y Blutman (2020).	Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado	Argentina
González-Díaz y Flores (2020)	Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social	Venezuela
Guerrero (2020)	La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia	Colombia
Rivera et al. (2018)	Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables	Colombia
Rosas et al. (2020)	Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencias	Ecuador
Calles-Santoyo y Luna-Nemecio (2020)	Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México	México
Solarte et al. (2020)	Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)	Colombia
Vesga et al. (2020)	Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional	Colombia
Minaya (2021)	Importancia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas de Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años	Argentina
Bastos (2021)	Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação	Brasil

Fuente: Elaboración propia

En la revisión de los estudios mencionados en la tabla 6 se observa que se relaciona la cultura organizacional con diferentes variables, lo que connota el amplio escenario de análisis con el que se puede vincular la empresa a partir de las características particulares que expresa su cultura organizacional. Dichas variables hacen referencia a aspectos de tipo económico, social y etnográfico de la sociedad, entre otros, que, de acuerdo con las características particulares de la cultura nacional de cada país de la región (Torres, 2008), pueden afectar el comportamiento de la organización, el cumplimiento de los objetivos empresariales, el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad y hasta el desempeño.

Asimismo, observamos cómo el impacto de la cultura organizacional ha sido analizado en diferentes sectores, tales como educación, financiero, telecomunicaciones o administradoras inmobiliarias, y en diversos países, donde Colombia y México son los que aparecen con más trabajos relacionados, aunque con producción limitada.

En el caso de Colombia, al igual que en el resto de los países de Latinoamérica, el estudio sobre la cultura organizacional es incipiente, siendo la Administración y la Psicología las disciplinas que más la han trabajado en la región, y en especial en el sector industrial. Asimismo, la mayoría de los estudios se enfocan en realidades concretas, donde se evidencia un interés particular por entender cómo la cultura organizacional debe gestionarse para que se articulen adecuadamente con otras variables organizacionales, pero bajo temáticas muy dispersas y con distintos niveles de complejidad, que no permiten mayor contrastación y discusión de los estudios (Ruiz y Naranjo, 2012).

En México, por su parte, los pocos estudios elaborados sobre cultura organizacional marcan una tendencia a analizar las diferentes culturas nacionales y regionales con respecto a la estructura organizacional, buscando en su mayoría determinar los factores que permiten el éxito de los empresarios.

Con independencia del país analizado, lo destacable en Latinoamérica es que se puede afirmar que en ella convergen una diversidad de culturas nacionales más o menos parecidas, que comparten patrones comunes. En la empresa latinoamericana existe una clara relación entre la cultura organizacional y la estrategia de la empresa, donde la primera es vista como una fuente de ventaja competitiva, que cuando es gestionada y desarrollada con eficacia se convierte en cultura de alto desempeño (Bernardi et al., 2018).

Para Castillo y Contreras (2015), las organizaciones latinoamericanas por lo general adoptan modelos organizacionales de otros continentes que muestran altos indicadores de eficiencia; sin embargo, en el contexto latinoamericano, las organizaciones presentan por el contrario una serie de comportamientos anómalos que son contrarios al espíritu de modelo adoptado y, definitivamente, por lo general, se observan organizaciones ineficientes, lentas, burocráticas y atrasadas frente a los retos de la modernidad.

En general, la cultura organizacional en Latinoamérica está muy orientada al grupo y la familia, y las personas sienten orgullo, lealtad y cohesión con sus organizaciones, los miembros de la organización aceptan y respaldan la autoridad, las diferencias de poder y los privilegios que otorga el estatus, y exhiben en promedio mayor dominancia masculina (Aguilar-Bustamante, 2017).

Según González (2016), en las organizaciones latinoamericanas se percibe la necesidad de encontrar líderes capaces de conectar la visión individual con una visión colectiva, que incluso se conviertan en fuentes de retos hacia los colaboradores que los haga desarrollarse aún más como profesionales y como personas.

2.3.3. La cultura organizacional en la empresa familiar: la implicación familiar

Si la cultura cumple un papel esencial en el desempeño de una organización, es aún más trascendental en una empresa familiar, dadas sus características particulares. En estas organizaciones las funciones de propiedad y dirección están estrechamente ligadas, y los lazos que unen a los miembros de la familia en la empresa constituyen una red social que comparte valores, creencias y metas con las que definen su cultura dominante (Lasheras, 2014).

Para Lasheras (2014), la cultura organizacional de la empresa familiar es el producto de las creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historia y relaciones sociales, que se comparten relativamente de manera estable tanto entre los miembros de la familia como con los miembros de la empresa. Es así como toda la información, los valores, los modelos de comportamiento y las creencias que reciben los miembros de la familia, inclusive desde muy temprana edad, no solo condicionan su comportamiento, sino también el de la empresa (Vallejo, 2008).

Para Rivera e Israel (2013), la cultura de la empresa familiar es la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, donde el nexo entre la empresa y la familia se evidencia en la cultura de ambas por medio de sus creencias y valores, como un algo que se observa, que es permanente y voluntariamente compartido.

Esparza y García (2011) establecen que la cultura organizacional de las empresas familiares es la ideología básica de la familia propietaria, e incluye valores, normas, tradiciones o formas de actuar en la vida, donde la unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios definen la cultura organizacional de estas empresas.

De esta manera, la cultura organizacional alberga todas esas características personales que identifican la forma de comportarse de los propietarios familiares y de los directivos de la empresa, y que la convierte en un componente dinámico de las capacidades de la empresa familiar (Wielsma y Brunninge, 2019), que inciden en la relación con los clientes, quienes a su vez perciben el reflejo de las acciones y comportamientos a nivel interno que describen a la organización. Es así como la cultura organizacional se manifiesta a través de esos comportamientos que se vuelven tangibles por medio de los productos y(o) servicios ofrecidos y de las distintas formas de comunicación.

La cultura organizacional en la empresa familiar se convierte, pues, en un factor determinante en el éxito del negocio, y puede manifestarse a través de aspectos intangibles que van desde el lenguaje y los rituales, hasta en el conjunto de las ideas y acciones que la empresa utiliza para hacerles frente a las situaciones problemáticas. De igual forma, se manifiesta a través de los valores y de los supuestos básicos de la organización, que se convierten en las premisas sobre las que los miembros del grupo basan su forma de ver la vida (Carrasco et al., 2015).

Por lo tanto, la cultura organizacional en las empresas familiares se convierte en un recurso intangible generador de ventajas competitivas (Maciel, 2013; Zahra et al., 2004), de mayores niveles de lealtad y compromiso por parte de los empleados (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017; Vallejo, 2008), de mejores ambientes de trabajo (Álvarez, 2019; Tagiuri y Davis, 1992), de mayores niveles de confianza entre los miembros, que se traducen en mayor armonía organizacional (Calle, 2018), y de una mayor implicación emocional con los empleados, que puede favorecer que estos tengan mayor involucramiento y lealtad hacia la empresa (Magaña et al 2013).

De acuerdo con Björnberg y Nicholson (2007) y Pérez (2013), el ambiente familiar juega un papel clave en la explicación y el comportamiento de la empresa familiar, especialmente a través de la transmisión de los valores familiares a la cultura de la organización. La naturaleza misma de una empresa familiar está determinada esencialmente por los aspectos culturales y de comportamiento que la familia propietaria le introducen.

Todos los elementos antes expuestos en torno a la cultura organizacional de la empresa familiar están supeditados a las relaciones construidas por los miembros de la familia; son relaciones que, por lo general, están caracterizadas por ser informales, directas y emotivas. Ahora bien, y como un asunto de especial

relevancia para este estudio, abordamos el tema de la implicación familiar y su influencia en la cultura organizacional de la empresa familiar, partiendo de la consideración de que una de las principales fuentes de diferenciación entre las empresas familiares tiene que ver con las características de las familias propietarias y su nivel de implicación en la empresa (Zellweger et al., 2010; Pérez, 2013).

Tal como ya se ha afirmado, una empresa familiar es aquella que es gobernada y(o) dirigida por miembros de una misma familia, que le dan forma a la visión del negocio buscando su sostenibilidad para sus futuras generaciones (Chua et al., 1999), y, como tal, la dirección de la empresa estará fuertemente influenciada por la familia y las relaciones que se den entre ella (Chrisman et al., 2005; Dyer, 2003; Paladino et al. 2020; Rutherford et al., 2008), y más concretamente por los objetivos que la familia busca alcanzar con la empresa (Sharma et al., 1997).

La influencia familiar en la empresa se materializa de múltiples formas que se desprenden de la presencia misma de la familia en la propiedad, de la participación que la familia tenga en el equipo de gestión, del control que esta ejerza y del liderazgo que imponga (Astrachan et al., 2002; Gómez, 2013). A partir de la implicación que la familia tenga en la empresa, esta les permitirá a los miembros de la familia perseguir su visión y aportar su razón de ser y los demás significados que caracterizan a la familia, y que le da forma a los comportamientos e idiosincrasias que, como parte integral de la cultura organizacional, afectan la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar.

En las empresas familiares, en la medida en que haya mayor implicación o involucramiento de la familia, se tiende a tomar más decisiones orientadas a maximizar los objetivos no económicos por encima de las decisiones que buscan mayores beneficios rentísticos para la empresa (Gómez-Mejía et al., 2007). Este comportamiento evidencia que los propietarios privilegian lograr y(o) mantener unas

relaciones intraorganizacionales basadas más en los lazos familiares (Bork, 2013; Chrisman et al., 2005).

La implicación que establece la familia en la empresa, además de la influencia que ejerce en los valores corporativos, fomenta a nivel interno el sentido de compromiso entre los empleados (Gómez et al., 2016), y a nivel externo, se convierten en elementos de referencia que generan ventajas competitivas en el mercado (Lockward (2013).

De otro lado, al mismo tiempo en que la implicación de la familia en la empresa puede ser fuente de ventaja competitiva que impacta de forma favorable los resultados organizacionales (Santamaría et al., 2013; Villalonga y Amit, 2006), también puede convertirse en un factor negativo si se vuelve fuente de conflicto, que puede derivar ya sea del nepotismo, del altruismo o de enfrentamientos intergeneracionales que pueden afectar negativamente los resultados organizacionales (Miller et al., 2007; Molina-Parra et al., 2017).

Astrachan et al. (2002) identifican el poder, la experiencia y la cultura como las tres dimensiones de la implicación familiar en la empresa. A través de estas dimensiones, la familia incide con sus valores de forma importante en la cultura organizacional.

La naturaleza interdependiente que existe entre la empresa y la familia significa que las creencias y las acciones de cada individuo influyen en todos los demás miembros del grupo familiar; además, el compromiso que se genera a largo plazo entre los miembros familiares definen un sinnúmero de implicaciones culturales para la empresa, que pueden verse de diferentes maneras. Así, unos la pueden ver como una oportunidad para crear riqueza; otros la pueden ver como una fuente de orgullo, basado en el legado familiar de logro; otros, como una herramienta de

relacionamiento y como un recurso familiar; y otros, por el contrario, como una fuente de conflicto (Carlock y Ward, 2001; Castejón y Pérez, 2015).

Lo cierto es que la implicación familiar tiene impactos en la cultura organizacional, y, por medio de ella, en los comportamientos organizacionales de la empresa familiar. Es precisamente este el aspecto que se quiere abordar en esta investigación, pero en el contexto latinoamericano, el cual, como ya se ha mencionado, denota algunas particularidades que podrían favorecer o no el logro de los beneficios que dicha implicación produce en los resultados empresariales.

2.3.4. Modelos de medida y análisis de la cultura organizacional.

Para Dávila y Martínez (1999), el estudio de las organizaciones a través de su cultura —conformada por elementos que es necesario identificar para comprender la vida organizacional— permite conocer su esencia. Descubrir la cultura predominante de la empresa en su forma más pura permite, de igual forma, identificar su influencia en los procesos organizacionales (Arévalo-Ascanio et al., 2016).

Distintos autores señalan que no existe un modelo, método o instrumento que permita evaluar y medir con precisión la cultura organizacional; sin embargo, para establecer la influencia que esta tiene en los resultados empresariales se hace necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de la cultura organizacional, para que la gerencia pueda utilizarla en la toma de decisiones (Carrillo, 2016).

De acuerdo con Cújar et al. (2013), estudiar la cultura organizacional le permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para obtener información sobre las distintas manifestaciones culturales de la empresa, y de este modo poder adelantar procesos de gestión en pro de su desempeño. Ahí radica en parte la importancia de

estudiarla, porque, además, en la medida en que caracterizarla y medirla ayuda a determinar el impacto que esta tiene en la gestión, al hacerlo se está invitando a la empresa a evaluar el estado de su cultura organizacional a la luz de sus resultados (Carrillo, 2016), (Toca-Torres y Carrillo-Rodríguez, 2009).

Distintos estudios empíricos sobre cultura organizacional la relacionan de una u otra forma con diversos factores y variables, a través de los cuales se describen y analizan sus elementos determinantes, tanto internos como externos a la organización (Gómez, 2008).

Robbins y Judgey (2009), por ejemplo, destacan la innovación, la orientación a los resultados, la orientación a las personas, la orientación a los equipos, la minuciosidad, la agresividad y la estabilidad como factores que pueden caracterizar una cultura organizacional, y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo de la empresa. Entre tanto, Morelos y Fontalvo (2014) consideran que la estrategia, la estructura, el trabajo en grupo, el liderazgo, los propietarios, la misma organización y el ambiente son los factores determinantes que deben ser tenidos en cuenta en la medición de los impactos de la cultura organizacional.

En la actualidad se pueden identificar diferentes métodos, modelos e instrumentos de índole cualitativa y cuantitativa para medir la cultura organizacional, en los que las técnicas de recopilación de información más usadas se basan en cuestionarios, entrevistas, observación, herramientas estadístico-matemáticas y las de revisión literaria; sin embargo, no se observa de forma clara cómo reconocer cuál de todos es el más apropiado (Vanegas, 2015).

En cuanto a los modelos, Barroso (2012) los menciona como la forma de sistematizar la cultura de determinado sector, sea este social, cultural o étnico, y su fin es proporcionar una herramienta a través de la que se puede obtener información lo más fiable y ordenada posible en el estudio de un universo cultural. Un modelo

se convierte en un instrumento que permite diagnosticar la orientación dominante en una organización sobre la base de los tipos de cultura básica, a la vez que ayuda a diagnosticar la fuerza de su organización cultural, el tipo de cultura y la congruencia cultural, entre otros aspectos.

Diversos autores que han incursionado en el campo de la cultura organizacional y han hecho aportes al respecto, e incluso han presentado modelos que ayudan a comprenderla mejor. Entre los modelos para medir la cultura organizacional se identifican tanto cualitativos como cuantitativos, entre los que destacan: el modelo de Porter (1982), el modelo de Cameron y Quinn (1999), el modelo tridimensional de la cultura, de Payne (2001), el modelo y la encuesta de Denison (1984), el modelo de Schein (2010), el modelo de orientación cultural (G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005; Nakata, 2009), el modelo mejorado de P. Ruiz-Palominoy C. Ruiz-Amaya (2011) y el modelo de las 7S de McKinsey, entre otros.

Por mencionar algunos de los modelos aquí relacionados, el de Denison (1984) establece las relaciones entre la cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional aplicable en múltiples contextos y en la gestión del cambio. El modelo de Hofstede et al. (2010) permite observar cómo los valores básicos de cada país influyen en el comportamiento organizacional, ayudando a definir sus perfiles culturales.

El modelo de Shein (2010) permite analizar la cultura considerando los artefactos, las creencias, los valores y las presunciones subyacentes básicas, y es aplicable a todo tipo de organización, ya sea pública o privada. Este modelo establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa. Su principal limitación, según Velasco (2015), es que no explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño. Esto es, la dinámica que se genera en las conexiones que se dan entre los supuestos, los valores y los artefactos culturales.

Tanto los modelos de Hofstede et al. (2010) como el de Schein (2010) mencionan los valores básicos del país o de la empresa, según sea el caso, y su influencia en el comportamiento de la organización. Los modelos de Denison (1984) y Cameron y Quinn (1999), por su parte, estudian y diagnostican las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional.

En los trabajos de Quinn (1988, citado por Deshpandé et al., 1993), Cameron et al. (1991) y Deshpandé et al. (1993) se plantea que existen varias tipologías de cultura organizacional. Deshpandé et al. (1993) señalan que en una organización pueden coexistir varios tipos de cultura; sin embargo, para etiquetar la cultura de la organización se utiliza la cultura dominante.

El modelo de Cameron y Quinn (1999), denominado modelo de valores en competencia (MVC), permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización. De igual forma, permite analizar los roles que desempeñan los líderes en dichas culturas. Este modelo puede ser aplicado a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas. De hecho, este modelo, que ha sido aplicado en múltiples contextos, es el que presenta mayor sencillez, claridad conceptual (Maldonado et al., 2010; Yu y Wu, 2009) y mayor evidencia empírica (Cárdenas 2019; Lázaro et al., 2017; Hernández Sampieri et al., 2014).

Según Toca-Torres y Carrillo-Rodríguez (2009), este modelo: “Explora estructuras profundas de la cultura organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito” (p. 127).

El MVC clasifica la cultura de las organizaciones en función de dos dimensiones centrales de valores: la orientación y la flexibilidad, que se describen a continuación, a partir de Sepúlveda (2004).

a) *Orientación*: se distingue entre enfoque interno e integración, y enfoque externo y diferenciación. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia su interior en su accionar diario; por ende, su cultura no se ve afectada por cambios en el entorno, y si lo hace, su efecto es mínimo o temporal. Por el contrario, la orientación externa y diferenciación corresponde a aquellas organizaciones que en su quehacer diario centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura (Sepúlveda, 2004, p. 12).

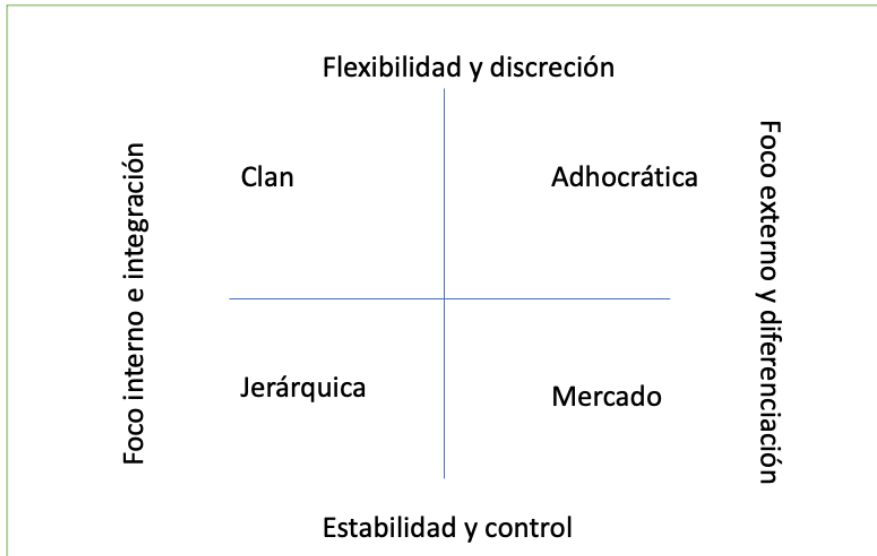
b) *Flexibilidad*: contraponen flexible y discreto a estable y controlable. Los criterios de efectividad contraponen la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, a los criterios de estabilidad, orden y control. Las características de estabilidad y control significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y(o) rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o a lo que es comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella.

La flexibilidad y discreción se da en organizaciones en las que sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo con las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento (Sepúlveda, 2004, p. 12).

Al conjugar las dos dimensiones anteriores se forman cuatro cuadrantes, de los que surgen cuatro tipos de cultura: clan o grupo, jerárquica, adhocrática o de desarrollo y de mercado o relacional.

El modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (2011) se esquematiza a continuación en la figura 1.

Figura 1. Modelo de valores en competencia



Fuente. Cameron y Quinn (2011).

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), las organizaciones por lo general integran una mezcla de todos los valores, en la que puede predominar un cuadrante, en el que se genera un tipo de liderazgo y de orientación hacia los recursos humanos y los procesos de cambio organizacional.

Dado que el presente estudio adopta el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999), a continuación se desarrolla cada uno de los tipos de cultura propuestos, según las características descritas por dichos autores, con el fin de profundizar un poco más en su descripción.

1) *La cultura clan o grupo* hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y un control flexible. Sus características clave son los valores y objetivos compartidos, la participación, el desarrollo de las personas, la cohesión, el

sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, las normas de lealtad y el consenso. Se le llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar (Cameron y Quinn, 2011).

Algunos de los supuestos básicos de la cultura clan son que el ambiente laboral puede ser mejor administrado a través del trabajo en equipo y con el desarrollo de los empleados; los clientes se tratan como socios; la organización se orienta al desarrollo de un ambiente de trabajo que se preocupa por los empleados, y la principal tarea de la administración es otorgarles poder de decisión, facilitar su participación y lograr en ellos mayor compromiso y lealtad. La organización es como una gran familia, donde los líderes son considerados mentores y figuras paternas, y se mantiene unida gracias a la lealtad y a la tradición. El compromiso es alto, se hace hincapié en el largo plazo, tiene alta cohesión, y se realza la importancia de la moral (Hernández et al., 2014).

2) *La cultura jerárquica* hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía, y los procedimientos gobiernan a los empleados. Los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores; lo más importante es mantener a la organización a largo plazo sin turbulencias. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia; las normas y las políticas formales mantienen unida la organización (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

3) *La cultura adhocrática o de desarrollo* es característica de empresas con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimulan el conocimiento, el riesgo y la creatividad. Es una forma de organización más sensible a las condiciones del entorno y a las características del mundo globalizado, en la que se presenta una rápida disminución de la vida media de los productos o servicios (Hernández et al., 2014).

Los supuestos básicos de la cultura adhocrática son que las iniciativas innovadoras y pioneras conducen al éxito, que las organizaciones son principalmente desarrolladoras de nuevos productos y servicios y de preparación para el futuro, y la principal tarea de la administración es fomentar el espíritu empresarial, el emprendimiento, la creatividad y la actividad vanguardista. La adaptación y la capacidad innovadora son consideradas una alternativa estratégica para conseguir nuevos recursos económicos y mayor rentabilidad, y pone énfasis en una mirada prospectiva y de visión de futuro. Este tipo de organización, y la cultura asociada a esta, surgen como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

4) *La cultura de mercado o relacional* define a las empresas con fuerte orientación externa, con control estable y orientadas a los resultados. El término *de mercado* no es sinónimo de la función de *marketing* o de los consumidores en el mercado; más bien hace referencia a un tipo de organización que en sí funciona como un mercado, está orientada hacia el ambiente externo en lugar de a asuntos internos, se centra en las transacciones principalmente con grupos externos, tales como los proveedores, los clientes, los contratistas, los concesionarios, los sindicatos y los reguladores (Hernández et al., 2014).

La cultura de mercado, a diferencia de la cultura jerárquica donde el control interno es mantenido a través de las reglas, puestos de trabajo especializados y decisiones centralizadas, opera principalmente a través de mecanismos económicos de mercado tales como el intercambio monetario; es decir, el objetivo principal de los mercados es llevar a cabo transacciones (intercambios, ventas, contratos) con otros grupos, para crear una ventaja competitiva. Como resultados finales, la rentabilidad, la fuerza de los nichos de mercado, los objetivos de penetración y crecimiento y las bases de clientes fidelizados son los objetivos principales de la organización. Así, los valores fundamentales que dominan las organizaciones del tipo *de mercado* son

la competitividad y la productividad, las cuales se consiguen a través de un fuerte énfasis en el posicionamiento y el control externo (Cameron y Quinn, 2011).

Los supuestos básicos de una cultura de mercado son que el entorno es hostil y los consumidores son exigentes e interesados en el costo del producto; la organización está orientada a mejorar su posición competitiva, y la principal tarea de gestión es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y los beneficios a través de propósitos claros y una estrategia agresiva. Lo que une a la organización es el énfasis en ganar. El éxito se define en términos de cuota de mercado (Cameron y Quinn, 2011; Yu y Wu, 2009).

El concepto de cultura organizacional ha variado con el tiempo, y al igual lo ha hecho la forma de medirla y analizarla. Esto ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para capturar la información más confiable y los rangos de valores que más se ajustan a la realidad de los contextos estudiados. Esto permite lograr mejores caracterizaciones de las empresas y la forma de medir la cultura organizacional, como factores que inciden en los resultados de la gestión y, por ende, como herramienta para la toma de decisiones (Toca-Torres y Carrillo-Rodríguez, 2009).

A partir de los planteamientos mencionados a lo largo de este capítulo, podemos deducir que la cultura organizacional puede ser abordada desde distintos enfoques, según sea el interés de su estudio. Según lo plantea la mayoría de las definiciones citadas, la cultura organizacional es aquella compartida por los integrantes de la organización, que influye en la manera característica como estos se comportan y que diferencia a la organización de las demás, y que se percibe de forma aún más marcada en las empresas familiares. Esto debido a las características particulares de cada organización, en las que aspectos tales como la propiedad y la gestión, y su relación con la familia, constituyen un ambiente inseparable donde confluyen

valores, creencias y metas tanto familiares como organizacionales que definen una cultura dominante.

De esta premisa se desprende el interés específico del presente trabajo de investigación, que es determinar cuánto influye la familia propietaria en la cultura organizacional de la empresa familiar, especialmente en el contexto latinoamericano, y considerando las particularidades que presenta la región.

A partir de este planteamiento se hace necesario establecer la tipología de cultura organizacional dominante en la empresa familiar latinoamericana, de acuerdo con sus características particulares, por cuanto, puede ser impulsora o limitante para adoptar la orientación al mercado y la innovación como factores que pueden determinar un mejor desempeño, en la medida en que la cultura organizacional es la principal influencia para el comportamiento de la organización (Guerrero y Silva, 2017; Pérez et al, 2016) y como tal define la orientación filosófica y estratégica de la empresa (Álvarez et al., 2001).

Para establecer esa tipología dominante de cultura organizacional, el presente estudio adopta el MVC, propuesto por Cameron y Quinn (1999), por cuanto, tal como ya se había mencionado, permite diagnosticar y caracterizar esa cultura dominante y vincularla a otras variables, como son la orientación al mercado, la innovación y el mismo desempeño organizacional; además, es un modelo que puede ser aplicado a diferentes sectores y tipos de empresa; específicamente para nuestro caso, que es la empresa familiar.

2.4. Orientación al mercado

Partiendo de la premisa que establece que una empresa orientada al mercado genera ventajas competitivas perceptibles para los clientes y permite lograr mejores resultados empresariales que la competencia (Narver et al., 2000), hemos

considerado que el estudio de la orientación al mercado constituye un tema de interés para esta investigación, para contrastar sus premisas en el contexto de las empresas familiares de Latinoamérica.

Hasta los años ochenta fueron escasos los estudios empíricos orientados a estimar tanto el grado de adopción del concepto de *marketing* como sus consecuencias sobre los resultados de la organización (Álvarez et al., 2001). En 1988, el Marketing Science Institute estableció entre sus líneas de estudio la orientación al cliente y a los mercados por parte de las empresas, y las repercusiones de esta orientación en los resultados de la organización. Este hecho tuvo gran repercusión respecto a las temáticas investigativas de la época, iniciando una tendencia importante frente a la carencia que existía en el momento en este campo de estudio. A partir de ahí, y a pesar de que existía gran cantidad de estudios relacionados con la orientación al mercado, se da apertura a una mayor discusión por parte de los distintos autores respecto a la complejidad, conceptualización, antecedentes, consecuencias y escalas de medición de la orientación al mercado (Azuela y Jiménez, 2014; Scarone, 2005; Sheppard, 2005).

Entre los objetivos de la presente investigación se incluye profundizar en la comprensión del concepto de orientación al mercado y su relación con el desempeño empresarial, y para lograrlo se revisa la evolución de este concepto. En este orden de ideas, a continuación, se presentan algunos de los aportes más relevantes basados la bibliografía existente, y las escalas de medición más utilizadas y citadas.

Como complemento a lo anterior se revisa el concepto de orientación al mercado en el contexto latinoamericano, con especial énfasis en la empresa familiar, en virtud de su relevancia socioeconómica para esta región, y caracterizada por bajos indicadores de desempeño y competitividad internacional, que la ponen en evidente desventaja competitiva en los mercados mundiales.

2.4.1. Concepto de orientación al mercado

Porter (2008) considera que las estrategias funcionales de las áreas que conforman la empresa deben estar alineadas con la estrategia general del negocio, para poder así contribuirle de forma efectiva. Y en tal sentido, la estrategia de *marketing* se debe convertir en un factor muy importante para el desempeño empresarial, en la medida que cada vez es más difícil para las empresas mantener los niveles de rentabilidad y crecer de forma sostenible en el tiempo (Hult, 2011). En estos contextos de alta competitividad empresarial e incertidumbre en los que la capacidad de adaptación es tan necesaria, las estrategias de *marketing* adquieren cada vez mayor relevancia.

Históricamente la orientación al mercado, entendida por algunos académicos como la aplicación del concepto de *marketing* como filosofía empresarial, puede relacionarse con los mismos orígenes del concepto de *marketing* (Küster, 2000); sin embargo, es importante aclarar que al respecto existe cierta independencia entre la función del *marketing* y la orientación al mercado (Rivera, 1995).

Shapiro (1988), quien fue tal vez el que hizo el primer aporte relevante al concepto de orientación al mercado, lo plantea como el conjunto de procesos que involucra a todos los elementos de la empresa, en relación con: 1) obtener información sobre la relación que se mantiene con el cliente, la cual deberá ser puesta en común en cada unidad funcional de la empresa; 2) la toma de decisiones estratégicas y tácticas, de forma interfuncional; y 3) las decisiones que las distintas áreas funcionales de la organización deben tomar y ejecutar de forma coordinada y comprometida.

De igual forma, desde una perspectiva cultural, Webster (1988) establece que para que una empresa esté orientada al mercado debe, en primera instancia, estar

orientada al cliente, y para ello debe contar con el apoyo constante de su dirección. La orientación al mercado y a los clientes debe estar integrada tanto en los valores corporativos como en los procesos de planificación estratégica, y para ello la empresa deberá contar con personal de *marketing* para los procesos de primera línea, y una dirección que posea un sistema de evaluación basado en los resultados del mercado. Al respecto, Webster (1988) lleva el concepto más hacia la aplicación práctica, sin una definición concreta de lo que se entiende por orientación al mercado.

Deshpandé y Webster (1989) en su formulación del concepto de *marketing* subrayan el componente cultural, y definen la cultura empresarial como ese conjunto de creencias y valores compartidos que sitúan al cliente como centro de la estrategia (orientación al cliente); además, destacan que para que una empresa se oriente al mercado, es necesario ante todo crear una especial cultura organizacional que se convierta en la base para adoptar y poner en práctica este concepto.

Muchos académicos de *marketing* reconocen que 1990 es el año en que se conceptualizó formalmente y se operacionalizó la orientación al mercado. En consecuencia, se intensificó la investigación sobre este constructo y sobre su medición, a través de estudios cuyos propósitos se enfocaban en ofrecer una definición del término, establecer una escala de medida de uso general y conocer cuándo una empresa debería adoptarla y el rol de la orientación al mercado dentro de la estrategia general de la empresa, entre otros (Martínez, 2016; Scarone, 2005; Sheppard, 2005).

Kohli y Jaworski (1990), basándose en Barksdale y Darden (1971), establecen que para lograr que la filosofía del *marketing* sea aplicable y se concrete en una verdadera orientación al mercado, es necesario considerarla como un componente más operativo y no tan ideológico. En tal sentido, Kohli y Jaworski (1990) centran en tres elementos el funcionamiento de la orientación al mercado: 1) el proceso de

generación de información sobre el mercado, 2) el proceso de diseminación de esta información por toda la empresa, y 3) la acción de respuesta a la información de mercado.

A partir de estos tres elementos, Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado como: “La generación de información de mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a los distintos departamentos y la acción de respuesta por parte de toda la empresa”. (p. 6)

Ante el uso indiscriminado de los términos orientación al *marketing*, orientación al mercado y orientación al cliente, Kohli y Jaworski (1990) argumentan que el término más adecuado es orientación al mercado, por cuanto: orientación al *marketing* sugiere que se trata de una función exclusiva del departamento de *marketing*, cuando lo que se aduce es que debe ser de toda la organización, y orientación al cliente sugiere que considerar al cliente actual no es suficiente, y dichos autores afirman que también es necesario tener en cuenta tanto al cliente potencial como a la competencia y a los demás elementos del mercado que afectan la empresa.

Narver y Slater (1990), por su parte, analizan la literatura con el fin de descubrir los elementos comunes mencionados por los distintos autores, y concluyen que la orientación al mercado consta de tres componentes de conducta: orientación al cliente, orientación a la competencia e integración y coordinación de funciones, y de dos criterios de decisión: perspectiva a largo plazo y rentabilidad.

Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como: “La cultura organizacional que crea de una manera más eficiente y efectiva los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para el cliente y en consecuencia un desempeño superior para el negocio” (pp. 21).

Asimismo, mientras Kohli y Jaworski (1990) conceptúan la orientación al mercado como la implementación del concepto de *marketing* a lo largo de toda la organización y la conciben como un proceso organizacional, Narver y Slater (1990) la definen como una cultura organizacional (Matsuno et al., 2005).

Posteriormente, Ruekert (1992) señala que una empresa se encuentra orientada al mercado cuando obtiene información sobre sus clientes y la utiliza para formular estrategias que busquen la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente posible. Deshpandé et al. (1993), por su parte, asumen la orientación al mercado como un sinónimo de orientación al cliente, y consideran que es el conjunto de creencias que ubican en un primer plano los intereses del cliente, sin excluir a los demás grupos de interés, tales como directivos, empleados y propietarios, en la búsqueda de incrementar la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Deng y Dart (1994), a partir de los aportes de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990), definen la orientación al mercado como: “La generación de una apropiada inteligencia de mercado que se refiera a las necesidades de clientes actuales y futuros, así como a las capacidades relacionadas para satisfacerlas; la integración y la diseminación de tal inteligencia a través de los departamentos; y el diseño y la ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización para responder a las oportunidades del mercado”. (p. 726)

Hult et al. (2001) consideran la orientación al mercado como un fenómeno que describe elementos de la cadena de valor del mercado: cultura-comportamientos-procesos-acciones-desempeño.

Otra definición es la proporcionada por Lamb et al. (2011), quienes definen la orientación al mercado como “La obtención de información acerca de los clientes, competidores y mercados; analizar la información desde la perspectiva totalmente

de negocios; determinar la manera de ofrecer un valor superior para el cliente e implementar acciones para proporcionárselo” (p. 5).

A partir de las definiciones y conceptualizaciones anteriores puede deducirse que no hay una concepción universalmente aceptada y definitiva del concepto de orientación al mercado; sin embargo, las definiciones más ampliamente aceptadas han sido las propuestas por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

De los anteriores conceptos se desprende que la orientación al mercado constituye la forma de ofrecerles a los clientes un valor superior, basado en comprender tanto a los clientes como a los competidores, lo que tiene un efecto positivo sobre el rendimiento tanto a corto como a largo plazo, y en cualquier entorno dado (Kumar et al., 2011).

Autores como Kohli y Jaworski (1990), Kotler (1991) y Runyon (1980), entre otros, coinciden en que la orientación al mercado, en términos conceptuales, las constituyen básicamente tres aspectos centrales: 1) la orientación al cliente, que requiere la comprensión de lo psicológico y lo social que determina la acción del cliente, 2) la integración del esfuerzo, que le permita a la empresa proporcionar el valor para satisfacer las necesidades del cliente y que hace necesario que toda la empresa esté organizada y coordinada al servicio del cliente, y 3) los objetivos organizacionales, en los que la organización debe buscar la satisfacción de las necesidades del cliente para así cumplir con sus objetivos o ganancias (rentabilidad) como algo esencial para el largo plazo y para su supervivencia.

Chung (2012) involucra la cultura organizacional en la conceptualización de orientación al mercado, entendiendo que a través de la cultura la organización asume el comportamiento necesario para crear ese valor superior. Al respecto, Wang y Chung (2013) afirman que ese comportamiento de orientación al mercado es fundamental para el éxito empresarial de la organización, y que para lograrlo

deben existir la voluntad y el esfuerzo empresarial necesarios para recopilar información del mercado; por ejemplo Newman et al. (2016) plantean que información sobre precios, productos deseados, clientes, competidores, proveedores, regulaciones gubernamentales y cambios ambientales, deben ser difundidos por toda la organización, y con ella la empresa responder a esa inteligencia del mercado

Así, pues, hay distintas perspectivas conceptuales frente a la orientación al mercado. Algunos autores la consideran desde un enfoque cultural, otros la consideran desde un enfoque más de comportamiento, y otros la consideran como una combinación de ambos (McClure, 2010; Olavarrieta y Friedmann, 2008). Al respecto, Kohli y Jaworski (1990; 1993) tienen un enfoque comportamental. Narver y Slater (1990), por su parte, la definen como una cultura organizacional que, de forma más eficaz y eficiente, origina los comportamientos necesarios para crear un valor superior para los clientes y un rendimiento superior para la empresa.

Con el fin de profundizar un poco más en el concepto de orientación al mercado, en los siguientes apartados se presentan con más detalle el enfoque comportamental y el cultural y las principales premisas que los sustentan. Esto debido a que el presente trabajo se plantea a partir de uno de estos enfoques, y por tanto resulta de interés establecer con mayor claridad los aspectos diferenciales de ambos enfoques.

2.4.1.1. *Enfoque comportamental de la orientación al mercado*

Los autores que se identifican con el enfoque comportamental entienden la orientación al mercado como una “conducta” o “acción”, como la puesta en práctica del concepto de *marketing* (Atuahene-Gima, 1996). En este enfoque, la orientación al mercado considera tres componentes que desarrollamos a continuación:

generación de inteligencia de mercado, diseminación interna de dicha inteligencia y diseño e implementación de una acción de respuesta.

a) Generación de inteligencia de mercado

Consiste en la forma en que la empresa genera de modo sistemático información sobre las necesidades actuales, futuras y preferencias de los clientes, sean estos consumidores o miembros del canal, al igual que sobre el entorno, y que influyen en sus resultados. Se considera que la inteligencia de mercado se basa no solo en las opiniones verbalizadas de los clientes, sino en algo más amplio, que incluye más consideraciones, tales como los factores de mercado exógenos (por ejemplo, competidores y regulaciones) que afectan el rendimiento del cliente y sus necesidades actuales y futuras (Pitt et al., 1996).

Se le da importancia a la manera como la firma gestiona la información concerniente a su entorno competitivo. La información primaria al igual que la secundaria deben ser generadas a través de métodos tanto formales como informales, y obtenida a través de todos los departamentos de la empresa, gracias a su relación con los distintos agentes del mercado (Newman et al., 2016).

b) Diseminación interna de la inteligencia de mercado

Una vez la organización disponga de la información obtenida, esta deberá ser conocida y compartida internamente por medio de procesos de comunicación tanto formales como informales, de tal forma que los miembros de la organización contribuyan no solo a lograr más fuentes de información, sino también a que haya mayor fluidez en la circulación de esta (Vega y Rojas, 2011).

La orientación al mercado maximiza el valor de la información cuando interrelaciona a los miembros de la organización para optimizar con ellos la respuesta. Así la

responsabilidad no recae solo en el departamento de *marketing*, sino que le compete también a los responsables de cada área funcional (Castellanos-Ordoñez y Solano-Arboleda, 2017).

La información se disemina a través de reuniones entre departamentos, para analizar las tendencias y evolución del mercado. Por medio de la interacción entre el departamento de *marketing* y los demás departamentos, en especial con el departamento de producción, se crean espacios de discusión sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores, para así discutir sobre las necesidades futuras de los consumidores y para analizar de forma regular la evolución del mercado (Kira et al., 2016).

c) *Diseño e implementación de una acción de respuesta*

Estar orientado al mercado implica diseñar, a partir de la inteligencia generada y de la información diseminada, la respuesta planificada más adecuada a las necesidades y deseos de los consumidores, a las estrategias de la competencia y a los mismos factores del entorno. Como resultado, se le oferta al mercado un bien o servicio con un valor superior al de la competencia, de tal forma que se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Vega y Rojas, 2011).

La capacidad de respuesta de la organización se divide en dos componentes. El primero, relacionado con el proceso de planeación, se refiere al grado en el cual las necesidades del mercado juegan un papel predominante en la evaluación de los segmentos de mercado seleccionados y en el desarrollo de programas de *marketing*. El segundo componente captura la velocidad y coordinación con las cuales son implementados dichos programas (Vega y Rojas, 2011).

Para Kohli y Jaworski (1990), la información del mercado y su diseminación tienen un vínculo natural con el diseño e implantación de la respuesta. Para Narver y Slater

(1990), la diseminación de la información proviene del consumidor y de la competencia, y generan la interfuncionalidad y las motivaciones suficientes para que los departamentos coordinen sus esfuerzos para crear un valor superior.

El conocimiento del mercado, la diseminación de la información y la acción de respuesta deben ser una responsabilidad asumida por toda la organización, para que dicha respuesta se adecue de forma rápida, flexible, eficaz y eficiente a las necesidades y preferencias de los consumidores.

2.4.1.2. Enfoque cultural de la orientación al mercado

Desde esta perspectiva, Avlontis y Gounaris (1997) y Deshpandé (1993) señalan que la empresa está dirigida por las necesidades del cliente y del mercado, y plantean sugerencias para construir una empresa con orientación al mercado ideal, en la que este enfoque actúe como cultura organizativa y como patrón para establecer valores y creencias.

Al asumir la orientación al mercado como una filosofía empresarial, la empresa entiende que su supervivencia depende de la satisfacción real de sus clientes, y que esta debe ser continua y mejor que la de los competidores, de tal forma que sea posible generar un valor que permita crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Cossío, 2013)

La orientación al mercado vista desde este enfoque es un asunto cultural, en el que la prioridad está centrada en crear y mantener para los consumidores un valor superior que sea rentable. Al mismo tiempo se consideran los intereses de todos los públicos de la empresa y se proporcionan normas de comportamiento relacionadas con el desarrollo de la organización y con la respuesta a la información del mercado (Slater y Narver, 1995; Hajipour et al., 2013).

Narver et al. (1998) consideran que el principio fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de todos los miembros de la organización por crear un valor superior para el cliente, de forma continua, a través de sus habilidades y conocimientos. Campos et al. (2016) señalan que los valores culturales de la organización son la principal influencia para su comportamiento. En tal sentido, si no se logra una orientación al mercado a nivel de la cultura organizacional, es difícil que la empresa actúe de manera eficiente frente a su entorno competitivo y que como tal logre un mayor valor para el cliente (Hult et al. 2003).

Hurley y Hult (1998) defienden este enfoque, y conceptúan que la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce a nivel cultural, donde los acontecimientos, el refuerzo del comportamiento y la creación de procesos organizativos, con el paso del tiempo crean en los empleados la convicción de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son muy importantes.

Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1994) proponen que la orientación al mercado sea entendida como una cultura organizacional fundamentada en la conjunción de tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, las cuales a continuación se explican con más detalle.

a) Orientación al cliente

La orientación al cliente hace referencia al grado en que las empresas son conscientes de los deseos y necesidades de los clientes (Farías, 2014). Desde las primeras definiciones del *marketing*, estar orientado al cliente se ha concebido como la tarea principal de las organizaciones, que consiste en determinar sus percepciones, expectativas, necesidades y deseos, para satisfacerlos a través de la creación de ofertas de valor competitivas. Tal como lo expresan Narver y Slater (1990), es comprender a los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de modo sostenido, valor superior.

Por cliente se entiende a cualquiera de sus categorías: el cliente final, un intermediario o una empresa, y la organización debe considerar toda la cadena de valor incluyendo su futura evolución (Narver y Slater, 1990).

La orientación al cliente hace alusión a la necesidad de conocer el mercado objetivo, tanto el actual como el futuro, con el fin de que la organización pueda crearle cada vez un mayor valor. Para lograrlo, la información debe circular por todas las áreas funcionales de la organización, para que estas conozcan sobre el cliente, la naturaleza de la economía y las restricciones políticas a las que puede enfrentarse la empresa. Esto equivale a un compromiso de más largo plazo y a un aprendizaje continuo, pero de todo el mercado (López, 2006).

b) Orientación a la competencia

La orientación a la competencia debe acompañar a la orientación al cliente, dado que, para tomar decisiones, el cliente toma como referencia a la competencia. Por tanto, la organización debe estar preparada para darles respuestas rápidas a las acciones de los competidores, analizar sus estrategias y atender las oportunidades que le permitan desarrollar ventajas competitivas.

La orientación a la competencia es un conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles, en el corto plazo, de los principales competidores, y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo, actuales y potenciales, para actuar en consecuencia. Para esto la organización requiere disponer de una amplia y completa información sobre los competidores, y de una actitud objetiva y desapasionada para valorar sus propias fuerzas (Llonch, 1993; Steckerl, 2006).

c) *Integración y coordinación interfuncional*

La integración y coordinación interfuncional son entendidas como el nivel de comunicación y cooperación entre las funciones departamentales que rodean a la creación de valor para el cliente (Alcaide, 2016; Páramo, 2018).

Tanto una comunicación eficaz como la coordinación entre departamentos es esencial para alcanzar la orientación al mercado. La información importante que influye en las compras de los clientes involucra a toda la organización, en la que tanto las decisiones estratégicas como las tácticas se deben tomar de manera interfuncional, y las áreas funcionales que tomen esas decisiones lo hagan de forma coordinada y las ejecuten de forma comprometida (Cabra et al., 2014; Shapiro, 1988).

La coordinación interfuncional se logra gracias a la información generada, mediante el uso coordinado de los recursos, al diseminar a toda la organización la información capturada. Con ello se obtienen las ventajas inherentes a la cooperación entre las distintas áreas que componen la empresa, para lo cual cada departamento debe ser sensible a las necesidades de los demás departamentos de la organización (López, 2006; Páramo, 2018).

Este componente hace referencia a cómo la empresa se acomoda y le da respuesta a la información que obtiene de los dos componentes anteriores, pues, al conocer la cadena de valor para los clientes, puede poner a disposición de la organización todos sus recursos, para que en cada punto de interacción con los clientes esta pueda crearles un valor superior (De Moraes et al., 2015; Steckerl, 2006).

En el enfoque cultural de la orientación al mercado los directivos de la organización deben dejar claro su compromiso con la misión empresarial y, a través de la utilización de mecanismos formales o informales, deben lograr que cada una de las

áreas que componen la empresa se integren y actúen de forma coordinada. En este sentido, Llonch (1993) plantea que el ejemplo que proporciona el director general debe extenderse a todos los niveles de la organización y a todos los directivos de la empresa.

El compromiso del personal por crear un valor superior para el cliente y el hecho de poner la satisfacción de las necesidades de los consumidores como guía para cualquier actividad de la organización puede minimizar el conflicto de intereses que surja entre los distintos departamentos que constituyen la empresa (Modi y Sahi, 2018).

A partir del planteamiento del modelo de Narver y Slater (1990), un número importante de autores ha aplicado el enfoque cultural de la orientación al mercado en sus investigaciones, tal como se observa en la tabla 6.

Tabla 6 Investigaciones desde el enfoque cultural de la orientación al mercado

Autores	Estudios
Hurley y Hult (1998)	La orientación al mercado como antecedente para el desarrollo de nuevas ideas; establecen la relación entre el grado de orientación al mercado y el nivel de intensidad hacia la innovación en la empresa.
Morgan y Strong (1998)	Orientación al mercado y dimensiones de orientación estratégica.
Homburg y Pflesser (2000)	Un modelo de múltiples capas de cultura organizacional orientadas al mercado: Problemas de medición y resultados de rendimiento.
Raju et al. (2011)	Orientación al mercado en el contexto de pequeñas y medianas empresas.
Mateus y Duque (2011)	Medición de la orientación al mercado de las empresas del sector artesanal en Boyacá y su incidencia en los resultados empresariales.
Zachary et al. (2011)	Empresa familiar y orientación al mercado. Validación de construcciones y análisis comparativo.
Hernández-Linares et al. (2020); Musa et al. (2018); Raju et al. (2011); Pinzón et al. (2013)	Orientación al mercado en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.
Roersen et al. (2013)	Ignorancia de <i>marketing</i> y la validez de la escala MKTOR de Narver y Slater en empresas rusas de alta tecnología.
Campo et al. (2014)	Orientación al mercado en el servicio de rango medio, hoteles urbanos: Cómo aplicar el instrumento MKTOR
Missaoui y Saidi (2014).	Orientación al mercado en el sector bancario de Arabia Saudita.
Nikolić et al. (2014)	Fortalecimiento de los niveles de orientación al mercado de las empresas alimentarias: el camino hacia el fortalecimiento de la competitividad de los agronegocios en Bosnia y Herzegovina.

