



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA

**"CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN ALGUNAS
EMPRESAS FAMILIARES DE SERVICIOS EN CUERNAVACA, MORELOS"**

Tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociales

PRESENTA:

Ana Elizabeth Salgado Arteaga

Director de tesis:

Dr. Alejandro García Garnica



Comité revisor:

Dra. Luz Marina Ibarra Uribe
Dr. Benjamín Bazaldua Muñoz

Comité de lectores ampliado:

Dr. Héctor Gómez Peralta
Dr. Miguel Guerrero Olvera
Dra. Rosa Azalea Canales García
Dr. Sergio Vargas Velázquez

FECHA DE SOLICITUD

Día	Mes	Año
17	Octubre	2022

FORMATO DE VOTOS APROBATORIOS DE TESIS

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE(S)	MATRÍCULA
SALGADO	ARTEAGA	ANA ELIZABETH	8520130808
PROGRAMA		DOCTORADO	

Los integrantes de la Comisión Revisora del trabajo de tesis de Doctorado, intitulado: "CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN ALGUNAS EMPRESAS FAMILIARES DE SERVICIOS EN CUERNAVACA, MORELOS" que presenta **Ana Elizabeth Salgado Arteaga**, estudiante del Programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, han determinado otorgar **los votos aprobatorios** para sustentar su tesis en el examen de grado.

LA COMISIÓN REVISORA

DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA	
DIRECTOR DE TESIS	FIRMA
DRA. LUZ MARINA IBARRA URIBE	
REVISOR DE TESIS	FIRMA
DR. BENJAMÍN BAZALDUA MUÑOZ	
REVISOR DE TESIS	FIRMA
DR. HÉCTOR GÓMEZ PERALTA	
LECTOR DE TESIS	FIRMA
DR. MIGUEL GUERRERO OLVERA	
LECTOR DE TESIS	FIRMA
DRA. ROSA AZALEA CANALES GARCÍA	
LECTOR DE TESIS	FIRMA
DR. SERGIO VARGAS VELÁZQUEZ	
LECTOR DE TESIS	FIRMA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

LUZ MARINA IBARRA URIBE | Fecha:2022-10-25 20:22:08 | Firmante

aDWFkFcpEpDBC4MN3ihHfXkHBERYafURELGeilxs57B853xAbb0K/Vz6kBmzOnX8shmnfnEOzMw1mCz/Pi9T9TURhMQn5fcDFZ9X2Vus0zaSyXZ176cU1RX3+bX0aA2xt7JAzZabh7S25K2FsSp7fuqLIDLnM4bcYgAc9q18sLHU3/Rzx7cEX+IEYX9EDXCmqUJSrLe3nlesgAIUv08YbwcxO2yX22QoCu+JFUv+x6w3kBs8Rkt8nk0kGb1nmo2Hn2M8/dfJyA3WqZeHkv6gkOeJHJAYX43WdRkKhl+Wh3T0QzZ71EHRpD6/H8DaUI7eUCGwoFrRxy/+ah7K8DoKg==

HECTOR GOMEZ PERALTA | Fecha:2022-10-26 11:27:37 | Firmante

ahDpFCC+4J/5saTowuKYJv8U8u/BhPINusKJUQ2nGwXKmEHsJzYfgOftv7wQinP4yhjyZcNhL7v9gQsshZ8FjkdE+k6BzUYQpKlI8QzkW9VP7Fs98v7TuO33xYuFT+VP0NpOo6GSYcE07DF00L79DvQ5yI/DMvAxtRxsqueI+Vt6IYzklW6dFxyochxlcnz+QMSQXlgW0MxtVFWxk+eAcsmshbnelDvSxPO0kjl72eZ09Yfrzsku1O7JLCN24GSPNyJM8Pjs+eANImE65x3vr4ioXiQsmdQ63KoZBTS+PXeB/B3a3ZTZcx5q/ic9KfE+oafx8tLJKsnBeQ==

SERGIO VARGAS VELAZQUEZ | Fecha:2022-10-26 17:52:45 | Firmante

OII9NRMB38VoaJdQvOb91ivRhx2ip5/7tAOjAMlrN0pgQVMMhKLXrlkhXZ7AAXcHWkWFVtmrdJ1AqzUb4FGbsLt7cfp/5MfM7E8K1SIBzTCclqr5l2uaOyS9oNQ1kN3/wijMTR2v/qZmKvGcljEoy85x/O1w6ohKKk7RR+gb2170PG27Cj3g960u3hWobEPOz4gADzjfyldxa7DdNT6+sUPHz4KiSeoz6W3nxsclJgsl/N+4/3Tkygdcbcls964vuTqTjyfl/rqmSNse+UWWM6Mq37v98enJrwbnt5ldhQVfptNmEnZCm8yA9vi0ZaMqKB1+FGUs6xTcWz+TRuTQ==

ALEJANDRO GARCIA GARNICA | Fecha:2022-10-26 20:32:42 | Firmante

fvbc//GMzFLxPdW8K/pmk7Qu1n6hSqz4/EoHDqoj8PFF0YIHksZ+P6y66d+E++aTXDcopii13NvPpe0SrepcBffJo2qtwtuT4TF4PzQ00Y8hv7l6gzkgtsyWU5F7l/0gtiIRZYbVJfkD6t+LsSZHcm0sXKkG+G0UJ3UTgRzISz5ErNSUg4YzdmOXlmsqPwNx2BIKPOGkrpctAxG4ZP4CWlryER4VhFP/7b1uOIE4+AfZPLhRAMMllo9f6PwkFRQqKnmni4GsqNU9hUK8cTL+B XJfBNE/lw4siQ2HOTuUJBJzWm5nxQ+L2SEAZtKRLfnxYFph1tPnTPdbLolq55vA==

MIGUEL GUERRERO OLVERA | Fecha:2022-10-26 22:36:43 | Firmante

hXNtPr1Qt/sOgcyIBRHma72V2D/85PqWQ8T1kFGVfJ/EKoptxZXhQ2AnryVx9zz89GvaEKe9si6xklmfnAHFrm8mEKRY+rf9qlcdgsNj4NynIF3J6KGewLPuHIApv+ECNZ32cQSRy/fiQQwA16QrVBlzpj8P/hBlfDDwP+3QRojGPgnpDtR6k25CDMMZuVYSTOIhiuMATDvTZoIPWsvT8r6Zt0gme6GvYUtkM9bCXLsRuTkl32YMGYV8BXC9UzmpJ2LenhJYioVct0hizHYeZ47BwIMGQSD7hBeEdmjKfilXef4+BOYIhJ4mdM6kPJsDe/TpKunNDV52mwA33g==

BENJAMIN BAZALDUA MUÑOZ | Fecha:2022-10-27 20:40:15 | Firmante

qn4hDiQqViFgOlqUHV+Pu7BWIS7BeN04vuHv5pugYyrRbfOC9O1W0xX79kOYZc3CJ6Q/aJa2g3LKBtXcDLKXzR4X5fPt6jsGeUdjll0bzy7myzSYofsj3bsgGp/d/42xPKHXAgh7tR7p5YIAsphNrABxOY8CM8SgE5JG3ZvafJ11LwMmkFORWtYBfpdEW6Nj22qUT2uogjwb16cvsyQo0Z+u8vAH/1T08s9MwK1SslmWIK1FAeiSU9lydw2SLA+tdMMlCqAIXUpFRnQefWicTvfWu9P6JnU9TZEA41NckCmpD7TB9XMajY2xAs4KQB/laATs9/YZ/YnuNnTQ==

ROSA AZALEA CANALES GARCÍA | Fecha:2022-10-28 13:39:18 | Firmante

cD3DeyMvCrBejfo2uX+C/uoVV54M5u63GR5cYqx+5VpvhDavaIElXyQHAYkN4RujxRj+ZaMAiJSrmkTpS50rC2Gmk7ga4REktrZTPzeczfyd0DNi7jqX88eUtw0vjG3b2eODoOuM3LRvkGrDjIMCh0t132wp79kKsmRg3haMe0oidkTiwwv7ArKFwrS5cQEW9aeCpDjLFTu1/H8rVPgQ6DMxmp7UDBeSE58Z2zP/u3FbZ5tS1xR3GwKlfcjbsosW3ASi7h5gd3ijC3KaKdf16Tg5dKxBkPbd3WEUimEq6KVCl7goZQSJwreKF0ZuYZPllmWvXyqh7ITsfQl3dxYw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



CIA4Pmjzb

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/uMFEdeQhFIXUUAiOmdWvzt3b9aozF7eY>



AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a todas las personas que colaboraron con su experiencia, tiempo, conocimientos y aportaciones académicas para la culminación de esta investigación, especialmente:

A mi asesor, el Dr. Alejandro García Garnica por su guía, confianza, consejos, enseñanzas y brindarme su valioso tiempo durante el desarrollo y conclusión de esta tesis.

A mis lectores, la Dra. Luz Marina, la Dra. Azalea, el Dr. Miguel, el Dr. Héctor, el Dr. Sergio y el Dr. Benjamín por sus valiosos comentarios y aportaciones que contribuyeron a la construcción y retroalimentación de este trabajo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por todo el apoyo y las facilidades brindadas a lo largo de esta investigación doctoral.

A todos los integrantes de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla (FESC) perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), por su apoyo durante este proceso.

A mis compañeros de generación, Iris, Angélica, Esmeralda, Adriana, Karina, Ignacio y Raúl, por contribuir con sus conocimientos durante las clases y el apoyo fuera de aulas.