Autores	Estudios
Sara et al. (2014)	Orientación al mercado en servicio de gama media, hoteles urbanos.
Song et al. (2015)	State Ownership and Market Orientation in China's Public Firms: An Agency Theory Perspective
Kosuge (2015)	Medición de la orientación al mercado en el contexto de las organizaciones de servicios: un estudio de contexto específico.
Salyová et al. (2015)	Efecto de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial: un estudio de la industria alimentaria eslovaca.
Widana et al. (2015)	El papel de la ética empresarial en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.
Gunarathne (2016).	Revisited: Applicability of Market Orientation Models in Sri Lanka.
Niculescu et al. (2016)	Orientación al mercado y su medición en universidades.
Castellanos-Ordoñez y Solano-Arboleda (2017)	La orientación al mercado y su relación con los resultados empresariales para el contexto de las economías subdesarrollados y emergentes
Khuwaja et al. (2017)	Orientación al mercado: una consideración importante para la educación superior de Pakistán.
Ahmed et al. (2018)	Congruence of market orientation and organizational learning: Performance perspective
Akbarov (2018).	Market Orientation and Customer Point of View-In The Case Of Azerbaijan.
Budinska y Taborecka (2018)	Efecto de la orientación al mercado en los indicadores financieros y no financieros de los resultados empresariales.
Herath y Karunaratne (2018).	The role of market orientation in the performance of born global firms: a multi-dimensional construct approach
Ho et al. (2018)	Explorando la orientación al mercado, la innovación y el desempeño financiero en las cadenas de valor agrícolas en las economías emergentes.
Musa et al. (2018).	Prácticas de orientación al mercado entre las empresas de pequeño tamaño: una evidencia descriptiva usando la escala MKTOR.
Navarrete y Diaz (2018).	Orientación al mercado de las universidades privadas en Barranquilla
Oliva y Alarcón (2018).	El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile
Smirnova et al. (2018).	Orientación al cliente como construcción multidimensional: evidencia de los mercados rusos.
Webster et al. (2018)	Market Orientation towards Students and Organizational Performance: Perceptions of Accounting Department Chairpersons of Public and Private Business Schools Belonging to AACSB.
Mokoena (2019).	A Comparative Analysis Of Markor And Mktor Scales Of Market Orientation On University Performance Among Universities Of Technology In South Africa
Nurhilalia et al. (2019)	Determinant of Market Orientation on SME Performance: RBV and SCP Perspective
Lee et al. (2019)	Startup Performance: The Interplay of Market Orientation and Network
Sampaio et al. (2019)	Evaluar la relación entre la orientación al mercado y el desempeño comercial en la industria hotelera, el papel mediador de la calidad del servicio.
Bassil y Martín (2020).	La orientación al mercado en una empresa productora y distribuidora de cereales
Bicakcioglu-Peynirci y Lpek (2020)	Orientación al mercado de exportación y sus consecuencias: una revisión meta analítica y evaluación de moderadores contextuales y de medición.

Autores	Estudios
Kofi et al. (2020)	Orientación al mercado y superioridad de nuevos productos entre las pequeñas y medianas empresas (PYME): el papel moderador de la capacidad de innovación
Gunawan y Wachyuni (2020).	Information Technology and Market Orientation on the Competitiveness and Performance of a Kuningan's Tourism Activity
Hernández-Linares et al. (2020)	Capacidades dinámicas y rendimiento de las PYME: el efecto moderador de la orientación al mercado.
Ojiambo et al. (2020)	La influencia de la orientación al mercado en el desempeño de las empresas de seguridad privada en Kenia.
Njagic et al. (2020)	Prueba de las propiedades de la escala MKTOR en el contexto de los exportadores serbios.
Rahmani et al. (2020)	Correlation of internal <i>marketing</i> and service quality with the mediating role of market orientation in sports clubs
Bermúdez-Hernández et al. (2021)	Conceptual Model for Innovation in the Approach of Market-Oriented Strategies
Chikerema y Makanyeza (2021)	Enhancing the performance of micro-enterprises through market orientation: Evidence from Harare, Zimbabwe.
Crick (2021).	The dimensionality of the market orientation construct
Farooq y Vij (2021)	Toward the measurement of market orientation: scale development and validation
Ismail (2021)	Applicability of Market Orientation Scales in Tanzania.
Mazzarolo et al. (2021)	Efectos del <i>marketing</i> interno sobre las orientaciones estratégicas en el sector bancario
Nandar (2021).	La orientación al mercado y el desempeño de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto
Hussain et al. (2021)	Orientación al mercado desintegrada y desempeño empresarial.

Fuente: Elaboración propia

De las investigaciones recogidas en la tabla 7 se desprende que este enfoque se extendió por distintas ópticas teóricas, sectores económicos y regiones. Homburg y Pflesser (2000) desarrollaron un modelo que examina las múltiples capas culturales que puede poseer una organización, para destacar la importancia que tiene una visión compartida de orientación al mercado como el camino para poderles ofrecer un valor superior a los clientes. Morgan y Strong (1998), por su parte, examinan la orientación al mercado y su impacto en aspectos tales como la innovación, la gestión del conocimiento y la orientación estratégica en la empresa.

Otros autores como Ojiambo et al. (2020) y Salyová et al. (2015) trabajan la orientación al mercado y el desempeño a través de variables tales como la rentabilidad, la adaptabilidad y la satisfacción del cliente, buscando corroborar en otros ámbitos lo señalado por Jaworski y Kohli (1993) respecto a que las firmas

orientadas al mercado tienen un desempeño significativamente superior que aquellas que no lo están.

Ho et al. (2018) y Kraaijenbringk et al. (2009), entre otros, realizaron estudios sobre la orientación al mercado y su relación con los resultados empresariales para el contexto de las economías subdesarrollados y emergentes.

Campo et al. (2014) y Sampaio et al. (2019) realizan estudios sobre la orientación al mercado en el sector turístico y en el subsector hotelero, algunos de ellos con énfasis en la implementación de herramientas web y redes sociales.

Si bien en los modelos y enfoques descritos se observa que la orientación al mercado ha sido estudiada en diferentes contextos y tamaños de empresa, sean estas grandes (por ejemplo, Jaworski y Kohli, 1993) o pequeñas (por ejemplo, Pelham y Wilson, 1996), en distintos sectores económicos y tipologías de industria (por ejemplo, Avlontis y Gounaris, 1997) y en diferentes países y economías (por ejemplo, Gruber-Muecke y Hofer, 2015), se evidencia que son pocos los trabajos que han estudiado la orientación al mercado en las empresas familiares (Martín-Santana et al., 2020; Zachary et al., 2011).

A pesar de que en las últimas décadas se han incrementado los estudios relacionados con las empresas familiares, la orientación al mercado no ha sido suficientemente abordada, y menos aún en el contexto latinoamericano. Esto hace que la presente investigación adquiera especial relevancia, en la medida en que ayuda a comprender a la empresa familiar latinoamericana y, tal como lo reclaman Naime (2011) y Maciel (2013), contribuiría a conocerlas más con respecto a sus capacidades empresariales para la toma de decisiones estratégicas, y a su relación con su cultura organizacional y con el desempeño empresarial.

Todo lo anterior evidencia que en la actualidad están vigentes tanto el estudio de la orientación al mercado como el enfoque cultural de la empresa, para ser abordados desde diversos ámbitos, contextos y sectores económicos, entre los que se encuentra el escenario de las empresas familiares.

En este sentido, el presente estudio aborda el concepto de orientación al mercado desde el enfoque cultural propuesto por Narver y Slater (1990) en el contexto de la empresa familiar latinoamericana, para determinar su relación con el desempeño empresarial y la innovación, en consideración a las particularidades que poseen este tipo de empresas, a su relevancia para la región latinoamericana y a la necesidad de comprenderlas aún más, para así contribuir de manera más efectiva a mejorar sus niveles de competitividad.

2.4.2. La orientación al mercado en el contexto de las empresas latinoamericanas

Al igual que lo que ocurre en el resto del mundo, en Latinoamérica, las organizaciones se están enfrentando a tiempos económicamente convulsos, en los que la reducción de costos y presupuestos, y los enfoques hacia la economía y la rentabilidad son hoy la apuesta corporativa más generalizada. Los entornos actuales han generado cambios en las relaciones entre empresas y consumidores, haciendo fundamental adecuar las estrategias de *marketing* para lograr una participación en el mercado que sea suficiente para garantizar la supervivencia de las empresas.

Según López-Pinto (2021), las empresas deben hacer esfuerzos creativos y tácticos que, vistos desde la perspectiva del *marketing*, consideren el entorno y sirvan para que sus productos sean accesibles al mercado. Las empresas latinoamericanas no son ajenas a este panorama, por lo que adoptar la orientación al mercado como la

forma más efectiva y eficiente para crear valor superior a los clientes puede ser la mejor opción.

Tal como se ha enunciado en los apartados anteriores, en Latinoamérica son escasos los trabajos de investigación aplicados al *marketing*, y la orientación al mercado no ha sido la excepción; sin embargo, en el ámbito académico existe interés por abordar dicho tema en este contexto, tal como se observa en los trabajos recogidos en la tabla 7, donde se aprecian estudios sobre la orientación al mercado en sectores tales como el de educación (Koljatic, 1999), tecnología (Bañales, 2007), artesanal (Mateus y Duque, 2011), exportador (Acevedo et al., 2018; Barbosa y Ayala, 2015; Riveros, 2012), salud (Penagos et al., 2017) y manufacturero (Jamaica, 2016; Mosquera et al., 2017), y en aspectos relacionados con la innovación (Hernández et al., 2011; Riveros, 2012; Osorio et al., 2014), entre otros. De igual forma, se observan algunos trabajos de carácter un poco más académicos sobre orientación al mercado y su concepto respecto al contexto cultural (Olavarrieta et al., 1999; Ospina y Perez, 2013), empresa familiar (Steckert, 2006) y aprendizaje organizacional (Escandón et al., 2014).

Tabla 7 Estudios sobre orientación al mercado en Latinoamérica

Autores	Investigación
Koljatic (1999)	Investigación sobre la orientación al mercado, pero con respecto a la administración universitaria latinoamericana
Olavarrieta et al. (1999)	Validación del concepto de orientación al mercado y de un instrumento de medición para ser aplicado en Chile y Latinoamérica
Olsen y Olsen (2004)	Comprobación del concepto de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski en el contexto intercultural de la región de Suramérica
Bañales (2007)	Investigación sobre la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados empresariales de las empresas del sector de alta tecnología en México
Hernández et al. (2011)	Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el Estado de Aguascalientes.
Mateus y Duque (2011)	Medición de la orientación al mercado de las empresas del sector artesanal en Boyacá y su incidencia en los resultados empresariales.

Autores	Investigación
Steckerl (2006)	Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado
Riveros (2012)	Orientación al mercado e innovación de las empresas exportadoras agroindustriales del departamento del meta Colombia.
López et al. (2013)	Orientación al mercado en industrias licoreras colombianas.
Ospina y Perez (2013)	Medida de orientación al mercado: desarrollo y validación en un contexto cultural diferente.
Postigo (2013)	La orientación al mercado y las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales: un estudio de casos en el sector de la Indumentaria de Argentina.
Rincón et al. (2013)	Medición de la orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia.
Barbosa y Ayala (2014)	Los determinantes de la orientación al mercado internacional y los resultados empresariales en las pymes exportadoras en Colombia.
Escandón et al. (2014)	Orientación al mercado, aprendizaje organizacional y alianzas estratégicas: recursos y capacidades de las empresas Born Global en Colombia.
Osorio et al. (2014)	Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la orientación al aprendizaje.
Villalobos y Quaresma (2015)	Sistema escolar chileno: características y consecuencias de un modelo orientado al mercado.
Prada y Ocampo (2016)	Oportunidad para adoptar estrategias de orientación al mercado y la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector de retail: un caso de estudio.
Guevara (2016)	Influencia de las capacidades organizacionales para tomar riesgos en la orientación al mercado en el sector manufacturero en Colombia.
Gutiérrez y Perdomo (2016)	Innovación en la Orientación al Mercado a Través de las TIC en las Empresas Hoteleras Afiliadas a Cotelco, de la Ruta Piedemonte Llanero del Departamento del Meta.
Mojica y Martínez (2017)	Orientación al mercado, innovación y capacidades competitivas, determinantes del Desempeño de las PYMEs del estado de Aguascalientes.
Mosquera et al. (2017)	Orientación al Mercado en las Pequeñas Empresas del Sector Calzado en Cuero de la Ciudad de Bogotá.
Penagos et al. (2017)	Orientación al mercado que utilizan las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Florencia, Caquetá, Colombia.
Acevedo et al. (2018)	Orientación al mercado de exportación de las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Atlántico en Colombia.
Oliva y Alarcón (2018)	El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile.

Autores	Investigación
Burgos et al. (2019)	La orientación al mercado y el desarrollo sustentable en los emprendimientos solidarios en el Ecuador.
Calle y Montoya (2019)	Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín.
Osorio et al. (2020)	<i>Orientación al mercado y la ventana competitiva: Perspectivas de análisis.</i>
Bernal (2021)	La cultura organizacional en el desempeño de las empresas de familia: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado.
Nadar (2021)	La orientación al mercado y el desempeño de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se aprecia que los temas de estudio sobre orientación al mercado en el contexto latinoamericano han sido distintos y dispersos; sin embargo, la investigación científica o académica en materia de orientación al mercado, entendida como la que puede producir conocimiento generalizable, acumulable, fundado en teoría o con el fin de testear o desarrollar teorías, sin duda, todavía es escasa en Latinoamérica. En comparación con otros temas, la investigación sobre la orientación al mercado es menor en cantidad, lo que no es coherente con la importancia que tiene este concepto para el desarrollo estratégico de las empresas y para mejorar el desempeño empresarial de la región. Investigar sobre orientación al mercado en Latinoamérica significa estudiar sobre las especificidades de este mercado, caracterizado por poseer un ambiente de competencia agresiva, diverso y lleno de particularidades.

Según sugieren Cavazos y Guillani (2008), si se sospecha que ciertos aspectos de una teoría no aplican en la realidad de un contexto específico, es necesario ir más allá, y buscar el conocimiento necesario, en el que, razones culturales, sociológicas, económicas e institucionales, entre otras, que son propias de una región pueden explicar el comportamiento del consumidor o la satisfacción de sus necesidades. Por ende, surge la necesidad de indagar más sobre cómo la orientación al mercado puede mejorar el desempeño de la empresa latinoamericana.

Para las empresas latinoamericanas se vuelve un asunto relevante adquirir mayores conocimientos y aplicar un enfoque predictivo con respecto a sus consumidores. Además, es esencial comprender cómo se crea más valor para el cliente a través de la orientación al mercado, lo que finalmente permite que las organizaciones alcancen mejor desempeño y competitividad.

2.4.3. La orientación al mercado en el contexto de las empresas familiares.

Tal como se ha expresado, el contexto competitivo actual establece que tanto las empresas familiares como las no familiares para cumplir con sus objetivos deben desarrollar estrategias que utilicen todas sus capacidades y recursos. Por lo tanto, para mantenerse competitivas, deben identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, al igual que sus propias fortalezas y debilidades, y emplear sus recursos para desarrollar estrategias que conduzcan a establecer ventajas competitivas y éxito empresarial (Tokarczyk et al., 2007).

Las empresas familiares no son ajenas a las exigencias del mercado, y para sobrevivir deben establecer estrategias de orientación al mercado que les permitan visualizarse y posicionarse no solo a nivel local o nacional, sino también a nivel internacional.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, la orientación al mercado enfatiza en el logro de ventajas competitivas basadas en la correcta identificación de las necesidades de los clientes, y en su satisfacción a través del desarrollo de productos o servicios distintos y superiores a los de la competencia (Narver y Slater, 1990). Para lograr esta orientación al mercado, la empresa familiar debe tener presente aspectos tales como mejorar las capacidades de su equipo directivo, conocer el momento generacional que vive la familia y su impacto en los procesos administrativos, la estructura financiera de la empresa, y la influencia de la familia

en la organización (Quintana, 2005). Todos ellos son aspectos internos que pueden afectar la adopción de la orientación al mercado.

Para Tocarczyk et al. (2007), los recursos intangibles que poseen las empresas familiares, tales como su cultura, los valores de los miembros de la familia, el nivel de compromiso, los sentimientos de pertenencia, el conocimiento y la dedicación, crean un propósito común y pueden contribuir de forma importante a la capacidad de estas empresas para desplegar la orientación al mercado al interior de la toda la organización.

Más allá de la cultura de la empresa, en el contexto de la empresa familiar investigaciones anteriores han identificado al *familiness* como un recurso que favorece la orientación al mercado (Aaker, 1988). Una fuerza laboral inspirada y motivada, que es característica de la empresa familiar, es un recurso que, entre otros aspectos, favorece la orientación al mercado (Musa et al. 2019), a la par con menores costos de transacción (Aronoff y Ward, 1995), mayor confianza y mejores relaciones con los clientes (Martín-Santana et al. 2020), flexibilidad en la toma de decisiones (Laforet, 2016; Poza et al., 1997) y una mayor creatividad y atención a los nuevos desarrollos (Pervin, 1997).

Esos recursos idiosincráticos asociados a las empresas familiares pueden agregar fundamentos específicos de la orientación al mercado, y promover la capacidad que estas tienen para detectar y aprovechar oportunidades estratégicas y reconfigurar activos para mantener su competitividad (Salvato, 2009). Las características de la familia influyen en la cultura y en el comportamiento, que son fundamentales para la orientación al mercado (Cabrera-Suarez et al., 2011).

Las relaciones cercanas y la interacción frecuente entre los miembros de la familia pueden proporcionar antecedentes que lleven a su empresa a implementar la orientación al mercado. Los lazos que se crean dentro de la familia pueden ser

apropiados por la empresa y, en unión con los propósitos compartidos de los miembros familiares, su idioma, sus historias y su cultura, permiten tanto una comunicación compartida como que se integren ideas para potenciar los recursos empresariales.

Todo lo anterior, complementado con relaciones de confianza, normas, obligaciones e identidad compartida que son propias de la empresa familiar, sean aspectos esenciales que permiten que la empresa pueda identificar y perseguir no solo objetivos económicos, sino también objetivos para la familia (Basco, 2013).

Estas características hacen únicas las empresas familiares, influyen estratégicamente en su comportamiento (Anderson y Reeb, 2003; Chua et al., 1999; Otero y Taddei, 2018) y generan diferencias entre las distintas empresas familiares con respecto al grado de adopción de la orientación al mercado.

Para Zachary et al. (2011), la cultura organizacional de la empresa familiar y sus recursos intangibles juegan un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la orientación al mercado. A lo largo del tiempo han surgido distintas posturas que cuestionan si esta condición de empresa familiar realmente favorece o no la adopción de la orientación al mercado.

Tagiuri y Davis (1992) consideran que las empresas familiares tienden a darles prioridad a los objetivos de índole familiar por encima de las consideraciones de la orientación al mercado, al darle prelación a la seguridad financiera de la familia propietaria por encima de la rentabilidad de la empresa, y al tomar a la empresa más como un espacio laboral para los miembros de la familia. Estos autores argumentan su apreciación partiendo de la premisa que establece que la orientación al mercado busca como objetivo básico maximizar la rentabilidad, a través de proveerle mayor valor al cliente (Narver y Slater, 1990). Además, consideran que

las empresas familiares tienden a orientar sus objetivos más hacia el aumento de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

En relación con los componentes del enfoque cultural de la orientación al mercado propuestos por Narver y Slater (1990) —orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional—, con respecto a las empresas familiares se han elaborado algunos estudios. Por ejemplo, respecto a la orientación al cliente, Payne et al. (2011) encontraron evidencia para afirmar que es un tema de suma importancia para las empresas familiares, lo que les permite construir ventajas únicas a través de sus lazos relacionales, puesto que estas empresas cultivan y nutren relaciones duraderas a través de las generaciones. En otras palabras, las empresas familiares tienden a cultivar relaciones más cercanas y a largo plazo con sus clientes, para lo que recolectan y usan más información de estos para lograr de ellos un mayor conocimiento (Zachary et al., 2011).

En cuanto a la orientación a la competencia, Harris et al. (1994) consideran que las empresas familiares corren el riesgo de centrarse más en los problemas familiares internos, lo que les impide enfocarse lo suficiente hacia la competencia. Incluso cuando las empresas familiares recolectan información de la competencia, a menudo se comportan de forma convencional y lenta para reaccionar ante esos entornos competitivos (Zahra et al. 2008), de donde se infieren ineficiencias en el procesamiento y uso de la información estratégica. Habbershon y Williams (1999) plantean, por su parte, que en las empresas familiares la toma de decisiones estratégicas suele estar a cargo de los miembros de la familia, limitando la participación y contribución de los empleados no familiares a la planificación estratégica. Short (2009) encuentra evidencia de que las empresas familiares están menos orientadas a la competencia y competitivamente son menos agresivas que las empresas no familiares.

Por último, respecto a la coordinación interfuncional, Habbershon y Williams (1999) plantean que las características que poseen las empresas familiares facilitan de cierta manera esa coordinación, en la medida en que en su cultura organizacional poseen un lenguaje familiar propio, que posibilita esa difusión e intercambio de información. De igual manera, por lo general, las empresas familiares cuentan con estructuras corporativas menos formales (Daily y Dollinger, 1992), lo que facilita aún más la difusión y capacidad de respuesta basada en la información de mercado detectada.

En general, puede deducirse que las características propias de las empresas familiares determinan un panorama favorable para la adopción de la orientación al mercado, que, unido a sus recursos y capacidades, puede convertirse en un factor diferencial creador de ventajas competitivas. Los recursos intangibles, como son cultura, valores familiares, compromiso, sentimiento de pertenencia, conocimiento, dedicación y, en general, el *familiness*, favorecen adoptar la orientación al mercado como filosofía empresarial de la empresa familiar.

En el contexto latinoamericano, lleno de particularidades, se hace necesario indagar más, en la medida en que se convierte en un asunto de gran importancia para la región, debido a la necesidad que la empresa familiar latinoamericana tiene de implementar conceptos de *marketing* al interior de la organización; específicamente, el de orientación al mercado, con el fin de lograr mayor conocimiento de sus clientes y de la competencia, e inclusive desde un enfoque más predictivo.

En tal sentido, a través de esta investigación se pretende determinar la orientación al mercado de las empresas familiares latinoamericanas y cómo esto influye en su desempeño e innovación.

2.4.4. *Medición de la orientación al mercado.*

Kholi y Jaworski (1990) establecen que la mayoría de las definiciones sobre el concepto de orientación al mercado se asientan sobre tres pilares: enfoque al cliente, coordinación de *marketing* y rentabilidad, entendiendo la orientación al mercado como las acciones y la cultura organizacional que buscan alcanzar el mejor desempeño por medio de las actividades de mercado (Hajipour et al., 2013), y que logren que la empresa tenga mayores probabilidades para innovar en su oferta de productos (Hurley y Hult, 1998).

Para Valenzuela-Fernández et al. (2017), el concepto de orientación al mercado está fundamentado en la necesidad que tiene toda organización de orientarse de forma proactiva tanto a su contexto interno como a su externo, que como filosofía organizacional le otorga al cliente su papel fundamental en las actividades comerciales y en las de *marketing*.

El debate se presenta cuando confluyen investigadores que consideran la orientación al mercado como un elemento cultural, otros que consideran que este es más un elemento de comportamiento, y otros que la toman como la combinación de ambos (Castellanos-Ordoñez y Solano-Arboleda, 2017; McClure, 2010).

Narver y Slater (1990) son los primeros en establecer una escala de medición de la orientación al mercado desde el punto de vista actitudinal, poniendo la relevancia en la competitividad y en la generación de una ventaja competitiva sostenible, y parten de la revisión de la literatura para formular una definición operativa y su posterior validación a través de la medición del grado de orientación al mercado y su relación con los resultados de la empresa. Para ello, Narver y Slater desarrollan la escala de orientación al mercado, o *market orientation*, que denominaron *MKTOR*, que consta de 15 ítems a través de los cuales se miden los tres

componentes operativos desarrollados por ellos: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

La escala de medición de la orientación al mercado *MKTOR* es entendida como una coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado, que propone que la orientación al mercado debe ser considerada una cultura organizacional. Se deduce del modelo que los distintos componentes de la orientación al mercado tienen la misma importancia; por lo tanto, el grado de orientación al mercado depende de igual forma de los valores que alcance la empresa en su orientación al cliente, a la competencia y a la coordinación interfuncional.

Ruekert (1992), por su parte, desarrolla una escala bajo la premisa de que la orientación al mercado debe dejar de ser una mera filosofía de negocio, y transformarse en las actuaciones con las que las organizaciones se dirigen a sus mercados. Su escala se enfoca hacia un carácter más operativo, para analizar el grado de adopción del concepto por parte no solo de las organizaciones, sino también de las diferentes unidades de negocio que las estructuran. Los 22 ítems que constituyen la escala están agrupados en tres bloques: uso de información sobre el cliente, desarrollo de la estrategia de orientación al mercado y puesta en marcha de dicha estrategia.

Al respecto, Pelham (1993) aporta una escala de orientación cultural al mercado, que utiliza como unidad de análisis la pequeña empresa industrial, en contraste con los estudios previos, que lo hacían con empresas medianas y grandes. La escala se muestra consistente para estudios dinámicos sobre orientación al mercado (Pelham y Wilson, 1996), y para el estudio del efecto moderador de la diferenciación de producto y clientes en las consecuencias de la orientación al mercado.

Kohli et al. (1993) elaboran una escala de orientación al mercado que contiene 20 ítems, y que ellos denominaron *Markor*, para medir la orientación al mercado a partir de las dimensiones mencionadas en su teoría.

Diamantopoulos y Hart (1993), por su parte, desarrollan simultáneamente dos escalas de medición de la orientación al mercado. La primera, busca identificar las dimensiones subyacentes al concepto de *marketing* desde la perspectiva de filosofía y cultura de negocio; y la segunda, pretende evaluar la puesta en práctica del concepto de *marketing* desde una perspectiva operativa.

Deng y Dart (1994) evalúan la orientación al mercado clasificándola en cuatro categorías con 25 ítems, y proponen un instrumento de medida compuesto por cuatro factores: orientación al cliente (12 ítems), orientación a la competencia (6 ítems), coordinación interfuncional (8 ítems), énfasis en los beneficios (7 ítems) y una dimensión general compuesta por 4 ítems relativos a orientación al producto, ventas, *marketing* y orientación social del *marketing*.

Entre tanto, Desphandé y Farley (1998) combinan tres escalas diseñadas con anterioridad a su aporte teórico, y las integran en una escala simplificada, que consta de 10 ítems que se centran en el enfoque del comportamiento de la orientación al mercado.

Gray et al. (1998) consideran que las escalas MKTOR y MARKOR pecan por pertenecer a teorías poco operativas empresarialmente, debido a su excesiva focalización en la realidad industrial de empresas de gran tamaño tales como las norteamericanas, y presentan una escala de medidas que buscan que sea válida para cualquier realidad industrial. Estos autores toman como referencias las escalas MKTOR, MARKOR y la de Deng y Dart (1994).

Becker y Homburg (1999) proponen una escala nueva para establecer en qué medida las organizaciones adoptan una dirección orientada al mercado. La escala no excluye el enfoque cultural y operativo, y parte del desarrollo teórico existente para plantear que la dirección operativa con miras al mercado debe considerar cinco subsistemas o funciones directivas: 1) organización, 2) información, 3) planificación, 4) control y 5) recursos humanos.

A partir de lo expuesto puede decirse que no existe una escala que sea única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, lo que inclusive muestra la posibilidad de introducir particularidades específicas en las dimensiones del concepto en función del sector o tipología de la empresa objeto de estudio.

Para efectos de este estudio, y con el fin de obtener los resultados esperados, se ha optado por aplicar la escala MKTOR, propuesta por Narver y Slater (1990), por cuanto los criterios que se plantean esta escala constituyen una herramienta adecuada para evaluar los resultados organizacionales de las empresas familiares latinoamericanas; además, por el hecho de que el modelo planteado por estos autores, que se refleja en la escala de medida, considera la orientación al mercado como propio de la cultura organizacional. Este es un factor relevante para los propósitos de este estudio, que de manera específica busca estudiar la relación de la cultura organizacional con la orientación al mercado en las empresas familiares latinoamericanas.

2.5. Innovación

Si hay algo en lo que hay consenso, es en considerar que la innovación mejora la productividad e influye en los niveles de competitividad de las empresas y, en consecuencia, en sus resultados (Manual de Oslo, 2018). Al ser uno de los principales motores de desarrollo de las economías, la innovación se convierte en

un tema relevante de estudio; particularmente en el contexto latinoamericano, dadas las características que se presentan en esta región.

Con el fin de comprender mejor la innovación y su relación con el desempeño empresarial, se hace necesario revisar, en primera instancia, los conceptos que se han expuesto sobre esta variable empresarial. Además, debido al interés particular de este estudio, se aborda desde el contexto latinoamericanos y el de la empresa familiar, para finalmente revisar su medición y análisis. Por lo tanto, a través del presente aparte se pretende profundizar un poco más en cada uno de los aspectos señalados.

2.5.1. Concepto de innovación y tipología

Según el *Diccionario de la lengua española* (Real Academia Española, 2018), la innovación se define como la creación o modificación de un producto y su introducción a un mercado. Melía (2005) complementa esta definición, al definir de forma más general la innovación como el resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados.

Schumpeter (1947), considerado el primer autor en definir el concepto de innovación, plantea que la innovación es el resultado de “nuevas combinaciones” de los recursos productivos, que combinaciones podrían agruparse en cinco formas básicas: la introducción de un nuevo producto, a introducción de un nuevo proceso, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de nuevas fuentes de suministro de materias primas, y los cambios en la organización industrial. (MacDaniel, 2000. Pag. 3)

De acuerdo con Drucker (1977), la innovación no es un concepto técnico sino económico, en la medida que es la aceptación del mercado, sus efectos en él y su

capacidad para generar una ventaja competitiva, lo que determina el nivel de innovación. Drucker (1986) considera la innovación como: “Concebir y realizar algo nuevo, todavía desconocido e inexistente, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas entre elementos viejos, conocidos y los existentes, y darles así una dimensión económica nueva” (p. 199).

De forma general, y según lo consideran Sáez et al. (2006), la innovación se refiere a la acción y efecto de poner en funcionamiento una nueva práctica o idea, que en el contexto empresarial se traduce en un cambio, modificación, reestructuración, rediseño o reorganización de algún componente de la empresa, con el fin de buscar oportunidades, mediante el aprovechamiento de una posibilidad que nadie había podido explicar.

En la tercera edición del Manual de Oslo (2006) se propone la siguiente definición de innovación: “Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el *marketing* o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología”. (pp. 44-45)

Corma (2013) señala que la innovación es entendida como conversión de ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, para satisfacer así las necesidades de los consumidores.

En general, las distintas definiciones de innovación citadas coinciden en establecerla como un proceso de aprendizaje orientado a implementar cambios, rediseños o reorganizaciones importantes para las organizaciones, a través de los cuales las empresas buscan desarrollar capacidades y aprovechar oportunidades tanto de carácter interno como externo a la organización, que se traducen en nuevas

ideas y(o) en productos o servicios nuevos y mejorados que se introducen al mercado por primera vez, y que permiten generarle ventajas competitivas a la organización (Tejada et al., 2019).

En línea con lo anterior, a partir de la perspectiva de los nuevos productos, la innovación puede ser mirada desde el ámbito de los clientes o desde el de la empresa. Desde el ámbito de los clientes, la innovación se refiere a la medida en la cual la novedad del producto o servicio es compatible con las experiencias del cliente y sus patrones de consumo. Desde el ámbito de la empresa, la innovación se concibe según el grado de novedad o diferenciación del producto o servicio entre las innovaciones ya existentes en el mercado (Atuahene-Gima, 1996). Asimismo, las innovaciones pueden ser categorizadas en productos nuevos reformulados, tales como extensiones de línea y modificaciones de productos, y en productos nuevos originales, tales como nuevas líneas de productos (Flórez-Urbáez, 2015). Una innovación puede ser interpretada en un continuo que va desde la innovación radical (en la etapa de introducción) hasta la incremental, mediante la modificación y mejora de productos (en la etapa ciclo de vida del producto maduro) (Wang, 2014).

De acuerdo con el efecto de discontinuidad que las innovaciones producen en los hábitos de los consumidores, estas pueden ser descritas como: innovación continua, innovación dinámicamente continua e innovación discontinua. La innovación continua genera cambios mínimos en los patrones de consumo y en las características del producto, y sería coherente con una innovación incremental. La innovación dinámicamente continua se da cuando el producto genera un mayor grado de alteración en los consumidores, y requiere mayor coordinación entre las operaciones de ingeniería y la funcionalidad de este. Por último, la innovación discontinua se refiere a un producto completamente nuevo, que desempeña una función nueva, y cuyo impacto desencadena nuevos patrones de consumo, lo que implicaría una innovación radical (Onkvisit y Shaw, 1989).

2.5.2. La importancia de la innovación para las empresas

La innovación, entendida ya sea como el desarrollo de nuevos productos o servicios (Stoilov, 2015) o como la implementación de nuevas ideas y comportamientos (Gopalakrishnan et al., 2010; Imbuzeiro, 2014), ha sido considerada un punto focal de la estrategia organizacional y una fuente de ventaja competitiva (Mella, 2018; Muñoz y Espinosa, 2018).

La innovación constituye la esencia y la naturaleza empresarial, en la medida en que prácticamente toda empresa nueva surge de una actuación innovadora, por lo menos frente a los competidores, y, para poder sostenerse y crecer, la empresa debe innovar en forma constante, así sea de manera progresiva (Álvarez, 2013; Hughes y Morgan, 2007).

De acuerdo con Perfetti (2016), la innovación puede impulsar a las empresas a ingresar en nuevos mercados y a fortalecer su presencia en los mercados actuales, al potenciar su capacidad para explorar nuevas posibilidades comerciales y permitirle alcanzar ventajas competitivas. La innovación se convierte en un factor diferenciador que permite obtener retornos superiores mientras se crea una estructura de monopolio en el mercado, hasta cuando el ingreso de la competencia lo equilibre (Schumpeter, 1934). Esto hace que la innovación dinamice los mercados y genere economías crecientes.

Existe la apreciación generalizada de que la innovación es un factor clave de éxito (González y Martínez, 2014), como una actividad generadora de valor para la empresa (Marín-Idarraga y Cuartas-Marín, 2016).

La innovación, como una estrategia que se configura en fuente de ventaja competitiva (Keupp et al., 2012), constituye un elemento fundamental no solo a nivel empresarial, sino también a nivel del crecimiento de las economías nacionales y

regionales (González y Martínez, 2014); más aun ahora, cuando se evidencia un crecimiento exponencial de la competencia, los ciclos de vida de los productos cada vez son más cortos y los clientes son mucho más exigentes, al querer más y mejores productos y servicios, y en lapsos de tiempo cada vez más cortos (Datar, 2012).

Drucker (1985) señala que una empresa innovadora debe ser más flexible, lo que le permite responder de forma más rápida, para aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado. Al respecto, Medina y Espinosa (1994) consideran que una organización orientada a la innovación debe: crear un ambiente de trabajo adecuado para la investigación, y disponer de recursos para ello; adelantar procesos de selección de personas con competencias investigativas, y hacerlas competir en sus trabajos e integrarlas en equipos de trabajo apoyados en normas, roles y procedimientos operativos relacionados con la investigación. Para ello, la organización debe propiciar el desarrollo de la creatividad, reducir el conflicto y obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles, y debe propender por el cambio y por una cultura que propicie la transformación y la creación paulatina de nuevos productos, a través del tiempo.

Por todo ello, la innovación se ha convertido en una función importante de gestión, debido a su impacto en el resultado de la empresa (Hughes y Morgan, 2007), y a que la competitividad de un país, región o empresa, al igual que el crecimiento económico, e inclusive la generación de empleo, están influenciados por la innovación (Gallego et al. 2020).

2.5.3. La innovación en el contexto latinoamericano

De acuerdo con lo anterior, la innovación es uno de los principales motores de desarrollo y crecimiento de las economías modernas, por cuanto, a través de esta, se logran ventajas competitivas tanto de índole empresarial como también en cualquier contexto.

Es así como los países de Latinoamérica y sus empresas son cada vez más conscientes de que han entrado en la era de la innovación, donde la competitividad en los mercados se manifiesta a través del lanzamiento de productos y servicios que permanentemente se renuevan, y cuya obsolescencia se programa desde su misma concepción (Gregosz, 2016).

En el concierto mundial, los indicadores de innovación en Latinoamérica son bajos con respecto a su peso poblacional, económico y de nivel de desarrollo (Meléndez, 2019). En variables tales como el PIB per cápita, solicitud de patentes y número de investigadores y en todas las mediciones convencionales de la actividad innovadora, Latinoamérica obtiene los peores resultados entre los países de la OCDE y frente a las economías emergentes de Asia (Gregosz, 2016).

Lederman et al. (2014) consideran que las empresas latinoamericanas introducen productos nuevos con menos frecuencia que las empresas de otras economías similares, invierten poco en I+D y la actividad en materia de patentes está claramente por debajo de los niveles de los países emergentes de otros continentes. La probabilidad de que las empresas de la región introduzcan un producto nuevo es un 20 % más baja que la de las empresas de Europa Oriental y Asia Central o de los países de ingresos altos. La innovación en la región es limitada; incluso el desempeño relacionado con innovación en las grandes empresas latinas es inferior al de sus pares de otros países. Las empresas que hacen algún tipo de innovación, por lo general, suelen hacerla con escasa intensidad y de forma inadecuada, al punto en que esta no estimula la productividad.

Al igual que la inversión en I+D, otra dimensión que se utiliza como indicador de innovación es la calidad de las prácticas de gestión, puesto que, dado que las empresas latinoamericanas tienen mayores costos laborales que las de otras regiones, la mala gestión las pone en desventaja competitiva.

Según el Banco Mundial (2019), del total de solicitudes de patentes que se generaron en el 2015, el 41 % correspondieron a China; el 21 %, a Estados Unidos; y el 8 %; a Japón, lo que indica que estos tres países concentran el 70 % de las solicitudes de patentes en el mundo.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016), Latinoamérica muestra niveles bajos de inversión en I+D, representados en la poca producción de patentes, un muy bajo involucramiento de las empresas privadas en actividades de investigación y desarrollo, y una mayor relevancia relativa a la investigación básica sobre la investigación aplicada.

Según la OCDE (2018), en Latinoamérica el gasto promedio de la región en I+D es del orden del 0,67 % del PIB, de los cuales Brasil es el país con el valor más alto de inversión en I+D, con un 1,28 % de su PIB; seguido de Argentina, con un 0,53 %; México, con 0,5 %; y Costa Rica, con un 0,46 %. Estos datos son significativamente bajos si se comparan con los de países como Israel, cuya inversión en I+D rodea el 4,2% de su PIB; Corea del Sur, con 4,2%; y Suecia, con un 3,2 % (RICYT, 2018).

Según Favila (2019), problemas de articulación y cooperación entre las empresas, universidades y los centros de desarrollo de I+D, unidos a la baja inversión, al bajo fomento de la investigación y a las dificultades económicas, políticas y hasta jurídicas de la región, hacen que en Latinoamérica sea bastante limitado el desarrollo de la innovación.

Las limitaciones que presenta Latinoamérica para obtener financiamiento tanto a nivel de instituciones públicas como privadas, sumadas a que el Estado no establezca un mínimo de seguridad económica para las instituciones financieras privadas que fomentan su participación y a la deficiencia en la regulación económica por parte del Estado no contribuyen a generar un clima de confianza para la

innovación, lo que, unido a la escasez de fondos públicos para apoyar la innovación, hacen difícil para las empresas recuperar las inversiones cuando estas invierten en innovación (Botella y Suárez, 2012).

Según la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2018), además de los problemas de financiación que sufre la región, son múltiples los aspectos que impiden desarrollar sistemas de innovación adecuados para Latinoamérica, entre los cuales se pueden considerar: el bajo presupuesto público, la falta de infraestructura física de calidad, la mínima vinculación entre la industria y las universidades, el rezago en la formación de talento humano especializado, en particular de profesionales de ingeniería y tecnología y en ciencias naturales y exactas, y los complejos marcos regulatorios, entre otros.

De acuerdo con Muñoz (2017), Latinoamérica evidencia un sentido contrario con respecto a la evolución del desarrollo tecnológico mundial. Mientras en el mundo la inversión se focaliza hacia la tecnología, en Latinoamérica se le da mayor prelación a la industria agrícola y a la biotecnología, lo que hace que las empresas de la región se caractericen por ser compradoras de bienes de capital y por ser receptoras de los conocimientos desarrollados en los demás países del mundo.

Es tal el panorama de Latinoamérica con respecto a la innovación, que Lederman et al. (2014) afirman que ni siquiera las grandes corporaciones multinacionales de la región innovan lo suficiente, ni atraen a las multinacionales más innovadoras que hay en el mundo. Los obstáculos a la innovación aquí expuestos no solo afectan a la empresa local, sino que también actúan como barreras a la innovación para las empresas extranjeras presentes en la región.

Una consecuencia del panorama expuesto es que en Latinoamérica la productividad está rezagada frente a la de los países de la OCDE y a la de otras economías

emergentes. Ante esto, los actores políticos de la región reconocen que una mejora en la innovación puede contribuir a acortar esa distancia.

Para Dini y Stumpo (2011), la innovación en Latinoamérica debe empezar por las personas; es decir, empresarios, investigadores, empleados y proveedores de empresas, para lo cual es necesario darles a las personas poder para que innoven, lo que requiere educación, y equipar a las empresas y las economías para que sean capaces de absorber, adoptar, adaptar y generar nuevas ideas y tecnologías. Implementar programas que conecten a los productores de innovación, tales como organismos estatales, empresas privadas e instituciones educativas como son las universidades, para así crear una red de apoyo y transferencia de conocimientos (Díaz y Guambi, 2018).

2.5.4. La innovación en la empresa familiar

Cuando de innovación se trata, es común que a las empresas familiares se les estigmatice de ser conservadoras, de tender a evitar las decisiones que puedan aumentar el riesgo y la incertidumbre (Dolz et al., 2019) y de ser apegadas a la tradición, a pesar de que entre este tipo de empresas se encuentran las más innovadoras del mundo (Kammerlander y van Essen, 2017).

Por lo general, en lo que se refiere a innovación, las empresas familiares adoptan la estrategia de ser seguidoras, al enfocar sus esfuerzos más hacia adaptar sus productos al mercado (a productos que en sí mismos cuentan ya con muy limitada innovación), que a buscar innovarlos (Merino y Salas, 1993).

La innovación en la empresa familiar se ve muy condicionada por el control que la familia ejerce sobre la gestión administrativa, al igual que por su estructura organizacional (Harris et al., 1994), al tender a centralizar la toma de decisiones en la familia propietaria, lo que genera un efecto negativo frente al nivel de inversión

que la empresa hace en innovación (Damanpour, 1996). Esto se debe a que, por lo general, la familia tiende a apegarse a la tradición, a los productos que le dieron origen a la empresa, y sobre los cuales el fundador estructuró la empresa.

De acuerdo con Bastos-Osorio et al. (2016), al ser el acceso a recursos financieros uno de los condicionantes más comunes del crecimiento de las empresas familiares, esto hace que en ellas surja cierta aversión al riesgo en lo que respecta a inversiones en innovación. El hecho de que las empresas familiares en su mayoría no cuentan con alternativas de financiación las ha llevado a tener que acudir a sus recursos propios para poder desarrollar sus estrategias. Esto se ha convertido en una de las principales causas de que en las empresas familiares haya menor inversión en innovación, dado que esta representa riesgos superiores a los de otro tipo de inversiones que se ven obligadas a realizar.

Las empresas familiares tienden a centralizar la toma de decisiones (Molina-Parra et al., 2017), lo que también limita las inversiones en innovación, puesto que en la medida en que haya menos participación y, en consecuencia, mayor concentración tanto de la propiedad como de la toma de decisiones por parte de los miembros de la familia, es menor la posibilidad de invertir en I+D. Esto es debido a que dicha situación genera un ambiente laboral que por lo general limita el compromiso y el interés de los trabajadores con la empresa, que se manifiesta en la baja preocupación de estos por proponer nuevos proyectos (Gomez et al., 2014).

Estas son las razones por las que las empresas familiares, por lo general, muestran menores niveles de inversión en innovación en comparación con las no familiares; específicamente, en lo que corresponde a introducir nuevos productos. En particular, son las pequeñas empresas familiares las que mayor dificultad presentan para realizar inversiones en I+D (Salgado et al., 2013).

Las características típicas de las empresas familiares constituyen elementos que influyen en su capacidad para innovar, por lo que el estilo de liderazgo que adopte la familia propietaria tiene una relación directa con dicha capacidad. Al respecto, Colli (2003) plantea dos tipos de empresa familiar. El primero, comprende aquellas en las que el liderazgo de la empresa se limita al entorno familiar, en el que la apuesta por la ventaja competitiva se centra en los mismos orígenes de la empresa y sobre las mismas ideas del fundador, lo que incide negativamente en su capacidad innovadora. El segundo, se refiere a las empresas en las que la familia comparte el liderazgo con personas que no pertenecen al entorno familiar, lo que les da mayor capacidad para responder de forma innovadora a los cambios del mercado.

Para Urciaga et al. (2017), las empresas familiares industriales, a pesar de que tienen una mayor tendencia a prospectar nuevas ideas, son aún menos innovadoras que las demás empresas familiares. Según dichos autores, en este tipo de empresas se evidencia una clara diferencia en la gestión de la innovación, al verse influenciada por la orientación estratégica, su estructura organizacional, los patrones de comportamiento y la toma de decisiones como aspectos clave a la hora de emprender proyectos de I+D.

Según Quintana (2005), hay una serie de elementos que influyen en que en las empresas familiares haya menor innovación frente a las no familiares, siendo los más relevantes los siguientes:

- Uno de los condicionantes del crecimiento de las empresas familiares es el acceso a los recursos financieros, por lo que la gran mayoría recurre a la autofinanciación, lo que en gran medida es la causa de la menor inversión en I+D, al considerarla una actividad de mayor riesgo frente a otras inversiones.
- La pérdida del espíritu emprendedor y el acomodamiento familiar, que se convierten en barreras a la hora de gestionar procesos de innovación.
- La resistencia al cambio, la forma autocrática en que se ejerce el liderazgo, los bajos niveles de formación o profesionalización y la mala utilización del

talento humano formado, se convierten en limitantes para desarrollar procesos innovadores en la empresa.

- La percepción de las familias propietarias de que, para favorecer la continuidad de la empresa familiar, es mejor continuar en su entorno de negocio original, antes que diversificar.

Duréndez y Mariño (2012) y Salazar et al. (2019) señalan que esa menor innovación de las empresas familiares se debe en parte a sus propias características, como son la tendencia a preservar sus tradiciones conservadoras y su mayor preocupación por las relaciones personales con los clientes y proveedores, por la gestión financiera y por consolidar el liderazgo familiar, todo ello en detrimento de la innovación. Otras preocupaciones, tales como el mejoramiento de la eficiencia organizacional y los procesos de sucesión, son aspectos que también se priorizan frente a la innovación.

Como complemento a los anteriores argumentos, Lorenzo y Núñez (2012) plantean que factores como el nepotismo y el paternalismo que sufren las empresas familiares, donde el fundador y su personalismo procuran mantener un único criterio de respuesta a los cambios en la empresa, propician acciones inconexas en sus directivos. Esto dificulta la posibilidad de tener una mirada más clara del entorno, lo que se convierte en una barrera importante para adelantar procesos de innovación. Lorenzo y Núñez consideran que la dualidad familia-empresa provoca cierta endogamia que limita la experiencia fuera de la empresa, e inclusive la formación de los empleados familiares, lo que deriva en una falta de respuesta creativa a las señales del entorno. Es algo que en muchos casos se evidencia en el egoísmo al momento de transmitir los conocimientos, donde los celos, las rivalidades o la falta de entendimiento impiden el flujo de dichos conocimientos y limitan la capacidad creativa para innovar.

A pesar de todos los argumentos antes mencionados, que señalan que hay una menor innovación en las empresas familiares, los estudios desarrollados no son concluyentes. Al respecto se han gestado dos enfoques: el de aquellos autores que a través de sus estudios argumentan una menor innovación en las empresas familiares, y el de aquellos que, por el contrario, argumentan que las empresas familiares son más innovadoras que las demás (Dolz et al., 2019).

El primer enfoque comprende los trabajos que les confieren a las empresas familiares una visión conservadora tendiente a evitar decisiones que puedan aumentar el riesgo y la incertidumbre, lo que las limita a realizar inversiones en innovación (König et al., 2013). Estos factores, sumados a la aversión al riesgo, a un marcado interés por proteger y preservar la riqueza socioemocional de la empresa familiar (Gómez-Mejía et al., 2014) y a la preocupación que manifiestan por evitar pérdidas, más que por obtener ganancias (Chrisman y Patel, 2012), inciden de forma importante en esa falta de voluntad por innovar.

En el segundo enfoque se encuentran autores como Schulze y Gedajlovic (2010), quienes afirman que las empresas familiares son más innovadoras. Sus estudios indican que las empresas familiares, gracias a su interés por transferir la empresa a las siguientes generaciones, se muestran más preocupadas por desarrollar habilidades que les ayuden a buscar nuevas oportunidades de negocio, lo que las hace más propensas a explorar y crear nuevos productos, a entrar a nuevos mercados y a adaptarse al medio ambiente, lo que las orienta a realizar mayores inversiones en innovación.

Según Ward (1999), a pesar de que por lo general la innovación ocupa el segundo lugar en las inquietudes de la gerencia de las empresas familiares, la innovación en productos y servicios ha sido un factor fundamental en el éxito de este tipo de empresas.

Quintana (2005) establece que el clima organizacional de la empresa familiar que surge de las características intangibles, y que contribuye a la lealtad, a que haya menores índices de rotación del personal de la empresa, a la flexibilidad, a la cultura organizacional y al liderazgo, favorece la actividad innovadora en este tipo de empresas. Adicional a estos factores, la orientación a largo plazo que, por lo general, caracteriza a la empresa familiar influye de forma positiva en el desarrollo de actividades innovadoras (Harris et al., 1994).

Autores como Röd (2016), Urbinati et al. (2017) y Zahra et al. (2004) establecen que las empresas familiares son únicas en cuanto a sus características organizacionales y culturales, y que en estas la innovación juega un papel de suma importancia en su sostenibilidad a largo plazo. En comparación con las empresas no familiares, en las empresas familiares factores tales como la influencia familiar y el uso de canales de información más informales pueden favorecer el proceso de toma de decisiones, lo que puede repercutir de forma positiva en los procesos de innovación, en la medida en que se cuenta con mayor conocimiento de la empresa y mayor flexibilidad para darle respuestas al mercado, y se pueden tomar decisiones más rápidas (Kraus et al., 2011).

Se evidencian entonces posturas contrarias en la relación innovación y empresa familiar, en las que los autores de ambas perspectivas presentan argumentos sustentados en sus diferentes estudios. Ante esta dualidad de apreciaciones, y tomando partido, este estudio se inclina por considerar que la empresa familiar cuenta con una serie de inconvenientes que impiden adelantar procesos efectivos de innovación, y que, como ya se ha expresado, esas características particulares de la empresa familiar se convierten en limitantes para invertir en I+D, y en que se genere una cultura organizacional que base su estratégica en la innovación.

A lo largo del presente trabajo de investigación se ha expresado de distintas maneras que la innovación es catalogada como un factor clave de desempeño y

como una fuente de ventaja competitiva, y que, para crear un ambiente de trabajo adecuado para innovar, la empresa debe propiciar una cultura organizacional que facilite tanto el desarrollo de la creatividad como obtener el máximo rendimiento de sus recursos, de tal forma que a través de la gestión se logre una cultura de transformación, para crear nuevos productos.

La empresa familiar, en consideración a sus características particulares, podría constituirse en el impulsor de la innovación, al desarrollar productos nuevos que sean dinamizadores de la economía, lo que convierte este fenómeno en un asunto de interés para Latinoamérica, en la medida en que, tal como se ha dicho, la región muestra indicadores desfavorables en el contexto internacional.

Es precisamente en estos aspectos en los que este estudio enfoca su interés respecto a comprender el comportamiento innovador y sus resultados en la empresa familiar latinoamericana, en consonancia con aspectos tales como la cultura organizacional y la orientación al mercado que, como se ha señalado, son factores clave en el desempeño empresarial.

2.5.5. Medición de los resultados de la innovación en las empresas

Al ser la innovación una variable que influye directamente en el desempeño general de la empresa, adquiere relevancia medir los resultados (Yeoh y Roth, 1999), a través de la mejora en la lealtad de los clientes y la imagen de marca, y hasta en el crecimiento en nuevos mercados (Storey y Easingwood, 1999). De ahí la necesidad de contar con instrumentos que permitan medir los resultados de la innovación.

Al respecto, no existe aún un acuerdo sobre cuál es la opción más adecuada para medir los resultados de la innovación. A través del tiempo, la literatura académica ha venido aportando opciones para medirlos, por lo que no hay un indicador único o un conjunto de indicadores que sean aceptados de forma general.

De acuerdo con Suomala (2004), el objetivo final de la innovación es generar ganancias. De ahí que los criterios más utilizados por las empresas para evaluar sus resultados se basen en aspectos financieros y de mercado. Hannachi (2015) considera que usar solo estos criterios ofrece una mirada muy restrictiva, si se tiene en cuenta la amplia gama de beneficios que aporta la innovación.

En la literatura sobre la medición de los resultados de la innovación se observan dos enfoques principales: uno, que propone mediciones desde una perspectiva objetiva, y otro, que lo hace desde una perspectiva subjetiva. En la perspectiva objetiva, se sitúan autores como Chen et al. (2011) y Souitaris (2002), quienes proponen indicadores de la cantidad de patentes, los recuentos de las innovaciones y la eficiencia del proceso innovador, entre otros, para medir la innovación. En la perspectiva de la medición subjetiva, se sitúan autores como Brouwer y Kleinknecht (1994) y Wheelwright y Clark (1992), quienes, basados en las valoraciones de los directivos (director de producto o proyecto, director de I+D, o director general), proponen indicadores tales como el recuento de innovaciones y la evaluación del impacto de la innovación de productos en la empresa. A continuación, en la tabla 8 se precisan mejor estos indicadores y algunos de sus autores.

Tabla 8 Medición objetiva y subjetiva de la innovación

Medición objetiva	Medición subjetiva
Patentes: <ul style="list-style-type: none"> – Recuento de patentes (Archibuigi, 1992; Griliches, 1979; Jacobsson et al., 1996; Patel y Pavitt, 1991, 1997). – Recuento de las citaciones de patentes (Albert et al., 1991). 	Recuento de innovaciones: <ul style="list-style-type: none"> – Autoevaluación por parte de directores de empresa sobre el número de innovaciones introducidas por su empresa (INE, 1996, 1998; OECD, 1997)
Recuento de innovaciones: <ul style="list-style-type: none"> – Recuento basado en las patentes (Narin et al., 1987; Narin y Olivastro, 1992). – Recopilación de casos de innovación mediante entrevistas con expertos del sector (Pavitt et al., 1987). – Indicador LBIO (Alegre et al., 2006; Coombs et al., 1996; Edwards y Gordon, 1984; Kleinknecht y Bain, 1993; Oltra et al., 2002; Santarelli y Piergiovanni, 1996). 	Evaluación del impacto de la innovación de productos en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> – Proporción de productos innovadores en las ventas totales de una empresa (Brouwer y Kleinknecht, 1994; OECD, 1997).

Medición objetiva	Medición subjetiva
<ul style="list-style-type: none"> - Recuento de nuevos productos sujetos a aprobación y control por parte de organismos públicos y(o) reguladores; por ejemplo, en la industria farmacéutica (Bierly y Chakabarti, 1996). 	
Eficiencia del proceso innovador: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de desarrollo (Hoopes y Postrel, 1999). - Costo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de consecución de los objetivos económicos de la innovación. Manual de Oslo Segunda edición (OECD-EUROSTAT, 1997).

Fuente. Alegre et al., (2006.)

Las patentes son el resultado de las actividades de innovación a partir de las invenciones y descubrimientos derivados de la investigación aplicada y del desarrollo tecnológico, y se han utilizado ampliamente como indicador de la actividad innovadora de las empresas. Hay dos variantes para medir el número de patentes como indicador de desempeño innovador: el recuento de innovaciones basado en patentes y el recuento de citaciones de patentes.

Algunos estudios han utilizado la inversión en I+D y la información sobre patentes como el explicativo de la actividad de innovación; sin embargo, los resultados no son del todo concluyentes, dado que en general se reconoce que las actividades de I+D no son fáciles de relacionar con los resultados de la innovación ni con los de la empresa (Hall et al., 2009; Damanpour y Aranvind, 2012).

Con respecto a las patentes, autores como Coombs et al. (1996) consideran que la patente refleja la invención, y por tanto no deja de ser un indicador intermedio del resultado innovador; es decir, la patente solo representa la novedad, pero no garantiza el uso o éxito comercial de lo inventado.

El indicador de resultados de innovación basado en la literatura (LBIO, por sus siglas en inglés *literature-based innovation output indicator*) determina los resultados del proceso innovador sobre la base de las publicaciones técnicas y especializadas, utilizando para ello fuentes secundarias de información, lo que constituye un método

metodológicamente limitado (Santarelli y Piergiovanni, 1996). Esto se debe, entre otras consideraciones, a que no todas las innovaciones son publicadas, a que la valoración de las revistas técnicas especializadas difiere según cada país y a que, como indicador, se limita a la información sobre innovación de productos.

Para numerosos autores el resultado más importante de la innovación consiste en implementar nuevos productos y nuevos procesos de producción. Esto en virtud de que, en un entorno tan competitivo, intenso y dinámico a nivel global, la innovación orientada a desarrollar nuevos productos y procesos se convierte en un factor clave de competitividad.

Es así como Blindenbach et al. (2010) y Molina-Castillo y Munuera-Alemán (2009a; 2009b) coinciden en evaluar los resultados de la innovación a través del desarrollo de nuevos productos, para lo cual habitualmente combinan medidas financieras (rentabilidad, contribución al beneficio), medidas de mercado (cuota de mercado, volumen de ventas, apertura de nuevos mercados y penetración en el mercado), medidas relativas al producto (ampliación de gama, calidad y novedad) y medidas relativas al cliente (aceptación del cliente y satisfacción del cliente).

De acuerdo con la cuarta edición del Manual de Oslo (2018) la innovación es un concepto que tiene dos dimensiones: la primera, tiene que ver con la eficacia del resultado de la innovación, y gira alrededor de los resultados económicos de la innovación de productos; es decir, sobre el impacto económico de la innovación en la empresa. La segunda, tiene que ver con la eficiencia del proceso innovador, y hace referencia a los recursos consumidos para obtener esos resultados; es decir, se centra más en el proceso como tal. Mientras la eficacia evalúa el éxito de la innovación, la eficiencia evalúa el esfuerzo llevado a cabo para alcanzar el éxito.

La eficiencia de la innovación del producto se mide comparando el producto propio con el de la competencia, en aspectos tales como: tiempo de desarrollo, costo

promedio invertido en el proyecto de innovación y grado de satisfacción global con la eficiencia del proyecto (Brown y Eisenhardt, 1995).

Atuahene-Gima (1996) propone siete factores para medir los resultados de la innovación: éxito en el mercado, ajuste en los procesos de comercialización, ventaja del producto innovado, novedad del producto ante los clientes, impacto en la rentabilidad, innovación en la tecnología y trabajo en equipo interfuncional.

Hsu y Fang (2009) identifican cuatro dimensiones para medir los resultados de la innovación: rendimiento del mercado (ingresos, cuota de mercado, precisión del pronóstico del mercado, etc.), desempeño financiero (rentabilidad general, retorno de la inversión), rendimiento del cliente (satisfacción del cliente, aceptación del cliente) y rendimiento del producto (calidad, ventajas competitivas y lanzamiento a tiempo).

Como lo han sugerido Storey y Easingwood (1999), la innovación en productos puede tener efectos en múltiples aspectos; no solo en los de carácter financiero, sino también en aspectos de *marketing* tales como la satisfacción y lealtad de los clientes, la reputación y posicionamiento de marca, la penetración de mercados y, como ya se ha dicho, la consolidación de la ventaja competitiva, entre otros.

Si bien existen numerosas opciones para medir los resultados de la innovación, tal como se observa en las propuestas anteriores, el presente estudio se enfoca a medir la innovación a través del desarrollo de nuevos productos. Para ello se utilizan los factores desarrollados por Atuahene-Gima (1996), que se adaptan a los propósitos de esta investigación, y como tal esta investigación considera aspectos como la novedad del producto para los clientes, la novedad del producto para la empresa, ajuste innovación-comercialización, ajuste innovación tecnológica, ventaja del producto y equipos de trabajo interfuncionales, que permitirían determinar el éxito alcanzado con la innovación a través de los productos nuevos.

En resumen, para la medición de los resultados de la innovación en las empresas familiares latinoamericanas, este estudio parte de los efectos que se logran con la introducción de nuevos productos. Para tal fin, considera que en la medición de la innovación se deben tener en cuenta un amplio abanico de indicadores orientados a la evaluación de sus resultados, en virtud a la gran cantidad de beneficios que la innovación trae para las empresas.

3. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPOTESIS

3.1 Cultura organizacional y orientación al mercado en las empresas familiares latinoamericanas.

3.1.1. Cultura organizacional tipo clan

3.1.2. Cultura organizacional tipo mercado

3.1.3. Cultura organizacional tipo adhocrática

3.1.4. Cultura organizacional tipo jerárquico

3.2. El papel de la implicación de la familia en la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado

3.3. Orientación al mercado y desempeño empresarial de las empresas familiares.

3.4. Orientación al mercado e innovación en las empresas familiares.

3.5. Innovación y desempeño de las empresas familiares.

3.6. Planteamiento del modelo teórico propuesto.

3. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Tal como ya se ha expresado, el objetivo general del presente trabajo de investigación es estudiar la relación entre la cultura organizacional, la orientación al mercado y la innovación, y el desempeño de las empresas familiares de Latinoamérica.

De acuerdo con el análisis de la literatura realizado, el objetivo general ha conducido a plantear la siguiente tesis general: *La cultura organizacional de las empresas familiares en Latinoamérica tiene una relación directa con su orientación al mercado, y, a su vez, ejerce influencia directa en la innovación y el desempeño empresarial.*

En este apartado se desarrolla cada una de las relaciones establecidas entre las variables centrales de esta investigación y su justificación, de donde se desprenden las hipótesis de investigación.

3.1. Cultura organizacional y orientación al mercado en las empresas familiares latinoamericanas

Las organizaciones son cada vez más conscientes de la trascendencia que tiene seguir y escuchar la voz del mercado, como una filosofía que se traduce en pensar y actuar en función de sus realidades. Esto debe incentivar los comportamientos, creencias y supuestos culturales que produzcan valores superiores para sus clientes. En este punto adquiere mayor relevancia la cultura organizacional, que gracias al poder que ejerce al interior de cualquier organización, puede traer armonía y cohesión entre los trabajadores (Robbins y Judge, 2017), impactar de forma significativa el desempeño de la empresa y, en consecuencia, determinar su éxito o su fracaso (Al-Ali et al., 2017; Elsbach y Stigliani, 2018; Warrick, 2017).

Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, mayor será la motivación de los empleados para avanzar en los propósitos de la organización (Fakhri, et al, 2020; Gilang et al., 2019; MacQueen, 2020). Por ende, la introducción, creación y desarrollo de la cultura organizacional se convierte en un asunto clave para alcanzar una organización eficaz y eficiente de acuerdo con su visión y su misión empresarial (Rinaldo, 2018; Nguyen y Pham, 2020; Paais y Pattiruhu, 2020). Según Morgan y Vorhies (2018), la cultura organizacional juega un papel fundamental en la determinación de su orientación al mercado y en la capacidad de la empresa para adaptarse con éxito a su entorno competitivo y lograr un desempeño superior. Tanto la cultura organizacional como la orientación al mercado han sido consideradas determinantes esenciales del éxito empresarial (Yaprak et al., 2015).

Para Yaprak et al. (2015) y Gao (2017), los efectos en la orientación al mercado, su facilidad y nivel de adopción van a depender de los distintos tipos de cultura organizacional.

Al igual que toda empresa, la empresa familiar para ser competitiva requiere una cultura organizacional que convierta a los trabajadores y a los directivos en agentes del cambio, y que impulse el desarrollo de sus habilidades y conocimientos para gestión de estrategias competitivas que las fortalezcan. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se convierte en una fuerza integradora de valores, creencias y formas de hacer las cosas, que permiten que las estrategias, los procesos y las políticas de acción sean compartidos por los miembros de la organización (Paramo, 2001). Al respecto, Álvarez et al. (2001) señalan que una cultura organizacional es la principal influencia para el comportamiento de la organización, en la medida que esta define la orientación filosófica y estratégica de la empresa. Es así como una cultura organizacional que se oriente al mercado favorecerá el nivel de adaptación competitiva de la empresa frente a su entorno, lo que contribuirá de forma importante a crear su factor diferenciador (Gao, 2017).

En este sentido, la orientación al mercado se convierte en un asunto clave para la cultura organizacional (Chung, 2012; Köhr et al., 2019), dado que es la forma en que la organización puede ofrecer un valor superior al cliente, a partir de un comportamiento basado en la comprensión de los clientes y de los competidores (Ali et al., 2020; Asad et al., 2020; Kumar et al., 2011).

Madero y Barbosa (2015) señalan que la cultura organizacional da a la empresa identidad, personalidad, sentido y destino, a través de sus valores, hábitos, creencias, políticas, códigos simbólicos, tradiciones y las normas aceptadas y practicadas por la organización, que deben reflejarse en la forma en que la organización establece relaciones con sus clientes. Valores como la comunicación organizacional abierta, en la que se comparte información de forma adecuada con los miembros de la organización, sumado a un clima de apoyo, en el que destaque el factor humano como clave de desempeño (Cuesta-Santos et al., 2018), facilitan la adopción y el desarrollo de la orientación al mercado (Alarcón y Huamán, 2019).

En tal sentido, la cultura organizacional es un antecedente importante de la orientación al mercado y juega un papel relevante en la implementación y despliegue de ésta a nivel de toda la empresa (Giri, 2017; Zafar et al., 2016). Es tal la influencia que tiene la cultura organizacional en el nivel de orientación al mercado de la empresa, que se convierte en un importante predictor de dicha orientación (McClure, 2010).

Lograr potenciar las condiciones empresariales necesarias para orientarse efectivamente al mercado, requiere de la colaboración interfuncional de los departamentos y áreas de la empresa, y de una mente colectiva abierta a la nueva información, que sea capaz de anticiparse a las oportunidades y amenazas emergentes, para darle respuestas estratégicas más precisas y oportunas al mercado (Tsai y Shih, 2004). Estas capacidades se desarrollan a través de la instauración de una cultura organizacional que se preocupe por el aprendizaje

organizacional permanente, y en la que todos los empleados de manera reiterada apliquen sus conocimientos, habilidades y recursos para afrontar los problemas que exponga el mercado (Zafar et al., 2016).

La cultura organizacional es aún más importante en el ámbito de las empresas familiares, en las que los valores, las creencias y los intereses son altamente influenciados por las relaciones familiares y, como tales, pueden generar diferencias significativas frente a las organizaciones no familiares (Fakhri et al., 2021).

Como ya se ha dicho, las empresas familiares son organizaciones que, por lo general, tienen una visión y un propósito compartidos por la familia propietaria, donde las relaciones personales, la confianza, las normas compartidas y la misma identidad familiar, se vuelven recursos intangibles (Pearson et al., 2008).

Tanto el idioma común, como la historia y su cultura, son de igual forma recursos intangibles que facilitan en la empresa familiar la comunicación y la integración de ideas; y como todo recurso debe ser gerenciado, de tal forma que se convierta en herramienta útil para vencer a la competencia, para satisfacer las necesidades de los clientes, y para crear un ambiente de trabajo que facilite la adopción de la orientación al mercado.

La orientación al mercado tiene un efecto directo y significativo en el desempeño de la empresa familiar (Zaina et al., 2018), en la medida en que este tipo de empresas pueden crear valor para los clientes a través de la excelencia operativa y de la mejora de la calidad en función de sus recursos únicos (Pendrian et al., 2018).

Estudios referentes a las empresas familiares han demostrado cómo este tipo de empresas tienen capacidades específicas relacionadas con la orientación al mercado (Martin et al., 2020), en la medida en que puedan tener una fuerza de trabajo inspirada y motivada (Moscatello, 1990), menores costos de transacción

(Aronoff y Ward, 1995), flexibilidad en la capacidad de toma de decisiones (Poza et al., 1997), mayor creatividad y atención a los nuevos desarrollos (Pervin, 1997), y capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado o de la industria (Dreux, 1990). Todo dependerá en gran medida de los comportamientos gerenciales asumidos para ello y, por ende, de las características culturales de la organización.

De acuerdo con Hofstede (1991), a partir de las prácticas de gestión se reconocen diferencias culturales entre las organizaciones, de lo que surge una clasificación en arquetipos culturales a través de los cuales se evidencia su sistema de creencias y los valores significativos que determinan sus reglas de comportamiento. Según el planteamiento de Cameron y Quinn (2011), esa mezcla de valores genera un tipo particular de liderazgo y un tipo de cultura predominante.

Frente a esto, la gerencia de la empresa familiar deberá establecer los lineamientos estratégicos para darle forma y moldear la cultura organizacional, de modo que movilice las capacidades de los empleados hacia el logro de los objetivos de gestión (Lozano Posso, 2020) y hacia la implantación de la estrategia empresarial (Sánchez et al., 2018). Esto implica un reto para la dirección, en tanto exige altos niveles de conocimiento de la cultura de la empresa, de su manera de pensar, sentir y actuar, y así poder resolver los problemas que aparezcan en la organización en su relación con el entorno, para contribuir al lograr los objetivos estratégicos (Céspedes, 2020).

Ante la posibilidad de gerenciar la cultura de la empresa, al menos a nivel superficial (Lozano, 2020), y poder reorientar los valores a nivel organizacional (Céspedes, 2020) la empresa debe propiciar el ambiente necesario para adoptar la orientación al mercado como filosofía empresarial.

Al llevar la anterior consideración al contexto de las empresas familiares, puede deducirse que, puesto que la cultura organizacional de la empresa familiar y sus recursos intangibles juegan un papel importante en el desarrollo y mantenimiento

de la orientación al mercado (Martin et al. 2020; Zachary et al., 2011), la disposición para adoptar dicha orientación dependerá del tipo de cultura predominante en la empresa.

Al considerar que la cultura organizacional en las empresas familiares, juega un papel fundamental para la adopción de la orientación al mercado (Martín-Santana et al., 2020), se hace necesario determinar las características más relevantes que expresan la tipología de cultura organizacional que poseen este tipo de empresas. Tipología que surge de la misma red interna de relaciones que se crea en el seno de la familia, que gracias a las distintas formas como se manifiesta, se convierte en fuente de la diversidad que caracteriza a las empresas familiares (Zellweger et al., 2010) todo lo cual trasciende a la organización a través de la participación familiar en la gestión de la empresa.

Es así como todos esos atributos distintivos que poseen las empresas familiares, expresados a través de su cultura organizacional y de su capacidad para desarrollar una orientación al mercado (Martin et al. 2020; Sharma, 2008a), también dependen de los aspectos culturales dominantes y de los comportamientos introducidos a través de sus relaciones. Es decir, de acuerdo con la tipología cultural que posea la empresa, en su filosofía empresarial involucrará con la misma intensidad las creencias que garanticen que la organización piense y actúe con un enfoque tanto interno como externo, y se guíe y se comprometa con los factores que determinan el comportamiento del mercado y el de sus clientes (Yaprak et al., 2015).

En tal sentido, existen investigaciones previas que han encontrado que no existe un único camino para desarrollar y mantener en el tiempo la orientación al mercado; sin embargo, los resultados también confirman que hay tipos de cultura organizacional que son mejores predictores de la orientación al mercado que otras (Hahsmi y Siddiqui, 2020). Tal es el caso de las culturas organizacionales de tipo jerárquico que, según lo plantean algunos resultados, presentan mayor dificultad

para orientarse al mercado, mientras que las culturas organizacionales tipo mercado lo hacen más fácilmente (Gao, 2017; Yaprak et al., 2015).

Según Sánchez-Marín et al. (2016), mientras que las empresas familiares tienen una alta concentración de la propiedad y de la gestión en la familia y se caracterizan por tener una cultura organizacional tipo clan, en las empresas no familiares son más comunes las culturas de tipo mercado y jerárquicas. Para ampliar el anterior análisis, se parte de las siguientes tipologías de cultura organizacional planteadas por Cameron y Quinn (1999): culturas tipo clan, tipo mercado, tipo adhocráticas y tipo jerárquica, que se describen a continuación.

3.1.1. Cultura organizacional tipo clan

Arteaga et al. (2020) establecen que cuando la cultura dominante es del tipo clan, se evidencia un énfasis en la formación del equipo de trabajo y prevalece la lealtad de los trabajadores hacia la organización. Carbajal y Castro (2021) consideran que el trabajo en equipo y los objetivos compartidos, propios de las culturas organizacionales tipo clan, no solo contribuyen al desarrollo personal de cada miembro, sino que por medio de ellos se podrán cumplir las metas propuestas por la organización.

Según Gálvez y García (2011), estas características tienen asociados coeficientes positivos y significativos para las relaciones humanas, implicando con ello que los valores y prácticas de este tipo de cultura, como son el trabajo en equipo, el consenso, la participación, la cohesión de sus empleados, etc., influyen de forma importante en la orientación al mercado.

Respecto a las empresas familiares, para Arista-Zavala (2019), en principio son organizaciones que se asemejan a un clan, y como tales, por su misma naturaleza, cuentan con mecanismos sociales que reducen la divergencia entre los propósitos

individuales y los colectivos, se traducen en un mayor sentido de comunidad, ponen al mismo nivel de importancia los objetivos empresariales y las metas familiares, y hacen que las decisiones organizacionales lleven inmersas la creencia de que los intereses individuales se benefician más a través de un mayor involucramiento de cada individuo con los intereses de la empresa.

Gracias a características como las expuestas, se considera que la cultura tipo clan presenta alta orientación al mercado, dado que los valores familiares se extienden también a los clientes, y el sentimiento de familia estimula tanto los comportamientos de orientación al mercado como las relaciones humanas (Slater et al., 2010). Esto se ve reflejado en mayor participación y compromiso hacia la empresa, y convierte a la familia en un actor clave y determinante en los procesos de decisión estratégica.

Valores como la autonomía y la flexibilidad, propios de este tipo de cultura, les permiten a los empleados actuar con responsabilidad e iniciativa en la atención a los clientes, que sugieren que la cultura tipo clan es una cultura organizacional que facilita la orientación al mercado (Slater et al., 2010).

Todo lo anterior sugiere que hay una influencia importante del arquetipo de cultura organizacional tipo clan y la orientación al mercado de la empresa. Sobre esta base, se formula la primera hipótesis:

H1: La cultura organizacional tipo clan de la empresa familiar esta positivamente relacionada con su orientación al mercado.

3.1.2. Cultura organizacional tipo mercado

La cultura organizacional tipo mercado, o racional, se asocia con los valores que están vinculados al medio ambiente, al logro, la competitividad o el liderazgo del mercado. Este tipo de cultura considera que el entorno empresarial se torna cada

vez más competitivo, en el que la exigencia del cliente es siempre mayor, y donde la apuesta empresarial se orienta más hacia el ambiente externo, enfocándose a las vinculaciones con entidades del entorno, tales como los clientes, consumidores, proveedores, sindicatos, organismos de regulación y competidores (Hernández et al., 2015).

La cultura tipo mercado tiene un enfoque claramente externo con orientación al mercado y al mantenimiento o expansión de la participación del mercado actual, y enfatiza su actuación respecto a la competencia, pero dentro de los límites de la estabilidad y el control (de Holanda et al., 2015).

Para Slater (2001), las empresas con cultura tipo mercado tienen una fuerte orientación al cliente y a la competencia, que son dos características fundamentales en la orientación al mercado y son clave para la competitividad. Hartenell et al. (2011), por su parte, consideran que las empresas con esta cultura tendrán mayor posibilidad de orientarse al mercado para lograr un mejor desempeño organizacional.

Para Hernández et al. (2015), cuando la empresa familiar se profesionaliza y su dirección pasa a manos de directivos no familiares, sus decisiones se tornan más racionales y con una mirada más externa al contexto de la empresa, hacia su mercado. A nivel interno, este tipo de cultura pone especial interés en los recursos humanos, en el logro de las metas, en las políticas ambientales y en la internalización de los conocimientos, buscando que los nuevos empleados aprendan a través de la interacción sobre lo tácito y explícito de la organización (de Holanda et al., 2015).

Para alcanzar estos propósitos, las organizaciones con cultura tipo mercado, además de atender a las oportunidades del mercado, también centran su interés en

el grupo, en el individuo, en su autonomía y en su capacidad de logro, para aprovechar mejor las oportunidades del entorno (Chadler et al., 2017)

Para Hernandez et al. (2015), cuando en la empresa familiar predomina una cultura de tipo mercado, los directivos de la empresa familiar cuentan con mayor discrecionalidad para la toma de decisiones, actuar bajo su propio interés, y buscar minimizar los riesgos y maximizar los beneficios, inclusive a costa de los intereses de la familia propietaria.

De acuerdo con Deirmentzoglou et al. (2020), las organizaciones con cultura organizacional tipo mercado buscan aumentar la eficiencia de los recursos y desarrollar las relaciones con las partes externas del mercado. Gracias a su fuerte orientación externa, donde los valores se centran más en la competitividad y la productividad, los esfuerzos organizacionales se orientan más al establecimiento eficiente de transacciones con sus grupos externos de interés, incluyendo entre ellos a los clientes.

Solís et al. (2014) consideran que las empresas con este tipo de cultura organizacional se orientan al mercado para mejorar su posición competitiva y conducir a la empresa hacia la productividad, los resultados y las ganancias, con el fin de ganar mercado y desplazar a la competencia. Son culturas organizacionales que, a partir de la información del mercado, procuran hacer uso óptimo de los recursos empleados en los procesos productivos (Marín-Idarraga y Cuartas-Marín, 2016), en pos de alcanzar esas metas empresariales fijadas para el entorno.

La cultura organizacional tipo mercado, considera que el entorno de la empresa por lo general es hostil, turbulento, exigente y altamente competitivo, y como tal la organización para su subsistencia tiene que elevar permanentemente sus niveles de productividad (Cameron y Quinn, 2011; Deirmentzoglou et al., 2020). Ante este panorama la orientación al mercado se convierte en el camino más adecuado para

llevar a la empresa familiar a actuar en correspondencia con las condiciones cambiantes del mercado; dado que es a través de la orientación al mercado, como la empresa familiar adopta una filosofía de gestión que permite capturar información estratégica del mercado, potenciar las capacidades empresariales de respuesta y facilitar las condiciones necesarias para incrementar el desempeño organizacional.

Según lo expuesto respecto a la cultura organizacional tipo mercado, se formula la segunda hipótesis:

H2: La cultura organizacional tipo mercado de la empresa familiar esta positivamente relacionada con su orientación al mercado.

3.1.3. Cultura organizacional tipo adhocrática

Una cultura del tipo adhocrático se caracteriza por su disposición hacia la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios y la preparación para el futuro, con fuerte orientación externa, donde se estimulan el conocimiento, el riesgo y la creatividad, que en conjunto constituyen una cultura organizacional sensible a las dinámicas cambiantes del entorno y a sus turbulencias (Cameron y Quinn, 2011). Este tipo de cultura organizacional asume que la flexibilidad y la innovación conducen a mejores niveles de desempeño; por esta razón, este tipo de organización considera que la creatividad, la adaptabilidad y la iniciativa individual son la clave para enfrentar las demandas del mercado (Pedraja-Rejas et al., 2019).

Según Valdez et al. (2017), una organización con cultura tipo adhocrática, que enfatiza en la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad, busca su posicionamiento externo actuando con mirada de largo plazo y desarrollando actividades orientadas al logro. El espíritu emprendedor e innovador que prevalece en este tipo de cultura se convierte en un mecanismo de cohesión que consolida su planteamiento estratégico a través de la innovación, el desarrollo, el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.

Para Naranjo-Valencia et al. (2012), la cultura organizacional adhocrática busca darle respuesta eficiente al mercado promoviendo un escenario organizacional que facilite la adopción de la orientación al mercado. Es un tipo de cultura que responde a las dinámicas del mercado a través del dinamismo, la creatividad y la innovación, motivada por el líder de la organización, que guía su grupo de trabajo hacia esta forma de actuación prospectiva y transformadora lo que consecuentemente alinea la empresa con la orientación al mercado.

Para Cameron y Quinn (2011), la tarea fundamental del equipo directivo es adoptar la creatividad y el emprendimiento, para conseguir nuevos recursos y lograr rentabilidad. Esto pone su énfasis en la creación de una visión de futuro, de construcción y reconstrucción permanente, en la que la adaptabilidad, flexibilidad, creatividad y orientación al mercado se convierten en elementos clave para combatir la incertidumbre.

En lo que respecta a las empresas familiares, según Sánchez-Marín et al. (2019), cuando estas cuentan con una cultura organizacional tipo adhocrática, se caracterizan por ser empresas con cultura innovadora, con menos burocracia y con prácticas menos formalizadas, donde la existencia de valores grupales y un liderazgo participativo (que es ejercido por medio de los familiares, y especialmente por medio de la figura del fundador emprendedor) constituyen su principal factor motivador.

El carácter emprendedor de la empresa familiar proporciona una especie de contrapeso contra los aspectos negativos que pueda presentar el tipo de cultura adhocrática (Zahra et al. 2004), especialmente aquellos que puedan limitar la orientación a los valores del mercado. La cultura adhocrática en las empresas familiares se observa más en sus acciones innovadoras, sobre todo en las empresas familiares pequeñas, donde hay menos burocracia y menos políticas de recursos humanos y, por el contrario, existe un liderazgo mayor que es compartido

a través de los miembros de la familia, y que genera unos vínculos familiares que ocasionalmente llegan a otros miembros de la organización (Sánchez-Marín et al., 2016).

Para Tseng (2009), la cultura adhocrática facilita la conversión del conocimiento logrado en el mercado, para, a través de actitudes y comportamientos orientados a las iniciativas innovadoras y pioneras, conducir a la empresa hacia el éxito, definido en función de la generación de productos y servicios únicos y originales.

Una empresa familiar con cultura organizacional tipo adhocrática, que busca darle respuestas eficientes al mercado (Naranjo-Valencia et al., 2012), destina recursos para comprender y satisfacer a los clientes, vigilar a la competencia y enfocarse en el desarrollo de nuevos productos que deberán estar orientadas al mercado. Esto con el fin de obtener mayores éxitos que sus competidores que están menos orientados al consumidor o a la competencia (Hamzah et al., 2020).

De acuerdo con lo expuesto, surge la tercera hipótesis, que se plantea a continuación:

H3: La cultura organizacional tipo adhocrática de la empresa familiar esta positivamente relacionada con su orientación al mercado.

3.1.4. Cultura organizacional tipo jerárquico

Por último, la cultura organizacional del tipo jerárquico se caracteriza por su orientación interna al control, a la especialización de las tareas, a las responsabilidades y al establecimiento de jerarquías, bajo una estructuración formal de procesos y procedimientos, y con la preocupación puesta en los resultados a largo plazo (Cameron y Quinn, 2011), lo que reduce la posibilidad de desarrollar por parte de la empresa una orientación al mercado.

De acuerdo con Hernández et al. (2015), la cultura jerárquica está relacionada con la seguridad, las reglas formales, el control, la estructura y los valores de coordinación y eficiencia interna. Cuando una empresa familiar tiene una cultura organizacional de este tipo su modelo de actuación se enfoca más a los procesos internos, donde su énfasis está en la estabilidad. Se caracteriza por la uniformidad, coordinación, eficiencia interna y preferencia por las reglas y los reglamentos.

Según Zhang y Zhu (2012), se ha demostrado que tener una cultura caracterizada por la normalización y la jerarquización no es un buen camino para la generación de un buen rendimiento financiero, sino que por el contrario produce efectos negativos respecto a este. Y para empresas de propiedad y dirección familiar, que pretendan elevar el grado de fidelidad y satisfacción de sus trabajadores, clientes y proveedores, la excesiva jerarquización y formalismo, no permitirían lograrlo, en la medida que este tipo de cultura no es eficiente para una empresa de índole familiar (Monreal-Pérez y Sánchez-Marín, 2017; Sánchez-Marín et al., 2015) que, al igual que todo tipo de empresas, para mantenerse competitivas, requieren mirar también a su exterior, y con ello poder identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado.

Como lo expresa Chadler et al. (2017), para que una empresa pueda aprovechar las oportunidades del mercado, además de centrar su interés en los aspectos internos de la organización y en su control, deberá también atender las condiciones externas del mercado, estableciendo para ello ciertos niveles de autonomía y flexibilidad entre los miembros de la empresa.

Así pues, las prácticas asociadas al formalismo, al control y a la impersonalidad, propias de la cultura organizacional jerárquica, pueden afectar de forma negativa a la satisfacción de los clientes, a la adaptación de la empresa a las necesidades del mercado y, en definitiva, a la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial (Gálvez y García, 2011).

Ese esfuerzo por las metas a largo plazo, el establecimiento de reglas, la previsibilidad, el formalismo, y la búsqueda por establecer procesos estandarizados de relacionamiento con los clientes, propios de la cultura tipo jerárquico, convierten a la empresa familiar en un escenario que limita la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial (Cameron y Quinn, 2011) I.

Por lo general los miembros de las empresas familiares adoptan conductas y actitudes propias del fundador o dueño de la empresa, y cuando en ella prevalece una cultura organizacional tipo jerárquica, es probable que predomine un estilo de liderazgo autocrático (Palafox et al. 2021) lo que significa que los miembros de la empresa están más expuestos a solo recibir órdenes de parte del dueño o fundador de la empresa familiar, sin tener opinión respecto de lo que se tenga que hacer.

En las empresas familiares cuando de tomar decisiones empresariales se trata, si su cultura es del tipo jerárquico, estas decisiones generalmente se centran en pocas personas de la familia; más cuando en este tipo de cultura, no se le concede mucha importancia a lo que los empleados prefieran o las opiniones que estos puedan dar ante las decisiones importantes de la organización (García et al., 2010), todo lo cual va en contra de lo propuesto por la orientación al mercado, donde su principal fundamento se encuentra en difundir entre los empleados toda la inteligencia de mercado lograda, y en comunión con ellos poder crear un valor superior para el cliente (Parente-Laverde y Macías, 2020).

Una empresa familiar jerarquizada busca en primera instancia que esta se convierta en un lugar estructurado y formalizado para trabajar, donde los procedimientos gobiernen y donde la dirección les dice a las personas qué hacer (Serna y Suárez, 2005); asimismo, dónde los propietarios familiares se interesan y se preocupan más por alcanzar una dirección estable y funcionando de forma eficaz, dándole mayor relevancia a los niveles de autoridad, al orden, a la supervisión, a la responsabilidad

(Méndez, 2016), limitan las relaciones interfuncionales y con ello una mayor posibilidad de lograr respuestas más efectivas a las necesidades del entorno.

A partir de la anterior premisa se propone la cuarta hipótesis:

H4: La cultura organizacional tipo jerárquica de la empresa familiar esta negativamente relacionada con su orientación al mercado.

3.2. El papel de la implicación de la familia en la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado

La naturaleza de una empresa familiar viene determinada esencialmente por los aspectos culturales y de comportamiento introducidos por la familia propietaria (Chrisman et al., 2005; Zellweger et al., 2010), que pueden influir de forma importante a través del control de su propiedad, la participación en su gobierno y la gestión (Astrachan et al., 2002).

La implicación de los miembros de la familia en la empresa familiar tiene un impacto sustancial en el negocio (Astrachan et al., 2002), dado que, por lo general, buscan lograr y(o) mantener las relaciones intraorganizativas basadas en los lazos familiares (Chrisman et al., 2005; Zellweger et al., 2010).

De acuerdo con Astrachan et al. (2002), la implicación de los miembros familiares se da a través de la experiencia, el poder y la cultura que estos le imprimen a la empresa y que, como tal, se le impregna a la cultura organizacional de esta.

En cada proceso de sucesión que sufre la empresa, además de propiedad y poder, se transfiere conocimiento que va de generación en generación, agregando con ello una valiosa experiencia tanto para la familia, como para la empresa; y en la medida

que haya mayor involucramiento de la familia con la empresa, mayor posibilidad hay de acrecentar dicha experiencia (Carlock y Ward, 2001).

De acuerdo con Carlock y Ward (2001), los valores centrales de la familia son la base para el desarrollo de la empresa familiar. Cuanto más comprometida esté la familia con la empresa, más sustancial será el impacto sobre ella. A través de las creencias personales, el apoyo a los objetivos de la organización y a la visión organizacional, los miembros de la familia contribuyen con la empresa, lo que, sumado con ese deseo de mantener una relación más estrecha con ella, y el compromiso con la misma, permiten que tanto la cultura familiar como la cultura organizacional tengan un enfoque compartido.

Según González (2020), los valores organizacionales de una empresa familiar demuestran lo que para la familia y su empresa se considera importante. De ahí que en parte la cultura organizacional es la manifestación de la cultura familiar, donde en la visión del negocio sobresale la intención de su sostenibilidad a largo plazo, y de pensar siempre en las futuras generaciones (Chua et al., 1999).

Es así como en la dirección estratégica de las empresas familiares tiene una gran influencia el nivel de implicación de la familia propietaria y de sus relaciones internas (Rutherford et al., 2008). Ante lo que Sharma (2002) plantea que, en algunas empresas familiares, los atributos y características de la familia propietaria hacen que estas puedan ser más propensas a desarrollar una orientación al mercado.

La condición de familiar de la empresa está determinada por los aspectos culturales y de comportamiento que la familia le introduce a través de las relaciones a largo plazo con ella (Arzubiaga, 2019). La diversidad de familias propietarias, producto de los mismos elementos de la cultura familiar, la relación entre familiares, el contexto, la gobernanza familiar, sus valores, patrones de comportamiento y relación con la empresa (Dyer, 2006), producen distintos niveles de implicación y compromiso con

ella. Todo esto influye en la cultura organizacional de la empresa. Cultura organizacional que finalmente contribuye de forma importante en el desarrollo de la orientación al mercado de la empresa familiar (Cabrera-Suarez et. al., 2011).

James et al. (2012) señalan que las familias son muy diversas en términos de estructura, valores y patrones de interacción, donde el clima familiar juega un papel clave en la explicación de la cultura organizacional, su tipología predominante y el comportamiento de la empresa familiar, especialmente a través de la transmisión de los valores familiares a la cultura de la empresa (Björnberg y Nicholson, 2007). Son algunas de esas características propias de los miembros de la familia, las que generan ciertos atributos en la empresa familiar a través de sus interacciones dentro de la misma (Pearson et al., 2008; Sharma, 2002; Zellweger et al., 2010), y define el arquetipo cultural dominante, que se hace evidente de forma importante por medio de la cultura organizacional.

De lo anterior se desprende que para que una empresa familiar este orientada al mercado es necesario que, además del compromiso familiar con la empresa, su cultura organizacional este precedida por una cultura familiar que priorice los intereses del cliente, el conocimiento de la competencia, y que tenga presente que para lograr un valor superior se requiere de la coordinación interfuncional de los miembros de la empresa, y la sincronización de sus recursos, lo que implica contar con recursos estructurales que permitan la participación, intercambio y utilización de la información de mercado por parte de los empleados (Narver y Slater, 1990); de tal forma que la organización logre una coordinación holística y sinérgica de todos los esfuerzos empresariales para establecer relaciones duraderas con y para el cliente (Kazakov, 2019).

En este sentido, Arregle et al. (2007) consideran que el capital social de la familia, según su nivel de implicación con la empresa, influye en igual medida en el capital social de la misma. Cuando hay compromiso familiar con la empresa, a menudo los

miembros de la familia tienen interacciones importantes con los clientes y con otras partes interesadas, para ayudar al desempeño general de esta. Ante lo que Miller et al. (2008) anotan que los líderes de la familia se enfocan por un *marketing* más personal y bajo un conocimiento profundo de los clientes, en virtud de su preocupación por su fidelización y por el fortalecimiento de sus redes de clientes.

Con todo esto, puede decirse que las empresas familiares son diferentes en el conjunto de sus objetivos, debido en parte al nivel de implicación que en estas tiene la familia propietaria, a la influencia que de esto se desprende, según sean los intereses y valores de la familia que la controla y que le brinda su cultura (Zahra, 2012). Esto necesariamente influye en la tipología cultural predominante, y con ello en el desarrollo de la orientación al mercado de la empresa familiar, dependiendo en gran medida de la perspectiva que al respecto tenga la familia propietaria.

Ese carácter familiar y la relación familia-empresa hacen que las empresas familiares sean diferentes en muchos aspectos como el estilo de liderazgo, la reputación, el proceso de toma de decisiones, la orientación a largo plazo o la rentabilidad, entre otros (Santiago et al. 2019; Wagner et al., 2015). Las capacidades se encuentran arraigadas en la cultura organizacional de cada empresa familiar (Salvato y Melin, 2008), como activos intangibles surgidos de la cultura familiar, y donde el compromiso con la empresa es moldeado por los valores de la familia (Carlock y Ward, 2001) lo que puede convertirse en fuente importante de ventaja competitiva (Cherchem, 2017) y de apoyo al desarrollo de la orientación al mercado.

Es así como en las empresas familiares la influencia que ejercen las características personales identitarias de sus propietarios y de los directivos (Wielsma y Brunninge, 2019), su nivel de implicación en la empresa, su forma de comportarse en la misma, y el nivel de interacción con los empleados no familiares y con su grupo de interés,

generan recursos intangibles generadores de cultura organizacional, la cual puede promover o limitar su orientación al mercado.

Ahora bien, de acuerdo con la tipología de la cultura organizacional predominante en la empresa, que surge de esa relación familia-empresa, pueden configurarse los distintos efectos que tiene la implicación de la familia en ella.

En el caso de las empresas con cultura organizacional tipo clan, la cultura está muy arraigada al seno familiar, algo que de igual forma se ve reflejado al interior de la organización. Como plantean Arenas y Rico (2014), la implicación familiar en este tipo de empresas ya sea a través del trabajo en ella o en el ámbito de la propiedad, tiene que ver con su orientación al mercado, ya que es a través de esta implicación como la familia determina las potencialidades empresariales, donde el componente emocional es muy fuerte y juega un papel muy importante, a tal nivel que inclusive puede llevar a la empresa a tomar decisiones desacertadas.

De acuerdo con Cabrera-Suarez et al. (2020), cuanto mayor sea la unidad y compromiso que presente la familia propietaria, mayor será su implicación en la empresa. Esta se relaciona de forma importante con la planificación empresarial y el desarrollo de los planes estratégicos. Todo esto influye en la toma de decisiones estratégicas y en el funcionamiento del negocio, tanto a través de la gestión como de su gobierno (Astrachan et al., 2002).

La implicación familiar incorpora todos esos aspectos distintivos, o *familiness*, que determinan la cultura organizacional (Habbershon y Williams, 1999) que, cuando es del tipo clan, predomina la comunicación entre los empleados y líderes como si fueran una gran familia, al igual que se privilegia el trabajo en equipo, el consenso la participación y la cohesión de los empleados (Fackhri et al., 2021). Todo esto influye de forma importante en la adopción de la orientación al mercado por parte de la empresa (Gálvez y García, 2011).

Las empresas familiares con cultura organizacional tipo clan son organizaciones altamente aversas al riesgo, y esta mayor aversión las hace más introvertidas y cargadas de viejas tradiciones, que las vuelve más resistentes a los cambios del entorno (Croce y Martí, 2016). Los valores altruistas de la familia propietaria, dada la tendencia a favorecer los valores familiares, inclusive en contra de los intereses más racionales determinados por las necesidades del mercado (Fernández y Nieto, 2006), inciden de forma importante para que la empresa no adopte la orientación al mercado.

Este tipo de decisiones dependerá en gran medida de la implicación que tenga la familia a nivel directivo y en los procesos de decisión (Knockaert et al., 2015). Y con base en los aspectos señalados, se puede decir que, cuanto más intensa y fuerte sea la implicación familiar, menor será la relación entre la cultura organizacional tipo clan y la orientación al mercado.

Tal es el caso que, en la medida que la empresa familiar se profesionaliza, y su dirección pasa a manos de directivos no familiares contratados para la gestión empresarial, la implicación familiar disminuye, pues la familia propietaria pierde control ejecutivo de la empresa y las decisiones van siendo más racionales y menos altruistas. Son organizaciones que, a pesar de que la cultura organizacional aún conserve sus características del tipo clan por influencia de la familia propietaria, se adopta una cultura más orientada al mercado (Hernández et al., 2015). Es por ello por lo que se propone la hipótesis siguiente:

H5: La relación entre la cultura organizacional tipo clan de las empresas familiares y su orientación al mercado esta moderada negativamente por la implicación de la familia en la empresa.

En lo que respecta a las empresas con cultura organizacional tipo mercado o racional, caracterizadas por sus creencias y valores empresariales orientados hacia

el entorno, y cuyo enfoque se centra en los objetivos, el logro, la competitividad, y(o) el liderazgo de mercado (Cameron y Quinn, 2011), la implicación familiar tiene efectos importantes en su orientación al mercado, en la medida que esta determina la orientación estratégica e inclusive internacionalizadora de la empresa (Hernández et al., 2015).