A mis maestros, quienes durante mi estancia en el posgrado me aportaron sus conocimientos y experiencias.

A todas las empresas que aceptaron participar a lo largo de este proyecto y que hicieron posible esta investigación.

DEDICATORIAS

A Dios, mi razón de ser, quien ha estado conmigo en cada paso de mi vida y me ha dado la sabiduría y fortaleza para culminar con éxito mis estudios de posgrado. Gracias Dios, por darme la vida y así compartir con mi familia y amigos este gran logro. ¡Ilumina mi camino siempre!

A mis padres, Leonardo Salgado Reyes y Alejandra Arteaga Luna, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida, me han apoyado durante todo este proyecto incondicionalmente y estuvieron motivándome día a día para no desistir.

A mis hermanos, Ivan Emmanuel Salgado Arteaga y Daniela Beatriz Salgado Arteaga, dedico con enorme amor y orgullo, pues son mi guía, mi refugio, mi soporte, y sobre todo la mayor felicidad por tenerlos en mi vida.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. ASPECTOS TEÓRICO- CONCEPTUALES	26
1.1 La empresa familiar.....	26
1.1.1 Características y ciclo de vida	27
1.1.2 Conocimiento: composición, conversión y gestión.....	31
1.1.3 Recursos: tipologías y formas de asignación.....	35
1.1.4 Liderazgo: efectos y tipologías	37
1.1.5 Estrategias: segmentación, ventaja competitiva y tipologías	39
1.1.6 Relación entre conocimiento, recursos, liderazgo y estrategias	49
1.2 Las capacidades dinámicas	50
1.2.1 Definición, importancia y factores internos	50
1.2.2 Clasificación, y principios.....	53
1.2.3 Origen y evolución de la teoría de las capacidades dinámicas enfocadas en el aprendizaje	58
1.2.4 Modelos empleados para el análisis de las capacidades dinámicas .	61
1.2.5 Modelo propuesto para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en empresas familiares desde la perspectiva agencial	70
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	77
2.1 Abordajes metodológicos empleados para el estudio de las capacidades dinámicas organizacionales	77
2.2 Aproximación cualitativa	79
2.3 Diseño de investigación: estudio de casos	79
2.4 Objeto de estudio y muestra	80
2.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	84
2.6 Experiencia previa e intervención en campo.....	89
2.7 Limitaciones en el acceso a la información	91
2.8 Operacionalización, procesamiento y análisis de la información	92
CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LAS MIPYMES DE SERVICIOS	98
3.1 Contexto de las empresas mexicanas: aspectos económicos, características y problemáticas.....	98
3.1.1 MIPYMES en México	98

3.1.2 Las empresas de servicios: economía, esperanza de vida, natalidad, mortalidad y delitos.....	104
3.1.3 Tipos de problemas de las empresas familiares mexicanas.....	109
3.2 Contexto de las empresas morelenses	112
CAPÍTULO IV. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LOS SERVICIOS EN EL ESTADO DE MORELOS: ALGUNOS ESTUDIOS DE CASOS	116
4.1 “DOLCE VIDA”: UNA EMPRESA INNOVADORA EN LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE.....	116
4.1.1 Origen y evolución	116
4.2.2 Estructura organizacional simplificada, centralizada e informal	118
4.2.3 Productos y servicios	119
4.2.4 Infraestructura.....	120
4.2.5 Tecnologías	121
4.2.6 Clientes.....	121
4.2 “DELICIAS AZTECAS”: UN NEGOCIO TRADICIONALISTA ENFOCADO EN LA INNOVACIÓN DEL ARTE GASTRONÓMICO MEXICANO.....	122
4.2.1 Origen y evolución	122
4.2.2 Estructura organizacional simplificada, centralizada e informal	124
4.2.3 Productos y servicios	124
4.2.4 Infraestructura.....	126
4.2.5 Tecnologías	126
4.2.6 Clientes.....	127
4.3 “MARINADA & VINO”: UNA COMPAÑÍA INNOVADORA EN LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS, SABORES Y SERVICIOS.....	128
4.3.1 Origen y evolución	128
4.3.2 Estructura organizacional formalizada y descentralizada	129
4.3.3 Productos y servicios	131
4.3.4 Infraestructura.....	133
4.3.5 Tecnologías	134
4.3.6 Clientes.....	135
4.4 EL QUETZAL: UNA EMPRESA TRANSGENERACIONAL DISTINGUIDA POR SU CALIDAD DEL PRODUCTO E INNOVADORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	136
4.4.1 Origen y evolución	136
4.4.2 Estructura organizacional simplificada, centralizada e informal	137
4.4.3 Productos y servicios	138
4.4.4 Infraestructura.....	138
4.4.5 Tecnologías	139
4.4.6 Clientes.....	140

CAPÍTULO V. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN “DOLCE VIDA”, “DELICIAS AZTECAS”, “MARINADA & VINO” Y “EL QUETZAL”	142
5.1 La importancia de las capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas para adquirir, generar y mezclar saberes.....	142
5.1.1 Adopción de saberes a partir de los problemas, clientes, competencia y experiencias.....	142
5.1.2 La generación de conocimiento a partir de las experiencias y habilidades individuales, y el aprendizaje organizacional	169
5.1.3 La combinación de conocimientos: cultura y clima organizacional	175
CAPÍTULO VI. EL PAPEL DE LOS RECURSOS, LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADE DINÁMICAS DE APRENDIZAJE	179
6.1 La importancia de los recursos tangibles e intangibles	179
6.1.1 La economía e infraestructura para la competitividad empresarial	179
6.1.2 La relevancia de los recursos humanos, el capital intelectual familiar y el tiempo para la gestión empresarial.....	180
6.2 El papel del liderazgo y las estrategias empresariales en la construcción de las capacidades dinámicas de aprendizaje	183
6.2.1 El liderazgo enfocado en eficientizar los recursos y el aprendizaje	183
6.2.2 Tipología de estrategias para agilizar los recursos y capacidades	189
CAPÍTULO VII. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS SOBRE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EMPLEADAS POR “DOLCE VIDA”, “DELICIAS AZTECAS”, “MARINADA & VINO”, Y “EL QUETZAL”	211
7.1 Principales similitudes y diferencias entre habilidades empresariales de aprendizaje empleadas en “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”	211
7.2 Capacidades dinámicas de aprendizaje construidas por las micro y pequeñas empresas familiares	224
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	233
ANEXOS	252
Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a dueños, directivos y gerentes.....	252
Anexo 2. Guía de observación	257
Anexo 3. Semejanzas y diferencias en la adquisición, generación y combinación de saberes en las firmas familiares.....	258
Anexo 4. Semejanzas y diferencias de los recursos en las MYPES familiares de servicios	262
Anexo 5. Semejanzas y diferencias de liderazgos y estrategias en las MYPES de linaje dedicadas a brindar servicios	263
BIBLIOGRAFÍA	266

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de las empresas familiares profesionales y no profesionales	28
Tabla 2. Definición de capacidades dinámicas.....	51
Tabla 3. Tipología de capacidades dinámicas.....	55
Tabla 4. Características generales de los informantes clave	83
Tabla 5. Resumen de métodos, técnicas e instrumentos para estudiar las capacidades dinámicas de aprendizaje en las empresas familiares	88
Tabla 6. Calendarización de actividades en campo	90
Tabla 7. Operacionalización de las categorías y dimensiones para estudiar las capacidades dinámicas de aprendizaje.....	93
Tabla 8. Contexto de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel local, nacional y mundial.....	102
Tabla 9. Categorías de las empresas de servicios en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) en México 2018.....	105
Tabla 10. Contexto de las compañías de comercio, manufactura y servicios en México.....	108
Tabla 11. Problemáticas exclusivas en las empresas familiares mexicanas.....	111
Tabla 12. Principales semejanzas y diferencias en las micro y pequeñas empresas estudiadas.....	212
Tabla 13. Capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas por las MYPES familiares de servicios	228
Tabla 14. Capacidades dinámicas de aprendizaje ausentes en las MYPES familiares de servicios	232

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de crecimiento de las empresas familiares.....	29
Figura 2. Modelo de las capacidades dinámicas organizacionales propuesto por Miranda	62
Figura 3. Modelo de capacidades dinámicas y liderazgo propuesto por Zapata y Mirabal	64
Figura 4. Modelo teórico de la capacidad de aprendizaje organizacional propuesto por Pérez de Armas, Hernández, Caballero y Filgueiras	67
Figura 5. Modelo para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje propuesto por Garzón	68
Figura 6. Modelo propuesto para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en empresas familiares desde la perspectiva de la agencia	72
Figura 7. Saturación teórica	82
Figura 8. Procesamiento de Información para el estudio de las CDA	96
Figura 9. Triangulación de datos cualitativos	96
Figura 10. Distribución geográfica del estado de Morelos.....	115
Figura 11. Organigrama de “Dolce Vida”.....	118
Figura 12. Organigrama de “Delicias Aztecas”.....	124
Figura 13. Organigrama de “Marinada & Vino”.....	130
Figura 14. Organigrama “El Quetzal”	137
Figura 15. Principales contrariedades a que se enfrentan las MYPES familiares de servicios.....	215
Figura 16. Adquisición de conocimiento en las MYPES familiares de servicios..	217
Figura 17. Generación de conocimiento en las MYPES familiares de servicios..	218
Figura 18. Cultura y clima organizacional de las MYPES familiares	218
Figura 19. Recursos más importantes en las MYPES familiares de servicios	219
Figura 20. Liderazgo de las MYPES familiares de servicios	221
Figura 21. Estrategias de las MYPES familiares de servicios	223
Figura 22. Resumen de los principales hallazgos en las micro y pequeñas empresas familiares estudiadas: conocimientos, recursos, liderazgo y estrategias	224
Figura 23. Capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas por las MYPES familiares de servicios	225
Figura 24. Capacidades dinámicas de aprendizaje ausentes y susceptibles de construirse en las MYPES familiares de servicios	231