La implicación familiar determina, en parte, el poder que la familia ostenta para establecer los objetivos organizacionales y las estrategias que permitirán alcanzarlos, así como el funcionamiento general de la empresa (Deephouse y Jaskiewicz, 2013). Y en una empresa familiar con cultura tipo mercado, las decisiones son más racionales porque la dirección busca el logro de los intereses de los propietarios perdiéndose de alguna forma ese carácter familiar para favorecer más ese carácter racional, ambiental o externo (Hernández et al., 2015). En una empresa familiar con este tipo de cultura, la orientación estratégica es más conservadora y menos orientada al crecimiento (Dockels y Fronhlich, 1991). La cultura tipo mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior, pero necesitan control y estabilidad interna. Como lo plantean Hernández et al. (2015), son empresas con una cultura más orientada al mercado.

Según Minichilli et al. (2010), por lo general, los miembros de las familias propietarias suelen tener un bagaje educacional similar, a la vez que tienden a compartir su experiencia adquirida con el paso de los años, dando como resultado una cultura común. Cuando la empresa familiar tiene una mayor implicación por la familia propietaria, y esta última adolece de un buen conocimiento y experiencia sobre el mercado, disminuye la variedad de perspectivas e iniciativas del equipo de dirección (Kraiczky et al. 2014).

Por el contrario, cuando el equipo directivo está conformado en mayor proporción por miembros no familiares, y por lo tanto la implicación de la familia es menor, la dirección de la empresa cuenta con una mayor variedad de ideas y perspectivas

frente al mercado gracias al conocimiento adquirido más allá de la propia empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), además de desarrollar habilidades de gestión diferentes en comparación con los directivos familiares (Matzler et al., 2015), lo que hace más propensa la cultura organizacional de la empresa a orientarse al mercado.

Es así como las empresas familiares con cultura organizacional tipo mercado, donde la implicación familiar es menor, dado que los equipos de dirección son en mayor proporción no familiares, pueden contar una mayor variedad de relaciones externas, distintas a las de la familia y a las de la empresa familiar, pudiendo con esto lograr una mayor orientación al mercado (Talke et al., 2010).

A partir de la implicación de la familia en la empresa y de los rasgos y valores de la familia, la cultura organizacional queda en gran medida definida. Por lo tanto, la familia y las relaciones familiares influyen de forma importante en la evolución, gestión y objetivos de este tipo de empresas (Madison et al., 2016). En las empresas con cultura organizacional tipo mercado, cuando hay mayor implicación de la familia, por lo general los directivos de las empresas familiares adoptan posturas menos arriesgadas con respecto al mercado, lo que hace que dichas organizaciones tengan una menor orientación al mercado. Este comportamiento se debe en gran medida por el hecho que sus directivos están sujetos a mayores riesgos, al estar más controladas sus decisiones por parte de los propietarios familiares (Hernández et al. 2015). Es así como, con base en lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H6: La relación entre la cultura organizacional tipo mercado de las empresas familiares y su orientación al mercado esta moderada negativamente por la implicación de la familia en la empresa.

Respecto a la cultura organizacional del tipo adhocrática, en la que las creencias y valores se relacionan con la actitud emprendedora, el liderazgo de productos, la adquisición de productos, la innovación y la asunción de riesgos (Cameron y Quinn,

2011), la implicación familiar juega un papel fundamental en la medida que los valores familiares pueden ser o no favorecedores del cambio (Zahra et al., 2004), de la innovación, del liderazgo participativo y de la misma orientación al mercado.

De acuerdo con Engelen et al. (2015), en las empresas familiares con cultura tipo adhocrática la implicación familiar puede impulsar las iniciativas emprendedoras que se gesten en ella. De acuerdo con Veider y Matzler (2015), la familia, al intercambiar información con los directivos de la empresa familiar, crea sinergias para constituir una cultura organizacional del tipo adhocrática impulsora de actitudes emprendedoras.

La implicación de la familia puede fomentar una cultura organizacional más orientada al grupo, al cambio y a la asunción de riesgos, y puede ser el principal factor que determina si se superan los comportamientos tradicionales que enfatizan más en la inversión en recursos intangibles internos como la reputación, la imagen de marca y en el liderazgo en productos (Nieto, 2003), para abocarse más al emprendimiento, a la creatividad y a la actividad vanguardista frente a la competencia, todo esto influye de forma importante en la adopción de la orientación al mercado por parte de la empresa como su filosofía empresarial.

Para una cultura organizacional tipo adhocrática, el emprendimiento se convierte en una condición imprescindible para competir en los mercados actuales y obtener una ventaja competitiva sostenible, y una mayor implicación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa, ayudará a impulsar esta actitud emprendedora (Engelen et al., 2015) y de orientación al mercado gracias a la estrecha relación que existe entre ambos aspectos.

Para García-Gasulla (2015), actitudes innovadoras, proactivas y moderadamente arriesgadas, propias de una cultura organizacional tipo adhocrática, conducen a la empresa a indagar por las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes,

comportamientos que sin lugar a duda dan lugar a la orientación al mercado. Comportamientos emprendedores e innovadores, propios de este tipo de cultura, surgen del seno familiar y se ven reflejados en las decisiones estratégicas de la empresa de acuerdo con el nivel de implicación que la familia tenga en ellas (Anglin et al. 2017). Para García-Gasulla (2015), la implicación familiar influye significativamente en los comportamientos emprendedores e innovadores de la empresa familiar y en las decisiones relacionadas con el desarrollo y el éxito de los nuevos productos, fomentando con ello la adopción de la orientación al mercado como apuesta estratégica.

En la medida que la familia propietaria, que es quien influye de forma importante en el funcionamiento de la empresa familiar, procure por estructuras menos jerarquizadas, que convocan a trabajar en equipo, e impulsan procesos de decisión más colectivos, características estas propias de una cultura organizacional tipo adhocrática, son organizaciones más adaptables al entorno, siendo este un aspecto según Gómez-Betancourt et al. (2012) un propulsor de la orientación al mercado.

Un liderazgo participativo, impulsado por la familia propietaria, que generalmente se hace a través de los miembros de la familia y que en ocasiones se extiende a otros miembros de la organización (Farro y Llontop, 2018), propician en la organización la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial. Porque es a través de ese liderazgo participativo, que se logra el apoyo familiar, como uno de los determinantes fundamentales del espíritu emprendedor (Moreno-Meza y Espíritu-Olmos, 2014) y con esto la orientación al mercado, como la forma de conocer las necesidades latentes de los clientes y la comunicación de la empresa con el mercado, para con ello desarrollar ese comportamiento emprendedor e innovador (García-Gasulla, 2015).

Una empresa familiar con cultura organizacional tipo adhocrática, es una empresa emprendedora que se orientan hacia el mercado, y para ello suele contar con una

variedad de mecanismos que incrementan sus probabilidades de obtener información del entorno, y poder facilitar la generación de innovaciones (Naranjo-Valencia et al., 2012), siendo uno de ellos el relacionamiento con que la familia cuenta y el manejo de contactos que esta surte como una herramienta para la puesta en marcha de las ideas emprendedoras.

Para García-Gasulla (2015), una empresa familiar con cultura organizacional adhocrática, que busca activamente ideas emprendedoras en fuentes distintas de información, encuentran un apoyo importante en la familia propietaria, en la medida que esta proporciona contactos personales y empresariales, para la estructuración de esos emprendimientos, y orienta a la empresa a focalizarse en aspectos externos como los clientes, la competencia y el entorno en general, algo propio de la orientación al mercado.

La orientación familiar al emprendimiento, está determinada por los propios objetivos y actitudes de los miembros de la familia que dan forma al sistema de gobierno de su empresa, y está directamente ligada a la habilidad para asumir riesgos, ser innovadores y proponer cambios (González et al., 2018) es así que entre mayor implicación familiar haya en la empresa familiar, mayor será la posibilidad de desarrollar satisfactoriamente la actividad emprendedora, y a constituir una cultura más orientada al cambio, mas orientada al mercado.

Si el sistema de gobierno creado por la familia propietaria, es lo suficientemente eficaz, capaz de motivar el emprendimiento y la innovación, en la medida que haya mayor implicación familiar en la gestión, mayor será la posibilidad de potencializar el espíritu emprendedor y una cultura organizacional dispuesta a asumir riesgos, a la innovación, a la proactividad y a la orientación al mercado.

Minichilli et al. (2010) subrayan que, cuando la implicación familiar convoca distintas generaciones, esto puede facilitar la modernización de los objetivos estratégicos de

la empresa, haciendo partícipes a familiares con diferentes inquietudes y sensibilidades, y esta modernización de objetivos y estrategias ayudará al fortalecimiento de la cultura organizacional adhocrático, con su actitud emprendedora, y finalmente la adopción de la orientación al mercado. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H7: La relación entre la cultura organizacional tipo adhocrática de las empresas familiares y su orientación al mercado esta moderada positivamente por la implicación de la familia en la empresa.

Ahora bien, en una cultura del tipo jerárquica, relacionada con los valores de seguridad, reglas formales, control, estructura, coordinación y eficiencia interna (Cameron y Quinn, 2011), la implicación y el poder que ejerce la familia podrían estar centrados en el uso de un gran número de políticas formales y estructuradas de control (Ortiz et al. 2009), más que en una visión externa, lo que conduciría a una menor orientación al mercado de la empresa.

La implicación familiar en las empresas con cultura organizacional tipo jerárquica, según Duréndez et al. (2011), se enfoca más en definir las directrices sobre los procedimientos a seguir, y su interés se centra más en ser buenos coordinadores y organizadores, en mantener cohesionada la empresa, con reglas y políticas, buscando la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la empresa familiar con altos niveles de control. Los miembros familiares que inciden en la empresa consideran que el éxito empresarial está definido en términos de la entrega oportuna, la planificación adecuada y el bajo costo.

Naranjo-Valencia et al. (2012) plantean que, en una empresa con cultura organizacional tipo jerárquica, con características como las expuestas, los miembros de la familia adquieren un papel de liderazgo en las decisiones empresariales. En la medida que este tipo de cultura posee valores que conducen

a la poca creatividad, al bajo nivel de tolerancia al riesgo, a la dependencia, la implicación familiar influye de forma importante para no orientarse al cliente ni a la competencia, y como tal dificulta su orientación al mercado.

Estas actitudes son propias de familias propietarias que tienden a que al interior de la empresa se establezcan procesos mecanicistas que, con su participación en la gestión, inciden de forma importante para que se adquiriera mayor control, orden y estabilidad, como estrategia para el mantenimiento de los resultados (Naranjo-Valencia et al., 2012).

Ahora bien, la diversidad en la composición de la dirección de la empresa familiar es un factor fundamental a la hora de explicar muchas de las decisiones empresariales (Sciascia et al., 2013) y la proporción de directivos familiares, y con ello el nivel de implicación, puede afectar de forma importante la perspectiva con que se tomen las decisiones. Los miembros familiares por lo general tienen un bagaje educacional similar, a la vez que tienden a compartir la experiencia adquirida a través del tiempo en la propia empresa, lo que da como resultado una cultura organizacional común (Minichilli et al. 2010). Cuando la dirección la constituye un mayor número de miembros familiares, se suele sufrir de un excesivo grado de homogenización respecto a los conocimientos y experticias, lo que limita las perspectivas e iniciativas para dicha dirección. Más, cuando la mayoría de los directivos familiares no han sido seleccionados por su conocimiento de la actividad de la empresa, sino por su condición familiar y su influencia en la familia (Calabrò et al., 2013). Por el contrario, los directivos no familiares cuentan con una mayor variedad de ideas y perspectivas gracias al conocimiento adquirido más allá de la propia empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), además que cuentan con habilidades de gestión diferentes a las de los directivos familiares (Veider y Matzler, 2015). Cuando en el equipo directivo de la empresa familiar, se cuenta con una mayor proporción de miembros no familiares, y con ello se limita la implicación de la familia en la decisiones empresariales, se abre la posibilidad de alterar la rigidez

y la perspectiva interna y de control, propia de la cultura jerárquica predominante, y con la que se maneja la empresa familiar, en la medida que los miembros no familiares cuentan con una mayor variedad de relaciones con expertos ajenos a la empresa familiar, consideran la importancia de la perspectiva externa como un factor clave para una mejor toma de decisiones (Knockaert et al., 2015), y por tanto, son más proclives a la orientación al mercado.

Una mayor implicación de los familiares propietarios con altos valores jerárquicos, tiende a enfocar las decisiones empresariales bajo una perspectiva interna, lo que influye de manera importante en la orientación estratégica de la empresa, y específicamente en la menor posibilidad de adopción de la orientación al mercado; principalmente cuando los valores, creencias, comportamientos y normas, predominantes entre los miembros familiares se centran en mantener el control y la dirección de la empresa.

Contrario a lo anterior, cuando la implicación familiar es menor, gracias en parte a una mayor influencia en las decisiones empresariales por parte de miembros no familiares, se da la posibilidad que se altere la perspectiva interna y de control, propia de la cultura jerárquica, para adoptar la orientación al mercado como el marco de actuación para la toma de decisiones.

Es así como, con base en lo expuesto, se define la hipótesis siguiente:

H8: La relación entre la cultura organizacional tipo jerárquica de las empresas familiares y su orientación al mercado esta moderada positivamente por la implicación de la familia en la empresa.

3.3. Orientación al mercado y desempeño empresarial de las empresas familiares

La globalización, la intensidad competitiva, los desafíos tecnológicos y el crecimiento o contracción de la economía, entre muchos otros aspectos, están generando permanentemente cambios en los mercados. Esto presiona las organizaciones a adoptar un enfoque estratégico que les permita responder de forma rápida y efectiva a las condiciones del entorno (Millán-García y del Rocio, 2018). Porter (1991) considera que el entorno es un factor fundamental que influye en la formación de las estrategias. Tanto que el éxito de una organización está determinado por el enfoque que asuma para adaptarse e interactuar con su medio ambiente. Al respecto, Oseda et al. (2018) señalan que, aún en condiciones favorables del entorno, no todas las empresas son competitivas y solo algunas de ellas destacan. Esto permite afirmar que, los elementos externos a la empresa no explican del todo el desempeño empresarial, sino que también se encuentran los elementos internos a la misma como su postura estratégica de gestión.

Narver y Slater (1990) consideran que la orientación al mercado es la forma en que la empresa aprende a manejar su entorno y crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes y por lo tanto un desempeño superior para los negocios. Como filosofía empresarial, se evidencia a través de los resultados empresariales, los cuales se derivan de las relaciones que la organización establece con sus clientes, los empleados y la sociedad; interacciones que están traducidas en niveles de satisfacción, compromiso y pertenencia con la organización, y esto genera en la empresa crecimiento un en ventas, posicionamiento y permanencia en el mercado (Tsiotsou, 2010).

La orientación al mercado involucra a nivel interno a toda la organización para conseguir una cultura uniforme centrada en dar el máximo valor al cliente, y como

orientación externa, considera el conjunto de aspectos o factores que concurren en los mercados objetivos de una organización (Marcé, 2016).

Investigaciones previas han demostrado la relación positiva que existe entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (Bhattarai et al., 2019; Buli, 2017; Dabrowski et al., 2019; Ho et al., 2018; Udriyah y Ferdouz, 2019).

Gligor et al. (2021) consideran que existe suficiente evidencia sobre los efectos positivos que tiene la orientación al mercado en el desempeño empresarial. Así mismo la naturaleza turbulenta que ofrecen los mercados pueden reforzar los efectos que tiene la orientación al mercado en dicho desempeño; de lo que se deduce que las empresas orientadas al mercado tienen un desempeño significativamente mayor que aquellas empresas que no lo están, especialmente en variables relacionadas con la rentabilidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente (Gligor et al., 2021). Así pues, para crear un mayor valor al cliente, las organizaciones deben interrelacionar sus capacidades con el conocimiento de su mercado (Cabrera-Suarez et al., 2011; Marcé, 2016).

En este orden de ideas, y en el contexto de las empresas familiares, la orientación al mercado puede considerarse como el potenciador de ese conjunto de capacidades intangibles que poseen este tipo de empresa para renovar y transformar la organización, y adaptarla mejor al entorno cambiante, combinando para ello tanto sus recursos internos, como externos (Marcé, 2016; Tocarczyk et al., 2007).

De acuerdo con Rakthin et al. (2016), la orientación al mercado abre a las empresas a nueva información del mercado, posicionándolas mejor al adquirir e interpretar la información relacionada con los clientes y al utilizar el conocimiento adquirido para lograr una ventaja competitiva. En las empresas familiares, se desarrollan todas esas capacidades organizacionales que poseen, y que contribuyen en la detección

de las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, que apoyadas por los fundamentos culturales y comportamentales que poseen este tipo de empresas, ayudan a lograr un rendimiento superior a través de la satisfacción de sus clientes y la creación eficaz y eficiente de un valor superior (Bhandari et al., 2020). La inversión en la orientación al mercado permite a las empresas, especialmente en la empresa familiar, vincular recursos internos con los requerimientos del cliente y posteriormente mejorar su desempeño en el mercado (Hernández-Linares et al., 2020).

Los recursos asociados con la familia propietaria pueden convertirse en los fundamentos necesarios para fomentar en la empresa familiar las capacidades para su orientación al mercado, al proveerle las condiciones para detectar y aprovechar las oportunidades que le plantea el entorno, y ejecutar la estrategia más adecuada para mantener su competitividad (Salvato, 2009; Williams et al., 2019). Este es el camino más adecuado para enfrentar las cada vez más exigentes condiciones del mercado.

La orientación al mercado se hace evidente a través del cultivo de los lazos relacionales a largo plazo con los clientes, inclusive de generación en generación. Por medio de esto las empresas familiares acceden a información valiosa de los clientes (Zachary et al., 2011), la cual, y gracias a la familiaridad que se maneja al interior de la empresa, se difunde e intercambia de forma fluida (Daily y Dollinger, 1992). Con esto se acrecienta la posibilidad de generar una respuesta más adecuada al mercado y finalmente un mejor desempeño empresarial.

Para Musa et al. (2019), los efectos positivos de la orientación al mercado se evidencian para cualquier negocio, incluida la empresa familiar, a través del desempeño organizacional, el cual puede traducirse en rentabilidad, beneficios, tasas de ventas, participación de mercado, crecimiento de ventas, etc.; a través de los clientes, por medio de la calidad, la satisfacción, la lealtad y el valor de marca,

entre otros; y a través de los empleados, por medio del espíritu de equipo, la satisfacción laboral, el clima organizacional, la confianza, el capital familiar y el compromiso con la empresa. Como tal la orientación al mercado se relaciona positivamente con todos los componentes del desempeño empresarial: la satisfacción de los empleados y de los clientes, el rendimiento financiero y el rendimiento en el mercado.

De acuerdo con lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H9: La orientación al mercado esta positivamente relacionada con el desempeño de las empresas familiares

3.4. Orientación al mercado e innovación en las empresas familiares

La innovación y su gestión a nivel organizacional, territorial y nacional marcan pautas como motor que impulsa el desarrollo y la competitividad (Estupiñan et al., 2021) con gran capacidad para aportar valor (Marín-Idarraga y Cuartas-Marín, 2019) y favorecen la competitividad del tejido productivo en su conjunto (González y Martínez, 2014).

En el contexto de las empresas familiares, la innovación es fundamental para su competitividad y para su supervivencia a largo plazo en entornos cada vez más dinámicos (Rondi et al., 2021). Las mismas características de la empresa familiar pueden conducir a una fuerza laboral enérgica y altamente productiva que, a menudo, la hace difícil de imitar para los competidores (Ferraro y Marrone, 2016). Lo que hace a la empresa familiar más o menos proclive a la innovación no por su condición, sino por las personas que en cada momento ostenten la dirección y definan su estrategia (Rondi et al., 2021)

De acuerdo con la literatura general sobre innovación, existen algunos factores determinantes para interiorizarla y ponerla en práctica en las organizaciones, entre los que se encuentra la orientación al mercado (Mojica y Martínez, 2017; Espejel et al., 2018). Al respecto, y como se ha visto en los puntos anteriores, la orientación al mercado surge como una filosofía empresarial que provoca verdaderas revoluciones en los sistemas empresariales, para producir las respuestas y las transformaciones propias de un entorno competitivo.

De acuerdo con Mojica y Martínez (2017), las empresas más orientadas al mercado desarrollan maneras para captar la información de sus consumidores, la comparten con eficiencia entre sus colaboradores y la emplean para responder más acertadamente a las necesidades de sus mercados. Es así como, las empresas familiares más innovadoras (De Massis et al., 2018; Urbinati et al., 2017), implementan constantemente cambios en sus productos, en sus procesos operativos, en su marketing y en sus procesos de gestión, permitiéndoles aventajar a sus competidores (Mojica y Martínez, 2017)

Para las empresas familiares innovar puede resultar más fácil que para las empresas no familiares, en la medida que estas toman de su fundador, esa personalidad emprendedora y visión innovadora con la que inició e hizo crecer su negocio (Vélez, 2008).

De acuerdo con Colina (2008), la capacidad de innovación es una característica subyacente de las empresas familiares, que, al igual que toda empresa, deben continuamente establecer ventajas competitivas para poder lograr su éxito empresarial. Y es a través de la orientación al mercado que se identifican las necesidades y deseos de los clientes potenciales, haciendo uso de los recursos internos de la empresa, y el conocimiento del mercado para poder hacer frente a los cambios en las demandas (Espejel et al., 2018). Para Fahd-Sreih y El-Kassar (2018) esta combinación única, orientación al mercado e innovación, facilita la circulación

y acumulación de ideas dentro de la organización, lo que hace posible mejores resultados empresariales.

Por lo tanto, para prospectar y sobrevivir a largo plazo, las empresas familiares necesitan innovar, renovando sus productos, servicios, procesos y modelos de negocio (Calabro et al., 2019). Así, la orientación al mercado se convierte en un enfoque invaluable para lograr información del mercado y con ello poder ofrecer respuestas eficaces, destacando el papel de la innovación como concepto crucial en la creación de ventajas competitivas con el desarrollo de productos o servicios únicos (Bellamy et al., 2014).

Lo anterior hace ver a la orientación al mercado como un requisito previo de la innovación, en la medida que una empresa orientada al mercado se esfuerza por distinguirse de sus más importantes competidores presentando al mercado ideas novedosas y propuestas mejores de solución (Calabro et al., 2019).

En la medida que la empresa familiar esté fuertemente orientada al mercado, estará de igual forma, fuertemente orientada al consumidor, lo que implica que, a través del conocimiento profundo del cliente, buscará de forma permanente crearle ofertas de valor, con productos novedosos y completamente adaptados a sus necesidades y deseos (Espejel et al., 2018). Esto provocará en la empresa la posibilidad de detectar nuevas oportunidades de negocio, y generar fuerzas internas que favorecerán la diseminación y el aprovechamiento del conocimiento en los procesos de decisión y planificación estratégica (Rondi et al., 2021).

Desde esta perspectiva se pone de manifiesto que la orientación al mercado permite la adaptación de la empresa familiar al entorno cambiante mediante el uso intensivo del conocimiento que como recurso estratégico se evidencia a través de la innovación. Al respecto, Yu et al. (2019) plantean que la innovación es entendida como un proceso colectivo e interactivo orientado a generar aprendizajes, cuyas formas y fuentes interactúan para una efectiva gestión del conocimiento, y para

mejorar la actividad innovadora de la empresa, que se condensa en la resolución de problemas y la mejora de los productos, no solo es importante aplicar internamente sus capacidades, sino que es necesario permanecer alerta para asociarlas con las fuentes externas de conocimiento.

Para que una empresa familiar pueda hacer frente a las necesidades del mercado es fundamental que esta se encuentre orientada al mercado, y así los empleados pondrían en práctica su identificación y satisfacción a través de la generación permanente de productos innovadores (Guo et al., 2019).

La orientación al mercado y su relación con la innovación puede producir ventajas competitivas para la empresa familiar (Udriyah y Ferdouz, 2019), en la medida que puede realizar un seguimiento de las necesidades de los clientes, lo que le brinda la oportunidad de no solo preservar los actuales, sino también atraer clientes nuevos, y con ello alcanzar un mayor éxito en el mercado.

Respecto a lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H10: La orientación al mercado esta positivamente relacionada con la innovación en las empresas familiares.

3.5. Innovación y desempeño de las empresas familiares

Como ya se ha dicho, la innovación, como generadora de valor para la empresa (Marín-Idarraga y Cuartas-Marín, 2016) y fuente de ventaja competitiva (Keupp et al., 2012), es determinante del desempeño organizacional (Damanpour et al., 2009; Marín-Idarraga y Cuartas-Marín, 2016). La incertidumbre e intensidad de los cambios que experimentan las empresas en la actualidad han incrementado y acentuado el rol estratégico de la innovación, al punto de considerarlo determinante de la rentabilidad y competitividad empresarial (Restrepo et al., 2016).

Si una empresa quiere permanecer en el mercado debe anticiparse al futuro y responder a un ambiente cambiante, y para ello es fundamental su compromiso con la innovación, factor clave a través del cual se logra un mejor desempeño organizacional (Vega et al., 2020). La innovación es clave para incrementar la participación en el mercado y alcanzar ventajas competitivas, lo que genera, en últimas, un impacto positivo en el desempeño general de la organización (Gomes y Wojahn, 2017).

Existe amplia evidencia sobre la relación positiva entre la innovación y el desempeño de la organización (Bustinza et al., 2019; Kalmuk y Acar; 2015; Marín-Idarraga y Cuartas-Marín, 2016; Stock y Zacharias, 2011; Tran et al., 2018; Vega et al., 2020). En general, Ntiamoah et al. (2019) señalan que se ha demostrado que la innovación a nivel empresarial es un predictor del desempeño organizacional; y se ha reconocido como un factor esencial que facilita la ventaja competitiva e impacta en el crecimiento de las empresas (Cuevas-Vargas, et al., 2019).

García et al. (2016) establecen que la acción innovadora en productos, procesos y sistemas de gestión tienen un impacto positivo sobre el crecimiento de la empresa, de modo que la innovación mejora las capacidades, la competitividad, el desempeño y su rendimiento (Lecerf, 2012; Wang, 2014). Yamakawa y Ostos (2011) concluyen en su estudio que más allá de los cambios en los procesos administrativos y de estructura, la innovación, sea esta en productos, servicios, procesos o métodos de producción, y como medio para alcanzar los objetivos empresariales, definitivamente impacta positivamente al desempeño organizacional.

En tal sentido, las empresas familiares que realicen acciones innovadoras percibirán un mayor desempeño en la gestión, lo que se hace evidente en la calidad, en la imagen de los productos y de la empresa, en la satisfacción de los consumidores, en la participación del mercado, y en la coordinación de los procesos internos (Toro

et al., 2017). La innovación como estrategia organizacional de adaptación, impacta en el desempeño y en el éxito de la empresa familiar (Camisón y Vilar, 2014).

Kraiczky et al. (2014) encuentran que las empresas familiares obtienen más y mejores rendimientos empresariales, cuando los directivos apuestan por incrementar el portafolio de nuevos productos innovadores. Por su parte, Shan y Jolly (2013) concluyen que las diferentes capacidades de innovación tecnológica de las empresas familiares no solo impactan positivamente en la innovación de productos, sino también en su capacidad de producción, al incentivar la inversión en mayores recursos económicos y financieros para desarrollar aún más las capacidades de innovación, mejorando finalmente de forma significativa el nivel del rendimiento empresarial.

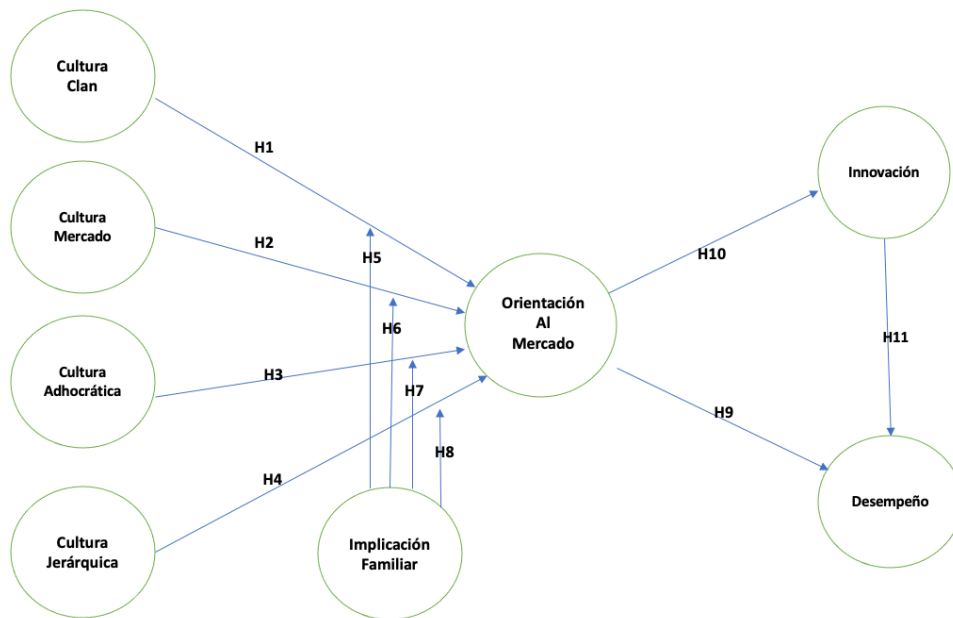
Para Maldonado-Guzmán et al. (2018), el futuro de las empresas familiares dependerá mayoritariamente del nivel de innovación con que cuenta la organización, puesto que esto no solo le permitirá lograr un mayor nivel de desempeño comercial, sino también sobrevivir a un mercado globalizado y altamente competitivo. En referencia a lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H11: La innovación está positivamente relacionada con el desempeño de las empresas familiares.

3.6. Planteamiento del modelo teórico propuesto

A partir de la revisión realizada sobre estudios anteriores y las hipótesis planteadas, se propone el siguiente modelo teórico y el resumen de las 11 hipótesis a ser contrastadas:

Figura 2 Modelo Teórico Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Resumen de las hipótesis

H1	La cultura organizacional tipo clan de la empresa familiar está positivamente relacionada con su orientación al mercado.
H2	La cultura organizacional tipo mercado de la empresa familiar está positivamente relacionada con su orientación al mercado
H3	La cultura organizacional tipo adhocrática de la empresa familiar está positivamente relacionada con su orientación al mercado.
H4	La cultura organizacional tipo jerárquica de la empresa familiar está negativamente relacionada con su orientación al mercado
H5	La relación entre la cultura organizacional tipo clan de las empresas familiares y su orientación al mercado está moderada negativamente por la implicación de la familia en la empresa.
H6	La relación entre la cultura organizacional tipo mercado de las empresas familiares y su orientación al mercado está moderada negativamente por la implicación de la familia en la empresa.
H7	La relación entre la cultura organizacional tipo adhocrática de las empresas familiares y su orientación al mercado está moderada positivamente por la implicación de la familia en la empresa.
H8	La relación entre la cultura organizacional tipo jerárquica de las empresas familiares y su orientación al mercado está moderada positivamente por la implicación de la familia en la empresa.
H9	La orientación al mercado está positivamente relacionada con el desempeño de las empresas familiares.
H10	La orientación al mercado está positivamente relacionada con la innovación en las empresas familiares.
H11	La innovación esta positivamente relacionada con el desempeño de las empresas familiares.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de la investigación

4.2. Escalas de medida

4.2.1. Medición de la cultura organizacional

4.2.2. Medición de la orientación al mercado

4.2.3. Medición de la innovación

4.2.4. Medición del desempeño empresarial

4.2.5. Medición de la implicación familiar

4.3. Muestreo

4.3.1. Selección de la muestra

4.3.2. Trabajo de campo

4.3.3. Descripción y perfil de la muestra

4.4. Técnica de análisis

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El análisis de la literatura que se llevó a cabo en el capítulo dos permitió construir y desarrollar un modelo teórico a través del cual se pretende contribuir a una mayor comprensión de la empresa familiar, y la forma en que su cultura organizacional interactúa con la orientación al mercado y la innovación, para lograr un desempeño superior.

En este capítulo se describe la metodología utilizada para el análisis empírico que permitió contrastar las hipótesis propuestas en el capítulo anterior. Aquí se incluye el diseño de la investigación, que contiene el diseño del cuestionario, las variables de medida, la muestra y su descripción, el trabajo de campo y, finalmente, la técnica de análisis de datos que se utilizó para evaluar las hipótesis de investigación.

En el presente estudio se utiliza un enfoque de investigación cuantitativo, empleando como instrumento un cuestionario estructurado. La investigación es transversal, de tipo correlacional y explicativa, dado que busca establecer y medir las relaciones que existen entre las variables que se mencionan, utilizando para ello un modelo cuyos datos recogidos serán analizados mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM-Structural Equation Model) con la técnica Partial Least Squares (PLS) que será justificada más adelante.

4.1. Diseño de la investigación

Cada una de las variables que integran el modelo propuesto se midió en el cuestionario que se aplicó, a través de las escalas de medida que se identificaron y que han sido validadas por la literatura. El cuestionario que finalmente se utilizó para el estudio se recoge en el anexo 1.

Buscando garantizar que los ítems del cuestionario utilizado cumplieran a cabalidad con lo esperado, se realizó un pre-test a manera de prueba piloto. Luego, una vez ajustado el cuestionario, se procedió a su aplicación entre gerentes generales y gerentes de mercadeo a distintas bases de datos de empresas de toda índole, dada la dificultad por discriminar previamente si la empresa es o no familiar. El cuestionario final cuenta con dos preguntas de control, que hacen alusión a la determinación de si es o no empresa familiar, según los criterios que este estudio tiene determinado, relacionados con la propiedad y con la implicación en los procesos de dirección por parte de los propietarios familiares.

Tal como se ha señalado, el modelo conceptual que se evalúa en esta tesis está compuesto por cinco constructos: la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación, el desempeño empresarial y la implicación familiar. A partir de las escalas seleccionadas para dichos constructos, se elaboró un cuestionario distribuido en seis bloques temáticos. El cuestionario se inicia con una pregunta filtro que permite asegurar que toda la muestra está formada por empresas familiares. El primer bloque corresponde a cuestiones de identificación. Los cinco siguientes permiten valorar los constructos planteados en el modelo a través de sus correspondientes escalas: cultura organizativa, orientación al mercado, innovación, desempeño empresarial e implicación familiar.

4.2. Escalas de medida

A partir del modelo teórico propuesto se seleccionaron las escalas que van a componer los constructos integrantes del modelo, los cuales se presentan en este apartado. Los criterios de selección de las escalas seleccionadas se basan en la definición del constructo y en su validación en trabajos previos.

La medición de las variables que componen el modelo teórico se realizó a través de escalas compuestas; al permitir obtener valoraciones que no son directamente

observables o a las que no se les puede asignar una cuantificación directa (Ajzen, 2003). Para ello se han utilizado escalas tipo Likert de 1 a 5 (siendo 1= “totalmente en desacuerdo” y 5= “totalmente de acuerdo”). El uso de estas escalas son un método universalmente reconocido para la recolección de los datos, gracias a que contienen numerosas ventajas con su aplicación, que facilitan la obtención de las respuestas, igualmente su procesamiento y su posterior análisis estadístico (Lopez et al. 2000; Sarabia, 1999).

La elaboración de las escalas de medida partió en primera instancia de la especificación de las variables a analizar para, con base en la revisión de la literatura, generar los ítems que se utilizarían para su evaluación. Para todos los casos de este estudio, se adaptaron los ítems contrastados en investigaciones previas, lo que garantiza la fiabilidad y la validez de las escalas de medida (Lopez et al, 2000).

A continuación, se presentan las escalas de medida que constituyen el cuestionario para evaluar las variables del modelo propuesto. Como se ha dicho, estas escalas han sido ampliamente validadas a través de la investigación previa, las cuales cuentan con altos niveles de fiabilidad y validez. Cabe destacar que, en todos los estudios revisados, en los que se aplican los constructos aquí trabajados, se plantea que estas escalas son de carácter reflectivo.

4.2.1. Medición de la cultura organizacional

Para determinar la tipología de cultura organizacional dominante se hace necesario usar un modelo teórico que reduzca y enfoque lo más relevante de la organización. Como tal, ningún modelo es completamente incluyente ni totalmente correcto (Hernández et al., 2014), y a pesar de ello, las investigaciones del ámbito organizacional deben basarse en modelos con soporte empírico, que describan la realidad empresarial con la mayor exactitud cuantitativa y profundidad cualitativa

posible, con un nivel alto de validez, que integren y organicen el mayor número de características de la organización.

Tal como se enunció en el marco teórico, existen diversos modelos de cultura, en los que se incluye el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), el cual posee mayor sencillez y claridad conceptual (Cameron y Quinn, 2011; Maldonado et al., 2010; Muro, 2008; Yu y Wu, 2009).

El MVC, como se había explicado, considera dos dimensiones/continuos: (1) Flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; (2) Orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de las dos dimensiones anteriores producen los cuatro subdominios o tipologías culturales ya tratados: Clan, Adhocrática, Jerárquica y mercado.

En consideración con los desarrollos teóricos expuestos, y para establecer la cultura organizacional predominante en las empresas familiares, se decidió utilizar la escala propuesta por el Modelo de Valores en Competencia, el cual establece 16 preguntas con las que se evalúa la cultura organizacional predominante, integrando cuatro preguntas para cada uno de los cuatro grupos.

En la tabla 10 se presenta la escala de medición adaptada para medir la cultura organizacional de las empresas familiares a que se hace referencia.

Tabla 10 Escala de medida de la cultura organizacional

	CULTURA ORGANIZACIONAL
C01	La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.
C02	La empresa es dinámica y emprendedora.
C03	La empresa está orientada a la producción.
C04	La empresa es formal y estructurada.
C05	Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.
C06	Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.
C07	Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.
C08	Lo más importante en la empresa es la estabilidad.
C09	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.
C010	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.
C011	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.
C012	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.
C013	El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.
C014	El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.
C015	El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.
C016	El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.

Fuente: Cameron y Quinn (2011)

4.2.2. Medición de la orientación al mercado

Para medir la Orientación al Mercado de las empresas familiares, se seleccionó la escala MKTOR propuesta por Narver y Slater (1990), como una de las escalas más idóneas a la hora de determinar la orientación al mercado de una empresa (Deng y Dart, 1994; Llonch, 1996a; Llonch, 1996b).

La escala MKTOR, como ya se ha mencionado, está compuesta por tres componentes: Orientación al Cliente (OC), Orientación a la Competencia (OCO) y Coordinación Interfuncional (CI). Cada uno de los componentes lo constituyen una serie de ítems que hacen un total de 15, los cuales son valorados a través de una escala Likert. La Orientación al Cliente se mide mediante 6 ítems, la Orientación a la Competencia a través de 4 ítems, y la Coordinación Interfuncional utilizando 5 ítems. A pesar de que los autores la definen como una escala unidimensional, estos

emplean un conjunto de ítems para cada una de las tres dimensiones (Bearden y Netemeyer, 1999).

En la tabla 11 se presenta la escala de medición adaptada de la escala MKTOR, para medir la orientación al mercado de las empresas familiares en Colombia.

Tabla 11 Escala de medida de la orientación al mercado

ORIENTACIÓN AL MERCADO	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
OM1	Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes
OM2	Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.
OM3	La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes
OM4	Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.
OM5	La empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
OM6	La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	
OM7	El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.
OM8	La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.
OM9	La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.
OM10	La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
OM11	Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan a sus clientes actuales y potenciales.
OM12	La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.
OM13	Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.
OM14	Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.
OM15	Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.

Fuente: Narver y Slater (1990).

4.2.3. Medición de la innovación

En esta investigación la innovación se midió a través de la escala desarrollada por Atuahene-Gima (1996), en la que todos los ítems se fundamentan en una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo). Esta escala considera como indicadores de innovación: la novedad del producto para los clientes, la novedad del producto para la empresa, el ajuste innovación-comercialización, el ajuste innovación tecnológica, la ventaja del producto, los equipos de trabajo interfuncionales, el éxito en el mercado y el rendimiento del impacto de la innovación.

En la tabla 12 se presenta la escala de medición adaptada para medir la innovación en las empresas familiares.

Tabla 12 Escala de medida de la innovación

	INNOVACIÓN
INN1	Las ventas han evolucionado positivamente y ha crecido el uso del producto o servicio por parte de los clientes desde que se innovó.
INN2	Se han logrado los objetivos de cuota de mercado desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.
INN3	Se ha logrado cumplir con los objetivos de ganancias desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.
INN4	El producto o servicio innovado se ajusta a las capacidades de los vendedores, a la promoción, distribución y a las habilidades de entrega.
INN5	El producto o servicio innovador se ajusta a los sistemas de servicio al cliente de la empresa.]
INN6	El producto o servicio innovador se ajusta a la habilidad y las capacidades de la empresa para hacer investigación de mercados.
INN7	El producto o servicio innovador se ajusta a las líneas de productos o servicios existentes de la compañía.
INN8	El producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos a los clientes.
INN9	El producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos superiores a la competencia.
INN10	El producto o servicio innovador presta mayor calidad que la competencia.
INN11	El producto o servicio fue muy innovador, sustituye un producto o servicio muy inferior.
INN12	El producto o servicio innovado requiere de un gran esfuerzo de aprendizaje por parte de los clientes.
INN13	Se necesita tiempo antes de que los clientes comprendan realmente las ventajas del producto innovado
INN14	El nuevo producto o servicio eleva el precio para los clientes.

	INNOVACIÓN
INN15	El producto o servicio innovado mejora la rentabilidad de la empresa ante los otros productos.
INN16	El producto o servicio innovado mejora las ventas y en el uso por parte de los clientes de otros de los productos o servicios de la empresa.
INN17	El producto o servicio innovado mejora la estructura de los costos importantes para la empresa.
INN18	El proceso de producción del producto o servicio innovado es totalmente nuevo para la empresa.
INN19	El producto o servicio innovador fue totalmente nuevo para la empresa.
INN20	Se ha creado un equipo de trabajo para desarrollar el nuevo producto o servicio.
INN21	Hay coordinación entre la administración y el personal durante el desarrollo de productos o servicios nuevos.

Fuente: Atuahene-Gima, K. (1996)

4.2.3. Medición del desempeño empresarial

A partir de los desarrollos teóricos relacionados, y con el fin de medir el desempeño de las empresas familiares, se seleccionó la escala propuesta por Morgan y Strong (2003), autores que advierten que, para medir el desempeño en las empresas, se considera que la identificación de un competidor se hace de manera categorial, donde una empresa denominada focal observa las otras empresas, para determinar el nivel de desempeño según las categorías referenciales definidas, de acuerdo con la escala trabajada.

Para esta medición se utiliza la comparación, que se determina con base a los principales competidores según los gerentes o ejecutivos del área de mercadeo de las empresas consultadas (Venkatraman y Ramanujam, 1986). La evaluación del desempeño a partir de los indicadores de referencia utilizados para la comparación considera que la empresa indagada toma como referencia a sus competidores y los observa para su propia evaluación, y con ello establece su nivel de desempeño (Clark y Montgomery, 1999).

La escala de medición para medir el desempeño organizacional consta de 7 ítems, los cuales utilizan una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo) para su valoración.

En la tabla 13 se presenta la escala de medición adaptada para medir el desempeño de las empresas familiares en Colombia.

Tabla 13 Escala de medida del desempeño empresarial

	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
DE1	Se ha incrementado la cuota de mercado
DE2	Se ha mejorado la satisfacción del cliente
DE3	Se ha logrado una mejor posición competitiva
DE4	Se ha incrementado la tasa de retención de clientes
DE5	Se ha logrado crecimiento en las ventas
DE6	Se ha mejorado el retorno de la inversión
DE7	Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa

Fuente: Morgan y Strong (2003).

4.2.4. Medición de la implicación familiar

La medición de la implicación familiar en la empresa se realizó a través de la utilización de la sub-escala de cultura F-PEC, que evalúa el alcance de la implicación de la familia sobre la empresa, elaborada por Astrachan et al. (2002). Esta escala evalúa el grado en que la familia y la empresa comparten valores similares, el compromiso, el orgullo y la lealtad de los miembros de la familia para con la empresa principalmente.

La sub-escala de medición de cultura F-PEC para medir la implicación de la familia sobre la empresa consta de 8 ítems, los cuales utilizan una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo) para su valoración.

En la tabla 14 se presenta la escala de medición adaptada para medir la implicación de la familia en la empresa familiar a que se hace referencia.

Tabla 14 Escala de medida de la implicación familiar

	IMPLICACIÓN FAMILIAR
EF1	La familia tiene influencia en el negocio.
EF2	Los miembros de la familia comparten valores similares.
EF3	La familia y el negocio comparten valores similares.
EF4	Los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio de la familia tenga éxito.
EF5	Los miembros de la familia apoyan la empresa en las discusiones con amigos, empleados, y otros miembros de la familia.
EF6	Los miembros de la familia se sienten leales a la empresa familiar.
EF7	Los valores de los miembros de la familia son compatibles con los de la empresa.
EF8	Los miembros de la familia se sienten orgullosos de decir a los demás que son parte de la empresa familiar.

Fuente: Astrachan, Klein y Smyrnios, (2002).,

4.3. Muestreo

4.3.1. Selección de la muestra

De acuerdo con Bernardi et al. (2018), independientemente del país de análisis, lo destacable de Latinoamérica es que, a pesar de su diversidad de culturas nacionales, los países que la conforman comparten muchos patrones comunes y otras similitudes que los hacen parecidos. A pesar de las diferencias de contexto, para Monroy et al. (2014), la cultura organizacional entre los países latinoamericanos es bastante similar, donde, en términos de valores, son comunes entre muchos otros: la solidaridad, la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo. Sin embargo, cuando se habla de empresa familiar, específicamente, aspectos como la implicación familiar en la gestión y en el control, la visión de la familia, comportamientos e idiosincrasias organizacionales, y demás procesos internos propios de la empresa (Astrachan et al., 2002), constituyen aspectos diferenciadores que marcan la pauta para establecer las distintas culturas organizacionales que en ellas existen.

En particular, el tejido empresarial colombiano está constituido por, aproximadamente, 1.620.000 empresas registradas (Confecámaras, 2019), las cuales se distribuyen en 6.793 grandes, 109 mil pymes y 1.5 millones de microempresas. De acuerdo con PWC (2019), el 86,5% de las empresas constituidas en Colombia corresponde a empresas familiares, las cuales están presentes en todos los sectores de la economía nacional.

Según el Boletín Técnico Estadístico del Departamento Nacional de Estadística (DANE), por el número de trabajadores, la composición empresarial refleja la predominancia de Mipyme en el tejido empresarial colombiano, en la medida que más del 54,9% de las empresas cuenta con una planta de personal que va de 1 a 5 trabajadores; un 25,7% está conformado por una planta que va de 6 a 30 trabajadores; entre 31 a 100 trabajadores corresponden al 5,7% de las empresas; más de 100 trabajadores corresponden al 3% de las empresas; y sin información precisa el 10,4% de las empresas.

A partir de lo anterior, la población de esta investigación se enfoca en la empresa familiar colombiana, por medio de la cual se busca contribuir con la comprensión de este tipo de empresas en el contexto latinoamericano. Y, con base en esto, las características de la muestra concretamente son las que se presentan a continuación en la tabla 15.

Tabla 15 Características de la muestra

Tipo de Empresas:	Familiares
Ámbito geográfico:	Colombia
Sector de actividad:	Diversos sectores
Tamaño:	Pequeñas y medianas empresas

Para los fines de esta investigación, se asumió como empresa familiar aquella organización en la que la propiedad se encuentra concentrada en una o varias familias, y donde los familiares se encuentran implicados en el proceso de dirección (Welsch, 1993).

El tejido empresarial colombiano presenta un alto nivel de heterogeneidad con respecto a la diversidad de tamaños de empresas, sector económico, número de personas que ocupan, entre otros factores. Además, es especialmente difícil determinar la condición de empresa familiar, en la medida que no existe una fuente de información que las registre. Es por todo ello que esta tesis doctoral basa sus criterios de selección a través del rigor de la aplicación de las preguntas de control que se diseñaron en el cuestionario, con las cuales se determina si la propiedad de la empresa está concentrada en una o varias familias, y si los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.

4.3.2. Trabajo de campo.

Para iniciar con el trabajo de campo, se procedió con la estructuración de bases de datos de empresas a nivel nacional, con la información proporcionada por las Cámaras de Comercio de las principales ciudades colombianas, y con los datos necesarios para contactar a los directivos y(o) a quienes hacen las funciones de gerencia general o gerencia de mercadeo, inicialmente de forma telefónica.

La encuesta se envió de forma *online*, por medio de un enlace que fue compartido a las personas contactadas previamente de forma telefónica. La elección de la encuesta *online*, como método para la recolección de la información, se justifica en la medida que los objetivos planteados para la investigación se encuentran centrados particularmente en tópicos que no pueden ser observados directamente. Es así como, para casos como este, la utilización de la encuesta como metodología para recolectar la información se considera como lo más apropiada (Hair et al., 2013; Hernández-Linares y López-Fernandez, 2018).

4.3.3. Descripción y perfil de la muestra

El estudio empírico se llevó a cabo a través de una muestra final de 184 empresas familiares legalmente constituidas de todos los sectores económicos de Colombia, en Latinoamérica. La determinación de la muestra y su contacto para capturar los datos se realizó a través del envío por correo electrónico, de un cuestionario estructurado a un total de 5000 empresas; proceso que fue apoyado con reforzamiento telefónico realizado por encuestadores expertos, para motivar su respuesta.

El cuestionario se dirigió a los directivos, gerentes o jefes del área de mercadeo de las empresas, siendo este perfil el considerado idóneo para dar respuesta a las preguntas, en la medida que son personas que cuentan con un conocimiento mayor e integral de los procesos relacionados con la cultura organizacional, la vigilancia o monitoreo del mercado, toma de decisiones relacionadas con *marketing*, la innovación en la empresa y sobre el mismo desempeño o resultados empresariales.

El procedimiento de elección de la muestra fue no probabilístico (conveniencia). Finalmente, se consiguieron un total de 650 cuestionarios respondidos, los cuales después de un proceso de depuración para eliminar aquellos que se encontraban incompletos o incorrectos, o que no correspondían a empresas familiares, según las preguntas de control que se hicieron para determinar si lo son, se obtuvieron 184 respuestas válidas.

Como se había mencionado, en el cuestionario utilizado se incluyeron preguntas sobre los datos de la empresa, como la cantidad de personas que la componen y con ello establecer su tamaño, el sector a que pertenece sea este de servicios o

industrial y la ubicación geográfica principalmente. La descripción de estos aspectos se ilustra en las tablas 16 a la 18.

Tabla 16 Distribución del número de trabajadores por empresa

Rangos del número de trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 a 5 trabajadores	43	23%	23%
6 a 30 trabajadores	62	33%	56%
31 a 100 trabajadores	51	27%	83%
Más de 100 trabajadores	28	17%	100%

El análisis por número de trabajadores señala cómo la mayor parte de empresas encuestadas se concentra en los rangos entre los 6 a 30 trabajadores, seguido del rango de 31 a 100 trabajadores, los cuales en conjunto representan el 60% de la muestra total.

Tabla 17 Distribución zona geográfica de ubicación de las empresas

Zona geográfica de ubicación de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Centro del país	112	60%	60%
Costa caribe	15	8%	68%
Zona sur	25	14%	82%
Zona oriente	12	7%	89%
Zona occidente	20	11%	100%

El análisis de la muestra por ubicación geográfica de las empresas encuestadas indica que el 60% de las empresas se encuentran ubicadas en la zona centro del país, la cual comprende ciudades como Bogotá, Pereira, Manizales e Ibagué, principalmente. Seguido de la zona sur, la cual comprende ciudades como Cali, Popayán y Pasto, principalmente.

Tabla 18 Empresas por sectores de actividad

Sector económico	Actividad	Frecuencia	Porcentaje participación	Participación por sector
Servicios	Comercio	53	44%	65%
	Seguros	12	10%	
	transporte	11	9%	
	Salud	13	11%	
	Construcción	6	5%	
	Educación	9	8%	
	Telecomunicaciones	5	4%	
	Tecnológicos	4	3%	
	otros	7	6%	
Industria	Alimentos	18	28%	35%
	Confecciones	15	23%	
	Metalmecánica	9	14%	
	Plásticos	6	9%	
	Farmacéutica	3	5%	
	Agroquímicos	4	6%	
	Muebles	9	14%	

Con respecto al sector económico al que pertenecen las empresas de la muestra, se destaca como el 65% pertenecen al sector servicios, los cuales comprenden entre muchos otros el comercio con un 44% de participación para el sector, seguros con el 10%, transporte con el 9%, salud 11%, construcción 5% y educación 8%. Al sector industrial corresponde el 35% de la muestra, que abarca actividades como alimentos, con el 28% de participación de la muestra para el sector, confecciones con el 23%, metalmecánica con el 14%, plásticos con el 9%, entre otros, como se relaciona en la tabla 18.

4.4. Técnica de análisis

Para validar el modelo de investigación, y con ello contrastar las hipótesis planteadas, se procedió con el desarrollo de un estudio empírico de naturaleza

causal, el cual centró como categorías de estudio a la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño de las empresas familiares de Colombia en Latinoamérica. Para ello se empleó SEM, el cual permite analizar las relaciones entre las variables latentes endógenas y exógenas al mismo tiempo (Chin, 1998).

Los SEM combinan el uso de variables latentes (no observadas) que representan conceptos de la teoría, y los datos que provienen de medidas (indicadores o variables manifiestas) que son usados como insumos para un análisis estadístico que proporciona evidencia acerca de las relaciones entre las variables latentes (Williams et al., 2009).

Es así como, para contrastar las hipótesis que se plantean a través del modelo conceptual identificado, SEM permite realizar un análisis que involucra de forma explícita el error de medida e indica la influencia en el grado de ajuste del mismo. De igual forma, SEM permite evaluar todas las variables que constituyen el modelo de investigación, proporcionando información completa sobre las relaciones que se presentan entre ellas (Steenkamp y Baumgartner, 2000).

El SEM permite examinar múltiples relaciones de variables de forma simultánea desde el análisis exploratorio al confirmatorio (Hair et al., 2017a). A diferencia de otras técnicas multivariadas, el SEM tiene la capacidad de estimar y evaluar la relación entre constructos no observables, denominados generalmente variables latentes; entendiendo como variable latente el constructo supuesto que solo puede ser medido mediante variables observables.

El SEM como técnica permite diseñar modelos de investigación a través de los cuales se transforman los conceptos teóricos y variables no observables (latentes) en indicadores o variables observables, relacionados por medio de hipótesis (Henlein y Kaplan, 2004).

Ahora bien, como método de análisis, para contrastar el modelo teórico propuesto, se elige la técnica Partial Least Squares (PLS), que trabaja con bloques de variables (componentes) y estima los parámetros del modelo por medio de la maximización de la varianza explicada de todas las variables dependientes (tanto latentes como observadas) (Chin, 1998). Métodos como este, basados en la varianza, buscan como objetivo la predicción de las variables dependientes.

Como se había expresado anteriormente, el SEM es un método especialmente útil para los estudios que, a través de hipótesis, buscan analizar las relaciones causa-efecto entre variables latentes (Hair et al., 2012), para lo que PLS ha sido muy utilizado como estrategia de análisis en la estimación de modelos teóricos como el planteado en esta investigación.

El PLS, como una de las técnicas de análisis multivariantes, maximiza la varianza de todas las variables dependientes (Hair et al., 2011), el cual consiste en la aplicación de métodos estadísticos de regresión por mínimos cuadrados parciales que tienen la capacidad de analizar simultáneamente múltiples variables (Hair et al., 2017a).

El PLS permite estimar los modelos con muestras de tamaño relativamente reducidas sin necesidad que se asuma una distribución normal de datos (Aldás-Manzano, 2015). En lo que respecta al número de ítems de cada constructo medido puede inclusive asumir uno, y en la relación entre constructos y sus indicadores se pueden incorporar métodos de medida reflectivos y formativos. Con todo esto, el PLS-SEM se convierte en un enfoque que adquiere gran aceptación para los procesos investigativos, especialmente en campos relacionados con la gestión de las organizaciones (Hair et al., 2017).

Para el contexto de este estudio, en el que las muestras pueden no ser muy grandes y los datos puede tener distribuciones no normales y el interés por explicar la relación de causalidad (Hair et al., 2014), el PLS-SEM es la técnica adecuada para evaluar las relaciones formuladas en el modelo teórico identificado.

5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis del modelo de medida: fiabilidad y validez de las escalas

5.1.1. La consistencia interna o fiabilidad de las escalas del modelo

5.1.2. La validez convergente y la validez discriminante.

5.2. Evaluación del modelo estructural: contraste de hipótesis

5.3. Evaluación del efecto moderador de la implicación familiar

5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Como se ha expresado anteriormente, el objetivo primordial de esta tesis doctoral es contribuir a la comprensión de la relación y la forma en que interactúan la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño empresarial en las empresas familiares de Latinoamérica. En adición, busca confirmar empíricamente el rol moderador de la implicación familiar en la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado de las empresas familiares objeto de estudio.

A través de este capítulo se realiza el análisis detallado de los resultados obtenidos de la investigación empírica que se llevó a cabo con el fin de contrastar las distintas hipótesis que se propusieron. Como se argumentó en la metodología, para el procesamiento de los datos se utilizaron los modelos de ecuaciones estructurales basadas en la varianza (PLS-SEM), mediante el uso del software *SmartPLS 3.3.3*. En este capítulo se presentan la evaluación del modelo de medición, la evaluación del modelo estructural y se evalúan las moderaciones establecidas para el modelo.

De acuerdo con los pasos establecidos, en el apartado relativo a la técnica de modelización PLS se estimó el modelo final, el cual se realiza en tres etapas: una primera en la que se realiza la valoración del modelo de medida, que se encarga de mostrar las relaciones entre los constructos (variables latentes) y los indicadores (variables observables); una segunda, en la que se lleva a cabo la valoración del modelo estructural, que muestra las relaciones de dependencia entre variables independientes (exógenas) y variables dependientes (endógenas); y una tercera en la que se establecen las moderaciones del modelo que reflejan los efectos indirectos en las variables (Hair et al., 2014).

5.1. Análisis del modelo de medida: fiabilidad y validez de las escalas

A través del modelo de medida se puede evaluar la contribución de cada ítem a la escala de medición, es decir, especifica qué indicador define cada constructo. De igual forma se evalúa la fiabilidad de los constructos e indicadores (Ávila y Moreno, 2018). Como tal, a continuación, se presentan los resultados de cada una de las etapas que se mencionan.

Antes de realizar la contrastación de las relaciones estructurales establecidas en el modelo teórico identificado, se evaluó que el modelo de medida contara con las debidas condiciones de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante. Para la estimación de los parámetros se utilizó el software *Smart-PLS 3.3.3* (Ringle et al., 2015).

A través del modelo de medida se analiza si los conceptos teóricos están medidos de forma correcta a través de las variables observadas (Hair et al., 2017). Con lo que se mide la validez y la fiabilidad utilizando los siguientes indicadores: Coeficiente de Alfa de Cronbach (1951), fiabilidad compuesta, e indicadores de validez convergente y discriminante.

La evaluación del modelo de medida engloba los siguientes procesos: 1) la consistencia interna o fiabilidad y 2) la validez de las medidas del modelo, que pasamos a detallar a continuación.

5.1.1. La consistencia interna o fiabilidad de las escalas del modelo

La fiabilidad de una medida no implica que sea válida, sin embargo, una medida no podrá ser válida si no es fiable (Vila et al., 2000). En relación con la fiabilidad, hay

que analizar tanto la fiabilidad individual del ítem como la consistencia interna o la fiabilidad compuesta.

La fiabilidad individual de los ítems se evalúa por medio de la valoración de las cargas o correlaciones simples de las medidas o indicadores (ítems) con su respectivo constructo. Para poder aceptar un indicador como integrante de un constructo, este debe poseer una carga igual o superior a 0,7 (Chin, 1998). Aquel indicador reflectivo que no cumpla con este criterio deberá ser depurado o eliminado (Cepeda y Roldan, 2004).

Una vez ejecutado el programa (algoritmo PLS) se obtuvieron las puntuaciones agregadas de las variables latentes correspondientes a cada una de las dimensiones del modelo, de tal manera que quedan agrupados los ítems correspondientes de cada una de dichas dimensiones.

Una vez construido el modelo se procede a analizar los resultados de fiabilidad individual del ítem observando las cargas de cada ítem o correlaciones simples con su respectivo constructo. Con ello se procede a depurar los ítems que presentan las cargas por debajo de 0,7 (Carmines y Zeller, 1979), con el fin de mejorar el valor de la Varianza extraída promedio o AVE (Average Extracted Variance) para las distintas dimensiones. Así pues, se eliminaron los ítems que se relacionan en la tabla 19 y cuyos valores estuvieron por debajo del umbral recomendado en la literatura sobre PLS-SEM (Hair et al., 2014).

Tabla 19 Ítems eliminados

Cargas externas	Valores
CO1	0.653
CO3	0.647
CO11	0.435
OM4	0.570
OM5	0.686
OM6	0.670
OM7	0.525
OM8	0.638
OM9	0.655
OM10	0.673
OM11	0.543
OM122	0.616
INN12	0.398
INN13	0.274
INN14	0.335
INN18	0.514
INN19	0.499
INN20	0.589
INN21	0.606

Con la eliminación de los anteriores ítems se logra que el valor de la AVE cumpliera con los criterios de fiabilidad individual, al igual que con los criterios de fiabilidad compuesta, observándose que todas superan el umbral de 0,7 (Nunally y Berstein, 1994) y también con los criterios de validez convergente, puesto que todos los constructos alcanzaron una AVE superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) como se relacionan en la tabla 21.

Tabla 20 Validación del instrumento de medida: fiabilidad y validez convergente

FACTOR	Validez convergente			Fiabilidad		
	Ítem	Carga	T-Value	Alfa de Cronbach	FC	AVE
CULTURA ORGANIZACIONAL CLAN	CO13	0.770	18.116	0.863	0.923	0.727
	CO5	0.912	41.070			
	CO9	0.870	28.140			
	CO10	0.872	45.490	0.854	0.901	0.695
	CO14	0.830	20.347			

	Validez convergente			Fiabilidad		
CULTURA ORGANIZACIONAL – ADHOCRÁTICA	CO2	0.867	29.687			
	CO6	0.762	14.203			
CULTURA ORGANIZACIONAL – JERARQUICA	CO12	0.832	30.506	0.823	0.882	0.651
	CO16	0.761	14.647			
	CO4	0.821	23.823			
	CO8	0.812	20.854			
CULTURA ORGANIZACIONAL – MERCADO	CO7	0.906	39.040	0.806	0.911	0.837
	C015	0.924	42.537			
ORIENTACIÓN LA MERCADO	CIF3	0.816	27.346	0.892	0.918	0.650
	CIF4	0.840	29.271			
	CIF5	0.734	17.942			
	OC3	0.811	27.560			
	OC2	0.843	33.397			
	OC1	0.791	20.359			
DESEMPEÑO	DE1	0.824	28.525	0.945	0.955	0.752
	DE2	0.854	31.642			
	DE3	0.880	28.319			
	DE4	0.829	24.288			
	DE5	0.910	60.987			
	DE6	0.860	(37.396)			
	DE7	0.911	57.014			
INNOVACIÓN	INN1	0.773	22.019	0.957	0.961	0.640
	INN10	0.842	30.563			
	INN11	0.784	22.362			
	INN15	0.732	14.681			
	INN16	0.743	17.439			
	INN17	0.722	13.470			
	INN2	0.784	22.629			
	INN3	0.784	22.516			
	INN4	0.884	42.631			
	INN5	0.864	33.462			
	INN6	0.850	33.680			
	INN7	0.799	18.244			
	INN8	0.791	22.604			
	INN9	0.826	26.717			

Los tres indicadores que se utilizaron para evaluar la fiabilidad del modelo de medida fueron el coeficiente Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) con un valor de aceptación crítico de 0,7, el Índice de Fiabilidad Compuesta (Fornell y Larcker, 1981) con un valor de aceptación crítico de 0,7 y la AVE (Fornell y Larcker, 1981) con un valor de aceptación crítico de 0,5.

La fiabilidad de cada constructo se calculó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach (1951), por lo que todos los coeficientes se encuentran en niveles muy por encima del umbral de 0,7 recomendado (tabla 20). Por su parte, la fiabilidad compuesta estuvo por encima del umbral de 0,6 en todos los constructos de medición usados en esta investigación (Bagozzi y Yi, 1988).

5.1.2. La validez convergente y la validez discriminante

Respecto a la validez convergente, los resultados indican que todas las cargas de los ítems sobre su factor pronosticado son significativas ($p < 0,01$) y, en consecuencia, son mayores al umbral de 0,7 (Carmines y Zeller, 1979), como se observa en la tabla 20. Por tanto, los indicadores que aparecen reflejados en dicha tabla presentan niveles aceptables de validez convergente como integrantes de los correspondientes constructos.

La validez discriminante permite conocer en qué medida los constructos son diferentes entre sí. Para ello se miden las correlaciones entre los constructos, de acuerdo con el criterio de Fornell y Larcker (1981). En PLS el criterio utilizado es que la varianza que un constructo comparte con sus indicadores debe ser mayor que la compartida con otros constructos del modelo (Barclay et al., 1995). Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída promedio o AVE que debe ser superior a la varianza compartida entre un constructo y los demás del modelo (la correlación al cuadrado de dos constructos). En una matriz de correlaciones se requiere que los elementos que forman la diagonal -representada por la raíz

cuadrada de la AVE calculada para cada constructo- sean mayores a los valores de las correlaciones entre los constructos que aparecen en la parte inferior de la matriz (Hulland, 1999).

Como se observa en la tabla 21 los valores de la raíz cuadrada de la AVE son superiores a las correlaciones entre constructos. Como tal, y desde este criterio, puede afirmarse que, claramente, las variables se diferencian entre sí, lo que confirma la validez discriminante.

Tabla 21 Validación del instrumento de medida: validez dicriminante

	CO-ADHOCRATICA	CO-CLAN	DESEMPEÑO	INNOVACIÓN	CO-JERARQU	CO-MERCADO	ORIEN.MDO
CO-ADHOCRATICA	0.834						
CO-CLAN	0.779	0.853					
DESEMPEÑO	0.666	0.505	0.867				
INNOVACIÓN	0.644	0.513	0.633	0.800			
CO-JERARQU	0.790	0.810	0.513	0.509	0.807		
CO-MERCADO	0.816	0.662	0.592	0.537	0.750	0.915	
ORIEN.MDO	0.692	0.592	0.706	0.591	0.543	0.573	0.807

El análisis de las cargas cruzadas permite corroborar la valoración de la validez discriminante. Consiste en verificar que ningún ítem debería cargar con mayor magnitud sobre otro constructo que sobre aquel constructo que trate de medir (Barclay et al., 1995). A su vez, cada constructo debería cargar más sobre sus indicadores asignados que sobre otros ítems. El análisis de cargas cruzadas se lleva a cabo calculando las correlaciones entre las puntuaciones de los constructos y los datos estandarizados de los indicadores (Gefen y Straub, 2005)

Como se observa en la tabla 22, las cargas de cada variable, cruzadas con todos los factores, tienen una mayor correlación con el constructo al que pertenecen que con el resto de los constructos (Barclay et al., 1995). Esto confirma la validez discriminante para cada dimensión porque cada ítem carga más en su respectiva dimensión que en el resto de las dimensiones del modelo.

Tabla 22 Matriz de cargas cruzadas

	Adhocrática	Clan	Desempeño	Innovación	Jerárquica	Mercado	Orienta. Mdo
CIF3	0,483	0,373	0,487	0,469	0,374	0,372	0,816
CIF4	0,549	0,420	0,539	0,461	0,399	0,461	0,840
CIF5	0,530	0,416	0,528	0,472	0,431	0,426	0,734
CO10	0,872	0,710	0,586	0,585	0,616	0,652	0,617
CO12	0,677	0,688	0,388	0,401	0,832	0,621	0,440
CO13	0,532	0,770	0,316	0,324	0,617	0,433	0,373
CO14	0,830	0,571	0,471	0,559	0,615	0,684	0,544
CO15	0,735	0,606	0,494	0,460	0,699	0,924	0,550
CO16	0,550	0,593	0,363	0,356	0,761	0,566	0,332
CO2	0,867	0,697	0,643	0,613	0,702	0,688	0,641
CO4	0,669	0,646	0,496	0,518	0,821	0,662	0,484
CO5	0,737	0,912	0,488	0,515	0,762	0,650	0,605
CO6	0,762	0,611	0,505	0,362	0,717	0,714	0,488
CO7	0,759	0,606	0,594	0,527	0,672	0,906	0,497
CO8	0,639	0,680	0,394	0,354	0,812	0,568	0,469
CO9	0,697	0,870	0,460	0,441	0,681	0,578	0,497
DE1	0,511	0,331	0,824	0,474	0,422	0,465	0,526
DE2	0,701	0,535	0,854	0,634	0,522	0,598	0,731
DE3	0,597	0,408	0,880	0,618	0,437	0,589	0,624
DE4	0,513	0,486	0,829	0,482	0,452	0,443	0,561
DE5	0,500	0,351	0,910	0,485	0,352	0,450	0,564
DE6	0,545	0,420	0,860	0,508	0,399	0,459	0,589
DE7	0,625	0,496	0,911	0,595	0,500	0,547	0,631
INN1	0,548	0,434	0,641	0,773	0,421	0,472	0,541
INN10	0,536	0,427	0,479	0,842	0,443	0,462	0,424
INN11	0,505	0,389	0,407	0,784	0,383	0,415	0,396
INN15	0,484	0,318	0,455	0,732	0,362	0,389	0,436
INN16	0,517	0,371	0,428	0,743	0,387	0,401	0,446
INN17	0,501	0,348	0,448	0,722	0,380	0,390	0,447
INN2	0,535	0,470	0,597	0,784	0,453	0,473	0,505
INN3	0,513	0,415	0,623	0,784	0,409	0,468	0,545
INN4	0,543	0,421	0,559	0,884	0,435	0,441	0,523
INN5	0,534	0,486	0,499	0,864	0,434	0,453	0,515
INN6	0,499	0,432	0,519	0,850	0,386	0,435	0,497
INN7	0,420	0,339	0,459	0,799	0,330	0,338	0,387
INN8	0,535	0,425	0,398	0,791	0,418	0,384	0,426

	Adhocratica	Clan	Desempeño	Innovación	Jerarquica	Mercado	Orienta. Mdo
INN9	0,511	0,420	0,435	0,826	0,433	0,441	0,436
OC2	0,626	0,574	0,670	0,526	0,525	0,529	0,843
OC3	0,630	0,523	0,626	0,464	0,469	0,544	0,811
OC1	0,502	0,527	0,535	0,460	0,404	0,414	0,791

Por último, con respecto al ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) y de acuerdo con los criterios establecidos, los intervalos de confianza para HTMT deben ser menores al umbral de 1 (Henseler et al., 2015), para aceptar la validez discriminante de los constructos (Hair et al., 2017), de tal forma que las correlaciones entre variables que pertenecen a un factor sean mayores a las correlaciones entre variables que miden factores diferentes. De igual forma, se puede confirmar, como se observa en la tabla 23, que ninguno de los intervalos de confianza alcanza el valor 1. Por ende, existe validez discriminante entre los constructos.

Tabla 23 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	Adhocratica	Clan	Desempeño	Innovación	Jerarquica	Mercado	Orient a. mdo
Adhocratica							
Clan	0,918						
Desempeño	0,727	0,556					
Innovación	0,701	0,562	0,645				
Jerárquica	0,942	0,980	0,570	0,566			
Mercado	0,992	0,801	0,674	0,609	0,917		
Orienta. Mdo	0,781	0,669	0,754	0,630	0,617	0,668	

En consecuencia, se confirma que la evaluación del modelo de medida cumplió con los criterios de fiabilidad, validez convergente y validez discriminantes señalados en la literatura sobre PLS-SEM (Hair et al., 2014; Ringle et al., 2015). Esto permitió proceder con la evaluación del modelo estructural, que se desarrolla en el apartado siguiente.

5.2. Evaluación del modelo estructural: contraste de hipótesis

Para evaluar el modelo estructural y contrastar las hipótesis se llevaron a cabo tres procesos que recomienda la literatura sobre PLS-SEM (Hair et al., 2014; Shujahat et al., 2019):

- 1) Evaluación de la capacidad predictiva del modelo dentro de la muestra: este proceso se realizó mediante el cálculo del coeficiente de determinación para las variables endógenas o dependientes (coeficiente R^2).
- 2) Evaluación de la capacidad predictiva del modelo fuera de la muestra o relevancia predictiva: este proceso se realizó a través del cálculo de la relevancia predictiva del modelo para las variables endógenas (coeficiente Q^2 , test de Stone-Geisser). En el software *Smartpls 3.3.3*, la relevancia predictiva, coeficiente Q^2 , se calcula aplicando el proceso de *Blindfolding*.
- 3) Evaluación del tamaño y la significancia de los coeficientes de trayectoria – *path coefficients*-. Esta última se calcula mediante un procedimiento de *bootstrapping*. Este proceso permite aceptar o rechazar las hipótesis de investigación.
- 4) Evaluación del tamaño y la significancia de las relaciones de moderación identificadas en las hipótesis de investigación. Este proceso permite aceptar o rechazar las hipótesis de investigación que identifican relaciones de moderación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las etapas que se acaban de enunciar.

El coeficiente de determinación (R^2) representa una medida del poder predictivo del modelo dentro de la muestra (Hair et al., 2014), el cual indica la cantidad de varianza de un constructo endógeno que es explicada por las variables exógenas (independientes) que lo influyen. Los valores de R^2 oscilan entre 0 y 1 para los

constructos endógenos, por lo que cuanto más alto es este valor, más capacidad predictiva tiene el modelo para dicha variable dentro de la muestra. En la tabla 24 se puede observar que el R^2 , para todas las variables endógenas del modelo (desempeño, innovación y orientación al mercado), alcanzó los niveles recomendados, que son superiores a 0,1, según criterios de Falk y Miller (1992). Esto indica que, con estos valores, el modelo alcanza un nivel adecuado de poder predictivo dentro de la muestra.

Con respecto a los resultados del test de Stone-Geisser, es decir, el coeficiente Q^2 , para los constructos endógenos del modelo (desempeño, innovación y orientación al mercado), todos los valores fueron superiores a 0 como se recoge en la tabla 24. Por lo tanto, el modelo posee capacidad predictiva fuera de la muestra, es decir, se confirma que el modelo alcanzó relevancia predictiva (Hair et al., 2014).

Tabla 24 Evaluación del coeficiente de determinación R^2 y la relevancia predictiva Q^2 . Q^1

Variable latente endógena	R^2	Q^2
DESEMPEÑO	0,570	0,414
INNOVACIÓN	0,349	0,214
ORIENTACIÓN MERCADO	0,489	0,306

Después de comprobar la capacidad predictiva del modelo dentro y fuera de la muestra, se presentan los coeficientes de trayectoria *–path coefficients–*, los cuales advierten en qué medida cada variable exógena contribuye con la varianza explicada a cada una de las variables endógenas, para lo que es necesario evaluar su significatividad. En síntesis, estos coeficientes muestran las estimaciones de las relaciones del modelo estructural, es decir, de las relaciones contenidas en las hipótesis de investigación. Para determinar si los coeficientes del modelo obtenido a través de PLS son significativos, se llevó a cabo el procedimiento *bootstrapping* con un mínimo de 5000 submuestras, según recomendaciones de la literatura en PLS-SEM (Hair et al., 2011; Hair et al., 2014). Mediante este proceso se analizan el

signo algebraico, la magnitud y la significatividad estadística de los coeficientes de trayectoria (path).

Los *coeficientes path* son valores estandarizados entre +1 y -1, por lo que sus mayores valores absolutos denotan una mayor influencia de la variable exógena en la endógena (Hair et al., 2014). Es importante destacar que, cuanto más se acerque a cero este valor, más débil es la relación entre constructos.

Si el resultado de un coeficiente de trayectoria es contrario al signo postulado en la hipótesis, o no tiene el suficientemente tamaño y significatividad, esto indica que la hipótesis no puede ser soportada. El nivel de significatividad se determina a partir de un valor de la *t* Student, derivado del proceso de *bootstrapping*. Cuando en un modelo las hipótesis indican la relación de la dirección (+ o -), es necesario usar una distribución *t* a dos colas, con *n*-grados de libertad, en el que *n* es número de submuestras (bootstrapping = 5000 submuestras). En consecuencia, un coeficiente path se considera estadísticamente significativo cuando el valor *t* cumple con los siguientes umbrales: ≥ 1.65 y < 1.96 indica un resultado significativo al 90%; ≥ 1.96 y < 2.57 indica un resultado significativo al 95%; y ≥ 2.57 señala un resultado significativo al 99%.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 24, las relaciones de influencia directa (coeficientes path) entre los constructos, establecidas en las hipótesis, alcanzaron los siguientes resultados que soportan las hipótesis, a razón del tamaño de la relación y su significatividad según los umbrales presentados en el párrafo anterior.

Tal como se proponía en la H1, y a partir de los resultados, se tiene que la cultura tipo clan está asociada positiva y significativamente con la orientación al mercado ($\beta=0.193$, $p<.10$) $t=1.76$, con un resultado significativo al 90%.

Respecto a la H3, y a partir de los resultados, se tiene que la cultura organizacional tipo adhocrática esta asociada positiva y significativamente en la orientación al mercado: $\beta=0,597$, $t=5.13$, con un resultado significativo al 99%.

Por su parte, y a partir de los resultados obtenidos, se tiene que la orientación al mercado esta asociada positiva y significativamente con el desempeño (H9): $\beta=0,510$, $t=6.36$, con un resultado significativo al 99%.

De igual forma se establece, que se tiene una la orientación al mercado esta asociada positiva y significativamente con la innovación (H10): $\beta=0,591$, $t=8.21$, con un resultado significativo al 99%.

Respecto a la H11, se establece que la innovación está asociada positiva y significativamente con el desempeño: $\beta=0,332$, $t=4.26$, con un resultado significativo al 99%.

En contraste con los resultados anteriores, se encuentra que no existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional tipo mercado con la orientación al mercado, H2 ($\beta=0.051$, $t= 0.54$)

De igual forma se determina que no existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional tipo jerárquica con la orientación al mercado, H4 ($\beta=-0.124$, $t= 1.097$).

Así pues, los resultados de los coeficientes path y los valores t ofrecen soporte para las hipótesis H1, H3, H9, H10 y H11, pero no para las hipótesis H2 y H4 (tabla 25). La evaluación y resultado de las hipótesis H5, H6, H7 y H8 se presentan en la sección siguiente, en el análisis de las relaciones que involucran variables moderadoras.

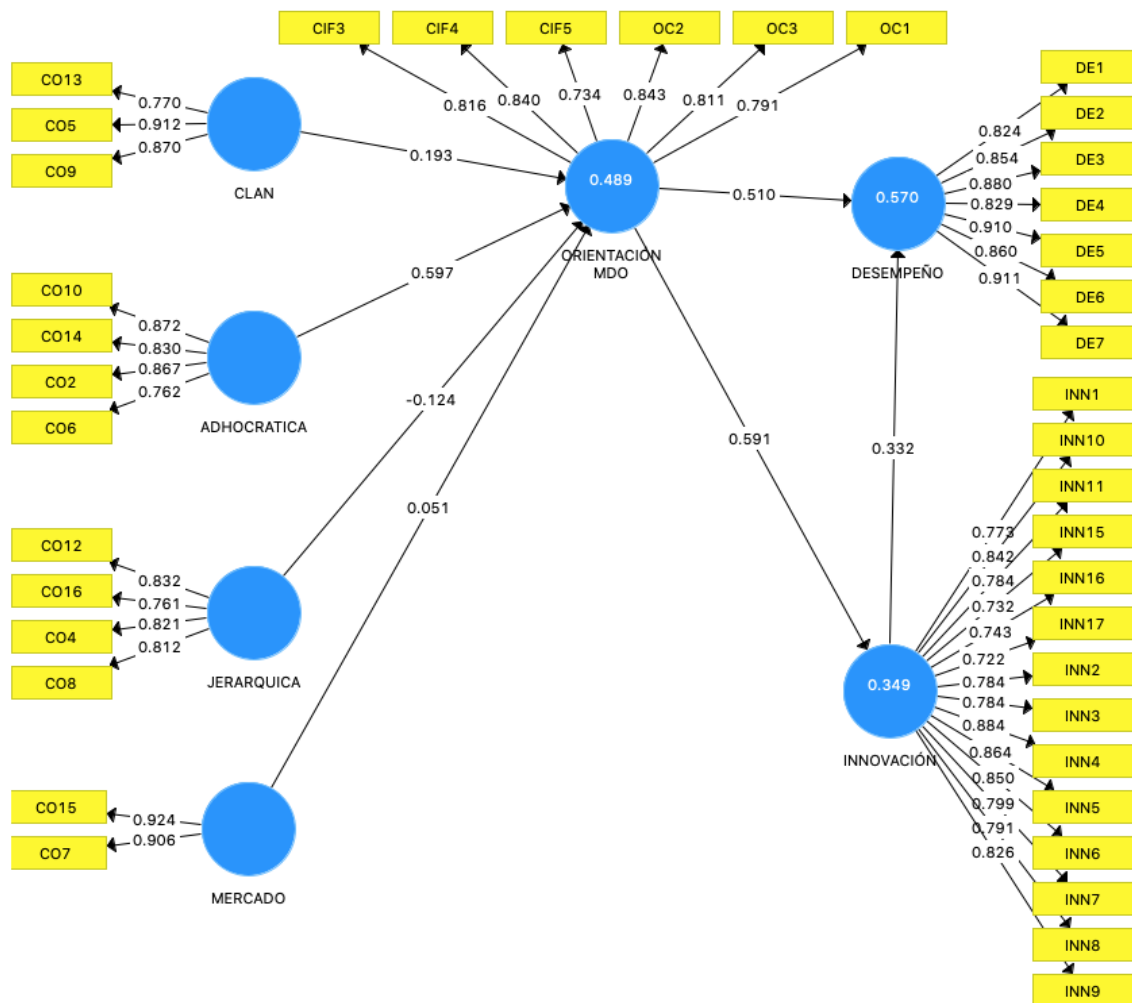
Tabla 25 Resultados del modelo estructural: hipótesis sobre relaciones directas entre variables¹

HIPOTESIS	Relaciones	Coefficientes path (β)	T valores	P Valores	Resultado
H1	CLAN -> ORIENTA. MDO	0,193	1,769*	0,077	Soportada
H2	MERCADO -> ORIENTA. MDO	0,051	0,547	0,584	No soportada
H3	ADHOCRÁTICA -> ORIENTA. MDO	0,597	5,134**	0,000	Soportada
H4	JERARQUICA -> ORIENTA. MDO	-0,124	1,097	0,273	No soportada
H9	ORIENTA. MDO -> DESEMPEÑO	0,510	6,365**	0,000	Soportada
H10	ORIENTA. MDO -> INNOVACIÓN	0,591	8,214**	0,000	Soportada
H11	INNOVACIÓN -> DESEMPEÑO	0,332	4,262**	0,000	Soportada

En la figura 3 se recogen los principales resultados del análisis realizado mediante la herramienta PLS.

¹Significancia al 90%; ** Significancia al 99%

Figura 3 Modelo Estructural



5.3. Evaluación del efecto moderador de la implicación familiar

En este apartado se presentan los resultados de la evaluación de las hipótesis que incluyen como variable moderadora la implicación familiar en cada una de las relaciones entre cultura organizacional (tipologías) y la orientación al mercado (H5, H6, H7 y H8). Al igual que en las relaciones directas, la valoración de la significatividad de los efectos moderadores se llevó a cabo mediante el procedimiento de *bootstrapping* (Williams y Mackinnon, 2008).

De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación de los efectos moderadores de la implicación familiar en las relaciones entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, se encontraron los resultados que se describen seguidamente.

En primer lugar, como se observa en la tabla 26, se encontró que la implicación familiar modera de manera negativa y significativa la relación entre la cultura clan y la orientación al mercado ($\beta=-0.150$; $t=2.360$). Este resultado está en línea con los planteamientos de la H5, por lo que esta última se soporta.

Tabla 26 Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre cultura clan y orientación al mercado²

Relación	Coefficientes path (β)	T values	P Values
Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre la cultura tipo clan y la orientación al mercado	-0,150	2,360*	0,019

En segundo lugar, como se observa en la tabla 27, se halló que la implicación familiar no tiene una moderación negativa significativa en la relación entre cultura tipo mercado y la orientación al mercado ($\beta=-0.102$; $t=1.4$). Este resultado no soporta la hipótesis 6.

Tabla 27 Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre cultura tipo mercado y la orientación al mercado.

Relación	Coefficientes path (β)	T values	P Values
Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre la cultura tipo mercado y la orientación al mercado.	-0,102	1,4*	0,160

² Significancia al 95%.

En tercer lugar, como se observa en la tabla 28, se halló que la implicación familiar no modera la relación entre la cultura tipo adhocrática y la orientación al mercado ($\beta=-0.063$; $t=0.992$). Este resultado es contrario a los planteamientos de la hipótesis 7, lo que indica que esta última no se soporta.

Tabla 28 Efecto moderador de la implicación familiar en la cultura tipo adhocrática y la orientación al mercado.

Relación	Coefficientes path (β)	T values	P Values
Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre la cultura tipo adhocrática y la orientación al mercado.	-0,063	0,992	0,322

Por último, como se observa en la tabla 29 se halló que la implicación familiar no modera de forma positiva y significativa la relación entre cultura tipo jerárquica y orientación al mercado ($\beta=-0.113$; $t=1.685$). Este resultado es contrario con los planteamientos de la H8, por lo que esta no se soporta.

Tabla 29 Efecto moderador de la implicación familiar en la cultura tipo jerárquica y la orientación al mercado³

Relación	Coefficientes path (β)	T values	P Values
Efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre la cultura tipo jerárquica y la orientación al mercado.	-0,113	1,685*	0,082

En síntesis, a través de la evaluación del efecto moderador de la implicación familiar en los tipos de cultura y la orientación al mercado, se acepta la hipótesis 5, pero se rechazaron las hipótesis 6, 7 y 8.

³ Significancia al 90%

CAPITULO 6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- 6.1. Discusión de resultados y conclusiones
- 6.2. Implicaciones para la gestión
- 6.3. Limitaciones de la investigación
- 6.4. Futuras líneas de investigación

6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Discusión de resultados y conclusiones

A través de este último capítulo de la tesis, se realizan el análisis de los resultados obtenidos según lo que se planteó para este estudio, poniendo a discusión las distintas implicaciones que a nivel teórico y práctico se pudieron extraer de los principales hallazgos; de igual forma se presentan las limitaciones y las futuras líneas de investigación que podrían surgir a partir de esta discusión, y con las cuales se podría dar continuidad a esta investigación.

Partiendo de la teoría de recursos y capacidades, y basados en la estructuración de un marco teórico y conceptual sólido, que sirvió para soportar la contrastación empírica, esta tesis doctoral buscó darle respuesta a la pregunta de investigación sobre cómo la cultura organizacional influye en la orientación al mercado, y esta en la innovación y en el desempeño de las empresas familiares en Latinoamérica. Asimismo, se indaga sobre el papel moderador que juega la implicación familiar en la relación que existe entre la cultura organizacional y la orientación al mercado de la empresa familiar.

De acuerdo con los resultados obtenidos, siete de las once hipótesis planteadas para la investigación han encontrado soporte empírico, ya que sus relaciones directas y moderadoras han sido significativas a partir de los datos del modelo procesado con la técnica del SEM-PLS.

Centrándonos en las conclusiones del contraste de las hipótesis, se logró comprobar la influencia y la relación entre las variables externas del modelo y las variables principales, y con ello responder a lo planteado por la investigación.

Con respecto a la relación que existe entre las distintas tipologías de cultura organizacional que se consideraron para la investigación con la orientación al mercado de las empresas familiares, el resultado del contraste empírico de las hipótesis identificó que la relación entre las culturas organizacionales tipo clan y adhocrática de las empresas familiares con la orientación al mercado resultaron ser significativas y directas, con lo cual se aceptaron H1 y H3.

Este hallazgo está en línea con los resultados obtenidos en trabajos previos de Gálvez y García (2011), Naranjo-Valencia et al. (2012), Slater (2001) y Tseng (2009), y a través de los cuales se corroboran los argumentos que sostienen que la cultura organizacional tipo clan tiene una relación positiva con la orientación al mercado de las empresas familiares, en la medida que estas por sus características particulares convocan a la participación por parte de los miembros de la empresa alrededor de los intereses de la misma, al trabajo en equipo, a buscar alternativas orientadas a cohesionar los esfuerzos y a mejorar las relaciones humanas, todos ellos aspectos que favorecen el establecimiento de buenas relaciones, no solo dentro de la empresa, sino también respecto a los clientes, con lo cual se genera un contexto propicio para la orientación al mercado.

Esa búsqueda permanente de la satisfacción tanto del personal de la empresa, como de sus clientes influye en la orientación al mercado de la empresa familiar tipo clan, en la medida que este tipo de empresas conduce sus acciones a partir de la información que captura del mercado. Dicha información se comparte entre los miembros de la empresa para ser asumida de forma responsable y poder con ello determinar la respuesta más adecuada para crear ofertas de valor superior para el cliente.

Lo anterior corrobora, como los valores familiares de autonomía y flexibilidad propios de la cultura clan, que se inclinan por la responsabilidad y el relacionamiento

con los clientes, influyen de forma importante en la orientación al mercado de la empresa.

Por otro lado, la disposición hacia la innovación, al desarrollo de nuevos productos y servicios, a mirar al futuro y hacia las dinámicas del entorno, aspectos característicos de la cultura adhocrática, también contribuyen a la orientación al mercado de la empresa familiar. En esta tipología de empresa se resalta el interés por el conocimiento, por asumir los riesgos que acarrearán las nuevas iniciativas de negocios y por la creatividad, que en las empresas tipo adhocráticas se convierten en elementos fundamentales para la orientación al mercado.

Una cultura tipo adhocrática dispone a la empresa familiar para hacer frente a los cambios del entorno y a las circunstancias adversas que este le antepone, por medio de la adopción de la orientación al mercado. Esa orientación externa y esa visión de futuro, con la que la empresa captura información del entorno, para poder comprender mejor a los clientes y conocer a sus competidores, es lo que le permite ajustar la oferta de productos y servicios a las necesidades del mercado, y con todo esto poder ofrecer un valor superior a los clientes.

Con esto se confirma la existencia de una relación directa y positiva entre la cultura organizacional tipo adhocrática y la orientación al mercado de las empresas familiares, proporcionando con ello evidencia adicional a los resultados logrados por otros estudios como los de Blesa et al. (2009), Naranjo-Valencia et al. (2012) y Tseng (2009)

Con respecto a las culturas organizacionales tipo mercado y jerárquica y su relación con la orientación al mercado de las empresas familiares, los resultados del presente estudio no confirman una relación positiva entre estos constructos, por lo que no se confirman las H2 y H4. En el caso de la cultura tipo jerárquica, corrobora los resultados de estudios previos como el de Gálvez y García (2011) y Méndez

(2016), aduciendo que la imposición de reglas, el buscar procesos estandarizados, el formalismo, el control y la impersonalidad, entre otros aspectos que caracterizan a este tipo de cultura, entorpecen el trabajo en equipo, y el empoderamiento, lo que de alguna forma limitan la adopción de la orientación al mercado por parte de la empresa familiar. Estos resultados establecen como una empresa que se orienta más hacia el interior de ella, hacia la búsqueda de mayor productividad en sus procesos, bajo una mirada más de adentro hacia afuera, propio de una cultura organizacional jerárquica, connota un ambiente que no favorece la orientación al mercado.

Respecto a la cultura tipo mercado, a pesar de su orientación hacia el ambiente externo que en sí mismo posibilita la adopción de la orientación al mercado, en el contexto de las empresas familiares latinoamericanas pesa el hecho de que las decisiones gerenciales, como plantean (Armas y Maridueña, 2019), se hacen más de manera intuitiva. Los gerentes de estas empresas usan poca información, pues por lo general no están dispuestos a invertir en la misma, haciendo que las decisiones estratégicas se hagan o sin información o con ella incompleta, lo que afecta en la verdadera orientación al mercado, al carecer de información que compartir con las áreas funcionales de la empresa, y por medio de ellas lograr respuestas adecuadas a los requerimientos del mercado, lo que impide alcanzar mayores eficiencias ante el mercado y proporcionar un valor superior para los clientes.

Por lo que se refiere a la identificación del papel moderador de la implicación familiar en la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado para cada una de las tipologías de cultura organizacional consideradas en el estudio, la contrastación empírica de las hipótesis determinó que la implicación familiar en la relación entre las culturas organizacionales tipo clan y jerárquica son significativas, y con ello se aceptan las H5 y H8.

Estos resultados corroboran los hallazgos de Sharma (2008b) y Dyer (2006) que plantean que, en las empresas familiares, los atributos y características de la familia propietaria, inducen a la tipificación de la cultura organizacional de la empresa, y según sea su nivel de implicación con ella, de igual forma se producen distintos efectos frente a las acciones y comportamientos que esta asuma. Según el nivel de implicación y compromiso que la familia tenga para con la empresa familiar, puede generar diferentes efectos según sea la cultura organizacional predominante, lo que genera a su vez diversos efectos respecto a la relación con la orientación al mercado de la empresa. Esa diversidad en términos de estructura, valores y patrones de interacción de las empresas familiares (James et al., 2012) combinados con los diferentes grados de implicación por parte de la familia propietaria, marcan los efectos diversos respecto a la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado.

Tal es el caso de las culturas organizacionales tipo clan que se caracterizan, de forma general, por la participación activa de los miembros de la empresa, actitud que por su misma esencia es convocante para una mayor implicación de la familia propietaria, lo que se puede expresar en una mayor participación y compromiso con la empresa, convirtiendo a la familia en un actor clave y determinante en los procesos de decisión estratégica, y con ello en el nivel de orientación al mercado.

Como ya se había expresado, la cultura clan se caracteriza por la gran cohesión entre sus miembros, al punto que se describe a la organización como una gran familia extensa; en la que la implicación familiar se traduce en la participación en la planificación estratégica de la empresa (Astrachan et al., 2002).

Se observa que, en la medida que la familia tenga mayor implicación en las decisiones estratégicas de la empresa, menor es el nivel de orientación al mercado, esto en consideración a la aversión al riesgo y al apego por las viejas tradiciones que por lo general evidencian las familias propietarias que determinan la cultura clan

(Croce y Martí, 2016). En este caso, los valores altruistas y el favorecimiento de los intereses familiares predominan por encima de los intereses empresariales, hasta tal punto que su influencia afecta de forma negativa la adopción que la empresa pueda tener de la orientación al mercado (Fernández y Nieto, 2006).

Ese gran consenso y participación de los empleados y líderes, que convierten a la organización tipo clan en una gran familia (Fackhri et al., 2021) y que promueve su desarrollo desde una perspectiva grupal, son la gran apuesta empresarial para generar valor en este tipo de empresa (Cequea et al., 2011). Esto unido a las características de la familia propietaria, como la aversión al riesgo y el altruismo, hacen que esa implicación familiar en la gestión empresarial afecte de forma importante a la orientación al mercado. Y desde esta perspectiva, se determina que cuanto más intensa y fuerte sea dicha implicación, menor será la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, ratificando lo señalado por Gálvez y García (2011).

Por otra parte, se establece que la cultura organizacional tipo adhocrática tiene una relación positiva y moderada en intensidad con la orientación al mercado, en la que la implicación familiar no influye en dicha relación. Esas mismas creencias y valores propios de este tipo de cultura, donde la actitud emprendedora, el liderazgo en productos, la innovación y la asunción de riesgos, hacen que la implicación de la familia no ejerza una influencia determinante para la adopción de la orientación al mercado.

Se observa como las mismas condiciones que determinan la cultura adhocrática, son en sí mismas impulsoras de la orientación al mercado, y como la implicación de la familia propietaria no ejerce ninguna influencia en esta relación. Al ser el emprendimiento, la innovación y la prospectiva la apuesta estratégica para la competitividad empresarial en la empresa con cultura organizacional tipo adhocrática, la orientación al mercado se convierte en filosofía empresarial que

orienta sus actuaciones, y se convierte en condición imprescindible para lograr los objetivos empresariales.

En coherencia con lo señalado por Naranjo-Valencia et al. (2012), esa actitud innovadora y proactiva propia de la cultura adhocrática, en sí misma motiva la indagación permanente sobre los clientes y la competencia, e influye indiscutiblemente en los comportamientos organizacionales de orientación al mercado. Se observa pues que la implicación familiar no tiene una influencia significativa en la relación que la cultura organizacional tipo adhocrática tiene con la orientación al mercado de la empresa.

Ahora bien, a pesar de que la relación entre la cultura organizacional tipo jerárquica y la orientación al mercado no fue significativa (pero negativa según la hipótesis planteada y con tendencia a ser significativa), la implicación familiar sí que modera de forma significativa esta relación. Según lo señalado por Morales (2012) en términos causales, una variable moderadora siempre funciona como una variable independiente, es decir, se encuentra en un mismo nivel que las variables independientes, en lo que se refiere a su rol como variables causales de una variable dependiente dada. En tal sentido, y de acuerdo con la relación establecida en la hipótesis planteada, en la medida que la implicación familiar se incrementa, fortalece la relación negativa que existe entre la cultura organizacional tipo jerárquica y la orientación al mercado.

Es decir, cuanto mayor sea la implicación familiar en la empresa, mayor será el uso de políticas formales y estructuras de control (Ortiz et al. 2009), lo que hará que la empresa se encuentra cada vez más alejada de la orientación al mercado. El interés centrado en la burocracia, en el control, en las reglas y las políticas en función de la eficiencia empresarial y todo basado principalmente en una orientación hacia el interior de la empresa (Desphandé et al., 1993) serán aspectos reforzados por la implicación familiar. Todos estos aspectos que caracterizan una cultura

organizacional tipo jerárquica, en las empresas familiares tendrán mayor afianzamiento en la medida que haya mayor implicación familiar, y como tal menor posibilidad de orientarse al mercado.