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Tipología de alimentos y bebidas en “Dolce Vida”	119
Imagen 2. Eventos privados y entrega a domicilio autónoma en “Dolce Vida”	120
Imagen 3. Instalaciones de “Dolce Vida”	120
Imagen 4. Platillos mexicanos preparados en “Delicias Aztecas”	125
Imagen 5. Servicios en “Delicias Aztecas”: eventos, jardín, bar y estacionamiento	125
Imagen 6. Instalaciones de “Delicias Aztecas”	126
Imagen 7. Tipología de alimentos y bebidas en “Marinada & Vino”	132
Imagen 8. Servicios en “Marinada & Vino”: eventos públicos y privados, áreas infantiles asistidas por niñeras y estacionamiento asistido por valet parking.....	133
Imagen 9. Instalaciones de “Marinada & Vino”	134
Imagen 10. Productos y servicios en “El Quetzal”	138
Imagen 11. Infraestructura de “El Quetzal”	139

RESUMEN

En la presente investigación se expone un estudio sobre las capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA) que emplean las micro y pequeñas empresas familiares de servicios para construir una ventaja competitiva frente al contexto empresarial dinámico. La metodología empleada fue cualitativa, mediante el estudio de casos múltiples de cuatro compañías de linaje del sector servicios, ubicadas en el municipio de Cuernavaca, Morelos. Las herramientas para recogida de datos empleadas fueron: ocho entrevistas en profundidad dirigida a los dueños, directivos y gerentes; la observación participante, las charlas informales, la imagen y las redes sociales. El objetivo principal de esta investigación fue analizar y explicar de qué manera se construyen, optimizan y aprovechan las habilidades enfocadas en el aprendizaje en algunas micro y pequeñas empresas familiares de servicios, mientras los objetivos específicos se encauzaron a explicar cuatro aspectos: primero los saberes, estrategias y recursos que permiten la competitividad; segundo, los problemas generales y relacionados con el personal, sus vías de acción y solución; tercero, las bases de la ventaja competitiva y los elementos que les han apoyado en dicho proceso; en última instancia las formas en que se dan y propagan los saberes para construir alguna ventaja competitiva. Entre los principales resultados destacaron cuatro aspectos. Primero, los saberes son multinivel, pero algunos son exclusivos al linaje. Segundo, los recursos más relevantes son: el económico, los materiales (infraestructura, el mobiliario y equipo, los vehículos y las cámaras de seguridad), las personas (R.H.), la tecnología (redes sociales, *e-commerce* y software), los organizacionales (el tiempo de gestión para mejora de la comunicación interna y el capital intelectual contenido en el núcleo familiar). Tercero, las principales problemáticas que enfrentan son: lo económico, la inseguridad pública, la competitividad permanente, la insuficiencia salarial, el desarrollo individual y profesional, así como la rotación permanente. Cuarto, las principales bases que ayudan a construir su ventaja competitiva son: el precio (tangible) el producto (sazón y la calidad), el servicio, la ubicación geográfica y el conocimiento familiar (intangibles).

Palabras clave: aprendizaje, conocimiento, recurso, liderazgo, estrategia.

ABSTRACT

This research presents a study on the dynamic learning capabilities (DLC) used by micro and small family service companies to build a competitive advantage in a dynamic business context. The methodology employed was qualitative, through a multiple case study of four lineage companies in the service sector, located in the municipality of Cuernavaca, Morelos. The data collection tools used were: eight in-depth interviews with owners, directors and managers; participant observation, informal discussions, images and social networks. The main objective of this research was to analyze and explain how learning-focused skills are built, optimized and exploited in some micro and small family service enterprises, while the specific objectives were channelled to explain four aspects: first, the knowledge, strategies and resources that enable competitiveness; second, the general and personnel-related problems, their ways of action and solution; third, the bases of competitive advantage and the elements that have supported them in this process; finally, the ways in which knowledge is given and spread to build some competitive advantage. Four aspects stood out among the main findings. First, knowledge is multilevel, but some is unique to the lineage. Second, the most relevant resources are: economic, material (infrastructure, furniture and equipment, vehicles and security cameras), people (HR), technology (social networks, e-commerce and software), organizational (management time to improve internal communication and intellectual capital contained in the family nucleus). Third, the main problems they face are: economic, public insecurity, permanent competitiveness, insufficient salaries, individual and professional development, as well as permanent rotation. Fourth, the main bases that help build their competitive advantage are: price (tangible), product (seasoning and quality), service, geographical location and family knowledge (intangibles).

Keywords: learning, knowledge, resource, leadership, strategy.

INTRODUCCIÓN

El estudio de capacidades dinámicas de aprendizaje ha cobrado importancia a nivel económico, político, cultural y social porque todas las organizaciones independientemente de su tamaño, edad y características particulares se encuentran inmersas en un contexto donde impera la globalización, el cambio permanente, la competitividad, la innovación de bienes, procesos y servicios, las políticas gubernamentales, los aspectos legales y fiscales a cumplir, al igual que la exigencia de los clientes y las nuevas tecnologías.

Respecto a la relevancia económica, las micro y pequeñas empresas objeto del presente estudio representan la columna vertebral a nivel mundial y México no es la excepción, ya que estas simbolizan el 99% de la economía nacional y generan la mayoría de los empleos en el país (INEGI-CE,2019). Mientras, las compañías familiares representan mundialmente entre el 65 y 80% del total de las firmas (Gersick et al., 1997 citados por Vanoni et al., 2018), mientras que en México estas ascienden al 90% del total de entidades económicas y generan el 67% de los empleos (Ferrón et al., 2016). Por ello, su estudio es primordial como fuente inagotable de crecimiento del país y permanencia de las organizaciones, además de ser grandes fuentes de generación de empleo no sólo en México, sino en todo el mundo. En los últimos años, las compañías mexicanas de estirpe se han enfrentado a una serie de problemas como la disminución de sus ventas, la informalidad y la ausencia de documentación de procesos al igual que las reglas internas, las capacidades de digitalización, la poca anticipación al cambio y situaciones emergentes del entorno por parte de los dueños y líderes (EGEF, 2021), la toma de decisiones por reacción, los costos, la eficiencia tecnológica, productiva y de mano de obra, la informalidad orgánica, los procesos y recursos disponibles, así como algunos aspectos relacionados a los recursos humanos como el reclutamiento y selección, las competencias, la confianza, los servicios e incentivos (Martínez et al., 2018).

A nivel político, las corporaciones familiares se encuentran en espacios sociales macro (nacional e internacional) y micro (estatal y municipal) por lo que son origen

y raíces de problemas, tensiones e incertidumbres (imposiciones fiscales, aranceles, normas de empleabilidad, incentivos, régimen gubernamental, tratados internacionales, las administraciones federales, estatales y municipales) por las múltiples instituciones, por la familia y la empresa como ejes guía de sus dinámicas estratégicas y acciones cotidianas en busca de “visiones, anhelos y valores que los distinguen de las demás, proporcionando a los individuos parámetros de comportamiento y sentido a su acción mediante un conjunto de papeles o roles sociales” (Bastar, 2013, p. 8).

Desde el aspecto social, es importante el estudio de esta temática de capacidades dinámicas de aprendizaje porque todas las personas a lo largo de la vida, es decir, desde su nacimiento hasta su muerte se ven involucradas en organizaciones (Hall, 1983) y su estudio es benéfico para todos, independientemente del ámbito donde cada persona se desenvuelva, y Montaña (2004) refuerza esta idea sobre la importancia de los estudios organizacionales multidisciplinarios para el reforzamiento y construcción de conocimientos organizacionales. Por su parte, Bastar (2013) igualmente enfatiza en que la organización y la familia poseen un historial de abordajes disciplinarios y de propuestas epistemológicas desde las cuales han sido estudiadas, creando en cierto sentido apropiaciones disciplinarias, es decir, la empresa se apega a estudios empíricos y funcionales desde la economía, la ingeniería y la administración, mientras la estirpe da pie a enfoques fenomenológicos y funcionalistas desde la sociología, la antropología y la psicología; por lo tanto, las epistemologías y espacios conceptuales son retos de las nuevas investigaciones a partir de propia disciplina y perspectiva desde donde sean abordados:

(...) los aspectos epistemológicos representan un reto conceptual y disciplinar ya en sí mismos. El espacio conceptual donde se ubica el área de estudio de familia-empresa resulta ser pues de naturaleza interdisciplinaria, con lo que todo ello implica para los ángulos epistemológicos. (Bastar, 2013, p. 26)