En lo que respecta al establecimiento de la relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas familiares, de acuerdo con los resultados del contraste empírico de las hipótesis, se determina que esta relación resulta ser significativa y directa, con lo que se acepta la H9. Este resultado aporta evidencia adicional a los resultados presentados por los estudios previos relacionados con la orientación al mercado y el desempeño empresarial como los de Bamfo y Kraa (2019); Jaworski y Kohli (1993), Kohli y Jaworski (1990), Lämsiluoto et al. (2019); Li et al. (2018), Narver y Slater (1990), Ngo (2021), Oluwatoyin et al. (2018), Orlandini (2020), Vega y Rojas (2011), Tsiotsou (2010) y Tokarczyk et al. (2007) que confirman que la orientación al mercado es un antecedente importante para el desempeño empresarial.

Por tanto, estos resultados corroboran la importancia que tiene la orientación al mercado como pilar clave para el mejoramiento del desempeño de la empresa familiar. En la medida que, a través de la orientación al mercado, las empresas familiares capturan información clave y relevante del entorno y del mercado respecto a las necesidades de los clientes, la competencia y las mismas tendencias que pueden afectar el negocio familiar, ello les permitirá adaptar sus productos y servicios a esas necesidades detectadas y poder con ello ofrecer un valor superior a los clientes, todo lo que conlleva a mejorar el desempeño general de la empresa.

Respecto a la relación que existe entre la orientación al mercado y la innovación de las empresas familiares, según los resultados del contraste empírico de la hipótesis, se pudo determinar que esta relación resulta ser significativa y directa, con lo que se acepta la H10. Este resultado reafirma a la orientación al mercado como un antecedente importante de la innovación, lo que confirma los hallazgos de otros

estudios previos que fueron revisados en el marco teórico entre los que se encuentran autores como Colina (2008), Frank et al. (2012), Guo et al. (2019), Miller y Le Breton-Miller (2005) y Udriyah y Ferdouz (2019) entre otros. Estos trabajos consideran que la innovación depende de forma importante de la información que se tenga entre muchos otros aspectos, de las necesidades, percepciones, gustos y preferencias de los clientes, como también de las tendencias y situaciones del entorno competitivo donde se desenvuelve la empresa, información por medio de la cual los recursos y capacidades empresariales podrán estar mejor enfocados para generar nuevos productos y en general una oferta con un mayor valor perceptible por los clientes (Atuahene-Gima, 1996; Hurley y Hult, 1998).

Se establece entonces que las empresas familiares que se encuentren orientadas al mercado cuentan con una mayor posibilidad de comprender mejor a sus clientes y al entorno competitivo donde se desenvuelven, lo que indiscutiblemente las habilitará para alinear de forma más eficiente e innovadora sus productos y servicios a la luz de las exigencias de los clientes y las oportunidades que presenta el mercado. Toda esa información que se captura del mercado, y que es traducida en conocimiento, es el insumo más importante para la innovación, con lo que la empresa familiar adquiere una ventaja competitiva y queda posibilitada para crear un valor superior respecto a sus competidores. Es así como la inteligencia de mercados, que proviene de la orientación al mercado, se convierte en un factor clave para el planteamiento estratégico de la empresa, donde por medio de la innovación la empresa familiar puede alcanzar de forma más ágil su éxito empresarial.

Respecto a la relación propuesta entre la innovación y el desempeño de las empresas familiares, los resultados empíricos de contrastación de las hipótesis determinan que existe una relación directa y positiva lo que permite confirmar la H11. Este resultado que se encuentra alineado con los estudios previos que consideran que la innovación se convierte en factor clave para el éxito empresarial, y que influye de forma positiva en sus resultados, entre los que se encuentran los

trabajos de Baker y Sinkula (2002), Damanpour et al. (2009), Han et al. (1998), Marín-Idarraga y Cuartas-Marín (2019) y Stock y Zacharias (2011),

Con la H11 se confirma que la innovación se convierte en un factor clave que influye de forma importante en el crecimiento de la empresa familiar, evidenciando con ello un impacto positivo en su desempeño, el cual se puede observar a través de una mayor cuota de mercado, mejores resultados comerciales y de ventas, y mayores indicadores de rentabilidad. Se desprende de esto que las empresas familiares que innoven indiscutiblemente obtendrán mejores resultados empresariales, en la medida que tendrán mayores posibilidades de desarrollar ofertas de valor, por medio de las cuales podrán responder mejor a las exigencias del entorno y a las demandas cambiantes de los clientes, quienes cada vez exigen el desarrollo de nuevos productos y mejoras en los ya existentes.

De esta forma, y a partir del modelo teórico contrastado es posible comprender de una manera más amplia cómo el desempeño empresarial puede ser mejorado a partir de la interacción y desarrollo de variables como la cultura organizacional, la orientación al mercado y la innovación.

Lo anterior puede indicar que las empresas familiares deberían desarrollar una cultura organizacional que procure por la orientación al mercado, a la par que deberían desarrollar capacidades para la innovación, aspectos que impulsados por la implicación de la familia propietaria, permitirán generar un valor superior para los clientes y lograr con ello un mejor desempeño empresarial.

Respecto a las conclusiones de la investigación sobre los efectos directos e indirectos en el modelo, en primera instancia se puede concluir que la cultura organizacional del tipo clan y adhocrática tienen una relación positiva con la orientación al mercado. De este hallazgo se destaca, además, que mientras que la cultura organizacional tipo adhocrática y su relación con la orientación al mercado

no está influenciada por la implicación familiar, en la relación entre la cultura tipo clan y la orientación al mercado la influencia de la implicación familiar si es significativa.

Analizado desde las características propias de cada una de las tipologías de cultura organizacional, como por ejemplo el trabajo en equipo, la cohesión del grupo y el establecimiento de buenas relaciones, propio de la cultura clan (Fackhri et al., 2021), se establece como la implicación familiar y el compromiso de la familia juegan un papel importante en la adopción de la orientación al mercado en la empresa familiar, en la medida que estas actitudes empresariales convocan de forma importante a la participación de la familia en las decisiones empresariales, en virtud a esa misma concepción que como una gran familia se tiene de la empresa (Astrachan et al., 2002).

Sin embargo, gracias a esas características que definen la cultura tipo clan, y las propias de la familia propietaria, se puede entrever que cuánto más fuerte sea la implicación de la familia en la gestión de la empresa, menor será el nivel de orientación al mercado de esta. Esto se debe a esa actitud conservadora, aversa al riesgo, y con mirada más al bienestar laboral que a las exigencias del mercado, como se describe la familia propietaria, y consecuentemente la cultura organizacional tipo clan de la empresa familiar (Gálvez y García, 2011).

Por su parte, en la cultura adhocrática, cuyo enfoque es hacia el entorno, apostando por una visión organizacional de contexto y más prospectivo (Naranjo-Valencia et al., 2012), hacen que la implicación familiar no sea un factor que de forma significativa incida en el nivel de orientación al mercado de la empresa familiar, dado que las mismas actitudes emprendedoras y proactivas propias de este tipo de culturas, obligan a la empresa a indagar constantemente sobre las condiciones del entorno y como tal a estar permanentemente orientadas al mercado.

Al analizar las relaciones entre la orientación al mercado con el desempeño y con la innovación, se concluye que son relaciones positivas, directas y fuertes, que corroboran la importancia de la orientación al mercado para el éxito empresarial (Narver y Slater, 1990; Ngo, 2021).

Se complementan los distintos resultados que establecen como la orientación al mercado es un importante antecedente para la innovación (Frank et al., 2012; Guo et al., 2019), en la medida que es a través de esta como la empresa detecta necesidades del entorno para convertirlas en un insumo clave para la generación de nuevos productos, todo lo que redundará en ofertas de mayor valor para los clientes, y finalmente en un mejor desempeño empresarial.

Se concluye como la innovación muestra una relación positiva, fuerte y directa con el desempeño de la empresa, lo que corrobora como la innovación se convierte en un factor clave del crecimiento de la empresa familiar, en la medida que es a través de ella como la empresa adapta su oferta a los requerimientos del mercado.

En cuanto a las **contribuciones que representan los hallazgos del presente estudio en el ámbito académico**, cabe destacar en primera instancia la escasez que existe de trabajos empíricos que relacionen simultáneamente las variables de estudio aquí planteadas para explicar cómo las empresas familiares pueden lograr un mejor desempeño empresarial. A partir de la revisión de la literatura, se deduce como la investigación empírica que explore la relación entre la cultura organizacional de la empresa familiar, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño es escasa. A pesar de la importancia de estos temas, pocos estudios han medido como estas variables se conectan e interactúan entre sí en el contexto de las empresas familiares latinoamericanas.

La evidencia muestra que estas relaciones han sido poco exploradas en el contexto de la empresa familiar y menos aún a nivel latinoamericano, advirtiendo con ello la

existencia de un gap en la literatura que no ha tenido en cuenta la fuerte relación causal que existe entre la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño. A pesar de que hay evidencia del interés que existe por entender cómo la cultura organizacional se articula a otras variables organizacionales; específicamente en el contexto de las empresas familiares, que al igual que lo plantean Ruiz y Naranjo (2012), las temáticas abordadas tienden a ser muy dispersas, y con unos niveles de complejidad que no permiten mayor contrastación o discusión.

Los resultados encontrados frente a la relación significativa que existe entre la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño de la empresa familiar latinoamericana, le están aportando a ese gap que existe en la literatura sobre la relación que existe entre los constructos individualmente tratados aquí ampliamente. A través del planteamiento y comprobación empírica del modelo teórico que por primera vez es propuesto a través de este estudio, se afirma que la orientación al mercado es promovida desde la misma cultura organizacional dominante en la empresa; y en consideración a que se está hablando de empresas familiares, esta misma condición, connota que la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado, se encuentra influenciada de forma indirecta por la implicación que la familia propietaria tiene en su empresa.

A través de este modelo teórico, se aporta una mayor comprensión de los aspectos internos por medio de los cuales las empresas familiares pueden desarrollar y articular la información que poseen de los clientes y de la competencia para compartirla y analizarla entre sus áreas funcionales, para con ello lograr mejores respuestas al mercado, crear ofertas de mayor valor para los clientes, y en últimas, alcanzar un mejor desempeño empresarial.

Es así como el nuevo conocimiento que surge de esta tesis doctoral aporta comprensión acerca de cómo la orientación al mercado contribuye a ese

desempeño superior, en la medida que los resultados empíricos son satisfactorios permitiendo contrastar de forma positiva las hipótesis planteadas.

Y en tal sentido, cabe destacar de igual forma como los conocimientos adquiridos por medio de esta investigación, respecto a la relación entre la orientación al mercado y la innovación, han permitido corroborar el papel fundamental que ambos constituyen para alcanzar el mejor desempeño para la empresa familiar.

Es de reconocer que esta tesis doctoral, se realizó con todo el rigor que requiere un proceso investigativo de estas características, estructurado y ejecutado de forma metódica y organizada, buscando con ello romper con los esquemas tradicionales bajo los cuales se ha hecho investigación del *marketing* en Latinoamérica, que como lo señalan Carbajal y Castro (2019) se caracteriza por la baja calidad científica como comúnmente se realiza, gracias principalmente a los problemas tanto de formulación como de método como generalmente se presenta.

Para finalizar, y a manera de resumen, respecto al objetivo general propuesto en esta tesis doctoral, que busca responder a la pregunta de investigación sobre el cómo las empresas familiares pueden lograr un mayor desempeño empresarial, los resultados logrados a través del modelo teórico propuesto establecen que la relación entre la cultura organizacional con la orientación al mercado, y esta a su vez con la innovación, son factores fundamentales para generar dicho desempeño superior; argumento que ha sido sintetizado a través de la contrastación de 11 hipótesis, las cuales en su mayoría confirman empíricamente estos resultados.

Los resultados obtenidos suponen un aporte importante a la literatura existente sobre las empresas familiares latinoamericanas, quienes, por medio de la interacción de estas variables observadas y contrastadas, pueden mejorar sus resultados empresariales, expresados básicamente por medio de la satisfacción de

sus clientes, una mayor participación o cuota de mercado, y unos mejores indicadores financieros, entre otros aspectos.

6.2. Implicaciones para la gestión

Como se había mencionado anteriormente, a pesar de que las empresas familiares representan más del 90% de las organizaciones en Latinoamérica, y contribuyen con aproximadamente el 65% del PIB y el 80% del empleo de la región (Quejada y Ávila, 2016), no han sido abordadas lo suficiente a nivel de la investigación académica. Esto ha hecho que su conocimiento y comprensión sea aún limitado, situación que por sí misma de ser mejorada, sin lugar a dudas ayudaría a un mejor desempeño de este tipo de empresas en el concierto competitivo mundial, y especialmente para el contexto latinoamericano, caracterizado por ser una región que vive en permanente crisis social y económica, y con constantes bajos niveles de crecimiento empresarial.

Considerando que la empresa de la región latinoamericana presenta, en general, debilidades en el área de *marketing*, esta tesis aporta importantes hallazgos que destacan para las familias propietarias la importancia que su implicación y compromiso representan para el desempeño de sus empresas. Así a través de la cultura organizacional que le impriman a la empresa, pueden facilitar la orientación al mercado en ellas, lo que se comporta como un factor propulsor de la innovación y del desempeño superior, al ser los motores que promueven la creación de ofertas de valor para los clientes.

En virtud de lo anterior, esta tesis ofrece importantes implicaciones prácticas para las empresas familiares, en la medida que los resultados encontrados pueden ser de gran utilidad para contribuir a mejorar los niveles de competitividad y, consecuentemente, mejorar el desempeño empresarial, que se traduce en mayores

niveles de rentabilidad, para finalmente con todo esto, mejorar la supervivencia de la empresa en el mercado.

Los hallazgos sugieren que los gerentes de las empresas familiares, deben enfocar sus esfuerzos a lograr una cultura organizacional que se oriente al mercado, que desde la misma familia propietaria y hasta en los miembros de la empresa se cultive la importancia de la orientación al cliente y a la competencia, de recabar permanentemente información del mercado, compartirla entre las áreas funcionales y con todo ello tomar las decisiones más adecuadas para hacerle frente a las exigencias cambiantes del entorno, que en última instancia redundan en una mayor satisfacción de los clientes, una mayor participación o cuota de mercado y finalmente mejores resultados financieros.

El presente trabajo ha podido confirmar que existe una influencia positiva y significativa entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, y esta última con la innovación y el desempeño general de la empresa familiar, sugiriendo como este tipo de empresas deben luchar por una cultura que se oriente al mercado de tal forma que se garantice que los productos se encuentren alineados con las necesidades de los clientes, y que se asuma la innovación como la mejor alternativa para la generación de nuevos productos.

Con todo esto, se puede afirmar que para mejorar las condiciones competitivas de las empresas familiares latinoamericanas, es fundamental que sus gerentes tomen conciencia de la relevancia de la orientación al mercado, al ser esta la mejor alternativa estratégica para entender y anticiparse mejor a las necesidades reales y latentes de sus clientes, y obtener un mayor conocimiento sobre la posición competitiva en que se encuentra la empresa, para poder con ello focalizar sus procesos estratégicos, en los cuales necesariamente debe estar vinculada la innovación, como la forma más adecuada para ofertar al mercado productos novedosos y que le proporcionen mayor valor para los clientes.

Lo expuesto sugiere cambios en la forma como las empresas familiares asumen hoy su panorama competitivo, donde por lo general en Latinoamérica se evidencian muy bajos niveles de innovación, y en donde las pocas innovaciones que llegan al mercado, no alcanzan a lograr los resultados esperados, lo que ha conducido a que las empresas asuman posturas aún más conservadoras, y que para hacer frente a esta gran debilidad, enfoquen más sus esfuerzos por la imitación o como lo más cercano a la innovación, optar por las mejoras incrementales.

Los resultados señalan como la orientación al mercado juega un papel fundamental en el desempeño de la empresa familiar latinoamericana, al ser un antecedente clave que contribuye de forma significativa al desarrollo de la innovación al interior de la empresa, y para ello es necesario que tanto la familia propietaria, como los gerentes de las empresas promuevan una cultura organizacional que lo facilite. A través de una cultura organizacional que impulse comportamientos y habilidades de orientación al mercado, es que la empresa puede alcanzar los mayores niveles de competitividad.

Y para lograr alcanzar esos tan anhelados niveles de orientación al mercado, es menester que tanto familia propietaria, como los gerentes de la empresa familiar, establezcan estructuras organizacionales que correspondan a través de sus procesos internos a acciones de captura permanente de información del mercado, a la circulación de dicha información a través de todas las áreas funcionales y miembros de la organización, y contar con las capacidades y recursos necesarios para reaccionar estratégicamente ante la información detectada del mercado.

Todo esto hace necesario que las empresas familiares entiendan que, si no están orientadas al mercado, corren el riesgo de tomar decisiones sin la adecuada información de su entorno competitivo, lo que puede ocasionar que sus esfuerzos y recursos no logren ser focalizados eficientemente, al no contar con los elementos

claves que les permita identificar, entender y responder de la mejor forma a las demandas de los clientes.

Ahora bien, como ya se ha expresado, para que la empresa familiar adquiera una cultura organizacional que se oriente al mercado, lo más recomendable es que se inculque por parte de la familia propietaria y el gerente de la empresa familiar, la preocupación y el compromiso de todos sus integrantes por ofrecer un valor superior a los clientes, y congruente a ello, todas las acciones empresariales, deben estar enfocadas a la satisfacción de estos.

La orientación al mercado como filosofía empresarial induce a la empresa familiar a desarrollar mecanismos y estrategias, a través las cuales de forma continua los empleados deben hacer un monitoreo permanente de las necesidades de los clientes y de las acciones de la competencia, recabando información relevante sobre percepciones, hábitos y deseos de los clientes; información que es compartida entre las áreas funcionales de la organización para con ello finalmente impulsar la generación de estrategias que de forma eficiente y oportuna den respuestas acordes a las demandas del mercado.

Por otro lado, a pesar de que los resultados del estudio muestran que tanto la orientación al mercado, como la innovación individualmente afectan de forma positiva el desempeño de la empresa familiar, es fundamental considerar que los gerentes y las familias propietarias, deben focalizar sus esfuerzos para que estos factores sean desarrollados de forma integral y articulada, de tal manera que a través de su conjugación se logren los mejores resultados empresariales.

Como un argumento complementario a lo antes expuesto, podría decirse que a una empresa que se encuentre orientada al mercado, pero que no esté comprometida con la innovación, le será más difícil conservar su posición competitiva. Esto es debido a que sin importar que las acciones de la empresa estén dirigidas de forma

eficiente hacia la activación de las ventas, o a la promoción, es más poderosa la presión de los clientes por demandar nuevos productos que satisfagan sus necesidades, en la medida que cada vez los cambios en las tendencias, los gustos y las preferencias de los consumidores obligan una mayor conexión de la empresa con ellos, algo que solo puede ser logrado a través de la orientación al mercado y la consecuente innovación.

Por otro lado, si la empresa familiar conserva sus comportamientos de fuerte orientación hacia el control, las reglas, y las decisiones centralizadas y de orientación interna, propios de una cultura organizacional tipo jerárquica, estará alejada de ser una empresa orientada al mercado. Ello implica una alta probabilidad de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, en primera instancia por la falta de ese conocimiento del cliente y la competencia, lo que limitaría la innovación, influyendo como debilidad para lograr de forma eficiente la comercialización de los productos.

A manera de resumen, podría afirmarse que el buen desempeño de una empresa familiar es el resultado de la conjugación de una serie de variables, que parte de una cultura organizacional que procure por la orientación al mercado, de la implicación de la familia que facilite y promueva dicha orientación, y del impulso a la innovación en la empresa para buscar ofertas diferenciales que le procuren un mayor valor para los clientes.

6.3. Limitaciones de la investigación.

A pesar de las contribuciones que esta investigación presenta, los resultados deben considerar las limitaciones que el estudio empírico tiene, ya que toda investigación presenta una serie de limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de su evaluación.

En ese orden de ideas, esta investigación se encuentra sujeta a varias limitaciones. En primera instancia, es importante considerar que los resultados obtenidos relacionados con la interacción encontrada entre la cultura organizacional, la orientación al mercado, la innovación y el desempeño se encuentran limitados por la misma naturaleza transversal del estudio. Esto en consideración a que la información recolectada y procesada para esta investigación se caracteriza por ser de corte transversal, haciendo que las inferencias sobre la causalidad entre los constructos estudiados deben ser observadas bajo esta consideración. Como tal se sugiere para futuras investigaciones, utilizar información de carácter longitudinal, de tal manera que se pueda lograr una perspectiva diferente sobre las interacciones estudiadas y con ello conocer de otra manera los efectos de las interacciones de las variables propuestas y analizadas a través del modelo teórico.

Otro limitante tiene que ver con los desarrollos teóricos que soportan el modelo propuesto, en consideración a que existe siempre la posibilidad que otras variables que aquí no fueron consideradas tengan efectos directos e indirectos respecto al desempeño de las empresas familiares, y que pueden tener algún tipo de influencia en las interacciones que a través del modelo fueron tratadas.

Lo anterior induce a pensar que el modelo propuesto y contrastado puede ser una mirada parcial del fenómeno estudiado, ya que hay que considerar que pueden existir más variables que no fueron tomadas en cuenta, y que podrían ampliar y mejorar el poder explicativo del modelo que se propuso.

El focalizarse en la empresa familiar, para un estudio que considera las variables que fueron tratadas, en sí mismo puede constituirse como una limitante, ya que la condición de empresa familiar connota en sí misma una serie de particularidades que hace que los resultados logrados no puedan ser generalizados o considerados para otros tipos de empresas.

Puede decirse de igual forma, que las limitaciones aquí expresadas, plantean nuevas posibilidades de investigación, al constituirse como insumos orientadores y como puntos de partida para iniciar estudios relacionados con las empresas familiares.

6.4. Futuras líneas de investigación.

Partiendo de las conclusiones y las mismas limitaciones de este estudio, se generan nuevas interrogantes y posibles líneas de investigación que podrían complementar y profundizar algunos de los temas tratados. Como tal, esas nuevas líneas de investigación pueden, en primera instancia, partir de la introducción de nuevas variables que complementen y proporcionen mayor capacidad de predicción y explicación al modelo propuesto.

Desde otra perspectiva, el estudio de las empresas familiares puede ser abordado desde muchos aspectos complementarios a la orientación al mercado, que desde la misma revisión de la literatura pueden tener efectos importantes para el desempeño empresarial. Es tan escasa la investigación en Latinoamérica sobre la empresa familiar, que serían múltiples los aspectos sobre los cuales se podría complementar la investigación relacionada desde la perspectiva del *marketing*, lo que contribuiría de forma importante a las dificultades que este tipo de empresa sufren para su supervivencia.

De igual forma es recomendable que el modelo propuesto en este estudio sea contrastado en otros sectores económicos, e inclusive en otros ámbitos geográficos de tal forma que sus resultados le aporten a la generalización de las conclusiones logradas. O en su defecto, determinar las diferencias que se puedan suscitar del modelo entre los distintos escenarios estudiados.

Un ejercicio que podría ser de gran relevancia es estudiar el modelo considerando distintas variables moderadoras y mediadoras del entorno para las diferentes relaciones e interacciones propuestas.

Para finalizar, sería interesante abordar metodológicamente esta investigación de forma cualitativa, de tal forma que se logre una mayor comprensión respecto de las razones que justifican la confirmación de las hipótesis propuestas en el modelo. Desde una perspectiva cualitativa, se pueden alcanzar mayores niveles de comprensión de lo estudiado, para con ello entender con mayor profundidad las relaciones e interacciones de las variables consideradas en el modelo, y sus efectos directos e indirectos en el desempeño de la empresa familiar, lo que podría significar el hallazgo de implicaciones empresariales, que desde el abordaje cuantitativo no pudieron ser detectadas.

La cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado.

.....
José Fernando Barahona Vinasco

Referencias bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1988). *Strategic market management* (2nd. Ed.). Free Press.
- Acevedo, C., Páramo, D., y Rodríguez, G. (2018). Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del departamento del Atlántico. *Universidad & Empresa*, 20(34), pp. 127-156. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5213>
- Acosta Pages, A. (2017). *Profesionalización de la empresa familiar. El Auditor S.A. de la provincia de Córdoba* [tesis de grado, Universidad Siglo XXI]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13854>
- Acosta, A. M., y Pérez U., A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *CICAG: Revista del centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 7(2), pp. 81-87. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706294>
- Aguer, A. B. (2021). *Conflictos en el traspaso generacional de empresas familiares comerciales en Paraná* [tesis de Grado, Universidad Siglo XXI]. Repositorio institucional]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20320>
- Aguilar-Bustamante, M. C. (2017). *Estudio comparativo del estilo de liderazgo y la cultura organizacional en asociaciones gremiales y directores de programas en psicología en Latinoamérica y España con base en el proyecto Globe* [tesis doctoral, Universidad de la Laguna]. <https://portalciencia.ull.es/documentos/5e3170372999523690ffe70b>
- Aguilar-Bustamante, M. C., y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), pp. 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Aguilera, R. V., y Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 485-556. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495525>
- Ahmed, F., Kitchlew, N., Bajwa, S. U., y Shahzad, K. (2018). Congruence of market orientation and organizational learning: Performance perspective. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), pp. 309-329. <https://www.econstor.eu/handle/10419/188347>
- Akbarov, S. (2018). Market orientation and customer point of view-in the case of Azerbaijan. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies*, 5(6), pp. 58-67. Scholedge. <https://thescholedge.org/index.php/sijmas/article/view/473>
- Akman, G., y Yilmaz, C. (2019). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), pp. 69-111. <https://doi.org/10.1142/s1363919608001923>

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., y Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), pp. 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alarcón Mel, M. A., y Huamán Bances, G. del C. (2019). El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque [tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional Concytec. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3270112>
- Albert, M. B., Avery, D., Narin, F., y McAllister, P. (1991). Direct validation of citation counts as indicators of industrially important patents. *Research Policy*, 20(3), pp. 251-259. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90055-U](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90055-U)
- Alcaide Fernández, J. C. (2016). Comunicación y marketing. ESIC Editorial.
- Aldás-Manzano, J. (2015). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. En Moutinho, L., y Huarng, K-H. (eds.). *Quantitative modelling in marketing and management* (pp. 43-78) (2nd. Ed.). World Scientific.
- Alegre, J., Lapiedra, R., y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), pp. 333-346. <https://doi.org/10.1108/14601060610707812>
- Alfonso Garz, M., e Ibarra Mares, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4(2). <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2407>
- Ali, G. A., Hilman, H., y Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking*, 27, pp.1503-1531.
- Allaire, Y., y Firsirotu, M. (1992). Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Legis.
- Almaraz Alvarado, A. (2018). La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica. En Almaraz Alvarado, A., y Ramírez, L. A. (eds.). *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XXI* (pp. 47-86). El Colegio de la Frontera Norte.
- Alvarado Muñoz, Ó., y Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), pp. 259-283.
- Álvarez de Mon Montoliu, Á. (2019). Empresa familiar. Madrid, Universidad Pontificia Comillas, ICAICADE. <http://hdl.handle.net/11531/27352>
- Álvarez Falcón, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergia E Innovación*, 1(08). <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>
- Álvarez González, L. I., Santos Vijande, M. L., y Vázquez Casielles, R. (2001). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM Resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 4(1), pp. 7-42.

- Amat i Salas, J. M. (2003). La renovación estratégica en la empresa familiar. Factores de bloqueo y estrategias adecuadas para una organización emprendedora. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 39, pp. 43-60.
- Anderson, R. C., y Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), pp.1301-1327.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., y Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics* 68, pp.263–285.
- Andrade-Rodas, E. (2017). Internacionalización de la mediana empresa familiar Ecuatoriana: el rol de la orientación a la administración y flexibilidad estratégica del equipo gerencial. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), pp. 350-373. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.389>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Andriani, C. S., Biasca, R. E., y Rodríguez Martínez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Norma.
- Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A., y Rutherford, M. W. (2017). An archival approach to measuring family influence: An organizational identity perspective. *Family Business Review*, 30(1), pp. 19-36.
- Anzola, D., Barbrook-Johnson, P., y Cano, J. I. (2016). Self-organization and social science. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 23(2), pp. 221-257. <https://doi.org/10.1007/s10588-016-9224-2>
- Aparicio, G., Ramos, E., Casillas, J.C., e Iturralde, T. (2021). Family business research in the last decade. A bibliometric review. *European Journal of Family Business*, 11(1), pp. 33-44. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12503>
- Arbesú Rivera, C. (2017). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar*, 1-516. Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.
- Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., y Chiara Elmo, G. (2020). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), pp. 402-422.
- Arellano Rojas, J. D., y Castañeda Gutiérrez, J. M. (2021). *Gobierno corporativo y gestión de crisis en la empresa familiar*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), pp. 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arencibia Pardo, F. R., y Peña Rodríguez, B. (2020). El proceso de gestión en una pyme familiar. Caso: Calzados Cúcuta. *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada (RCTA)*, 2(34), pp. 103-110.
- Arévalo-Ascanio, J. G., Navarro-Claro, G., y Bayona-Trillos, R. A. (2016). La necesidad a medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio*, 12(1), pp. 53-65. <http://dx.doi.org/10.22463/2011642X.2124>

- Arias Luzardo, P. A. (2021). Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/8114>
- Arista-Zavala, R. (2019). La empresa familiar como clan: recursos y unicidad. *Dimensión Empresarial*, 17(4), pp. 204-220.
- Ariza, D. (2018). Construcción de un modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y su aplicación en el sector de tecnología de la información en Colombia [tesis Doctoral, Universidad EAN]. Biblioteca Digital Minerva. <http://hdl.handle.net/10882/9054>
- Armas Cabrera, S. L., y Maridueña Arroyave, M. R. (2019). El nivel de profesionalización gerencial y su incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 19(23). <https://doi.org/10.47189/rcct.v19i23.258>
- Aronoff, C. E., y Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, 8(2), pp. 121-130. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>
- Arreaga Escobar, S. G. (2020). Sucesión y desempeño financiero de una empresa familiar. Caso de estudio: Orodelti S.A. [tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <https://cutt.ly/IOVppjn>
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44, pp.73-95. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Arreola Bravo, F. M., Aguilar Angulo, R., y Rodríguez Lizárraga, C. I. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. *CIENCIA ergo-sum*, 27(2). <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/10113/10848>
- Arreola Bravo, F. M., Niebla Zatarain, J. C., y Ramírez Martínez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA ergo-sum*, *Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 22(2), pp. 103-115. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-458380>
- Arteaga Ortiz, M. I., Cadena Espinosa, M. L., y Lituma Lituma, I. M. (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. De Cuenca – Ecuador [tesis de Licenciatura, Universidad del Azuay, Ecuador]. Repositorio Institucional. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10243>
- Arzubiaga, U. (2019). Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles. *Management Letters/Cuadernos de Gestión*, 19(1), pp. 119-146. <https://doi.org/10.5295/cdg.170757ua>
- Arzubiaga, U., Maseda, A., y Beunza, F. (2019). La empresa familiar ante el reto de la innovación: una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 26, pp. 11-29. <https://cutt.ly/EOVdRht>
- Asad, M., Chethiyar, S. D., y Ali, A. (2020). Total quality management, entrepreneurial orientation, and market orientation: Moderating effect of environment on

- performance of SMEs. *Paradigms. A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 14(1), pp. 102-108.
- Astrachan, C. B., Prügl, R., Hair Jr, J. F., y Babin, B. J. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), pp. 3-7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858519300257>
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 6-14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Astrachan, J. H., Allen, I. E., y Spinelli, S (2002). Mass mutual/Raymond Institute American family business survey. Mass Mutual Financial Group.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., y Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), pp. 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Astrachan, J. H., y Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), pp. 211-219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., y Sharma, P. (2003). Family-sponsored ventures. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, pp. 93-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00051-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00051-8)
- Azuela Flores, J. I., y Jiménez Torres, N. H. (2014). El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales. *Contaduría y Administración*, 59(1), pp. 259-282. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71251-3](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71251-3)
- Badillo, L. R., y Herrera, J. H. (2017). La aplicación de las teorías de la agencia y stewardship en las empresas familiares: análisis desde un enfoque cualitativo. *Boletín de Coyuntura*, 14, pp. 4-8. <http://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/636>
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02723327>
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-focused Management*, 5, pp. 5-23. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1012543911149>
- Bamfo, B. A., y Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>
- Bañales, D. L. G. (2007). La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México [disertación Doctoral, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/1833>

- Banco Mundial (2019). Indicadores de desarrollo, base de datos recuperada el 3 de mayo de 2019
- Barbero, J. M. (2008). Políticas de la comunicación y la cultura: Claves de la investigación. *Dinámicas Interculturales*, 11.
- Barbosa, D. M. E., y Ayala, A. H. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(133), pp. 430-440. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.05.002>
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), pp. 285-309.
- Barksdale, H. C., y Darden, B. (1971). Marketers' attitudes toward the marketing concept. *Journal of Marketing*, 35(4), pp. 29-36. <https://www.jstor.org/stable/1250454>
- Barnes, L. B., y Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), pp. 105-114.
- Barreto, M. A. (2018). Factores de éxito en la sucesión de poder en una empresa familiar, Yungay-2017. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/9684>
- Barrios, M. (2015). Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares. *Palermo Business Review*, 12, 7. http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_01.pdf
- Barrón López, C. (2021). Arbitraje en la empresa familiar. <https://rii.austral.edu.ar/handle/123456789/1236>
- Barros-Contreras, I., Hernangómez-Barahona, J., y Martín-Cruz, N. (2014). La 'familiaridad dinámica' de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*, 42(2), pp. 88-109.
- Barros-Contreras, I., Hernangómez-Barahona, J., y Martín-Cruz, N. (2017). Familiaridad y riqueza socioemocional en las empresas familiares españolas: un examen empírico. *Revista Europea de Empresa Familiar*, 7 (1-2), pp. 14-24. file:///Users/fceea_dirprosocial/Downloads/Dialnet-FamilinessAndSocioemotionalWealthInSpanishFamilyFi-6330938.pdf
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), pp.33-54.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), pp. 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Basco, R., Cruz, D., Ramachandran, K., y Welter, F. (2015). Family business in emerging, developing, and transition economies. Call for papers – European Academy of Management Conference. file:///Users/fceea_dirprosocial/Downloads/CallforPapers-FamilyBusinessinEmergingDevelopingandTransitionEconomies.pdf

- Bassil, S., y Martín, J. (2020). La orientación al mercado en una empresa productora y distribuidora de cereales [tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2999>
- Bastos F. Santos, N. M. (2021). Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação. Saint Paul Editora.
- Bastos-Osorio, L. M., Vasquez Barajas, E. F., y Cáceres, y López, Y. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Lebret*, 8, pp. 59-74. <https://www.researchgate.net/publication/317145559> Factores que determinan la dinamica de las empresas familiares y su reto con la internacionalizacion
- Bearden, W. O., y Netemeyer, R. G. (1999). Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research. Sage.
- Becker, J., y Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market Focused Management*, 4, pp.17-41. <https://doi.org/10.1023/A:1009804011447>
- Beehr, T. A., Drexler, J. A., y Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), pp. 297-312.
- Bellamy, M. A., Ghosh, S., y Hora, M. (2014). The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operations Management*, 32(6), pp. 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.06.004>
- Benavides-Velasco, C. A., Guzmán-Parra, V. F., y Quintana-García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), pp. 78-90.
- Benetti, T., Kelm, M. L., Seibert, R. M., y Baggio, D. K. (2019). Governança corporativa: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. *Desafio Online*, 7(2).
- Bennedsen, M., y Fan, J.P.H. (2014). The family business map: Assets and roadblocks in long term planning. Palgrave Macmillan.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., y Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), pp. 647-691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Berg, D., y Einspruch, N. G. (2009). Research note: intellectual property in the services sector: innovation and technology management implications. *Technovation*, 29(5), pp. 387-93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.005>
- Bermeo, C., y Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 4(12), pp. 506-531. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721>
- Bermúdez-Hernández, J., Valencia-Arias, A., y Montañó-Arias, W. M. (2021). Conceptual model for innovation in the approach of market-oriented strategies. *Indian Journal of Marketing*, 51(12), pp. 8-25. <http://indianjournalofmarketing.com/index.php/ijom/article/view/167217>

- Bernal, C. S. (2021). La cultura organizacional en el desempeño de las empresas de familia: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado en Boyacá. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5552>
- Bernardi, C., Menezes, L., Álvarez, J. I., y Delgadillo, S. (2018). La percepción de la cultura organizacional en América Latina. Spencer Stuart.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gómez-Mejía, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), pp. 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., y Larraza-Kintana, M. (2010). Riqueza socioemocional y respuestas corporativas a las presiones institucionales: ¿Las empresas controladas por familias contaminan menos? *Ciencias Administrativas Trimestrales*, 55(1), pp. 82-113. <https://doi.org/10.24215/23143738e047>
- Bhandari, KR, Rana, S., Paul, J., y Salo, J. (2020). Exploración relativa y desempeño de la empresa: ¿Por qué la teoría de los recursos por sí sola no es suficiente? *Revista de Investigación Empresarial*, 118, pp. 363-377.
- Bhattarai, C. R., Kwong, C. C., y Tasavori, M. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96, pp. 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.042>
- Bianchi, C., Glavas, C., y Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), pp. 176-195.
- Bierly, P., y Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 123-135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171111>
- Bıcakcıoğlu-Peynirci, N., y Ipek, I. (2020). Export market orientation and its consequences: a meta-analytic review and assessment of contextual and measurement moderators. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Binz, C., y Astrachan, J. (2015). Marca de empresa familiar. Aprovechar la confianza de las partes interesadas. Fundación de Investigación IFB.
- Björnberg, Å., y Nicholson, N. (2007). The family climate scales—Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), pp. 229-246. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00098.x>
- Blesa, A., Ripollés, M., y Monferrer, D. (2009). Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales. *Investigaciones Económicas*, 33(2), pp. 233-270.
- Blindenbach, F., Dalen, J., y Ende, J. (2010). Subjective performance assessment of innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 27, pp. 572–592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00736.x>
- Borbolla, A. I., Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Sánchez Gardey, G., y Suárez Llorens, A. (2007). Análisis empírico de las diferencias de eficiencia entre las

- empresas familiares y las no familiares. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 13(1), pp. 103-116.
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Deusto.
- Borré, J. R., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(4), pp. 9-25. <https://doi.org/10.31876/racs.v24i4.24906>
- Boso, N., Story, V. M., y Cadogan, J. W. (2013). Orientación empresarial, orientación al mercado, lazos de red y desempeño: Estudio de empresas emprendedoras en una economía en desarrollo. *Revista de Negocios Venturing*, 28(6), pp. 708-727.
- Botella, C., y Suárez, I. (2012). Innovación para el desarrollo en América Latina. Una aproximación desde la cooperación internacional. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/AI78.pdf>
- Botello, H. A. (2015). Determinants of access to credit for SMEs: evidence at the level of the firm in Latin America. *Apuntes del Cenes*, 34(60), pp. 247-276.
- Botero-Pinzón, L.-D., Casillas, J. C., y Valencia-Cárdenas, M. (2019). The international profile of the firm: Application of latent profile analysis to the case of Colombia. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(3), pp. 392-410. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2018-0084>
- Brescia, N., Mostaccio, L. D., y Solari, N. (2019). Características y problemáticas en el proceso de sucesión de la empresa Pyme familiar [disertación Doctoral, Universidad Argentina de la Empresa].
- Briano Turrent, G. del C., y Saavedra García, M. L. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), pp. 275-286. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.02.001>
- Briozzo, A., y Aguilar, V. G. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 49(125). <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5083>
- Brouwer, N. M., y Kleinknecht, A. (1994). Monopoly profits from innovation and wage differentials.
- Brown, S. L., y Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 343-378. <https://doi.org/10.2307/258850>
- Budinska, S., y Taborecka-Petrovicova, J. (2018). The effect of market orientation on financial vs. non-financial indicators of business performance—comparison of market and market approach. *Recent advances in information technology, tourism, economics, management and agriculture*, 572.
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), pp. 292-309. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0173>

- Burch, GF, Batchelor, JH, Burch, JJ, y Heller, NA (2015). Repensar la educación empresarial familiar. *Revista de Gestión de Empresas Familiares*.
- Burgos, J. M., Burgos, J. C., Márquez, C., y Tello, G. E. (2019). La orientación al mercado y el desarrollo sustentable en los emprendimientos solidarios en el Ecuador. *Revista Espacios*, 40(37).
- Bustinzá, O., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., y Baines, T. (2019). Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*, 49(1), pp. 33-45. <https://doi.org/10.1111/radm.12269>
- Cabanilla, M. (2019). El género en la dirección de la empresa familiar: designación por acto voluntario o deliberado: caso empresas familiares ecuatorianas [disertación Doctoral, Université de Bordeaux].
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), pp. 71-96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>
- Cabrera-Suarez, M. K., Déniz-Déniz, M. de la Cruz, y Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*. 2, pp. 34-42. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.001>
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. L. C., y Martín-Santana, J. D. (2020). Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 5(1), pp. 8-12.
- Cabrejos Burga, R. E., Estela Estela, A. H., y Rojas, Y. W. N. (2020). Profesionalización en la gestión administrativa de PyMEs familiares del sector gráfico. *NovaRua*, 12(21), pp. 65-81. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.21.4>
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., y Mussolino, D. (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), pp. 509-523. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.002>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., y Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), pp. 317-355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Calle Piedrahíta, J. S., y Montoya Restrepo, I. A. (2019). Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(1), pp. 8-21. https://www.ingeniare.cl/index.php?option=com_ingeniare&view=d&doc=100/0718-3305-ingeniare-27-01-00008.pdf&aid=699&vid=100&lang=es
- Calle, M. J. (2018). Capital social e innovación organizacional: desafíos y oportunidades en la empresa familiar. Caso empresa exportadora de café [tesis de Grado, Universidad Casa Grande].
- Calles-Santoyo, M. E., y Luna-Nemecio, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), pp. 172-189. <https://cutt.ly/KPbDqjc>

- Cameron, K. S., Freeman, S. J., y Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), pp. 57-73. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274469>
- Cameron, K., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3^a. ed.). Jossey-Bass.
- Camino-Mogro, S., y Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos*, 2(3), pp. 46-72.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), pp. 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Campo, S., Diaz A.M., y Yagüe, M. J. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: how to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 43, pp. 76-86. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.08.006>
- Campos Rocafuerte, H., Espinoza Toalombo, W., Espinoza Toalombo, R. A., y Zambrano Burgos, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., y Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>
- Carbajal, Y. F., y Castro, Y. M. (2019). El marketing estratégico en las empresas de Latinoamérica y Europa en los últimos 15 años: una revisión de la literatura científica [trabajo de investigación]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/11537/22381>
- Carbajal, Y. F., y Castro, Y. M. (2021). Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima – Perú, en el año 2020 [tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/26982>
- Cárdenas, V. N. (2019). Percepción de la cultura organizacional según Cameron y Quinn en la Tienda 512 de un Banco en el distrito de El Tambo, Huancayo.
- Carli, D. D. d. (2018). Estratégias organizacional sob a ótica da matriz SWOT: um estudo de caso de uma empresa familiar de derivados de leite [trabalho Especialização, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25440>
- Carlock, R. S., y Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave Macmillan.
- Carmine, E. G., y Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment (Vol. 17). Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412985642>

- Carrasco Hernández, A. J., Sánchez Marín, G., y Meroño Cerdán, Á. L. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *European Journal of Family Business*, 4(2).
- Carrasco Hernández, A. J., Sánchez Marín, G., Danvila del Valle, I., y Sastre Castillo, M. Á. (2015). Orientaciones competitivas culturales en la empresa familiar. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 25, 49.
- Carrasco Hernández, A. J., y Sánchez Marín, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review-FIR*, 3(5), pp. 19-29.
- Carrera, A. (2019). *¿Cómo se gobiernan las mayores empresas de control familiar de América Latina?* [disertación Doctoral, Universidad Torcuato Di Tella].
- Carrera, A., Vázquez, P., y Cornejo, M. (2019). *¿Cómo se gobiernan las mayores empresas de América Latina?* *Harvard Deusto Business Review*, 285, pp. 62-69.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Carsrud, A. L. (1992). *The psychology of entrepreneurship*. University of Stirling. Scottish Enterprise Foundation.
- Castaño, N., de Luque, M., Wernsing, T., Ogliastrri, E., Shemueli, R., Fuchs, R., y Robles Flores, J. (2015). El Jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latinamerican countries. *Journal of World Business*, 50(3), pp.584-597.
- Castejón, P. J. M., y Pérez, C. L. (2015). La gestión del conflicto emocional en la empresa familiar cartagenera. En actas del IV Congreso Nacional de Etnografía del Campo de Cartagena: la vivienda y la arquitectura tradicional del campo de Cartagena (pp. 404-414). Unión de Editoriales Universitarias Españolas (UNE).
- Castellanos-Ordoñez, G., y Solano-Arboleda, D. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios gerenciales*, 33(142), pp. 87-94. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.006>
- Castillo, A., y Contreras, J. (2015). La cultura organizacional de una empresa dedicada a la fabricación de etiquetas autoadhesivas ubicadas en Sanblas municipio de Valencia del estado de Carabobo. Universidad de Carabobo.
- Cavazos, J., y Guiliani, A. C. (2008). El concepto de marketing bajo el paradigma relacional: una agenda para Latinoamérica. *Innovaciones de negocios* 8(1), pp. 101-118.
- Cavus, M. F., y Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), pp.416-422. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.500>
- Celi Mero, L. (2013). Negocios familiares: El paternalismo, camino directo al fracaso. *Revista Retos*, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. 3(5), pp. 56-70.
- Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y competitividad. En Universidad de Murcia. Congreso llevado a cabo en XIV. Congreso Nacional ACEDE. Aranjuez, España.

- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., y Núñez, M. B. (2011). Productividad humana. Análisis factorial de sus dimensiones y factores. In 9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Colombia.
- Céspedes, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/psicologiasocial/article/view/5218>
- Cevallos, D. M., Moreno, C. J., y Chávez Garcés, Á. M. (2018). La auditoría interna como herramienta efectiva para la prevención de fraudes en las empresas familiares. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), pp. 15-20.
- Chacín, J. P. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), pp. 105-132. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Charry, L. (26 de marzo, 2018). Las empresas familiares de América Latina. *Revista Avianca*. <https://www.aviancaenrevista.com/revista/empresas-familiares-america-latina/>
- Chen, J. S., Tsou, H. T., y Ching, R. K. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1331-1346. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.03.001>
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., y Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, 95(1), pp. 41-61.
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), pp. 87-98. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>
- Chiang, H. T., Lin, Y. C., y Chen, W. W. (2021). Does family business affect the relationship between corporate social responsibility and brand value? A study in different industry Taiwan. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.04.002>
- Chiavenato, I. (1989). Teoría clásica de la administración. Introducción a la Teoría General de la Administración, pp. 88-112.
- Chikerema, L., y Makanyeza, C. (2021). Enhancing the performance of micro-enterprises through market orientation: Evidence from Harare, Zimbabwe. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), pp. 6-19. <https://doi.org/10.1002/joe.22075>
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. En Marcoulides, G. A. (ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum.
- Chirico, F., y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), pp. 487-504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., y Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an “asset” or a “liability”? *Family Business Review*, 25, pp. 318-338. <https://doi.org/10.1177/0894486511426284>

- Chrisman, J. J., y Patel, P. C. (2012). Variaciones en las inversiones en I + D de la familia y empresas no familiares: agencia conductual y perspectiva miope de aversión a las pérdidas. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.976-997. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71618917003>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Litz, R. (1997). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., y Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), pp. 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K.C., y Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), pp. 9-26.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., y Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), pp. 1103-1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Chung, H. F. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/02651331211242638>
- Church, R. A. (1969). *Kenricks in hardware: A family business*, pp. 1791-1966. Newton Abbott, David & Charles, Ltd.
- Clariana, S. R. (2018). *Empresas familiares: por qué no suelen llegar a la tercera generación*. ESIC.
- Clark, B. H., y Montgomery, D. B. (1999). Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing*, 63(3), pp. 67-83. <https://doi.org/10.2307/1251776>
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., y Zaragoza Sáez, P. C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *European Journal of Family Business*, 5(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v5i1.5067>
- Coca Benítez, J., Peña, S., y Narvárez Cumbicos, J. G. (2020). Influencia del gobierno corporativo en las empresas familiares en su comportamiento contable-financiero, en crisis económicas y/o sanitarias: Ecuador, periodo 2020. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(1), pp. 113-133. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.223>
- Cohen, A., y Sharma, P. (2016). *Entrepreneurs in every generation: How successful family businesses develop their next leaders*. Berrett-Koehler.