Análogamente, Omaña (2019) manifiesta que los estudios organizacionales son primordiales a nivel social, porque la sociedad se encuentra en constante cambio y desde las ciencias sociales existen múltiples verdades (nada es absoluto) existiendo

múltiples de abordajes para un mismo problema; por ello, es necesario allegarse y nutrirse de diferentes epistemologías, teorías y metodologías generadoras de nuevos conocimientos, acentuando que las empresas de estirpe son antiguas y poco estudiadas a pesar de ser mayoría en el campo organizacional y la columna vertebral de las economías de los países a nivel mundial y nacional, destacando las particularidades únicas distándolas del resto de empresas en cuanto a las relaciones afables para brindar continuidad y consolidación del negocio. Derivado de lo anterior, Salgado (2013) resalta que cualquier estudio empresarial, independientemente de las características y giro, resulta de interés social para otras compañías similares, permitiéndoles mejorar, gestionar y elevar su productividad a partir de modelos, experiencias, resultados y saberes de otras firmas:

El desempeño de las organizaciones, independientemente de su naturaleza jurídica, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan, siempre será objeto de estudio con el ánimo de identificar mejores prácticas que puedan ser aprehendidas por otras empresas o por el contrario, con el fin de identificar situaciones específicas que puedan ser punto de partida para la formulación de modelos y estrategias de gestión organizacional que permitan mejorar los niveles de eficiencia y productividad de las mismas. (Salgado, 2013, p.33)

A nivel cultural, es relevante el estudio de las empresas familiares porque su disertación cambia entre un país y otro, debido a sus características, costumbres y simbolismos; por lo tanto, la variedad en este tipo de estudios genera riqueza en nuevas sapiencias y permite avances hacia nuevas brechas de conocimientos. No obstante, la cultura no solo es extrínseca a la compañía familiar, sino intrínsecamente engloba aspectos como las “*costumbres, historia, imaginario colectivo, rituales, etc.*” (Bastar, 2013, p.28) los cuáles son susceptibles e importantes de profundizar. Por lo tanto, existen tres aspectos culturales fundamentales que sustentan la importancia del fenómeno de familia y empresa (las normas sociales, el poder social y el dominio cultural):

1. La familia como institución socio-histórica portadora y responsable del mantenimiento de la sociedad en cuanto a los resultados de los procesos de socialización de individuos y de apego a las normas y reglas del adecuado actuar dentro de la sociedad. Por lo tanto, su papel e importancia en su función socializadora de individuos en el desarrollo de las místicas e intereses vocacionales-empresariales en algunos de sus miembros.
2. La empresa como figura institucional que va ganando terreno en forma de poder social a partir de la revolución industrial y la época moderna y posmoderna.

3. La empresa (organización) como institución sustituta emergente de algunas de las funciones de la familia (socialización, culturización, identidad, etc.) y las formas que ello ha tomado en sociedades industriales y empresas transnacionales como instrumentos de intervención y dominio cultural de unas sociedades-estado sobre otras. (Bastar, 2013, p.28)

Derivado de la importancia de la multidisciplinariedad de los estudios organizacionales y la familia, y bajo las necesidades agenciales de las micro y pequeñas empresas de servicios, la presente investigación desde las ciencias sociales se orientó hacia cuatro conceptos fundamentales que son el eje de esta investigación: el conocimiento, los recursos, el liderazgo y las estrategias; bajo la propuesta epistemológica de la administración de la empresa y la sociología familiar en las organizaciones. El tema central de este trabajo son las capacidades dinámicas de aprendizaje y para efectos de la presente investigación, estas son comprendidas como el conjunto de habilidades y competencias enfocadas en el resguardo, mejora, reconfiguración, modificación o extensión del conocimiento, saberes y/o aprendizajes individuales y colectivos para generar innovaciones de productos, procesos y servicios que respondan a las necesidades del entorno mediante el diseño e implementación de modelos de negocio enfocados en optimizar al máximo los recursos para generar y extender una ventaja competitiva sostenible.

Respecto al porqué del estudio de las capacidades dinámicas en las empresas familiares podemos decir lo siguiente: en el mundo entre el 65% y el 80% de las compañías son dirigidas y pertenecen a una o varias familias (Gersick et al., 1997; citados por Vanoni et al., 2018). En México, la situación es similar dado que el 90% de las empresas familiares son de tamaño micro y generan el 67% del empleo en el país (Ferrón et al., 2016), es decir, nueve de cada diez firmas son de estirpe (Bastar, 2013). La Encuesta Global de Empresas Familiares (EGEF, 2021) refiere a nivel nacional las compañías de estirpe desde el año 2016 hasta el 2020 han presentado una disminución hasta del 35% en sus ventas (viéndose significativamente afectadas por la pandemia COVID-19) por este motivo los dueños han tenido que inyectar capital a la compañía (19%), el 65% de las compañías se constituyen por accionistas de segunda generación, la confianza y transparencia entre los

integrantes de la familia es mayor al 60%, la comunicación familiar se ha intensificado en un 68%, los valores organizacionales se han documentado formalmente en un 35%, e inclusive los dueños han maximizado su nivel de compromiso corporativo disminuyendo sus ingresos integrados por dividendos (42%), bonos (39%) y sueldos (35%).

Solamente el 35% de estas compañías involucran en la operación a la siguiente generación familiar, además poseen mecanismos de resolución de conflictos y han elaborado un testamento donde manifiestan su última voluntad; el 48% tiene una estructura gubernamental clara y plana y además su visión a largo plazo (5 años) es que la administración (32%), el control (32%) y la propiedad sean de la familia (23%). Las acciones emprendidas en los negocios familiares durante los últimos años han sido: la diversificación y expansión (87%), la digitalización, tecnología e innovación (74%), y la generación y evolución de ideas innovadoras (65%). La prioridad de los fundadores en los próximos cinco años está dirigida hacia la diversificación (58%). El 48% de las compañías consideran son débiles en las capacidades enfocadas en la digitalización y que dichas habilidades no son prioritarias. Los objetivos prioritarios clave de las compañías familiares son: la protección de la compañía familiar considerado el activo de mayor relevancia (97%), creación de dividendos a la familia (87%) y generar un legado (81%). En cuestiones de adaptabilidad y agilidad el 55% de las compañías para tomar decisiones tiene acceso a datos e información confiable, el 45% tiene la capacidad de redirigir el rumbo con poca anticipación y solo el 42% posee capacidades fortalecidas en cuanto a digitalización (EGEF, 2021).

Cabe agregar que muchas de estas empresas familiares en México se ubican dentro de la categoría de las MIPYMES. En el mundo el 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), y representan alrededor del 60% y 70% de los empleos, y contribuyen 50% del producto interno bruto universal (PIB) (ONU-MIPYMES, 2022); mientras que, en América Latina, el Caribe (CEPAL, 2021) y en México estas compañías (MIPYMES) representan cerca del 99% de total y generan la mayoría de los empleos formando una base económica importante, es decir, la

columna vertebral de la economía. En México, el 94.9% de las empresas son de tamaño micro (0 a 10 personas), 4.9% son pequeñas y medianas empresas (11 a 250 personas) y solo el 0.02% son grandes compañías (más de 250 personas), y en ese mismo orden generan empleos en un 37.2%, 30.7% y 32.1% respectivamente (INEGI-CE, 2019).

Sin embargo, de acuerdo con un estudio sobre la demografía de los negocios (INEGI-DN, 2019-2021), en México durante el periodo comprendido entre mayo 2019 a julio 2021 nacieron 1,187,170 empresas (24.44%¹), murieron 1,583,930 compañías (32.61%²) y sobrevivieron 4,460,247 firmas (91.83%³); en las microempresas ocurrieron 25.08% de nacimientos y 33.02 % de muertes, mientras en las pequeñas y medianas empresas fueron 6.42% de nacimientos y 21.01% de muertes, significando mayor emprendimiento de microempresas en el país y estas tienden a tener menor porcentaje de mortandad empresarial (131.66%⁴) en comparación con las PYMES (327.26%⁵).

Por otro lado, al indagar respecto a lo que se ha publicado sobre una de las categorías clave en esta investigación, las capacidades dinámicas podemos decir lo siguiente: se realizó una revisión de la literatura de 40 documentos provenientes de distintas fuentes como repositorios institucionales, tesis y artículos científicos, en donde se aplicó la exclusión al momento de seleccionar estos documentos no pertenecientes al campo de las ciencias sociales. A partir de este criterio, fueron útiles únicamente diez documentos para desarrollar este proyecto de investigación y los estudios abordados se ligan a las capacidades dinámicas designadas en esta investigación las siglas CD y que son entendidas como un conjunto de habilidades

¹ Porcentaje que resulta de dividir el número de empresas que nacieron de mayo a julio 2021 entre número de unidades económicas iniciales en 2019 ($1,187,170 / 4,857,007 = 0.2444$ por ciento de empresas).

² Promedio resultante de dividir el número de empresas que murieron de mayo a julio 2021 entre número de unidades económicas iniciales en 2019 ($1,583,930 / 4,857,007 = 0.3261$).

³ Proporción producida de dividir el número de empresas que sobrevivieron de mayo a julio 2021 entre número de unidades económicas iniciales en 2019 ($4,460,247 / 4,857,007 = 0.9183$).

⁴ Porcentaje derivada de dividir el porcentaje de mortandad de las microempresas de mayo a julio 2021 entre el porcentaje de natalidad del mismo periodo ($33.02 / 25.08 = 1.3166$).

⁵ Proporción que resulta de dividir el porcentaje de mortandad de las PYMES de mayo a julio 2021 entre el porcentaje de natalidad del mismo periodo ($21.01 / 6.42 = 3.2726$).

empresariales orientadas en la modificación de rutinas operativas para eficientizar⁶ los recursos disponibles.

A nivel internacional, específicamente en **Suecia** McKelvie y Davidsson (2009) se enfocaron en estudiar la relación existente entre los recursos empresariales: capital humano (fundador y empleados), al *capital-expertise*⁷ tecnológico, los recursos económicos (financiero) y capital físico de infraestructura (estos dos últimos tangibles) y el desarrollo de capacidades dinámicas de ideas, disrupciones del mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos procesos. Su enfoque fue *cuantitativo*-correlacional y encontraron que el desarrollo de nuevos productos y procesos está relacionado con la educación del fundador, mientras las capacidades dinámicas están influidas de forma positiva mediante una educación de negocios por parte del fundador. La experiencia previa del fundador influye positivamente en el desarrollo de nuevos procesos, sin embargo, dicha experiencia no influye positivamente en el desarrollo de capacidades dinámicas. El *expertise* tecnológico, así como los empleados con compromiso y conocimiento influye positivamente en la capacidad de generación de ideas y disrupciones en el mercado (en el caso de los empleados no influyen para nuevos productos, y en el caso de la especialización tecnológica no influye para desarrollar productos y procesos). El acceso de las empresas al capital financiero influye negativamente sobre la generación de ideas y procesos; mientras que la infraestructura influye positivamente sobre los procesos y disrupciones del mercado. El desarrollo de las capacidades dinámicas se ven influidas positivamente por las mejoras de recursos de las empresas y las tecnologías, y el desarrollo de nuevos productos se ven influenciados por los recursos operacionales.

Barros et al. (2014) realizaron una investigación sobre capacidades dinámicas (CD) en una compañía familiar **española** productora de vino y el objetivo de su trabajo fue evidenciar como se *“produce la generación y reconfiguración de*

⁶ La palabra eficientizar según la Asociación de Academias de la Lengua Española (AALE, 2010) es un americanismo que significa la mejora de la eficiencia u optimización de una cosa.

⁷ El *expertise* se relaciona con el vocablo experto y significa que una persona tiene experiencia, práctica y/o especialización sobre alguna materia o algo específico (DRAE, 2022).

recursos en la empresa familiar que permite su adaptación evolutiva y supervivencia a lo largo de las generaciones” (Barros et al., 2014, p. 89). Utilizaron un análisis *cualitativo* mediante el estudio de caso y perspectiva exploratoria, y para lograr su objetivo introducen un nuevo concepto desde el enfoque de las capacidades dinámicas en la empresa familiar y los autores lo denominan familiaridad dinámica (*dynamic familiness*) y es “la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa” (Barros et al., 2014, p. 90).

Los autores enfatizan en que su trabajo de investigación es una extensión de las primeras aportaciones de Chirico y Salvato (2008; citados por Barros et al., 2014) sobre las capacidades dinámicas en la empresa familiar y sus modificaciones e integración de conocimientos especializados debido al contexto dinámico, y como resultado de su estudio encontraron cuatro aspectos importantes: primero la familiaridad dinámica es un proceso circular cíclico y repetitivo a lo largo del tiempo, segundo la familia es vital para el desarrollo de valores y la supervivencia organizacional, tercero una clave exitosa en la compañía familiar durante periodos de crisis por nuevos lanzamientos es la formación-acumulación de experiencia a partir de ideologías anteriores y nuevas, cuarto que la coyuntura del conocimiento necesita de una comunicación interna equitativa y plagada de confianza, y en quinto lugar encontraron que la toma de decisiones debe guiarse por la instauración y uso del aspecto socioemocional (conservando la ilusión de los colaboradores).

En **Ecuador**, Salazar y Peláez (2011) realizaron un estudio cualitativo-longitudinal de la evolución de las capacidades dinámicas por un periodo de 12 años (1996 a 2008) en un Centro Tecnológico en donde se tenían dos objetivos: el primero fue desarrollar y aplicar un marco sistémico destacando las capacidades dinámicas y el segundo, era identificar los elementos para crear las capacidades dinámicas y situaciones contextuales y las mismas sean autosustentables. Se encontró en primera instancia la sistematización de las capacidades dinámicas, sin embargo, estas últimas están dotadas de un proceso ambiguo, circular y recíproco.

El segundo objetivo fue identificar los elementos sistémicos y encontraron que estos son autosustentables y autodestructivos, así como la existencia de cinco tipos de capacidades empresariales: aprendizaje, movilización, abastecimiento, aprovechamiento y alineación.

En **España**, Carmona et al. (2017) hicieron un estudio cualitativo-descriptivo y documental sobre capacidades dinámicas específicamente el caso de una empresa comercial deportiva ubicada la ciudad de Ceuta y su objetivo era definir, identificar y asociar variantes de las capacidades dinámicas en una empresa comercial; y los hallazgos fueron el definir las capacidades dinámicas como:

La habilidad organizativa o empresarial de creación de ventajas competitivas sostenibles a través de la percepción de oportunidades y amenazas en entornos con dinamismo constante para conseguir crear productos y servicios o modelos de negocios y actividades con carácter innovador e inimitable con el fin de que la empresa u organización logre su supervivencia a largo plazo. (Carmona et al., 2017, p. 2)

En segunda instancia se identificaron cuatro tipologías de las capacidades dinámicas: innovación, aprendizaje, absorción y adaptación; y justamente este se interrelacionan e influyen sobre otras variables como son la internacionalización, crecimiento, sostenibilidad, y desempeño organizacional.

Ramírez-Viteri (2021), elaboró un estudio sobre las capacidades dinámicas implementadas por empresas tecnológicas **ecuatorianas** en la ciudad de Quito, el autor empleó una *metodología mixta* en donde utilizó 10 entrevistas en profundidad a directivos y 500 encuestas al personal operativo y 250 encuestas a los usuarios externos, entre sus hallazgos estadísticos destacaron: la inexistencia de capacidades dinámicas en empresas tecnológicas y esta situación genera una afectación en la mejora e imagen empresarial, detectando la necesidad de implementar acciones y estrategias que propicien la creación e implementación de capacidades dinámicas. Respecto a las manifestaciones obtenidas durante sus entrevistas, hallaron lo relevante y primordial de la aplicación de modelos emergentes e innovadores apoyados en estrategias competitivas para la creación de una o múltiples capacidades dinámicas específicas para las empresas tecnológicas.

Flores-Antonez (2015) realizó una investigación sobre la caracterización de las capacidades dinámicas para la generación de innovaciones y competitividad en una empresa **alemana** de tamaño grande dedicada a la venta de artículos deportivos; la metodología empleada fue *mixta* en donde en lo cualitativo se aplicó el estudio de caso y análisis documental, y en lo cuantitativo se utilizaron estadísticas. En su estudio encontró que las capacidades dinámicas instituidas e implementadas por la compañía estudiada le permitió constituir políticas competitivas cimentadas en la innovación de producto, así como en la estructura organizacional y procesos productivos.

Respecto a la innovación de producto se incorporaron nuevos materiales y tecnologías permitiéndole diferenciarse y diversificarse de la competencia para ampliar su mercado latente y exclusivo, y lograr una ventaja competitiva sostenible a partir de la exploración, absorción, explotación, gestión de conocimiento, emprendimiento y capital relacional; con la innovación se transitó de lo cotidiano hacia nuevos productos inteligentes que brindan experiencias diferentes entre sus usuarios. El autor, afirma la innovación es una capacidad dinámica, por lo tanto, provee la habilidad para adaptarse al dinamismo y demanda de sus clientes; y que el conocimiento de las industrias deportivas se encuentra en las redes de conocimiento caracterizadas por ser únicas y exclusivas (en varios tipos de instituciones: diferentes compañías de especializaciones, educación, gubernamental, laboratorios de investigación y desarrollo, capital relacional, deportivas y de moda). La industria deportiva cimienta su competitividad en el impulso de capacidades dinámicas enfocadas principalmente en la innovación, seguido de las redes sociales, la formación del capital humano, la diversificación de productos, al medio ambiente, las redes de distribución, la satisfacción de compradores, el marketing y los patrocinios deportivos.

En Latinoamérica, Valencia (2015) efectuó un estudio *cualitativo* y exploratorio utilizando fuentes documentales sobre pequeñas y medianas empresas **colombianas** del sector cárnico, ubicadas en la ciudad de Cali. El objetivo de su trabajo fue conocer la contribución del aprendizaje organizacional en la innovación

del producto para crear una ventaja competitiva y para ello se tomaron como marco tres teorías: recursos y capacidades, desarrollo de nuevos productos y el aprendizaje organizacional. Como resultado del estudio halló que las capacidades dinámicas tienen relación con la innovación y el aprendizaje en tres aspectos: la tecnología (equipamiento y planta productiva), el mercado (imagen y reputación de marca, necesidades de los clientes y canales de comunicación y distribución), y las nuevas capacidades estratégicas; además afirma la necesidad de un aumento de los conocimientos referentes a las actividades administrativas, funciones y procesos de innovación.

Mendoza (2013) realizó un trabajo *cualitativo* sobre la capacidad dinámica denominada “ripostar” enfocada en afrontar las situaciones que emanan del exterior de las empresas. Su trabajo consistió en una revisión bibliográfica del concepto y sus subcategorías, y lo complementó con un análisis práctico de la capacidad dinámica de ripostar en dos empresas **colombianas**. Para lograr sus tres objetivos el autor realizó un trabajo cualitativo en donde utilizó el análisis bibliográfico para definir teórica y conceptualmente “ripostar”, además para realizar el análisis de la aplicación práctica de ripostar hizo uso de entrevistas en profundidad y semiestructuradas, la revisión documental, observación participante a puestos estratégicos y tácticos en una de las compañías de estudio. El tamaño de la muestra fue mediante saturación de categorías, y estas sirvieron de base para recolectar convergencias entre ambas empresas de estudio.