- Colina, B. (2008). Capacidades societales de innovación. Su desarrollo en empresas de producción social en el contexto del socialismo del siglo XXI en Venezuela. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 60, pp. 121-153. CIERIEC. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17406006>
- Colli, A. (2003). *The history of family business*, pp. 1850-2000. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615009>
- Collis, D (1999). *Harvard Business Review on Corporate Strategy*. Harvard Business School Press.
- Colpan, A. M., Hikino, T., y Lincoln, J. R. (eds.) (2010). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford University Press.
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., y Pounds, T. W. (2020). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, 33(1), pp. 38-63. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- Cóndor, E. G., Bustamante, M. A., Lapo Maza, M. del C., y Campos, R. M. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Información Tecnológica*, 29(4), pp. 205-216. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7207772>
- Confecámaras (17 de julio, 2019). 4,2% aumentó la creación de empresas durante el primer semestre del 2019. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/702-4-2-aumento-la-creacion-de-empresasdurante-el-primer-semestre-del-2019>
- Contreras, I. B., Olavarría, Á. V., y Arancibia, F. M. (2018). La familiaridad dinámica: Estudio de caso aplicado a una empresa familiar en Chile. *Neumann Business Review*, 4(2), pp. 52-86. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2018.vol4.2.10029>
- Coombs, R., Narandren, P., y Richards, A. (1996). A literature-based innovation output indicator. *Research Policy*, 25(3), pp. 403-413. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048-7333\(95\)00842-X](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048-7333(95)00842-X)
- Corbetta, G. (2008). Learning from practice: How to avoid mistakes in succession processes. En Tàpies, J., y Ward, J. L. (eds.). *Family values and value creation* (pp. 99-28). Palgrave Macmillan.
- Corma, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Díaz de Santos.
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Ediciones Deusto. Grupo Planeta.
- Corporación Financiera Internacional – IFC (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*.
- Cossío Silva, F. J. (2013). *La orientación al mercado y el rendimiento: el caso de la banca comercial española [tesis de Grado, Universidad de Sevilla]*. Depósito de Investigación Universidad de Sevilla. <http://hdl.handle.net/11441/15576>
- Crick, J. M. (2021). The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), pp. 281-300. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1677747>

- Croce, A., y Martí, J. (2016). Productivity growth in private- equity- backed family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, pp. 657–683. <https://doi.org/10.1111/etap.12138>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Croutsche, J. J., y Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, pp. 93-98.
- Cruz, C., y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), pp. 33-49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- Cruz, Y., y Rodea, M. A. (2014). Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados (Caso: Empresa textilera, municipio Ixtapaluca). [tesis de licenciatura. Amecameca, Universidad Autónoma del Estado de México]. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/30808>
- Cruz, M., López, E., Cruz, R., y Meneses, G. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? *Actas, La micro y pequeña empresa: Un análisis desde la perspectiva económico-administrativa*, 1.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., y Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), pp. 24-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458872004>
- Cuevas-Vargas, H., Estrada, S., Cortés, H. A., y Ramírez, L. (2019). Innovación de procesos en la pyme familiar mexicana. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(4).
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), pp. 350-355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Da Silva, R. A., y de Miranda Starling, A. L. (2020). La importancia de la planificación de la sucesión en la empresa familiar. *Derecho y Cambio Social*, 60, pp. 231-250.
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., y Firgolska, A. (2019). Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, pp. 175-183. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.006>
- Daily, C. M., y Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5, pp. 117-136. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), pp. 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F., y Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), pp. 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., Walker, R. M., y Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service

- organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., y Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), pp. 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Datar, S. M. (2012). Convivir con la ambigüedad, *Revista IESE*, 14, 6.
- Dávila, A., y Martínez, N. H. (eds.). (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Siglo XXI.
- Davis, J., y Tagiuri, R. (1982). *Elementos clave: Dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio a través de ejercicios de roles de administración o derechos del dueño*. EUA. Harvard Business.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Decreto 187 de 1975. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1042298>
- De Holanda, J., de Oliveira, E. C. C., Viana, D., da Silva, L. C., dos Santos, G., Steinmacher, I. F., y Conte, T. U. (2015). Knowledge management and organizational culture in a software organization—a case study. In 2015 IEEE/ACM 8th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (pp. 89-92). IEEE.
- De la Cerda, J., y Núñez, F. (1993). *La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México*. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, AC: México. <http://hdl.handle.net/11117/422>
- De la Garza, M. I., Esparza, J. L., y San Martín, J. M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), pp. 105-136. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>
- De la Garza, M., Medina, J., y Díaz, J. (2008). *Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso*. X Asamblea General de la ALAFEC, No. 21, República Dominicana.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., y Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), pp. 125-146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- De Massis, A., Frattini, F. y Lichtenthaler, U. (2013). Investigación en tecnología innovación en las empresas familiares: debates actuales y direcciones futuras. *Familia Business Review*, 26(1), pp. 10-31.
- De Massis, A., y Kotlar, J. (2014). El método de estudio de caso en la investigación de la empresa familiar: Directrices para la erudición cualitativa. *Revista de Estrategia de Empresas Familiares*, 5 (1), pp. 15-29.
- De Massis, A., y Kotlar, J. (2015). Learning resources for family business education: A review and directions for future developments. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), pp. 415-422. <https://www.jstor.org/stable/43697280>

- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., y Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar.
- De Moraes, C. A., Augusto, L., y Garber, M. (2015). La inteligencia de mercado: un ensayo hacia la competitividad. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 7(2). <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2015.v7i2.195>
- De Sarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., y Song, M. (2007). A heterogeneous resource-based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modeling in Management*, 2(2), pp. 103-30. <https://doi.org/10.1108/17465660710763407>
- De Sousa, D., da Silva, AJNB, Melo, FEM, de Menezes, BS, y de Aquino Cabral, AC (2018). Producción científica brasileña en cultura organizacional: un análisis bibliométrico de 1995 a 2016. *Revista Expresión Católica*, 6(2), pp. 4-9.
- Debicki, B. J., Van de Graaff, R., y Sobczak, M. (2017). Socioemotional wealth and family firm performance: a stakeholder approach. *Journal of Managerial Issues*, pp. 82-111. <https://www.jstor.org/stable/45176535>
- Deephouse, D. L., y Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), pp. 337-360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Deirmentzoglou, G. A., Agoraki, K. K., y Fousteris, A. E. (2020). Organizational culture and corporate sustainable development: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Social Science*, 11(5). <http://ijbssnet.com/journal/index/4436>
- Deng, S., y Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), pp. 725-742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), pp. 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1989). Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. 168-172. Academy of Management.
- Desphandé, R. (1993). Webster Frederick E. Organizational culture and marketing, defining the research. <https://doi.org/10.2307/1251521>
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2(3), pp. 213-232.
- Deshpandé, R., y Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, pp. 3-15. <https://doi.org/10.2307/1251521>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., y Webster, F.E, Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 23-38. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>

- Diamantopoulos, A., y Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence on Kohli & Jarworski's Framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121. <https://doi.org/10.1080/09652549300000007>
- Díaz, D. (2014). Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares. *Contribuciones a la economía*, recuperado de <http://www.Eumed.Net/ce/2014/2/empresa-familiar.Html>.
- Díaz, L. L. R., García, E. I. C., y Guillen, K. A. M. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV. *Revista Raites*, 1(1), pp. 10-30.
- Díaz Muñoz, G. A., y Guambi Espinosa, D. R. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 3(10.1), pp. 212-229. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>
- Díaz, J. G., Zamora, M. A., y Mora, N. V. (2019). La innovación como factor de competitividad de los productos ecuatorianos periodo 2012-2017. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), pp. 7-17.
- Didier, N., y Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), pp. 295-311. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcps/v26n2/0121-5469-rcps-26-02-00295.pdf>
- Dini, M., y Stumpo, M. (2011). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Cepal. Cooperazione Italiana. <http://hdl.handle.net/11362/3868>
- Dodero, S. (2002). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar y ADEN Business School. [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Dodero, S. (2020). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. El Ateneo.
- Donnelly, R.G. (1964) The Family Business. *Harvard Business Review*, 42, pp. 93-105.
- Dolz, C., Iborra, M., y Safón, V. (2019). Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), pp. 119-136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.004>
- Dos Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., y Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1).
- Dosi, G., D., Teece, Y., y Chytry, J. (eds.). *Technology, organization, and competitiveness* (pp. 67-104). Oxford University Press. <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0198290969.001.0001/acprof-9780198290964>
- Dreux, IV, D. R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), pp. 225-243.
- Drucker, P. (1977). El empresario de la nueva era. Continental.
- Drucker, P. F. (1985). The changed world economy. *Foreign Aff.*, 64, 768.

- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas*. Suramericana.
- Duque, H. P., Meza, A. O., y Zapata, L. G. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas CUC*, 42(1), pp. 22-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.1>
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., y Zellweger, T. (2016). Hacer más con menos: Insumos y productos de innovación en empresas familiares. *Academy of Management Journal*, 59(4), pp. 1224-1264.
- Duran, P., Kostova, T., y Van Essen, M. (2017). Political ideologies and the internationalization of family-controlled firms. *Journal of World Business*, 52(4), pp. 474-488.
- Duran, P., y Ortiz, M. (2019). When more is better: Multifamily firms and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258719851206>
- Duréndez Gómez-Guillamón, A. L., y Mariño Garrido, T. (2012). Cultura financiera en la empresa familiar. *Dialnet – Artículos de revista*. [10670/1.pwou4h](https://doi.org/10.10670/1.pwou4h)
- Duréndez, A., García-Perez-de-Lema, D. y Madrid-Guijarro, A. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), pp. 137-153. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v21n40/21n40a11.pdf>
- Dyer, Jr. W. G., (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), pp. 37-50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Dyer, Jr. W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 401-416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), pp. 253-273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Dyer, W. J., Day, R. D., y Harper, J. M. (2014). Father involvement: Identifying and predicting family members shared and unique perceptions. *Journal of Family Psychology*, 28(4), pp. 516. <https://doi.org/10.1037/a0036903>
- Edwards, K. L., y Gordon, T. J. (1984). Characterization of Innovations Introduced on the U.S. Market in 1982. The Futures Group, U.S. Small Business Administration, Contract No. SBA-6050-OA- 82.
- Elsbach, K. D., y Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Elvira, M. M., y Dávila, A. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. *UCJC Business and Society Review (formerly Known as Universia Business Review)*, 1(5). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/517>

- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., y Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), pp. 1069-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Escandón, D. M., Espallardo, M. H., y Rodríguez, H. A. (2014). Aprendizaje organizacional, orientación al mercado y alianzas estratégicas: importancia de las capacidades dinámicas en las empresas Born Global colombianas. En Segunda Jornada de Investigación.
- Escate Terrones, L. J., Manrique Avendaño, S. M., Montes Jurado, A. P., y Paredes, F. D. del P. (2018). Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas [tesis de maestría, Universidad Esan]. Repositorio Esan. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018_MAFDC_16-1_03_T.pdf?sequence=1
- Esparza Aguilar, J. L., y García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 24(42), pp. 295-313. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a14.pdf>
- Espejel García, A., Rodríguez Peralta, D. M., Barrera Rodríguez, A. I., y Ramírez García, A. G. (2018). Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), pp. 424-441. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i82>
- Espinosa, J. C., Contreras, F., y Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), pp. 303-317. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/2682>
- Esteban Silva, F., y Acuña Casas, R. (2014). Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), pp. 52-66. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.848>
- Estupiñán Rodríguez, J. C., Aguilera García, L. O., Torres Gómez de Cadiz, A., Morejón Borjas, M. M., y Pérez Rodríguez, R. (2021). Sistemas de innovación y estrategias de desarrollo territorial. Contextualización en la provincia Holguín. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), pp. 362-370. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1933/1924>
- Fahd-Sreih, J., y El-Kassar, A. N. (2018). HRM and innovative capabilities of family businesses. *Journal of Promotion Management*, 24(5), pp. 637-659. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1405515>.
- Fakhri, M., Nurnida, I., Winarno, A., Kurnia, B., y Suryana, D. (2020). Characteristics of quality of work life on employees at consultant company in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), pp. 1105-1111. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1105>
- Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I., y Hanum, S. (2021). Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family companies. *The*

- Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8(1), pp. 803-811.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1>.
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.
- Farías Nazel, P. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. Cuadernos de Administración, 30(51), pp. 8-14.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/128747>
- Farooq, R., y Vij, S. (2021). Toward the measurement of market orientation: scale development and validation. Management Research Review.
<https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0753>
- Farro Cornejo, J. F., y Llontop Márquez, J. L. (2018). Capacidades gerenciales del micro empresario caso: panadería San Francisco, Chiclayo, 2017 [tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/2019>
- Favila Tello, A. (2019). Eficiencia de la innovación en América Latina. Una aproximación a través del análisis envolvente de datos. Análisis Económico, 34(87), pp. 249-267.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2019v34n87/Favila>
- Felcman, I., y Blutman, G. (2020). Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. Cuadernos del INAP (CUINAP) (18).
- Fernández, Z., y Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. Family Business Review, 18(1), pp. 77-89.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. Journal of International Business Studies, 37, pp. 340-351.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Ferrante, A. (2018). La importancia de la empresa familiar y la insuficiente regulación urbana de la microempresa familiar. Revista de Derecho (Concepción), 86(244).
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-591X2018000200215>
- Ferraro, O., y Cristiano, E. (2021). Family business in the digital age: The state of the art and the impact of change in the estimate of economic value. Journal of Risk and Financial Management, 14(7), pp. 301. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070301>
- Ferraro, H., y Marrone, J. (2016). Examining employment relationship activities in family business research. Journal of Family Business Management, 6(3), pp. 210-224.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2016-0001>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 11(1), pp. 102-114. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/rriics/article/view/255>
- Flórez-Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 20, pp. 355-371.
<https://doi.org/10.37960/revista.v20i70.20001>

- Fonseca, A. P., y Carnicelli, S. (2021). Corporate social responsibility and sustainability in a hospitality family business. *Sustainability*, 13(13), pp. 7091
<https://doi.org/10.3390/su13137091>
- Fonseca, PH, Lowen, IMV, Lourenço, ML, y Peres, AM (2018). Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. *Saúde em Debate*, 42(116), pp. 318-330.
<https://saudeemdebate.org.br/sed/article/view/819>
- Forcadell, F. J., y Úbeda, F. (2021). La orientación emprendedora del fundador y el éxito en la internacionalización de la empresa. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*.
<https://ojsppdc.ulpgc.es/ojs/index.php/ENI/article/view/1390>
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franco, M. A. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 8(1), pp. 99-118.
- Franco Restrepo, J. G., Restrepo Restrepo, J. C., y Sanchez Giraldo, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, 37, pp. 150-174.
<https://cutt.ly/YPiXd4K>
- Frank, H., Kessler, A., y Korunka, C. (2012). The impact of market orientation on family firm performance. *Entrepreneurship and Small Business*, 16(4),
<https://www.researchgate.net/publication/264823804> The impact of market orientation on family firm performance
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., y Suchy, D. (2010). El concepto de "Familia": revisión de la literatura y reflexiones basadas en la teoría de sistemas. *Revista de estrategia empresarial familiar*, 1(3), pp. 119-130.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, 44, pp. 74-85.
- Friedrich, P., y Rossato, J. (2016). Cultura para el aprendizaje organizacional en entornos turbulentos. *Estrategias competitivas para pequeñas y medianas empresas*, pp. 45-76.
- Gabini, S. (2017-12.). *Cultura organizacional: una puesta al día*. Universidad del Valle.
- Gagne, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., y Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), pp. 154-167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Galiano, L. U. (2003). Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familia a la luz de la legislación colombiana. *Universitas*, 52(106), pp. 791-810.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14835>
- Gallego Tavera, S. Y., Polo Salcedo, A. L., y Gómez Ospina, P. A. (2020). Importancia de la Innovación en el contexto académico, tecnológico y en el desarrollo regional. *Revista Innovación Digital y Desarrollo Sostenible-IDS*, 1(1), pp. 84-97.
<https://doi.org/10.47185/27113760.v1n1.11>
- Gallo Mendoza, J. G. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante

-
- modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), pp. 64-85. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.342>
- Gallo, M. A., y Pont, C. G. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x>
- Gálvez, E. J., y García, D. (2011). Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 52, pp. 27-36.
- Gao, Y. (2017). Business leader's personal values, organizational culture and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, pp. 49-64. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076879>
- García Aráoz, R. (2019). Creación de competencias para gestionar el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Técnica Administrativa*, 18(77), pp. 4.
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. de los Á., y Ribbert, E. (2020). Factores que afectan la continuidad de la Empresa Familiar. *Técnica Administrativa*, 19(84). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7827234>
- García-Gasulla Sotelo, M. (2015). La orientación al mercado y el emprendimiento en el marco de los modelos de excelencia. Análisis del impacto en el rendimiento empresarial Sector Automatismos Comunidad Valenciana [disertación Doctoral, Universitat Politècnica de València]. Repositorio [Institucional](http://hdl.handle.net/10251/49499). <http://hdl.handle.net/10251/49499>
- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., y Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), pp. 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- García Pérez de Lema, D., González Adame, M., y Vivanco Florido, S. (2010). Cultura empresarial y rendimiento de la PYME en el estado de Aguascalientes (México). *Revista de Economía*, 27(75), pp. 103-103. <https://www.revista.economia.uady.mx/2010/XXVII/75/04.pdf>
- García Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. J., y Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico, Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), pp. 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- García Valenzuela, V. M., Meza Ariza, L. C., y Pedraza Bautista, F. (2018). Desarrollo de la capacidad dinámica de absorción de conocimiento entre empresas familiares y no familiares de Bucaramanga, Colombia. *Lebret*, 10, pp. 89-109. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n2-2021005>
- García Vallejo, P. E. (2018). Grandes empresas familiares, contexto jurídico e incidencia económica. *Revista San Gregorio*, 26, pp. 110-119. <https://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i26.499>

- Garnica, M. J. (2014). Por qué la mayoría de empresas familiares no sobrevive la tercera generación? [tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/12016>
- Gastezzi Ruiz, E. M., y Lalangui Peña, J. G. (2020). Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador. Repositorio digital Universidad Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14466>
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J. y Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), pp. 1010-1037. <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>
- Gefen, D., y Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 5. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01605>
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gil-López, Á. (2017). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo, Bilbao, Fundación BBVA, 2015. En Fernández Pérez, P., y Lluch, A. (eds.). *Revista de Historia Industrial*, 26(70), pp. 247-250.
- Global Family Business Index – GFBI (2017). *Global Family Business Index: 2107*. <https://www.ideasforleaders.com/global-family-business-index-2017>
- Gilang, A., Fakhri, M., Syarifuddin, S., Pradana, M., y Utami, D. P. (2019). Ethical leaderships and organizational culture of student organization at Indonesian Private University. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bangkok, Thailand, March 5-7, 2019, pp. 70-78.
- Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas [disertación Doctoral, ESADE]*.
- Gimeno, A., Labadie, G., y Sauris, W. (2004). The effects of management and corporate governance on performance in family business: A model and test in Spanish firms. *Family firms in the wind of change. 15th World Conference in Copenhagen FBN. Family Business. Network*, pp. 147-171.
- Giri, J. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, pp. 211-219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
- Gligor, D. M., Gölgeci, I., Newman, C., y Bozkurt, S. (2021). Performance implications of the buyer-supplier market orientation fit. *Industrial Marketing Management*, 93, pp. 161-173. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.010>
- Gomes, G., y Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, pp. 163-175.

- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., y López Vergara, M. P. (2013). Factores que influyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar. *Entramado*, 9(1), pp. 12-25. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3442/>
- Gómez-Betancourt, G., López Vergara, M. P., Betancourt Ramírez, J. B., y Millán Payán, J. O. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), pp. 28-42. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3413/2804>
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Norma.
- Gómez-Betancourt, G. (2013). Los grandes desafíos para las empresas familiares. *Dinero*. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/grandes-desafios-empresas-familiares-2013-87168>
- Gómez-Mejía, J., Haynes, K., Núñez, M., Jacobson, K., y Moyano J. (2007), Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: evidence from Spain Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., y Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), pp. 1351-1374. <https://doi.org/10.1111/etap.12083>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L., Basco, R., Gonzalez, A. C., y Muller, C. G. (2020). Family business and local development in Iberoamerica. *Cross Cultural & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>
- Gómez-Moreno, N. S., y Botero-Caicedo, Y. A. (2020). Conflictos en las empresas familiares generados por la sucesión. *Libre Empresa*, 17(1), pp. 93-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8020866>
- Gómez, G. E., Betancourt, J. B., Lagos, D., y Aparicio, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares. *Revista EAN* (81), pp. 159-164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1558>
- Gómez, H. M. G. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. *Umbral científico* (13), pp. 56-64.
- Gómez, I., Ricardo B., y Rafael G. (2012). Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), pp. 19-41. <https://doi.org/10.18359/rfce.2162>
- Gómez, L. E. (2021). Comportamiento de compra ante el Covid-19: Estudio transversal latinoamericano desde un enfoque del marketing sanitario. *Horizonte Sanitario*, 20(1). <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3967>

- Gómez, L. L. B., Beas, J. F. H., Rodríguez, F. F. B., y Bravo, O. A. C. (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *EDUCATECONCIENCIA*, 22(23), pp. 25-39.
- Gómez, M. A. D. (2011). La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 12, pp. 1-70
- Gómez, M. N. (2020). Conflictos en las empresas familiares generados por la sucesión. *Libre Empresa*, 17(1), pp. 23-101. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2020v17n1.7234>
<https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/57>
- González Arnedo, E., y Olivie González del Rivero, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*. https://www.aref.es/sites/default/files/archivos/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf
- González-Díaz, R. R., y Flores Ledesma, K. N. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), pp. 28-41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., y Trujillo, M. A. (2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 47, pp. 18-42.
- González Macías, C. J. (2021). Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), pp. 61-73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- González-Miranda, D. R., y Gentilin, M. (2012). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*, 1(5), pp. 1-28.
- González Molano, C., y Martínez Campo, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión empresarial*, 12(2), pp. 107-116.
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., y Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), pp. 200-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- González, E., Olivie, C., Maio, A., Quiñones, Y. F., Jimenez, T. M., Lucía, L. A., y García-Arranz, A. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 10, 81.
- González, R. L. (2016). Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica [tesis de Grado, Universidad del Rosario]. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12141>

- González Vega, A. M. del C. (2020). El estudio de la empresa familiar. Una mirada desde los estudios organizacionales. *NOVUM*, 2(10), pp. 65-82. <https://orcid.org/0000-0003-4660-5075>
- Gopalakrishnan, S., Kessler, E. H., y Scillitoe, J. L. (2010), Navigating the innovation landscape: Past research, present practice, and future trends. *Organization Management Journal*, 7(4), pp.262-277. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.36>
- Granados-Echegoyen, H., Coronado, S., Jiménez Castañeda, J. C., y Toledo-López, A. (2018). Estrategias competitivas y desempeño de pequeños negocios de subsistencia: El papel mediador de los recursos intangibles. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 5(10), pp. 1-21. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/316>
- Granovetter, M. (1998). Coase revisited: Business groups in the modern economy. <https://doi.org/10.1093/icc/4.1.93>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica. Thomson-Civitas.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., y Matheson, P. (1998). Developing a better measure of marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), pp. 884-903. <https://doi.org/10.1108/03090569810232327>
- Gregosz, D. (2016). La fuerza de la innovación y el emprendimiento. ¿es posible que Latinoamérica se suba al carro de las sociedades del conocimiento? Konrad Adenauer Stiftung SOPLA.
- Grenčíková, A., Kordoš, M., y Berkovič, V. (2020). The impact of Industry 4.0 on jobs creation within the small and medium-sized enterprises and family businesses in Slovakia. *Administrative Sciences*, 10(3), 71. <https://doi.org/10.3390/admsci10030071>
- Griffin, R. W. (2017). Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones.
- Griliches, Z. (1979). Issues in assessing the contribution of R & D to productivity growth. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), pp. 92-116. <https://doi.org/10.2307/3003321>
- Gruber-Muecke, T., y Hofer, KM (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJoEM-05-2013-0076>
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., y Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12(1), pp. 27-39. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00027.x>
- Guerras Martín, L. Á., y Navas López, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (5ª. ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Güenaga, I., y Riva, V. (2011). La empresa familiar. https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_041.pdf

- Guerrero, D. L. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), pp. 308-321. <https://revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Guerrero Bejarano, M. A., y Silva Siu, D. R. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), pp. 110-115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Gunarathne, D. U. (2016). Revisited: Applicability of market orientation models in Sri Lanka. *FIB Business Review*, 5(4), pp. 3-7. <https://doi.org/10.1177/2455265820160401>
- Gunawan, W. H., y Wachyuni, W. (2020). Information technology and market orientation on the competitiveness and performance of a kuningan's tourism activity. *Journal Minds: Managemen ide dan inspirasi*, 7(2), pp. 105-116. <https://doi.org/10.24252/minds.v7i2.16379>
- Guo, C., Kulviwat, S., Zhu, J., y Wang, Y.J. (2019). Competing in an emerging market: antecedents and consequences of market orientation and the role of environmental factors. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1411386>
- Gutiérrez, J. M., Romero, J., Gabriela, M., y Sulbarán, N. (2018). Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela. <https://doi.org/10.31876/rcs.v23i4.25140>
- Gutiérrez, L. A., y Perdomo, N. Y. (2016). Innovación en la orientación al mercado a través de las TIC en las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco, de la ruta piedemonte llanero del departamento del Meta. Universidad de los Llanos.
- Habbershon, T. G., y Williams, M. L. (1999). A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, pp. 1-25.
- Habbershon, M., Williams, M., y Macmillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hadjielias, E., Hamilton, E., y Howorth, C. (2013). El aprendizaje emprendedor en el grupo de gestión familiar: una perspectiva de aprendizaje social organizacional. En *Handbook of Research on Family Business* (2a. ed.). Edward Elgar.
- Hahsmi, K. A., y Siddiqui, D. A. (2020). Antecedents of employees' entrepreneurial orientation: The role of organizational culture and enabling environment. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3681265>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., y G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), pp. 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017a). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.

- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., y Sarstedt, M. (2017b). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), pp. 107-123. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp. 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J.F., Ringle, C.M., y Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1/2), pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), pp. 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hajipour, B., Rahimi, F., y Hooshmand, M. (2013). Market orientation: Review and new research agenda. *Journal of Management Research*, 5(1), pp. 92-111. <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2793>
- Hall, A. Y M., y Nordqvist (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), pp. 52-69.
- Hall, B., Lotti, F., y Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: Empirical evidence for Italy. *Small Business Economics*, 33(1), pp. 13-33. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9184-8>
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel.
- Hamilton, E., Cruz, A. D., y Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), pp. 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.001>
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., y Hassan, F. (2020). Elucidating salespeople's market orientation, proactive service behavior and organizational culture in the B2B banking sector: a Malaysian perspective. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2019-0388>
- Han, J.K., Kim, N., y Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), pp. 30-45.
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, pp. 37-51. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Hannachi, Y. (2015). Development and validation of a measure for product innovation performance: The PIP Scale. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3).
- Harris, D., Martinez, J. I., y Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7, pp. 159-174.
- Henao Ramírez, C. A. (2017). *Gestión comercial en empresas familiares de Guayaquil, Ecuador* [tesis de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1582>

- Henlein, M., y Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), pp. 283-297. https://doi.org/10.1207/s15328031us0304_4
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp. 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herath, H. M. T. S., y Karunaratne, H. D. (2018). The role of market orientation in the performance of born global firms: a multi-dimensional construct approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11(4), pp. 285-301.
- Hernández, A. J. C., Marin, G. S., Del Valle, I. D., y Castillo, M. Á. S. (2015). Orientaciones competitivas culturales en la empresa familiar/Competitive cultural orientation in the family business. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 25, 49.
- Hernández Castro, N. E., Garza Martínez, E. I. de la, y Ortiz Lugo, A. I. (2014). Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(1), pp. 67-78.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., y Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59(1), pp. 229-257.
- Hernández-Linares, R., y López-Fernández, MC (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, 31(3), pp. 318 -351. <https://doi.org/10.1177/0894486518781940>
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., y López-Fernández, M. C. (2020). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, pp. 1-34.
- Hernández S. R., Méndez V. S., y Contreras, S. R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), pp. 229-257).
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., y Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), pp. 3125-3145. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1685398>
- Hernández-Perlines, F., y Mancebo-Lozano, E. (2016). Mediación condicional de la estrategia y el entorno competitivo en la orientación empresarial internacional de las empresas familiares. *Revista Europea de Empresa Familiar*, 6(2), pp. 86-98.
- Hernández, J. G. V., Serna, M. D. C. M., y Carrillo, E. P. M. (2011). Influence of market orientation and innovation in the internationalization and performance of SMES in the State of Aguascalientes. *Revista de la Micro y Pequeña Empresa*, 5(1), pp. 120-133. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5890/influence-of-market-orientation-and-innovation-in-the-internationalization-and-performance-of-smes-in-the-state-of-aguascalientes/i/en>

- Herrera Bernal, L. L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, 45, pp. 185-205. <https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Herrera Cruz, P. A. (2015). Factores de éxito en empresas familiares: estudio de casos exitosos [tesis de Maestría, Universidad Espíritu Santo]. Repositorio Institucional.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., y Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), pp. 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.03.008>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. El Software Mental. Alianza Editorial.
- Hofstede, G., y Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations—Software of the mind* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Homburg, CH., y Pflesser, CH. (2000). A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), pp. 449-462.
- Hoon, C., Hack, A., y Kellermanns, F. W. (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), pp. 147-166. <https://doi.org/10.1177/2397002219847883>
- Hoopes, DG, y Postrel, S. (1999). Conocimiento compartido, “problemas técnicos” y rendimiento del desarrollo de productos. *Revista de Gestión Estratégica*, 20(9), pp. 837-865.
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession. Discussion Paper, 12, Chiba, Institute of Developing Economies. <http://hdl.handle.net/2344/194>
- Hoyos, A., y Marín, V. L. (2019). Análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción del personal en la empresa familiar. *School and Business Food*.
- Hsu, Y. y Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), pp. 664-677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>
- Huesca-Dorantes, J. L., Michailova, S., y Stringer, C. (2018). Aztec multilatinas: characteristics and strategies of Mexican multinationals. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), pp. 2-18. <https://doi-org.ezproxy.auckland.ac.nz/10.1108/RIBS-06-2017-0046>
- Hughes, M., y Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>

- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), pp. 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus! *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(1), pp. 1-6. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0223-4>
- Hult, G. T. M., Cravens, D. W., y Sheth, J. (2001), Competitive advantage in the global marketplace: a focus on marketing strategy. *Journal of Business Research*, 51(1), pp. 1-3.
- Hult, T., Snow, C., y Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), pp. 401-426. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00017-5
- Hurley, R., y Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42-54. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Hussain, J., Bibi, P., Ahmad, A., y Bilal, H. (2021). Orientación al mercado desintegrada y desempeño empresarial: efecto moderador de la orientación empresarial. *Diario de Contabilidad y Finanzas en Economías Emergentes*, 7(1), pp. 155-168. <https://doi.org/10.26710/jafee.v7i1.1589>
- Ibarra, S., y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/19783>
- Instituto de la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Internacional Financial Corporation – IFC (2018). *Family Business Governance Handbook*.
- Imbuzeiro, P. E. (2014). *A Proposta e Avaliação de um Modelo da Dinâmica da Inovação nas Micro e Pequenas Empresas Atuando em Redes: Um Estudo do Setor de TIC em Alagoas*. 2014, 171 f. [Tese Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco]. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/12277>
- Ismail, I. J. (2021). Applicability of market orientation scales in Tanzania: A tourism industry perspective. *The Sub-Saharan Journal of Social Sciences And Humanities (Sjssh)*, 1(1), pp. 1-7.
- Jacobsson, S., Oskarsson, C., y Philipson, J. (1996). Indicators of technological activities—comparing educational, patent and R & D statistics in the case of Sweden. *Research Policy*, 25(4), pp. 573-585.
- Jaimes, A. F. (2011). *Gobierno corporativo en empresas familiares*. Trabajo de grado, Repositorio Universidad Pontificia Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9532/tesis623.pdf;sequence=1>
- Jamaica Guevara, S. Y. (2017). Influencia de las capacidades organizacionales para tomar riesgos en la orientación al mercado en el sector manufacturero en Colombia. *Working Papers. Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo*, 1(2), 7.

- James, A. E., Jennings, J. E., y Breitzkreuz, R. S. (2012). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25(1), pp. 87-108. <https://doi.org/10.1177/0894486511414271>
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, pp. 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jiménez, L., y Cueva, D. (2019). Empresas familiares ecuatorianas: Análisis de rentabilidad en el período 2007-2017. 593 *Digital Publisher CEIT*, 4(5), pp. 58-70. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.154>
- Johnson Okhuysen, F. W., Valenzo Jiménez, M. A., y Johnson Lara, M. M. (2019). Particularidades del gobierno corporativo en la empresa familiar en Latinoamérica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(1), 222. The Institute for Business and Finance Research – IBFR.
- Juan Vázquez, N. P. (2013). La cultura de origen del fundador: gestión y desarrollo en la empresa familiar: tres estudios de casos en Tapachula Chiapas [disertación Doctoral, Universidad Autónoma de Chiapas]. Repositorio Institucional. <http://www.repositorio.unach.mx/jspui/handle/123456789/2950>
- Kajalo, S., y Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0044>
- Kalmuk, G., y Acar, Z. (2015). The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: a conceptual framework. *Procedi- - Social. Behavioral Sciences*, 210, pp. 164-169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.355>
- Kammerlander, N., y Van Essen, M. (2017). Research: Family firms are more innovative than other companies. *Harvard Business Review*
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., y Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, 28(4), pp. 332-354. <https://doi.org/10.1177/0894486515607777>
- Kazakov, S. (2019). Revisiting internal market orientation in family firms. *European Journal of Family Business*, 9(1), pp. 5-20. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v9i1.5468>
- Kenyon-Rouvinez, D., y Ward, J. L. (Eds.). (2004). *Family business: Key issues*. Palgrave Macmillan.
- Keupp, M. M., Palmié, M., y Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 367-390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
- Khuwaja, F. M., Shaari, H. B., y Bakar, L. J. A. (2017). Market orientation: An important consideration for higher education of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), pp. 419-436.

- Kira, H., A., Jayacgandra, S., y Bearden O, W. (2016). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its performance. *American Marketing Association*, 69(2), pp. 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kleinknecht, A. y Bain, D. (eds). (1993). *New concepts in innovation output measurement*. Macmillan: London
- Knockaert, M., Bjornali, E.S. y Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), pp. 420-435.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.05.001>
- Kofi Dogbe, C. S., Tian, Kwabla Pomegbe, W. W., Sarsah, S. A., y Acheampong Otoo, C. O. (2020). Market orientation and new product superiority among small and medium-sized enterprises (SMEs): The moderating role of innovation capability. *International Journal of Innovation Management*, 24(05).
<https://doi.org/10.1142/S1363919620500437>
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, pp. 53-70.
<https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-477. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Köhr, C. K., Corsi, A. M., Capitello, R., y Szolnoki, G. (2019). Family culture an familiars organizational systems as antecedents of market orientation and performance among family wineries. *International Journal of Wine Business Research*.
<https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2017-0054>
- Koljatic, M. (1999). Utilidades, orientación al mercado y descentralización: 'Nuevas' ideas para la administración universitaria en Latinoamérica. *Estudios Públicos*, 73, pp. 335-58.
- König, A., Kammerlander, N., y Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), pp. 418-441.
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Kosmidou, V., y Ahuja, M. K. (2019). Un enfoque configuracional para la innovación de la empresa familiar. *Family Business Review*, 32(2), pp. 154-173.
- Kosuge, R. (2015). Measuring market orientation in the context of service organizations: A context-specific study. *Annals of Business Administrative Science*, 14(3), pp. 137-146. <https://doi.org/10.7880/abas.14.137>
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management* (7ª, ed.). Prentice-Hall.
- KPMG (2016). *Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.
- KPMG (2017). *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar* (6ª. ed.). EFB European Family Business.
- KPMG (2021). *KPMG 2021 CEO Outlook*.
- Kraaijenbrink, J., Roersen, M. J., y Groen, A. J. (2009). Testing the content validity of the Narver & Slater Market orientation scale in transition economies. In *Academy of*

- Management Proceedings (Vol. 2009, No. 1, Pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kraiczy, N., Hack, A., y Kellermanns, F. (2014). New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), pp. 1065-1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.005>
- Kraiczy, ND, Hack, A., y Kellermanns, FW (2015). ¿Qué hace que una empresa familiar sea innovadora? Propensión de los directores ejecutivos a asumir riesgos y el contexto organizativo de las empresas familiares. *Revista de Gestión de la Innovación de Productos*, 32(3), pp. 334-348
- Kraus, S., Harms, R., y Fink, M. (2011). Family firm research: Sketching a research field. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), pp. 32-47.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., y Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 16-30. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.16>
- Küster, I. (2000). Cuadernos de trabajo: La orientación al mercado. (vols. Núm. 107) Universidad de Valencia. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials. España.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., y Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), pp. 471-517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Laforet, S. (2016). Effects of organizational culture on organizational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), pp. 379-407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0020>
- Lagos Cortés, D., Betancur Ramírez, J., y Gómez Betancourt, G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas. *Innovar*, 28(69), pp. 85-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71698>
- Lagunas, E. A., Rodríguez, J. O., y Ramírez, D. M. (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*, 21(1), pp. 153-180. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.6816>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2011). *Marketing* (G. Meza Staines & M. E. Mauri Hernández, trads.). Cengage.
- Lansberg, I., y Perrow, E. (1991). Understanding and working with leading family businesses in Latin America. *Family Business Review*, 4(2), pp. 127-147. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00127.x>
- Lämsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., y Sorama, K. (2019). Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(3), pp. 1027-1043. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12393>

- Larentis, F., Antonello, C. S., y Slongo, L. A. (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: una perspectiva interorganizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, pp. 37-56. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- Largo, H. C. (2013). La relación entre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado, la orientación empresarial y el desempeño empresarial de las empresas de comunicaciones de marketing de Vietnam. *Revisión de la gestión de Filipinas*, 20.
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1), pp. 60-69. <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>
- Lázaro, L., Romero Hernández, R. D., Saavedra Carrasco, J. G., y Vásquez Rubio, M. (2017). La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8764>
- Le Breton–Miller, I., y Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), pp. 731-746.
- Le Breton-Miller, I., y Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), pp. 1169-1191.
- Lecerf, M. (2012). Internationalization and innovation: The effects of a strategy mix on the economic performance of French SMEs. *International Business Research*, 5(6), pp. 2-13. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/17525>
- Lederman D., Messina, J., Pienknagura, S., y Rigolin J. (2014). El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación. Banco Mundial.
- Lee, E., Shim, Y., y Seo, J. (2019). Startup performance: The interplay of market orientation and network. *International Journal of Business and Social Science*, 10(2).
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., y Hight, S. K. (2015a). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp. 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K. y Hight, S. K. (2015b). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, pp. 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Li, Y., Ye, F., Sheu, C., y Yang, Q. (2018). Linking green market orientation and performance: Antecedents and processes. *Journal of Cleaner Production*, 192, pp. 924-931.
- Liehr, R., y Toxqui, M. G. (2013). Empresas familiares porfirianas de la industria textil de Puebla en el mercado nacional y el atlántico, pp. 1877-1895. En Kuntz Ficker, S., y Liehr, R. (eds.). *Estudios sobre la historia económica de México. Desde la época de la independencia hasta la primera globalización*. pp. 171-203. Vol. 154. Iberoamericana y Vervuert.
- Lippman, S. A., y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, pp. 418-438. <https://doi.org/10.2307/3003464>

- Lira, M. (1981). América Latina: desarrollo capitalista y dependencia imperialista. *Foro Internacional*, 21, 3 (83), pp. 268-288.
- Llacchua Quino, F. (2015). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015 [tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional.
- Llanos Encalada, M. del P., y Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Eciencia*, 5(2), pp. 1-19.
- Llonch, J. (1993). Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa. Eada Gestión.
- Llonch, J. (1996a). La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa. *Alta Dirección*, 187, pp. 76-82.
- Llonch, J. (1996b). ¿Cómo medirse el grado de orientación de la empresa al mercado? *Esic Market*, 93, pp. 59-79.
- Lockward, A. (2013). Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida? *Ciencia y Sociedad*. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/967>
- López Aguirre, E. de J., Calderón Hernández, G., y Mena Ocampo, J. A. (2013). Orientación al mercado de la industria colombiana de licores. *Entramado*, 9(2), pp. 68-81.
- López Berríos, K. K. R. (2019). Marketing estratégico y posicionamiento de marca en NutraStevia E.I.R.L., S.M.P., año 2019 [tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Red de Repositorios Latinoamericanos. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3241093>
- López, M. (2006). Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas. Tesis doctoral. Departamento de comercialización e investigación de mercados. Universidad de Granada.
- López Morales, L. A. (2021). Factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro [disertación Doctoral, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio Institucional.
- López-Pinto, B. (2021). La esencia del marketing. Politext 115. Ediciones UPC.
- López, N. V., y Boluda, I. K. (2015). ¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: aplicación al sector textil. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, pp. 43-51. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48988>
- López Vergara, M. P., Gómez-Betancourt, G., y Betancourt Ramírez, J. B. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), pp. 253-274. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a12.pdf>
- Lorenzo, G., J. D., Núñez-Cacho, U. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), pp. 23-40.

- Lozano, J. M. (2005). De patos, gansos y cisnes. Revisiones narrativas, revisiones sistemáticas y meta-análisis de la literatura. *Acta Médica Colombiana*, 30(1), pp. 1-3.
- Lozano Herrera, S. J. (2020). La cultura organizacional en el desempeño de las empresas familiares: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado [tesis de Maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional.
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), pp. 49-67.
- Luna, J. A. (2020). Rediseño Organizacional en una Empresa Familiar. Tesis de grado, Instituto Técnico Matamoros, División de estudios de posgrado e investigación.
- Luque, S. G., y Aranzamendi, K. A. (2019). Impacto del conflicto laboral en el compromiso organizacional de una empresa familiar: CROMOTEX SAC Arequipa-2019.
- Maciel, S. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), pp. 135-171.
- McDaniel, B. A. (2000). A survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal*, 37(2), pp. 277-284.
- MacQueen, J. (2020). *The flow of organizational culture*. Palgrave Macmillan.
- Madero Gómez, S. M., y Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), pp. 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., y Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), pp. 65-93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., y Sancho, M. P. L. (2014). Motivaciones hacia la responsabilidad social en las PYMEs familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), pp. 21-44. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v4i1.5037>
- Magaña Magaña, E., Licón Trillo, L. P., Kiessling Davison, C. M., Soto Zapata, M., y Villarreal Ramírez, V. H. (2013). Planeación estratégica de una empresa familiar de comida rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, pp. 335-346.
- Malamud, C. (2017). ¿Por qué importa América Latina? Informe Elcano, 22.
- Maldonado, G., Martínez, M. C., y García, D. (2010). Aplicación del modelo CVF en la pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 50, pp. 33-39.
- Maldonado-Guzmán, G., Marín-Aguilar, J. T., y García-Vidales, M. (2018). Innovation and performance in Latin-American small family firms. *Asian Economic and Financial Review*, 8(7), pp. 986-998. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2018.87.986.998>
- Manual de Oslo (2006) tercera edición. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD and Statistical Office of the European Communities. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Manual IFC (2018). De Gobierno de Empresas Familiares, Corporación Financiera Internacional (IFC).

- Manual, O. O. (2018), Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation.
- Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., Llopis-Marín, J., Nieto-Escámez, F., y Salvador-Ferrer, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company/La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional. *International Journal of Social Psychology*, 35(1), pp. 100-115. <https://doi.org/10.1080/02134748.2019.1682292>
- Marcé, J. L. (2016). La orientación al mercado y los resultados de la organización: influencia de los departamentos de marketing y ventas [disertación Doctoral, Universitat Abat Oliba CEU].
- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D., y Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: Evolución y líneas de investigación. *Nova scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Marín-Idárraga, D. A., y Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59, pp. 95-107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>
- Mart, G. V., y José, M. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Martín Santana, J. D. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), pp. 81-96.
- Marín-Idárraga, D. A., y Cuartas-Marín, J. C. (2016). Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. <https://doi.org/10.1108/arla-11-2015-0303>
- Martín-Santana, J. D., Cabrera-Suárez, M. K., y de la Cruz Déniz-Déniz, M. (2020). Familiness, social capital and market orientation in the family firm. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-0274>
- Martínez, Á., y Villar, J. (2018). La internacionalización de la empresa familiar. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, No 2. <http://hdl.handle.net/10396/17649>
- Martínez Bobillo, A., Rodríguez Sanz, J. A., y Tejerina Gaité, F. (2020). Variables explicativas y predictivas de la capacidad de emprendimiento e innovación: evidencia en las empresas familiares. *Management Letters/Cuadernos de Gestión*. <https://doi.org/10.5295/cdg.201329am>
- Martínez de Armas, R. J. J., y Piedra-Salomón, Y. (2021). Comportamiento de la producción científica sobre el marketing digital indizada en la base de datos SCOPUS, en el período 2016-2019. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 17(1), pp. 27-39.
- Martínez Herrera, M. J. (2016). Revisión de la productividad científica en orientación al mercado [seminario de Pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional.
- Martínez, M. F. (2016). Construcción de un modelo para facilitar el aprendizaje organizacional [tesis de Maestría].

- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A. M., y Vera Muñoz, J. G. S. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(4), pp. 79-92.
- Martínez Ramos, P. J., Ollivier Fierro, J. O., y Escobedo Cisneros, H. C. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 2(3), pp. 77-100.
- Marulanda, C., López, M., y López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), pp. 03-10.
- Mateus Riveros, S. Y., y Duque Oliva, E. J. (2011). Medición de la orientación al mercado de las empresas del sector artesanal en Boyacá y su incidencia en los resultados empresariales. *Apuntes del CENES*, 30(52), pp. 183-202.
- Matsuno K., Mentzer, J., y Rentz, J. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58.
- Matzler, K., Veider, V., Hauntz, J., y Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), pp. 319-333. <https://doi.org/10.1111/jpim.12202>
- Mazzarolo, AH, Mainardes, EW, y Montemor, DS (2021). Efectos del marketing interno sobre las orientaciones estratégicas en el sector bancario. *Revista Internacional de Marketing Bancario*.
- McClellan, J. L. (2016). Exploring the cultural foundations of leadership in Ecuador. *Journal of International Business Disciplines*, 11(1).
- McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(7), pp.514-524. <https://doi.org/10.1108/08858621011077745>
- Medina, C., y Espinosa, E. M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. <http://www.wazc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>
- Medina Elizondo, M., González Sánchez, I., Huitrón Cortés, R., Guerrero Ramos, L., y de León Olivares, M. (2014). Análisis de los procesos de sucesión en empresas familiares en México: su evaluación con la herramienta succession scorecard. *Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), pp. 1872-1789.
- Meléndez González, Y. M. (2019). Innovación en países latinoamericanos y países desarrollados [tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional.
- Meliá, D. J. M. (2005). La innovación, concepto e importancia económica. In VI Congreso de Economía de Navarra.
- Méndez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), pp. 136-169.
- Méndez, D. M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), pp. 11-47.

- Méndez, S. (2016). Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del bajo mexicano bajo el modelo de valores en competencia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), pp. 77-93.
- Mera Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, pp. 11-47.
- Merino, F., y Salas, V. (1993). *Estrategia y Resultados de la Empresa Familiar*. Documento de Trabajo 9307. Fundación Empresa Pública.
- Michiels, A., Uhlener, L., y Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0023>
- Millán-García, C. H., y del Rocío Gómez-Díaz, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40).
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review* 19, pp. 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., y Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of management studies*, 48(1), pp. 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization science*, 24(1), pp. 189-209. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0728>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., y Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pp. 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Minaya, C. J. (2021). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional en las empresas de Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. Repositorio institucional. Universidad Privada del Norte.
- Minichilli, A., Corbetta, G., y Macmillan, I. C. (2010). Top management teams in familycontrolled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 205-222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos.
- Miramontes García, E., Macías Castillo, C., y Valdez Benítez, E. (2020). Cómo una PYME familiar del sector comercio logra ser competitiva en Cd. Juárez, Chihuahua, México. *NovaRua*, 12(21), pp. 105-132.