En el primer y segundo objetivo encontró que varios autores hacen alusión a “ripostar”, sin embargo este concepto no existía como tal, y el autor la define como una capacidad dinámica caracterizada primordialmente por combinaciones o reconfiguraciones constantes de los recursos para afrontar la situaciones exógenas, y como subcategorías se hallaron: el monitoreo del entorno (ciclo consistente en: monitorear, analizar, prospectar, evaluar el impacto y estar alerta del entorno), diseño del medio, y aplicación de la contestación; en la misma búsqueda bibliográfica situó la capacidad de ripostar dentro de la teoría de los recursos y capacidades. Ahora respecto al tercer objetivo del análisis de esta capacidad de

ripostar en dos compañías colombianas, la primera empresa estudiada pertenecía al sector servicios de vigilancia privada, de tipo familiar y tamaño mediano; mientras la segunda empresa de estudio era de índole internacional y se dedicaba a la producción y comercialización metalúrgica y se halló que ambas empresas pese a ser de tamaño mediano y grande no tenían la capacidad de ripostar consistente en tres etapas fundamentales: vigilancia del entorno, diseño y ejecución.

En la empresa familiar la vigilancia era escasa, esporádica y enfocada más en aspectos estatales; mientras que su diseño no contenía innovación formalizada y la ejecución de la capacidad era autoritario predominando las rutinas anteriores y únicamente se modifican los procesos a partir de las necesidades del cliente. En el caso de la segunda empresa metalúrgica era una compañía antigua con más de medio siglo en el mercado y contaba con dos socios (nacional y extranjero) pero estos después de 20 años deciden separarse, cambiando el enfoque del negocio únicamente a nivel nacional y se ve afectada gravemente en su vigilancia al reducirla a políticas nacionales excluyendo totalmente los aspectos internacionales (primordiales, antes de la división de socios), desesperación, respuestas inmediatas; su diseño se basó en un isomorfismo organizacional carente de innovación considerado únicamente la calidad del ISO para reducir costos y finalmente la ejecución fue con controles escasos que se enfocaban en la eficiencia tradicional.

También en **Colombia**, Barrios et al. (2020) realizaron una investigación *cuantitativa* sobre como pueden verse beneficiadas las capacidades dinámicas a partir de las condiciones de gestión del recurso humano, ellos afirman “*la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna*” (Barrios et al., 2020, p. 52) y es fuente generadora de una ventaja competitiva sostenible y de capacidades dinámicas mismas basadas en el enfoque de recursos (raros, insustituibles, valiosos – Barney, 1991; citados por Barrios et al., 2020) y capacidades (intransferibles, insustituibles, y complejas de imitar- Barrios y Olivero, 2015 citados por Barrios et al., 2020). Las fases claves para gestionar el recurso humano son:

1. Creación y absorción del conocimiento
2. Dirección del conocimiento: es la explotación de las oportunidades del entorno al crear y mejorar productos; según Acosta, (2010; citado por Barrios et al., 2020) esto implica obtener, adquirir, transferir y desarrollar nuevos conocimientos.

Por su parte Londoño (2016), efectuó un estudio sobre las características de las capacidades dinámicas de aprendizaje intervinientes en el contexto de una pequeña y mediana empresa (PYME⁸) familiar de manufactura en Medellín, **Colombia** y su estudio lo realizó específicamente en una pequeña compañía de dedicada a la elaboración y comercialización de forros, accesorios y asientos plásticos de motos; para lograr su objetivo el autor utilizó el método *cuantitativo* bajo el estudio de caso y revisión bibliográfica con enfoque exploratorio; sus variables de estudio fueron adquisición, asimilación, interpretación, y memoria organizativa. El autor afirma el aprendizaje se da en cuatro niveles: individuo, grupo, organización e interorganizacional; también encontró algunas brechas en todas y cada una de las cuatro dimensiones de estudio, en primer lugar, respecto a la *adquisición de conocimiento* se evidenció se comparten problemas y analizan sus causas, sin embargo, es nula iniciativa de los colaboradores para solucionar conflictos, a pesar de capacitarlos no existe una estrategia promotora del aprendizaje.

En segunda instancia, en relación a la *asimilación de conocimiento* pocas ocasiones escucha a los colaboradores y estos son retroalimentados sobre cuestiones de producción en aras de eficientizar la productividad, lo que entorpece la transmisión del conocimiento interorganizacional; también, existen brechas en la *interpretación empresarial* de los resultados de mejora continua al excluir el tiempo y los recursos invertidos, por tanto, la compañía al tener información simple no garantiza un aprendizaje entre sus colaboradores; finalmente en la *memoria organizativa* se halló que no propicia ni respalda nuevos saberes para crear un marco común de referencia enfocado en acciones internas y propagado entre los colaboradores

⁸ Una PYME es una empresa de cualquier giro que cuenta con un volumen medido de operaciones de compraventa (facturación) y además goza de un número reducido de empleados (DRAE, 2022).

(diagramas de flujo, explicación detallada de procesos y procedimientos, intervenciones de colaboradores, y acciones de mejora).

Como resultado de su estudio encontró que las capacidades dinámicas se caracterizan por: la flexibilidad del proceso e inspiración a nuevas rutinas empresariales, la experimentación empresarial (prueba y error), la disponibilidad de información en la informalidad del ambiente interno, de la comprensión de la realidad y la elevación del conocimiento se basan en el aprendizaje individual y colectivo, el aprendizaje organizacional se da a partir de la codificación, interpretación e integración histórica de sus rutinas, el ambiente interno se dirige al aprendizaje colectivo y continuo así como a la adaptación contextual, se propician nuevas formas de pensamiento para el logro de objetivos organizacionales en donde los colaboradores aprenden a aprender, la metodología de aprendizaje se encausa en aprender y desaprender para generar nuevas enseñanzas, las estrategias empresariales deben cimentarse en lograr al máximo posible respecto al aprendizaje organizacional.

Generalmente, los estudios revisados han versado en el estudio de las capacidades dinámicas, sin embargo, no se han enfocado específicamente en el aprendizaje, por lo tanto, existen algunos vacíos teóricos y sobre todo empíricos en relación a la investigación sobre esta temática en México y más aún en el estado de Morelos; considerando que la realidad organizacional dista entre un país y otro acorde a su cultura, economía, contexto y aspectos sociales. Es importante mencionar, durante la búsqueda documental, lo más cercano a CDA encontrado fue un artículo teórico denominado "*La capacidad dinámica de aprendizaje*" (Garzón, 2018) en donde el autor plantea un modelo teórico experimental para el estudio específico de esta temática, y en el capítulo I del marco teórico este trabajo es expuesto y ampliado para realizar la presente investigación y llenar los vacíos para generar conocimientos empíricos sobre este tópico. Carattoli (2013) señala que las capacidades dinámicas (CD) son:

competencias de alto nivel que determinan la habilidad de una firma para integrar, construir y reconfigurar competencias/recursos internos y externos para enfrentar entornos de negocios de alto dinamismo. Ellas determinan la velocidad y el alcance

con que los recursos de la firma pueden ser alineados y realineados para ajustarse a las oportunidades del entorno de negocios, así como generar rentas sostenibles extraordinarias. Las CD pueden ser útiles para tres tipos de actividades: 1) identificación y evaluación de una oportunidad (*sensing*⁹); 2) movilización de recursos para aprovechar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (*seizing*¹⁰); y 3) renovarse continuamente (*transforming*¹¹)” (Carattoli, 2013, p. 171).

Por su parte, Barreto (2010; citado por Carattoli, 2013) afirma que las CD en las firmas son potenciadoras en la solución de problemas mediante la permuta de recursos, la identificación de amenazas y oportunidades del entorno. Acorde a Zollo y Winter (2002, citados por Carattoli, 2013) las capacidades dinámicas se enfocan en la eficiencia empresarial a través de patrones y actividades colectivas ordinarias hacia la innovación y modificación de las rutinas de operación. Para efectos de la presente investigación, las capacidades dinámicas de aprendizaje las firmas familiares de servicios son comprendidas como el conjunto de habilidades, competencias y procesos enfocados en la innovación organizacional de saberes y memorias naturales familiares empíricas, la innovación tecnológica de procesos y marketing, la innovación procesal de servicios y recursos como la el mobiliario y equipo e infraestructura, y la innovación productiva de alimentos y bebidas; además dichas habilidades se ocupan del resguardo, mejora, reconfiguración, modificación o extensión del conocimiento y/o aprendizajes individuales, colectivos y organizacionales para generar nuevos saberes de productos, servicios y procesos que respondan a las necesidades del entorno mediante el diseño e implementación de nuevos modelos de negocio diversificados que optimicen al máximo los recursos disponibles para generar y extender una ventaja competitiva sostenible.

Las CD son importantes en dos sentidos a nivel individual y organizacional. Por el lado de las personas y/o líderes porque estos benefician a las compañías mediante sus experiencias y habilidades (Augier y Teece, 2009), y a nivel organizacional les permiten crear ventajas competitivas para permanecer en el mercado (Barney,

⁹ Acorde al diccionario de Cambridge (DC, 2022), la palabra *sensing* en español se entiende como un sentimiento o capacidad de comprensión o reacción ante alguna situación.

¹⁰ Según el diccionario de Cambridge (DC, 2022), el término *seizing* significa aprovechar. También, implica el tomar, sujetar o retener algo, empleando repentinamente la fuerza.

¹¹ El vocablo *transforming* acorde al diccionario de Cambridge (DC, 2022), supone una metamorfosis total con respecto al carácter o apariencia de una persona u objeto para que estos últimos progresen.

1986), generan multiplicidad de conocimientos empresariales y los gestionan, generan estrategias, cultura de aprendizaje e innovación, flexibilizan la estructura de la firma hacia el aprendizaje y efficientizan al máximo los recursos disponibles (Romero et al., 2017); además, de generar beneficios a los clientes (Teece et al., 2016).

En este contexto, el **objetivo general** que orienta esta investigación es: *Analizar y explicar, a partir de algunos estudios de casos, cuáles son los principales recursos, procesos o estrategias que facilitan, a algunas micro y pequeñas empresas familiares dedicadas a los servicios, enfrentar y superar sus situaciones económicas y de gestión complejas en Morelos.*

Mientras que los **objetivos específicos** que ayudan a una mejor comprensión del fenómeno, y se enfocan en:

1. *Identificar y explicar los conocimientos, estrategias y recursos más relevantes e indispensables en las organizaciones familiares que les han permitido mantenerse competitivas.*
2. *Identificar y explicar los principales problemas administrativos y de recursos humanos experimentados por las entidades familiares, así como su evolución y vías de solución.*
3. *Identificar y explicar la manera en que los negocios familiares han construido sus ventajas competitivas sostenibles y cuáles han sido las habilidades/capacidades, los recursos, y liderazgos indispensables que han apoyado y retroalimentado este proceso.*
4. *Identificar y explicar el proceso de adquisición, generación y combinación de conocimientos/saberes en las micro y pequeñas compañías de estirpe para generar una ventaja competitiva y elevar su eficiencia organizacional.*

Respecto a las **conjeturas de investigación**, se consideraron cuatro:

S1: El aprendizaje arraigado en el núcleo familiar ha sido fundamental en las organizaciones familiares para resolver eventos disruptivos a partir de la historia de

vida organizacional-familiar; retomando experiencias, saberes/aprendizajes, problemáticas y resultados previos.

S2: La infraestructura, el tiempo, el capital intelectual, los recursos humanos son los recursos más importantes en las entidades familiares porque apoyan la innovación, diversificación y construcción de ventajas competitivas sostenibles.

S3: El liderazgo al interior de la entidad familiar juega un papel fundamental para flexibilizar y agilizar los procesos, las actividades y aprendizajes individuales-colectivos, mediante una cultura de confianza e integración de todos los miembros como una sola familia.

S4: La multifuncionalidad de actividades e intelectualidad de los miembros del núcleo familiar han sido un elemento clave para el desarrollo de aprendizajes significativos-empíricos, experiencias y habilidades individuales-colectivas en las empresas familiares.

Finalmente, la presente investigación se dividió en siete apartados como a continuación se detalla:

En el **capítulo I**, hace referencia al marco teórico-conceptual enfocado en el fenómeno capacidades dinámicas de aprendizaje organizacional y también se aborda el concepto, las características, la importancia y los factores que influyen en dicho fenómeno. En el **capítulo II**, se expone el método cualitativo y estudio de caso, así como las herramientas utilizadas en este trabajo. En el **capítulo III y IV**, se realiza una contextualización de las organizaciones objeto del presente estudio y se encauza en seis aspectos fundamentales: origen y crecimiento, estructura organizacional, valores y políticas, productos y servicios e infraestructura del negocio. El **capítulo V y VI**, se analizan las cuatro compañías familiares de servicios, y se desarrollan las categorías y dimensiones objeto de análisis, así como la operacionalización plasmada previamente en el marco metodológico del capítulo III. En el **capítulo VII**, se abordan las principales similitudes y diferencias halladas entre las cuatro firmas a partir de los hallazgos de campo y del análisis de estos.

CAPÍTULO I. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. ASPECTOS TEÓRICO- CONCEPTUALES

Este capítulo tiene como objetivo la comprensión de las capacidades dinámicas a partir de aspectos teórico-conceptuales como fundamento de este trabajo de investigación, y en este sentido primero de define la empresa familiar y las capacidades dinámicas para posteriormente abordar la teoría de las capacidades como la base que sustenta el dinamismo del entorno organizacional.

1.1 La empresa familiar

La compañía de estirpe según Martínez et al. es una *“unidad económica en la cual se pueda identificar claramente la participación de una o más familias que posean el control económico y/o participen en la administración y toma de decisiones de la organización”* (2020, p.13). También es comprendida como un espacio de *“interacción de dos complejos sistemas sociales: familia y empresa, lo cual constituye un sistema dual”* o *“es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”* (Belausteguigoitia, 2012, p. 31; y 2017, p. 41). De acuerdo con Vélez et al. (2008; citado por Molina et al., 2016) el linaje es un conjunto de personas vinculadas pertenecientes a una o múltiples estirpes poseedoras de la propiedad de las acciones empresariales, el modelo autónomo de gestión del proceso de sucesión y el dominio de las decisiones. Para efectos de esta investigación, la empresa familiar es comprendida como un ente controlado política y económicamente por el propietario y el linaje, que van transmitiendo este poder de una generación a otra para evitar su extinción y lograr su permanencia en el mercado; además, estas compañías se caracterizan por una fuerte cultura empresarial plagada de respeto, confianza, comunicación, convivencia, empatía y colaboración en donde los empleados son vistos y tratados como si fuesen integrantes del linaje.

Belausteguigoitia (2012) señala que las empresas de tipo familiar tienden a desaparecer por su incapacidad de adaptación al entorno competitivo, y este señalamiento concuerda con las afirmaciones de Maza y Páez (1997) sobre las causas de desaparición de una firma de estirpe pueden ser por cuestiones

estructurales relacionadas con la misma empresa y por el contexto del mercado; sin embargo, en orden de importancia las causas son por cuestiones: administrativas, un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos y la ausencia de control.

1.1.1 Características y ciclo de vida

Existen cuatro características fundamentales que caracterizan a las empresas de estirpe según Martínez et al. (2015; citado por Martínez et al., 2018 y 2020):

1. El linaje posee la mayor parte de capital social.
2. El poder económico y político del negocio es controlado por la familia, dado que poseen la mayor parte del capital social.
3. La dirección y administración del negocio es ocupado por miembros de la estirpe.
4. Se trasmite la propiedad de la empresa entre generaciones familiares con la intención de eliminar la venta o separación de la compañía.

Adicionalmente, Molina et al. (2016) especifican otras particularidades:

- Son dirigidas por los dueños/linaje.
- La toma de decisiones es de naturaleza familiar, no obstante, esta situación puede ser fuente de triunfos y ruinas en la compañía de estirpe.
- Su tamaño coadyuva a la flexibilidad adaptativa frente al ambiente empresarial pero no se anticipa a los cambios por la limitación y/o ausencia de información y monitoreo continuo.

Dentro de las características que definen y pueden asegurar el éxito en la empresa familiar se encuentra su cultura organizacional formada por cuatro dimensiones (Dyer, 1988):

1. *Lo intangible*: hace referencia a aquello invisible a simple vista como es el conjunto de símbolos a lo largo y ancho de la organización.
2. *Compartir perspectivas sociales*: son normas y reglas específicas de conducta para enfrentar un problema determinado.
3. *Valores*: es la filosofía del negocio y puede ser formal o informal, sin embargo, estos pueden ser reales o ideales.
4. *Supuestos básicos colectivos*: es una noción profunda acerca del trabajo que da origen a una cultura laboral para ver la vida y el trabajo.

Molina et al. (2016) señalan la existencia una serie de características diferenciadoras de la cultura entre una empresa de estirpe de la que no lo es, y acentúan: el incremento de interrelaciones y partes interesadas (*stakeholders*¹²), el compromiso diferenciado de los accionistas hacia la firma, y el ciclo de desarrollo empresarial y evolutivo se vinculan al contexto de cambio.

No obstante, de las características anteriormente mencionadas por Martínez et al. (2018 y 2020) existen otras peculiaridades referentes a la profesionalización que diferencia y destaca a las compañías familiares para su crecimiento y competitividad; y en ese sentido Belausteguigoitia (2012; citado por Osorio et al., 2022) señala ocho elementos fundamentales: primero el asignar puestos a partir de las capacidades, relaciones e intereses del linaje, segundo la dirección objetiva de la administración de la compañía, tercero la toma de decisiones a partir de información y descentralizada, cuarto un diseño y estructura organizacional acorde a las necesidades de la firma, quinto un consejo administrativo integral y operativo, sexto un plan sucesorio conocido por las personas involucradas, séptimo una planeación estratégica acorde a las necesidades del mercado y la compañía, y finalmente la visión del negocio clara, precisa y compartida por todos los colaboradores y la familia (ver tabla 1).

Tabla 1. Características de las empresas familiares profesionales y no profesionales

Atributo	Profesional	No profesional
Asignación de Puestos	Basada en capacidades. Basada en relaciones e intereses familiares.	Basada en capacidades. Basada en relaciones e intereses familiares.
Dirección	Objetiva racional- existe un sistema administrativo desarrollado.	Subjetiva- carencia de método en la administración.
Toma de decisiones	Basada en la información. Descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	basada principalmente en la intuición Centralizada: la autoridad y responsabilidad no se delega.
Estructura organizacional	Adecuada que responde a las necesidades del negocio	Inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Consejo de administración	Eficazmente integrado y operando con regularidad.	Inexistente
Plan sucesorio	Conocido por todos los involucrados.	Inexistente
Planeación estratégica	Existente	Improvisada sin rumbo fijo
Visión del negocio	Clara y compartida por todos los miembros de la organización	Carece de claridad y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Adaptación a partir de Osorio et al. (2022, p. 70; basado en Belausteguigoitia, 2012).