- Mirón, S. I., y Hernández, J. S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, pp. 63-89. Servicio de Publicaciones.
- Missaoui, Y. M., y Saidi, H. A. (2014). Market orientation of Saudi banking sector by MKTOR market orientation measure scale. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(9). <http://dx.doi.org/10.4172/2223-5833.10009>
- Modi, P., y Sahi, G. K. (2018). Toward a greater understanding of the market orientation and internal market orientation relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), pp. 532-549. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1318943>
- Mojica Carrillo, E. P., y Martínez Serna, M. del C. M. (2017). Orientación al mercado, innovación y capacidades competitivas, determinantes del desempeño de las PYMEs del estado de Aguascalientes. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11), pp. 72-110. <https://doi.org/10.23913/ricea.v6i11.93>
- Mokoena, B. A. (2019). A comparative analysis of Markor and Mktor scales of market orientation on university performance among universities of technology in South Africa. *International Journal of Business and Management Studies*, 11(1), pp. 16-38.
- Molina-Castillo, F.-J., y Munuera-Alemán, J.-L. (2009a). New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. *Technovation*, 29(10), pp. 714-724.
- Molina-Castillo, F. J., y Munuera-Aleman, J. L. (2009b). The joint impact of quality and innovativeness on short-term new product performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), pp. 984-993. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.001>
- Molina-Parra, P. A., Botero-Botero, S., y Montoya-Restrepo, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), pp.76-86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Monreal-Pérez, J., y Sánchez-Marín, G. (2017). Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization? *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0029>
- Monroy del Castillo, R., Leiton Molano, D. A., y Cobo, C. C. (2014). Análisis comparativo de la cultura organizacional en tres empresas autogestionadas en América Latina. *Sotavento M. B. A.*, 24, pp. 116-125.
- Monsalve, M. (ed.). (2017). Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina. Universidad del Pacífico.
- Montaña, A. P., y Torres, G. A. (2014). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero [disertación Doctoral, Universidad del Rosario].
- Montiel, O. (2019). El lado oscuro de las empresas familiares: una mirada desde la dinámica de grupo de sus consejos. Instituto de Ciencias Sociales y Administración. <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/8252>

- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Universidad Pontificia Comillas. <http://linguista2011.weebly.com/uploads/7/1/6/6/7166453/variables.pdf>
- Morales, S. L. (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas [disertación Doctoral, Universidad del Rosario].
- Morales-López, T., Casado-Belmonte, M. del P., y Martínez-Romero, M. J. (2019). Influencia de la gestión familiar en el proceso de internacionalización y su impacto sobre el rendimiento financiero. *Revista Espacios*. Vol 4 No 3, pp. 5.
- Morelos Gómez, J., y Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), pp. 96-105.
- Moreno-Menéndez, A. M., y Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100420>
- Moreno-Meza, R. y Espíritu-Olmos, R. (2014). El empowerment, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, 6(2), pp. 72-97. <https://doi.org/10.17081/dege.6.2.468>
- Morgan, N. A., y Vorhies, D. W. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviors. *Innovation and strategy*. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 255-282. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015012>
- Morgan, R. E., y Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), pp. 1051-1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
- Morgan, R. E., y Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), pp. 163-176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1)
- Moscatello, L. (1990). The Pitcairns want you. *Family Business Magazine*, 19(2), pp. 135-145.
- Mosquera, F. (2018). Gestión de recursos humanos en PYMES y MYPIMES familiares: Políticas de recursos humanos en la pequeña empresa familiar de Transporte de escolares Analá, Salta-Argentina, año 2017.
- Mosquera, F. J., Rojas, S. P., y Robayo, O. J. (2017). Orientación al mercado en las pequeñas empresas del sector calzado en cuero de la ciudad de Bogotá. *Investigación Administrativa*, 46(120), 0-0.
- Moutinho, L., y Huarng, K-H. (eds.) (2015). *Quantitative modelling in marketing and management* (2nd. Ed.). World Scientific.
- Muñiz-Velásquez, J. A., y Álvarez, Nobell, A. (2013). Felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones: un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*, 12, pp. 7-31.
- Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J. y Suárez-González, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), pp. 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>

- Muñoz Martínez, D. (2017). Investigación, desarrollo e innovación en América Latina. Energías Renovables.
- Muñoz-Salgado, F. J., Nava-Rogel, R. M., y Rangel Magdaleno, J. A. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *European Journal of Family Business*, 3(2), pp. 29-41. <https://doi.org/10.24310/ejfbefib.v3i2.4044>
- Muro, J. L. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la [disertación Doctoral no publicada, Universidad Pedagógica Nacional de Celaya, Guanajuato, México].
- Musa, C. I., Ramli, A., y Hasan, M. (2019). How does the family capital and market orientation affect the business performance of the family business in the manufacturing sector. In *First International Conference on Materials Engineering and Management-Management Section (ICMEMM 2018)* (pp. 131-134). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icmemm-18.2019.27>
- Musa, D., Mustapha, M. Z., y Aziz, A. N. A. (2018). Market orientation practices among micro-Sized enterprises: A descriptive evidence using MKTOR scale. *International Journal of Business and Management*, 2(4), pp. 01-08. <https://doi.org/10.26666/rmp.ijbm.2018.4.1>
- Naime, A. (2011). A las puertas de Jano: de la administración a los estudios organizacionales. *Forum Doctoral* 3, pp. 73-86. <https://core.ac.uk/download/pdf/290653902.pdf>
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede culture frameworks for global marketing and management*. Palgrave Macmillan.
- Nandar, J. C. (2021). La orientación al mercado y el desempeño de los fondos de empleados de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), pp. 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Narin, F., y Olivastro, D. (1992). Status report: linkage between technology and science. *Research Policy*, 21(3), pp. 237-249. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(92\)90018-Y](https://doi.org/10.1016/0048-7333(92)90018-Y)
- Narin, F., Noma, E., y Perry, R. (1987). Patents as indicators of corporate technological strength. *Research policy*, 16(2-4), pp. 143-155. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(87\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0048-7333(87)90028-X)
- Narver, J. C., y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, pp. 22-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Narver, J. C., Slater, S. F., y Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- Narver, J. C., Slater, S. F., y MacLachlan, D. L. (2000). *Total market orientation, business performance, and innovation* (Vol. 116). Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. Núm. 16, Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada,

- Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/66443>
- Navarrete, L., y Díaz, C. (2018). Orientación al mercado de las universidades privadas en Barranquilla, Colombia [disertación Doctoral]. <http://hdl.handle.net/11323/324>
- Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manotas, E., y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/racs.v26i4.34653>
- Newman, A., Prajogo, D., y Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2015-0044>
- Ngo, Q. H. (2021). The impact of market orientation on small businesses' performance in Vietnam: The mediating effects of the management accounting system. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), pp. 59-72. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090304>
- Nguyen, L. G., y Pham, H. T. (2020). Factors affecting employee engagement at not-for-profit organizations: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), pp. 495-507. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.495>
- Niculescu, M., Xu, B., Hampton, G. M., y Peterson, R. T. (2016). Market orientation and its measurement in universities. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 3(2), pp. 533. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1057091>
- Nieto Sánchez, M. J. (2003). Las Pyme familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), pp. 115-128.
- Nikolić, A., Uzunović, M., y Mujčinović, A. (2014). Strengthening the levels of food companies' market orientation-the road towards strengthening the competitiveness of agribusiness in Bosnia and Herzegovina. Paper presented at the 2014 International Congress, August 26-29, 2014, Ljubljana, Slovenia.
- Njegic, K., Djokic, I., y Milanovic, V. (2020). Testing MKTOR scale properties in serbian exporters' context. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(1), pp. 37-46. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2019.0011>
- Ntiamoah, E. B., Li, D., y Sarpong, D. B. (2019). The effect of innovation practices on agribusiness performance: A structural equation modelling (SEM) approach. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 11(6), pp. 671-681. <https://doi.org/10.1080/20421338.2019.1573958>
- Nurhilalia, Rahman Kadir, A., Mahlia, M., Jusni, y Aditya, H. P. K. P. (2019). Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP Perspective. *The Journal of Distribution Science*, 17(9), pp. 35-45. <https://doi.org/10.15722/jds.17.9.201909.35>
- Ochoa, S. (2019). Características del directivo e innovación en empresas familiares del norte de México. *Revista ESPACIOS*, 40, 42.
- Ogliastri, E. (2011). Empresa familiar emprendedora. *Incae Business Review*, 2(2), pp. 4-12.

- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J., y Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 22, pp. 29-57.
- Ojiambo, O. E., Francis, K. N., y Joseph, A. M. (2020). The influence of market orientation on performance of private security firms in kenya. Journal of Marketing and Communication, 3(1), pp.1-19.
- Olavarrieta, S. (2008). Desafíos de la investigación en mercadeo en Latinoamérica. Revista Latinoamericana de Administración, 41, xi-xviii.
- Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. Journal of Business Research, 61(6), pp. 623-630. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.037>
- Olavarrieta, S., y Villena, M. G. (2014). Innovation and business research in Latin America: An overview. Journal of Business Research, 67(4), pp. 489-497. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.005>
- Olavarrieta, S., Friedmann, R., e Hidalgo, P. (1999). La orientación al mercado en una nación en desarrollo: un estudio de validación con empresas chilenas. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 22, pp. 85-97.
- Oliva, I., y Alarcón, K. C. (2018). El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile. Universidad & Empresa, 20(35), pp. 79-115. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5436>
- Olsen, H. W., y Olsen, E. J. (2004). Advancing the concept of market orientation: an empirical examination in South America. Latin American Business Review, 5(2), pp. 1-24. https://doi.org/10.1300/J140v05n02_01
- Oltra, S., Sánchez, E. A., y Valero, O. (2002). Un ejemplo de actualización e integración del profesorado novel universitario mediante el desarrollo de proyectos didácticos: las prácticas de matemáticas con ordenador. Tarbiya: Revista de Investigación e Innovación Educativa.
- Oluwatoyin, A. M., Olufunke, A. P., y Salome, I. O. (2018). The impact of market orientation on performance of selected hotels in Ondo State, Nigeria. Open Journal of Business and Management, 6(03), pp. 616.
- Omokaro-Romanus, C., Anchor, J. R., y Konara, P. (2019). The internationalization of Nigerian firms: Motivations and location patterns. Thunderbird International Business Review, 61(1), pp. 75-88. <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21962>
- Onkvisit, S., y Shaw, J. (1989). Product life cycles and product management, U.S.A. Quorum Books, pp. 63-65.
- Ordóñez, G. C., y Arboleda, D. S. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Estudios Gerenciales, 33(142), pp. 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.006>
- Ordóñez, J. A. (2020). El reclutamiento y selección de personal en las empresas familiares.
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (1997). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for

- collecting and interpreting technological data. Oslo Manual. European Commission & Eurostat. <https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2016). Perspectivas de la OCDE en Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina 2016. El autor. http://dx.doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-en
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2017). Panorama educativo de la educación 2017. OCDE-INEE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2018). Research and Development Indicator Group. Base de datos recuperada el 11 de octubre de 2018, de <https://data.oecd.org/development.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2020). El informe Perspectivas económicas de América Latina 2020.
- Orlandini, I. E. (2020). El perfil directivo femenino y su relación con la orientación al mercado y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 31(3), pp. 241-248. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300241>.
- Ortiz López, S. O., Acosta Morales, M. G., y Moreno Gavilanes, C. A. (2020). Caracterización de la norma de las empresas familiares en Latinoamérica con relación a las empresas familiares en el Ecuador. *Memorialia*, 19, pp. 63-76.
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, M., C., y Silva Olvera, M. de los Á. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 4, pp. 2-8. <http://dx.doi.org/10.36791/tcg.v0i4.27>
- Ortiz, P., Olaz, Á. J., y Carrasco, A. J. (2009). Cultura y excelencia en la empresa familiar. *Repositorio Universidad de Mursia*, pp. 1-17. [https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/30397/1/21_%20Cultura%20y%20excelencia%20en%20la%20EF%20\(2-09-09\).pdf](https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/30397/1/21_%20Cultura%20y%20excelencia%20en%20la%20EF%20(2-09-09).pdf)
- Orueta, U. A., García, A. M., y Beunza, F. (2019). La empresa familiar ante el reto de la innovación: una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 26, pp. 11-29.
- Oseda Gago, D., Arauco Canturín, F. O., Huaranga Rivera, H. V., y Vilca Mamani, L. (2018). Estrategias competitivas de Michael Porter en las mypes de prendas de alpaca y la exportación de Junín. *Repositorio de Revistas de la Universidad Privada de Pucallpa*, 3(01), pp. 61-70. <https://doi.org/10.37292/riccva.v3i01.98>
- Osorio Tinoco, F. F., Hernández Espallardo, M., y Rodríguez Orejuela, H. A. (2014). Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la orientación al aprendizaje. *Cuadernos de Administración*, 27(49), pp. 109-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n49/v27n49a06.pdf>
- Ospina, J. M., y Perez, G. (2013). A measure of market orientation: Development and validation in a different cultural context. *Innovar*, 23(49), pp. 41-50. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40501>
- Otero Flores, S., y Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43(4), pp. 236-241.

- Paais, M., y Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), pp. 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Paladino, M., Traverso, L., y Caputo, P. (2020). De la empresa familiar a la familia empresaria. LID Editorial.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., y Hernández, C. A. J. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de futuro*, 23(2). <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.02.007.es>
- Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., y Jacobo-Hernández, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Panchana, P., Peña, H., Cochea, H., y Reyes, A. (2019). La diversidad generacional y la micro-empresa familiar. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23(94), 10.
- Parada, M. J., Müller, C., y Gimeno, A. (2016). Family firms in Ibero-América: an introduction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29, pp. 219-230.
- Páramo Morales, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 2, pp. 1-22.
- Páramo Morales, D. (2018). Antropología organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 45, pp. 1-5.
- Parco, P. (2018). Adaptación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en colaboradores de un contact center-Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23775>
- Paredes, J. F. D., y Ceballos, J. L. D. (2017). Análisis y fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad de Cali. *Revista de Economía & Administración*, pp. 31-46.
- Parente-Laverde, A. M., y Macías, J. L. (2020). Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), pp. 920-937. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33174>
- Pastor, M. J. (2019). Problemas de sucesión y profesionalización en una pyme familiar de venta de materiales para la construcción. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/831>
- Patel, P., y Pavitt, K. L. R. (2000). National systems of innovation under strain: the internationalisation of corporate R&D. *Productivity, Innovation and Economic Performance*, pp. 217-235. Cambridge University Press.
- Pavitt, K., Robson, M., y Townsend, J. (1987). The size distribution of innovating firms in the UK: 1945-1983. *The Journal of Industrial Economics*, pp. 297-316. <https://doi.org/10.2307/2098636>

- Payne, G. T., Moore, C. B., Griffis, S. E., y Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), pp. 491-520. <https://doi.org/10.1177/0149206310372413>
- Payne, R. L. (2001). A threedimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En G. L. Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate*, pp. 107-121. John Wiley & Sons.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Smiley and Practice*, 32(6), pp. 949-969.
- Pedraja-Rejas, L., Coluccio-Piñones, G., Espinoza-Marchant, C., Bernasconi, A., Marchioni-Choque, Í., y Muñoz-Fritis, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), pp. 25-35.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., y Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), pp. 17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Pelham, A. M. (1993). Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance, Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University. <https://www.jstor.org/stable/40469836>
- Pelham, A. y Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimension of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), pp. 27-43. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02893935>
- Pena López, J. y Sánchez Santos, J. (2011). El capital social como recurso de la empresa familiar: la Familiness. *Nerbiblo*.
- Peña, A. C. (2014). Análisis de factores familiares, de recursos humanos, responsabilidad social empresarial y cultura organizacional relacionados con el desempeño organizacional de las MIPYMES familiares (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Peña, M. C., Díaz, M., y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), pp. 37-50.
- Penagos, F., Garavito, D. M., y Pérez, Y. (2017). Orientación al mercado que utilizan las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Florencia, Caquetá, Colombia.
- Pendrían, O., Karnen, K.A., Rachmawati, R., y Kusumastuti, R.D. (2018). Entrepreneurial orientation in a family business group: The role of the corporate center and its effect on business unit performance. In *Increasing management relevance and competitiveness*, pp. 49-54. CRC Press
- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 55(1), pp. 137-139. Cambridge University Press.

- Perdomo Charry, G., Galindo Rodríguez, O., Vanoni Martínez, G., y Quinchía Saavedra, C. (2020). Empresa familiar. Estrategia, capacidad y desempeño. Fondo Editorial CEIPA.
- Pérez, L. (2013). MiPymes-empresa familiar. Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires.
- Pérez Pinzón, E. T., y Rodríguez Pinzón, M. A. (2019). Análisis de la gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector manufacturero en el área metropolitana de Bucaramanga [tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional.
- Pérez, P. F., y Lluch, A. (eds.) (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo. Fundación BBVA.
- Perfetti, J. J. (2016). Ciencia, tecnología e innovación (CT+ I). <http://hdl.handle.net/11146/516>
- Pervin, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10, pp. 185-198. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00185.x>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource- based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Picanyol i Tarrés, J. (2019). Nuevas modalidades financieras para la empresa familiar a partir de Bitcoin y Blockchain. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 6(1), pp. 85-102.
- Pintado, J., y Requejo, I. (2014). Family business performance from a governance perspective: a review of empirical research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), pp. 279-311. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12040>
- Pinzón Castro, S. Y., Martínez Serna, M. del C., y Maldonado-Guzmán, G. (2013). La adopción de la orientación al mercado en la PYME manufacturera de México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 2(4), pp. 18-32.
- Pitt, L., Caruana, A., y Berthon, P.R. (1996). Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review*, 13 (1), pp. 5-18. [https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/17103/4/Market orientation and business performance some European evidence 1996.pdf](https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/17103/4/Market_orientation_and_business_performance_some_European_evidence_1996.pdf)
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*. IVol 11, No 4, pp. 555-571.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), pp. 30-41.
- Porter, M. E. (1982). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), pp. 44-46.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), pp. 95-117.

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 58-77.
- Postigo, S. R. (2013). La orientación al mercado y las capacidades de marketing en las nuevas empresas internacionales: un estudio de casos en el sector de la Indumentaria de Argentina. *Universitat Autònoma de Barcelona*.
- Poza, E., Alfred, T., y Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: a preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), pp. 135-155. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00135.x>
- Pozas, D. (2019). Influencia del múltiplo EBITDA en el valor de la empresa y el impacto de la heterogeneidad de la empresa familiar. Repositorio Universidad de Almeira. http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/8257/TFM_POZAS%20RAMOS,%20DAVID.pdf?sequence=1
- Prada, R., y Ocampo, P. C. (2016). Oportunidad para adoptar estrategias de orientación al mercado y la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector de retail: un caso de estudio. *Lámpsakos*, 16. <https://doi.org/10.21501/21454086.2028>
- Prahalad, C.K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91. <https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-30763-X>
- Motta, F. C. P. (2013). Cultura nacional e cultura organizacional. *Sumários Revista da ESPM*, 2(2), pp. 17-23.
- PwC (2019). Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende. PwC Colombian Family Business. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)
- PWC (2021). Estudio de empresas familiares 2021. Capítulo Colombia. Empresas familiares resilientes: Comprometidas con el medio ambiente, la responsabilidad social y el gobierno corporativo. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz.html>
- Quaye, D., y Mensah, I. (2019), Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-078>
- Quejada, R. F., y Ávila J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 81, pp. 149-158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Quenan, C., Jourcin, E., y Velut, S. (2014). Los desafíos del desarrollo en América Latina.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM-Economía*, 7, pp. 103-130. http://www.clmeconomia.iccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf
- Rahmani, N., Bahrami, S., y Zardoshtian, S. (2020). Correlation of internal marketing and service quality with the mediating role of market orientation in sports clubs. *Journal*

- of Health Promotion Management, 9(6), pp. 13-24. <http://jhpm.ir/article-1-1214-en.html>
- Raju, P.S., Lonial, S.C., y Crum, M.D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), pp.1320-1326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>
- Rakthin, S., Calantone, R.J., y Wang, J.F. (2016). Managing market intelligence: the comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5569-5577.
- Ramírez, D., y Macías, V. (2012). Empresas de familia: una análisis desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC* 33(1), pp. 9-32.
- Ramírez Lira, E., y Dávila Ibarra, E. del R. (2018). Validación de la escala para la caracterización de la cultura organizacional en mipymes. *Psicología desde el Caribe*, 35(Especial). <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- Ramírez, M., y Fonseca, M. (2010). Building social capital across generations. *Family Enterprise Research Conference*, México.
- Ramon Livia, K., y Sanchez Galvez, D. G. J. (2018). La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: Caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil [tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10359>
- Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., y Günther, C. (2019). Family firm values explaining family firm heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), pp. 195-215. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>
- Real Academia Española – RAE (2018). Innovación. Diccionario de la lengua española (24ª. ed.). <https://dle.rae.es/diccionario%202018>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana – RICYT (2018). Gasto en I+D en relación con el PIB 2007-2016. Base de datos recuperada el 11 de octubre de 2018 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?tpx=43534>
- Rendón Cobián, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa*, 55, pp. 119-141.
- Restrepo-Morales, J. A., Loaiza-Quintero, O. L., y Gálvez-Albarracín, E. J. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(4), pp. 24-40.
- Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), pp. 201-217.
- Riesco, B. (2016). De empresa familiar a familia empresaria [tesis de pregrado].
- Rinaldo Fernandes, A. A. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management. *International Journal of Law and Management*, 60(5), pp. 1087-1096. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>
- Rincón, L. D., Rojas-Berrio, S. P., y Montoya, A. (2013). Medición de orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia. *DYNA: revista de la*

- Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, 80(181), pp. 61-70.
- Ringle, M., Wende, S., y Becker, J.M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS. <https://www.smartpls.com/>
- Riquelme, D. (2020). La sucesión en la empresa familiar. Repositorio Universidad de Alicante. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/107818/1/Organizacion_y_direccion_de_Empresas_Riquelme_Barragan_David.pdf
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., y Roza Sanchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27.
- Rivera, C. J. (1995). La orientación al mercado: Una estrategia organizacional competitiva. *Curs D'estudi L'Orientació Empresarial al Mercat*, documento de trabajo. España, Castellón: Universidad Jaume I.
- Rivera, G., e Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31, 87-132.
- Rivera, J., y Molero, V. (2006). The construct of "Market Orientation" in an Iberoamerican context. *Journal of Euromarketing*, 15(3), pp. 23-49.
- Riveros Castañeda, J. M. (2012). Orientación al mercado e innovación de las empresas exportadoras agroindustriales del departamento del Meta [tesis de Maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional.
- Robbins, S. P., y Judgey, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª. ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S., y Judgey, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª. ed.). Pearson.
- Rocha, F. L. R., Marziale, M. H. P., Carvalho, M. C. D., Cardeal Id, S. D. F., y Campos, M. C. T. D. (2014). A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48, pp. 308-314.
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), pp. 185-201. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.004>
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., y García-Villaverde, P. M. (2014). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 20(3), pp. 131-139. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.002>
- Rodríguez Álvarez, H., Martínez Quezada, A., Cantillana Flores, D., y Araya Omonte, J. (2018). Identificación del estilo de liderazgo predominante en Cargo Victory, pequeña empresa familiar, dedicada al transporte de carga, Miami-EEUU. *Perspectiva*, 19(3), pp. 362-376.
- Rodríguez Ariza, L., López Fernández, M. C., Requejo Puerto, I., Gómez Miranda, M. E., y Pérez Pérez, M. (2018). Retos de gobernanza en las empresas familiares españolas. *Economistas*, 158. Colegio de Economistas de Madrid.

- Roersen, M. J., Kraaijenbrink, J., y Groen, A. J. (2013). Marketing ignorance and the validity of Narver and Slater's MKTOR scale in high-tech russian firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), pp. 545-559. <https://doi.org/10.1111/jpim.12003>
- Rojí Buqueras, J. M. (2020). La mediación en los conflictos societarios en la empresa familiar. *La Ley. Mediación y Arbitraje*, 3.
- Román, R. (1999). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), pp.102-129. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70082-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70082-8)
- Rondi, E., Überbacher, R., von Schlenk-Barnsdorf, L., De Massis, A., y Hülsbeck, M. (2021). One for all, all for one: A mutual gains perspective on HRM and innovation management practices in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 100394. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100394>
- Rosas Salas, F. X., Espinosa Ochoa, O. P., Rubio Díaz, M. P., y Jaramillo Villagómez, J. E. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el modelo de valores por competencia. *Revista Economía y Política*, 32, pp.11-33.
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., y Beck, T. E. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4), pp. 397-416. <https://doi.org/10.1177/0894486518790425>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, 15(1).
- Rueda Galvis, J. F., y Rueda Galvis, M. A. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(2), pp. 319-344. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.6>
- Rueda Galvis, J. F., y Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20, pp. 8-28. <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)
- Ruiz, L. (2015). Aplicación práctica de las ventajas fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones. <http://hdl.handle.net/10234/143026>
- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., De la Garza, S. P., y Gaytán, H. G. (2013). Factores clave para la sobrevivencia intergeneracional de la empresa familiar: caso de estudio. *Revista de la Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(15).
- Ruiz-Palomino, P., y Ruiz-Amaya, C. (2011). Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), pp. 23-39.
- Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), pp. 285-307. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.06>
- Runyon, K. E. (1980). *Consumer Behaviour and practice of marketing* (2nd ed.). Bell & Howell.

- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., y Holt, D. T. (2008). Examining the link between “familiness” and performance: Can the F–PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 1089-1109. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x>
- Sáenz, D., Chang, E., y Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10(2), pp. 7-16. <http://dx.doi.org/10.18845/te.v10i2.2651>.
- Sáez Vacas F., García, O., Palao, J., y Rojo, P. (2006). Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Salas Coz, E. E. (2017). Innovación en marketing para pymes: el rol del search engine optimization (SEO) en la consolidación de la marca de una empresa familiar del sector regalos en el Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9616>
- Salazar, F., González, J., Sánchez, P., y Sanmartin, J. (2019). Emprendimiento e innovación: agentes potenciadores de la empresa familiar. *Sapientiae: Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Engenharias*, 4(2), pp.247-265.
- Salgueiro, S. S. (2016). La familia empresaria: Cultura y valores para la continuidad de la empresa [tesis de Maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Digital.
- Salvato, C. (2009). Dynamic capabilities in family businesses. Keynote speech at the fifth workshop on family firms management research.
- Salvato, C., Chirico, F., y Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & regional development*, 22(3-4), pp. 321-348.
- Salvato, C., y Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses. *Family Business Review*, 21(3), pp. 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>
- Salyová, S., Táborecká-Petrovičová, J., Nedelová, G. y Ďaďo, J. (2015), Effect of marketing orientation on business performance: A study from Slovak foodstuff industry. *Procedia Economics and Finance*, 34, pp. 622-629.
- Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., y Rodrigues, R. G. (2019). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0363>
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., y Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), pp. 229-257. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- San Martín, J. M., y Durán, J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), pp. 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>.

- Sánchez, I. (2019). El protocolo familiar como solución a los problemas de sucesión en la empresa familiar. Repositorio Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/85628>
- Sánchez, L. (2021). Caracterizando la empresa familiar. Generación y Distribución del Valor Económico. <http://hdl.handle.net/10803/672426>
- Sánchez Cañizares, S. M., Trillo Holgado, M. A., Mora Márquez, C. M., y Ayuso Muñoz, M. Á. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), pp.179-202.
- Sánchez, A., Hernández, T. J., Martínez, E., Villegas, E., y García, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen*, 89, pp. 1-10.
- Sánchez-Marín, G., Danvila-del Valle, I., y Sastre-Castillo, Á. (2015). Entrepreneurship and family business: does the organization culture affect to firm performance? *New Challenges in Entrepreneurship and Finance*, pp. 169-179. Springer.
- Sánchez-Marín, G., Hernández, A. J., del Valle, I. D., y Castillo, M. Á. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), pp. 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., y Carrasco-Hernández, A. J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), pp. 1084-1110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>
- Sánchez, A., Hernández, T. J., Martínez, E., Villegas, E., y García, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen*, 89, pp. 1-10.
- Sánchez, B. P. (2020). Responsabilidad social empresarial y grupos económicos familiares en México. *Investigación Valdizana*, 14(2), pp. 61-71. <https://doi.org/10.33554/riv.14.2.707>
- Sandu, P. (2019). A framework of family business professionalization. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(1), pp. 1-8.
- Santamaría Escobar, Á. E., Moreno Arias, E. M., Torres Torres, E. F., y Cadrazco Parra, W. (2013). La influencia de la familia en el emprendimiento empresarial el caso de tres pymes de los sectores comercial y de servicios de la ciudad de Sincelejo Sucre—. *Pensamiento Gerencial* (1).
- Santamaría Freire, E. J., y Pico, F. P. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), pp. 113-113.
- Santarelli, E., y Piergiovanni, R. (1996). Analyzing literature-based innovation output indicators: the Italian experience. *Research Policy*, 25(5), pp. 689-711.
- Santed, I., y Zardoya, A. I. (2017). Responsabilidad Social Corporativa. Empresa familiar versus empresa no familiar. <https://zaguan.unizar.es/record/60787/files/TAZ-TFG-2017-139.pdf>
- Santiago, A., Pandey, S., y Manalac, M. T. (2019). Family presence, family firm reputación and perceived financial performance: Empirical evidence from the Philippines.

- Journal of Family Business Strategy, 10(1), pp. 49-56.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.002>
- Santiso, J. (2013). *The decade of the multilatinas*. Cambridge Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139540667>
- Sara, C., Ana, M. D., y María, J. Y. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument [Summary].
<http://hdl.handle.net/10919/78709>
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Pirámide.
- Scarone, C. A. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. IN3 Working Paper Series, 5.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3(1), pp. 490-502.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schillaci, C. E. (1990). *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- Schneider, B. R., y Karcher, S. (2012). La política de las empresas en Latinoamérica: investigando sus estructuras, preferencias e influencia. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 39(70), pp. 7-28. <https://doi.org/10.21678/apuntes.70.644>
- Schulze, W. S., y Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 191-204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., y Dino, R. N. (2003a). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., y Dino, R. N. (2003b). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), pp. 179-194. <https://doi.org/10.5465/30040613>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2), pp. 149-159.
- Schwartz, H. y Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), pp. 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Sciascia, S., Mazzola, P., y Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), pp. 69-85. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x>

- Secco, F. Z., Cunha, C. F., Spers, E. E., Galeano, R., y da Silva, R. R. C. da (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 19(36), pp. 107-116.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., Cabrera, P. L., y Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, pp. 86-99.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.
- Sepúlveda Laurence, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 63, pp. 7-28.
- Serna Gómez, H., y Suárez Ortiz, É. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Temis.
- Serrano, J. A., y Gutiérrez, C. N. (2018). Participación de la mujer y estilos de liderazgo por género en las empresas de familia. Una muestra de empresas familiares en el sector ferretero del centro de Bogotá.
- Shan, J., y Jolly, D. R. (2013). Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronic industry in China. *Canadian Journal of Administrative Science*, 30(3), pp. 159-172.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell es market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), pp. 119-125.
- Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. Paper presented at the Academy of Management meetings, Denver, CO.
- Sharma, P. (2008a). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 971-977. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x>
- Sharma, P. (2008b). Stakeholder mapping technique: Towards the development of a family firm typology. IFERA Fourth Conference, Jönköping.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., y Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), pp. 17-36. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, pp. 1-36.
- Sharma, P., y Chua, J. H. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), pp. 641-656.
- Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Shein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.

- Sheppard, R. (2005). Market orientation and parsimonious scale development tools for improving firm performance, longevity, and rejuvenation. *Journal of the Canadian Institute of Marketing*, 1(3), pp. 13-25.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G., y Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22, pp. 9-24. <https://doi.org/10.1177/0894486508327823>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., y Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, pp. 442-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Sirmon, D. G., Arregle, J., Hitt, M. A., y Weeb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(6), pp. 979-998. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, 11(4), pp. 230-232. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005609>
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 46-55. <https://doi.org/10.2307/1252250>
- Slater, S. F., y Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Smirnova, M. M., Rebiagina, V. A., y Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, 86, pp. 457-467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.040>
- Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte L. M., y Barahona Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración* 65(1). <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Song, J., Wang, R., y Tamer Cavusgil, S. (2015). State ownership and market orientation in China's public firms: An agency theory perspective. *International Business Review* 24(4), pp. 690-699.
- Sorenson, R.L., Yu, A., Brigham, K.H., y Lumpkin, G.T. (2013). *The landscape of family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Sotelo Barroso, J. J. (2012). *La implicación del estilo de liderazgo en cultura organizacional* (Doctoral dissertation)
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58, pp. 135-171. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71213-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71213-0)
- Sotomayor, O., Ramírez, E., y Martínez, H. (coords.) (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*.

- Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/65). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Souitaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R&D Management*, 32(1), pp. 61-77. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00239>
- Steckerl Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 194-215.
- Steenkamp, J. B. E. M., & Baumgartner, H. (2000). On the use of structural equation models for marketing modeling. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2-3), pp. 195-202. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(00\)00016-1](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(00)00016-1)
- Stock, R., y Zacharias, N. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), pp.870-888.
- Stoilov, I. A. (2015). Innovation in technological start-ups: Korean start-up ecosystem [tesis de grado, Universitat Autònoma de Barcelona].
- Storey, C., y Easingwood, C. (1999). Types of new product performance: evidence from the consumer financial services sector. *Journal of Business Research*, 46, pp. 193-203.
- Suárez Mella, R. P. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 24, pp. 120-131. <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i24.575>
- Subirats, X. (2018). ¿Cómo mejorar la efectividad de los Consejos de Administración? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 25, pp. 13-34.
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M., y Jesús García-Guillany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Espacios*, 39(44), 9.
- Sukier, H., Neira, H. R., Portillo, R. A., Hernandez, L. E., y Fabregas, C. J. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*. Vol. 38 (24), pp. 23.
- Suomala, P. (2004). Multifaceted new product development performance: survey on utilization of performance measures in Finnish industry. *Performance measurement and management control: superior organizational performance. Studies in Managerial and Financial Accounting*, 14, pp. 203-233.
- Szlechter, D., Pazos, L. S., Teixeira, J. C., Feregrino, J., Madariaga, P. I., y Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *Revista de Administração de Empresas*, 60, pp. 84-92. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200202>
- Tagiuri, R., y Davis J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Reprinted in 1996. *Family Business Review*, 9(2), pp. 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tagiuri, R., y Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), pp. 43-62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Tagiuri, R., y Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), pp. 99-208.

- Talke, K., Salomo, S., y Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), pp. 907-918. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.04.001>
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, pp. 12-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760001>
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), pp. 223-247. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tejada Estrada, G. C., Cruz Montero, J. M., Uribe Hernández, Y. C., y Ríos Herrera, J. J. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85).
- Terán-Elizalde, H. M. (2019). Incidencia del liderazgo transformacional de las empresas familiares en la cohesión de grupo de sus empleados [trabajo de pregrado, Utmach]. Repositorio Institucional.
- Toca-Torres, C. E., y Carrillo-Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), pp. 117-136.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of 'familiness' in family business successes. *Family Business Review*, 20(1), pp. 17-31. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>
- Toro Zuluaga, N. A., Castaño Molano, J. M., y López Espitia, Y. (2017). Estado innovador de empresas medianas y pequeñas agroindustriales de Manizales y su relación con el desempeño organizacional. *Ánfora*, 24(42), pp. 67-93. <https://doi.org/10.30854/anf.v24.n42.2017.164>
- Torres, L. A. (2016). Emprendimiento corporativo desde la empresa familiar en el contexto mexicano. Repositorio Universidad de Cantabria.
- Torres Fragoso, J. (2008). La influencia de las culturas nacionales en el desarrollo de la Nueva Gerencia Pública (NGP) en Latinoamérica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 42.
- Torres-Vázquez, K. F., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., y Paulina-Moreno, V. (2020). El emprendimiento juvenil en función al perfil psicosocial y las condiciones del entorno familiar. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), pp. 729-756. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.714>
- Tralice, F., y Fornaciari, J. (2018). Análisis y profesionalización de empresa familiar [disertación Doctoral, Universidad Nacional de Tucumán].
- Tran, K. T., Nguyen, P., y Nguyen, L. (2018). The role of financial slack, employee creative self-efficacy and learning orientation in innovation and organizational performance. *Administrative Sciences*, 8(2), 82. <https://doi.org/10.3390/admsci8040082>

- Troccoli, I. R., y Lisboa, F. (2018). Governança corporativa na empresa familiar. *Revista Vianna Sapiens*, 9(1), pp. 32-32. <https://doi.org/10.31994/rvs.v9i1.291>
- Tsai, M., y Shih, C. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 21(4), pp. 524-530.
- Tseng, C. Y. (2009). Technological innovation and knowledge network in Asia: Evidence from comparison of information and communication technologies among six countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), pp. 654-663. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.007>
- Tsiotsou, R. H. (2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*, 30(3), pp. 375-403.
- Udriyah, U., Tham, J., y Azam, S.M. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textiles SMEs. *Management Science Letters*, 9, pp. 1419-1428.
- Unda Villafuerte, M. X. (2018). La cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de innovación [tesis de Maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20036>
- Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM (2018). Hacia la consolidación y desarrollo de políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación. <https://cutt.ly/uPTh3JO>
- Urbina, L., González, L., y Peralta, C. (2001). La empresa de familia ante el derecho de sociedades. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas. Especialización en el Derecho de Sociedades.
- Urbinati, A., Franzó, S., De Massis, A., y Frattine, F. (2017). Innovation in family firms: a review of prior students and a framework for future research. In Brem, A., & Viardor, E. (eds.). *Revolution of innovation management* (pp. 213-246). Palgrave Mcmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95123-9_8
- Urciaga García, J. I., Carpio Mendoza, J. J., y Rodríguez Sánchez, P. (2017). Innovación y desarrollo regional en México. *Revista Global de Negocios*, 5(7), pp. 85-95.
- Useche, M. C., Suárez, J. y Fernández, L. (2014). Marketing estratégico de las marcas farmacéuticas en Venezuela. *Multiciencias*, 14, pp. 49-56.
- Valdez-Rodríguez, E., Rodríguez-Olivas, M. A., y Hernández-Bernardett, J. (2017). Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación Superior. *ConCiencia Tecnológica* (53), pp. 16-22.
- Valencia, J. A., y Cepeda, K. A. (2019). Estudio documental de la influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral, en empresas colombianas (disertación Doctoral, Universidad Santiago de Cali].
- Valenzuela-Fernández, L., Merigó, J. M., y Nicolas, C. (2017). Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado. Una visión general entre 1990 y 2014. *Estudios Gerenciales*, 33(144), pp. 221-227. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.07.001>

- Valle Álvarez, A. T., Proaño Córdova, T. D., y Cruz Lascano, M. E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, pp. 304-324. <http://dx.doi.org/10.21710/rch.v18i0.343>
- Vallejo Aristizábal, L. V. (2021). Toma de decisiones en la empresa familiar: Procesos de toma de decisiones en las Pymes familiares Manizaleñas del sector Metalmeccánico [tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional.
- Vallejo, C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 261-279.
- Vallone, C. (2013). Contribution on family business definition. XXXVI AIDEA Conference. Cacucci.
- Vanegas Rivera, I. J. (2015). Cultura organizacional: métodos de estudio y medición [trabajo de Especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano].
- Varela, L. Y., y Zambrano, E. B. (2018). Procesos de internacionalización en las empresas familiares colombianas: análisis de los factores de éxito de Leonisa, Corona y Alpina. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1553
- Vázquez Espinoza, A. M., Valenzuela Montoya, M. M., Montero Alpírez, G., y García González, C. (2018). Índice de competitividad-gestión ambiental: Comparativo empresa familiar versus empresa no familiar del sector comercial en el valle de Mexicali. *Revista Global de Negocios*, 6(3), pp. 81-92.
- Vázquez, P., Botero, I., Arzubiaga U., y Memili, E. (2020). Family business in Latinoamérica. *Journal Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100413>
- Vega, J. E., Martínez, M. del C., y García, J. J. (2020). La influencia del compromiso organizacional y la orientación al aprendizaje sobre innovación y desempeño en los agronegocios. *Revista Espacios*, 41(17), pp. 29.
- Vega Rodríguez, R. A., y Rojas Berrío, S. P. (2011). Orientación al mercado y su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. *Libre Empresa*, 8(2), pp. 47-68.
- Veider, V., y Matzler, K. (2015). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), pp. 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.001>
- Velasco Cepeda, R. I. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Vélez-Calle, A., Robledo-Ardila, C., y Rodríguez-Rios, J. D. 2015. On the influence of interpersonal relations on business practices in Latinoamérica: A comparison with the Chinese guanxi and the Arab wasta. *Thunderbird International Business Review*, 57(4): pp. 281 – 293.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Verhees, F. J. H. M., y Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market orientation, Innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp. 134-154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x>

- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Ángel Jaramillo, J., Quiroz Gozález, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), pp. 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vila López, N., Küster-Boluda, I., y Aldás-Manzano, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medidas en Marketing. Servei de publicacions, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de València.
- Villalobos, C., y Quaresma, M. L. (2015). Sistema escolar chileno: características y consecuencias de un modelo orientado al mercado. *Convergencia*, 22(69), pp. 63-84.
- Villalonga, B., y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), pp. 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Villarreal Solís, F. M., Gómez Romero, J. G. I., y Villarreal Solís, M. D. (2014). La Cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister* (25), pp. 97-120.
- Vizcay, J. F., y Ramírez, F. J. (2019). El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar [disertación Doctoral, Universidad Argentina de la Empresa].
- Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C., y Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6, pp. 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.01.001>
- Walker, O., y Mullins, J. (2014). *Marketing strategy: a decision-focused approach*. McGraw-Hill.
- Wang, C. L., y Chung, H. F. L. (2013). The moderating role managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*, 66(12), pp. 2431-2437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.031>
- Wang, C.H. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3), pp. 392-403.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1999). Valores que sintetizan las empresas familiares. In D. Melé Carné (Ed.) *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar* (pp. 149-155). Ediciones Universidad de Navarra.
- Ward, J. L. (ed.). (2005). *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success*. John Wiley & Sons.
- Ward, J. L. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Norma.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), pp. 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), pp. 29-39.

- Webster, R. L., Curry, J. A. y y Hammond, K. L. (2018). Market orientation towards students and organizational performance: perceptions of accounting department chairpersons of public and private business schools belonging to AACSB. *International Journal of Business and Social Science*, 9(6), pp. 1-9.
- Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1), pp. 31-54. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00031.x>
- Werner, A., Schell, S., y Haunschild, L. (2021). How does a succession influence investment decision, credit financing and business performance in small and medium-sized family firms? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), pp. 423-446.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wheelwright, S. C., y Clark, K. B. (1992). Creating project plans to focus product development. *Harvard Business Review*, pp. 71-82.
- Widana, GO, Wiryono, SK, Purwanegara, MS, y Toha, M. (2015). The role of business ethics in the relationship between market orientation and business performance. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 4(1), pp. 70-94. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v4i1.205>
- Wielsma, A., y Brunninge, O. (2019). Who am I? Who are we? Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10, pp. 38-48. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>
- Williams Jr, R. I., Pieper, T., Kellermanns, F., y Astrachan, J. (2019). Applying an organizational effectiveness approach to measure family business performance. *Journal of Family Business Management*, 9(3), pp. 349-374.
- Williams, J., y MacKinnon, D.P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), pp. 23-51. <https://doi.org/10.1080/10705510701758166>
- Williams, L.J., Vandenberg, R.J., y Edwards, J.R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 543-604. <https://doi.org/10.1080/19416520903065683>
- Woida, L. M., Vieira, J. V., y Pomim, M. L. (2006). Cultura e Conhecimento Corporativo. *Espacios*, 27(2), pp. 35-49.
- Xu, D. A., Chen, C., y Wu, X. H. (2019). Ownership structure and the use of non-family executives in family-dominated Chinese listed firms: An institutional logics perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), pp. 797-820.
- Yamakawa, P., y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad y Empresa*, 13(21), pp. 93-115.
- Yan, H. D., y Yu, F. L. T. (eds.) (2021). *The routledge companion to asian family business: Governance, succession, and challenges in the age of digital disruption*. Routledge.

- Yaprak, A., Tasoluk, B., y Kocas, C. (2015). Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. *International Business Review*, 24(3), pp. 443-456. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.003>
- Yeoh, P. L., y Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 637-653.
- Yu, T., y Wu, N. (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management* 4(7), pp. 37-42.
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., y Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), pp. 964-987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
- Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C., y Payne, G. T. (2011). Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis. *Family Business Review*, 24(3), pp. 233-251. <https://doi.org/10.1177/0894486510396871>
- Zafar, H., Hafeez, M. H., y Mohd, M. N. (2016). Relationship between market orientation, organizational learning, organizational culture and organizational performance: mediating impact of innovation. *Southeast Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 9(2), pp. 40-56.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), pp. 51-65.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), pp. 363-381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., y Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zambrano, V. S., Vásquez, G. A., y Urbiola S. A. (2019). Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. *Revista Espacios*, 40(22), 12.
- Zapata Domínguez, A., y Rodríguez Ramírez, A. (2008). Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., y Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (2012). Control familiar y valoración de la empresa familiar por parte de los directores generales de la familia: la importancia de intenciones de control transgeneracional. *Ciencias de la Organización*, 23(3), pp. 851-868.

- Zhang, J. C., y Wei, L. Q. (2015). From Family Business Management to Professional Management in a Time-Honored Brand: The Case of Fu Yuan Guan. *Frontiers of Business Research in China*, 9(1), pp. 91-109.
- Zhang, Z., y Zhu, X. (2012). Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance. In *National Conference on Information Technology and Computer Science* (pp. 763-766). Lanzhou: Lanzhou University. <https://doi.org/10.2991/citcs.2012.14>

La cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado.

José Fernando Barahona Vinasco

Anexos

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para determinar la relación de la cultura organizacional y la capacidad innovadora en el desempeño empresarial desde la perspectiva de la orientación al mercado.

Encuesta para determinar la relación entre la cultura organizacional, la orientación al mercado y la innovación con el desempeño de las empresas familiares.

Fecha:		
Empresa:		
Es empresa familiar:	SI	NO
Ciudad:		
Nombre del encuestado:		
Cargo:		
No aproximado de empleados:		

Señale una de las siguientes afirmaciones, con relación a la percepción que usted posea de su empresa.

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: ni de acuerdo/ni en desacuerdo. 4: de acuerdo. 5: totalmente de acuerdo).

1. CULTURA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5
1.1	La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.					
1.2	La empresa es dinámica y emprendedora.					
1.3	La empresa está orientada a la producción.					
1.4	La empresa es formal y estructurada.					
1.5	Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.					
1.6	Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.					
1.7	Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.					
1.8	Lo más importante en la empresa es la estabilidad.					
1.9	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.					
1.10	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.					

1.11	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.					
1.12	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.					
1.13	El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.					
1.14	El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.					
1.15	El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.					
1.16	El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.					
2. ORIENTACIÓN AL MERCADO						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
2.1	Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes					
2.2	Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.					
2.3	La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes					
2.4	Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.					
2.5	La empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.					
2.6	La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.					
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
2.7	El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.					
2.8	La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.					
2.9	La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.					
2.10	La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia					
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL						
2.11	Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan a sus clientes actuales y potenciales.					
2.12	La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.					

2.13	Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.					
2.14	Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.					
2.15	Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.					
3. INNOVACIÓN						
3.1	Las ventas han evolucionado positivamente y ha crecido el uso del producto o servicio por parte de los clientes desde que se innovó.					
3.2	Se han logrado los objetivos de cuota de mercado desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					
3.3	Se ha logrado cumplir con los objetivos de ganancias desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					
3.4	El producto o servicio innovado se ajusta a las capacidades de los vendedores, a la promoción, distribución y a las habilidades de entrega.					
3.5	El producto o servicio innovador se ajusta a los sistemas de servicio al cliente de la empresa.]					
3.6	El producto o servicio innovador se ajusta a la habilidad y las capacidades de la empresa para hacer investigación de mercados.					
3.7	El producto o servicio innovador se ajusta a las líneas de productos o servicios existentes de la compañía.					
3.8	El producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos a los clientes.					
3.9	El producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos superiores a la competencia.					
3.10	El producto o servicio innovador presta mayor calidad que la competencia.					
3.11	El producto o servicio fue muy innovador, sustituye un producto o servicio muy inferior.					
3.12	El producto o servicio innovado requiere de un gran esfuerzo de aprendizaje por parte de los clientes.					
3.13	Se necesita tiempo antes de que los clientes comprendan realmente las ventajas del producto innovado					
3.14	El nuevo producto o servicio eleva el precio para los clientes.					
3.15	El producto o servicio innovado mejora la rentabilidad de la empresa ante los otros productos.					
3.16	El producto o servicio innovado mejora las ventas y en el uso por parte de los clientes de otros de los productos o servicios de la empresa.					

3.17	El producto o servicio innovado mejora la estructura de los costos importantes para la empresa.					
3.18	El proceso de producción del producto o servicio innovado es totalmente nuevo para la empresa.					
3.19	El producto o servicio innovador fue totalmente nuevo para la empresa.					
3.20	Se ha creado un equipo de trabajo para desarrollar el nuevo producto o servicio.					
3.21	Hay coordinación entre la administración y el personal durante el desarrollo de productos o servicios nuevos.					
4. DESEMPEÑO EMPRESARIAL.						
4.1	Se ha incrementado la cuota de mercado					
4.2	Se ha mejorado la satisfacción del cliente					
4.3	Se ha logrado una mejor posición competitiva					
4.4	Se ha incrementado la tasa de retención de clientes					
4.5	Se ha logrado crecimiento en las ventas					
4.6	Se ha mejorado el retorno de la inversión					
4.7	Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa					
5. IMPLICACIÓN FAMILIAR						
5.1	La familia tiene influencia en el negocio.					
5.2	Los miembros de la familia comparten valores similares.					
5.3	La familia y el negocio comparten valores similares.					
5.4	Los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio de la familia tenga éxito.					
5.5	Los miembros de la familia apoyan la empresa en las discusiones con amigos, empleados, y otros miembros de la familia.					
5.6	Los miembros de la familia se sienten leales a la empresa familiar.					
5.7	Los valores de los miembros de la familia son compatibles con los de la empresa.					
5.8	Los miembros de la familia se sienten orgullosos de decir a los demás que son parte de la empresa familiar.					