¹²Un *stakeholder* es una persona o colectividad miembros de una organización y participan de las acciones o actividades, asumiendo responsabilidades e interesadas en su éxito (DRAE,2022).

Toda empresa según Greiner (1998; citado por Belausteguigoitia 2017) pasa por cinco fases fundamentales de ciclo de vida generacional que se alimentan una de la otra y estas consisten en: la creatividad, la dirección, la delegación, la coordinación y la colaboración. En la figura 1, se pueden ver claramente estas cinco etapas que atraviesa una empresa mediante una curva ascendente que evidencia las fases escalonadas de un negocio para determinar su crecimiento. La primera fase de creatividad es cuando el fundador y/o emprendedor tiene una idea e inicia un pequeño negocio con la mejor disposición de supervivencia, pero se presenta la crisis del liderazgo. La segunda fase dirección, una vez que la empresa crece y necesita una dirección diferente asumida por el liderazgo hasta la presencia de restricciones en la toma de decisiones dando pie a la crisis de autonomía. En la tercera fase de delegación, se descentralizan las decisiones y responsabilidades dando pauta a la crisis de pérdida de control y esta crisis puede superarse si se instauran revisiones de mando. La cuarta fase coordinación, las áreas acuerdan su operación, entrando la crisis de la burocracia y sólo gracias a la colaboración podrán superar y pasar a la fase cinco, en donde la crisis no es clara (por eso aparece el signo de interrogación) y en el caso de los negocios de estirpe podría enfrentarse al cambio sucesorio generacional.

Figura 1. Fases de crecimiento de las empresas familiares



Fuente: Belausteguigoitia (2017, p.161).

Las empresas de estirpe se distinguen de las demás empresas por su ciclo de vida al no depender del mercado como las demás compañías, sino que su período de vida y decisivo pasan de una generación consanguínea a otra y en este sentido se identifican tres generaciones: padre(s), hijo(s), primos y descendientes. Estas compañías pasan básicamente por cuatro generaciones (Martínez et al., 2018 y 2020; Belausteguigoitia 2012 y 2017):

1. *Primera generación es el fundador(es)*: es la(s) persona(s) que inician el negocio. Sin embargo, sólo una de tres compañías pasa a la siguiente generación exitosamente (Ward, 1987; Lea, 1993; Handler y Kram, 1998; Costa, 1994; todos citados por Belausteguigoitia, 2017).
2. *La segunda generación de sucesión del hijo(s)*: es el(los) descendiente(s) del(os) fundador(es) quien(es) desea(n) libremente participar en el negocio familiar e interactúan con la primera generación en donde precisamente la interacción de nuevos miembros puede ocasionar luchas de poder.
3. *Tercera generación son los primos o descendientes*: esta etapa comienza a complejizar la operación de la empresa porque pueden encontrarse e interactuar la primera, segunda, tercera e inclusive cuarta generación, y este fenómeno trae caos por los diferentes puntos de vista e ideología de la descendencia. Según Ward (1987, citado por Belausteguigoitia, 2017) sólo el 16% de las firmas logra pasar de la primera a la tercera generación.
4. *Cuarta generación*: son los demás descendientes del(los) fundador(es) quienes tienen el poder del negocio como pueden ser sobrinos, nietos, etcétera. Esta etapa es la más complicada de todas porque muchas ocasiones no se conoce la historia y caso de éxito de la primera generación, y esto produce caos en la compañía. Realmente muy pocas empresas de estirpe pasan a esta cuarta fase generacional, por ello, su trascendencia depende de las decisiones sucesorias apropiadas.

1.1.2 Conocimiento: composición, conversión y gestión

El diccionario de la real academia española señala que el conocimiento¹³ es una “*noción, saber*”, “*entendimiento, inteligencia*” o “*conciencia elemental sobre algo*” (DRAE, 2022). Ardichvili, (2008, citado por Navarro et al., 2014) afirma que este saber “*no es visible, adquirido a través de la experiencia, presente en cualquier interrelación, proceso o acción realizada por el individuo*” (p. 342). Las cuatro características que debe poseer el conocimiento para generar valor en las compañías, son (Grant, 1996; citado por Navarro et al., 2014):

1. Transferibilidad: deben ser susceptibles de transmitirse de una persona a otra (el fundador o familiar hacia un tercero) y su aplicación y adquisición es práctica (cuando los niños obtienen aprendizaje organizacional de los padres). En lo explícito es fácil de aplicar, siempre y cuando el potencial de absorción del receptor por parte de transmisor, mientras que en lo tácito resulta “*lento, costoso e incierto*” (Chua et al., 2003; citados por Navarro et al., 2014) respecto a la incorporación del sucesor en la firma.
2. Absorción: es eficaz cuando se puede expresar en lenguaje común y por la afinidad de confianza e intereses (transferencia de conocimientos del propietario al sucesor y al resto de la empresa que resultan convenientes para crear conocimiento nuevo).
3. Apropiabilidad: la sabiduría tácita y explícita son recursos únicos, y ocasionalmente apropiables y transferidos acorde a su nivel de socialización y productividad.
4. Especialización: creación, adquisición y almacenaje de saberes (Grant, 1996; citado por Navarro et al., 2014) en el núcleo familiar (propietarios y limitados o pocos integrantes de la estirpe) incrementando el control y el poder, pero limitando el intercambio de experiencias y el potencial de creación de conocimiento nuevo.

¹³ Para efectos de esta investigación, el conocimiento es comprendido como un saber y aprendizaje invisible y adquirido mediante experiencias previas de los individuos y organizaciones, transmitido oral e informalmente, y caracterizado por ser restringido a unas cuantas personas.

Desde el punto de vista empresarial el conocimiento puede ser a nivel individual (fundador), grupal u organizativo (familia y colaboradores), y gestionado según Nonaka y Takeuchi (1995; citados por Navarro et al., 2014) de manera tácita y explícita (mutuamente incluyentes para crear saber, derivada de su interacción dinámica). En las firmas familiares, el conocimiento “*familiness*”¹⁴ (Cabrera, 1988; citado por Navarro et al., 2014) tácito se encuentra arraigado en el conjunto de valores, la cultura, la empresa y la estirpe, y este pertenece al propietario y personas clave y es transmitido mediante historias y charlas informales (Henry, 2012; citado por Navarro et al., 2014), además es susceptible de perderse si no es transferido generacionalmente (Barroso, 2013; citado por Navarro, et al., 2014), y es consistente en “*habilidades técnicas y modelos mentales, creencias y perspectivas tan inculcadas que se dan por supuesto y no se pueden articular fácilmente*” (Navarro et al., 2018, p. 343); mientras lo explícito es “*fácilmente expresado, capturado, almacenado, y reutilizado*” (Navarro et al., 2014, p. 343).

Acorde con Nonaka y Takeuchi (1995; citados por Navarro et al., 2014) los individuos son los que generan nuevos conocimientos en las empresas y al compartirlo se convierte en un elemento valioso para la organización, y los autores exponen cuatro patrones para la creación de sabidurías espontaneas o planificadas en las empresas:

¹⁴ El concepto *familiness* se basa en la teoría de los recursos y capacidades, y esboza que las ventajas competitivas en la empresa familiar se construyen a partir de la cultura empresarial cargada de valores como la pertinencia y confianza, el espíritu emprendedor, la agilidad de las decisiones, el compromiso, la flexibilidad organizacional, el trabajo en equipo, el sacrificio y el empoderamiento; no obstante, el término *de* familiaridad no exclusivamente conlleva a desplegar ventajas competitivas empresariales, sino también origina desventajas derivadas de las interacciones de los miembros de la estirpe ocasionando situaciones problemáticas, conflictivas y diferencias acorde a intereses particulares (Habberson et al., 2003; citados por Molina et al., 2016). En las compañías de estirpe se ha introducido el concepto *familiness* (familiaridad) referido por Habbershon y Williams (1999; citados por Molina et al., 2016) para enfatizar en:

las organizaciones familiares como un entorno de recursos únicos, los que, dada su condición particular de fusionar al mismo tiempo los elementos de familia, propiedad y empresa, se convierten en una fuente generadora de significativas ventajas competitivas frente a las sociedades no familiares. La cultura empresarial que, en las organizaciones familiares suele ser en gran medida un reflejo fiel de los valores de la familia propietaria, genera una escala de valores disímiles a los de otro tipo de empresas, dados por elementos como el compromiso, la confianza y la pertinencia entre los miembros familiares y no familiares vinculados a la organización. (Molina et al., 2016, p. 124-125)

1. *Socialización o sucesión* (va de lo tácito a tácito)

Es producido cuando las personas comparten conocimiento mediante imitación, práctica u observación, convirtiéndolo en propio saber tácito; por lo tanto, excluyen una visión sistemática y de empleabilidad organizacional como explícito. De acuerdo con Barroso (2013, citado por Navarro et al., 2014) la adquisición y transferencia de conocimiento en la empresa familiar, se da al compartir experiencias de forma oral, manuales, tradiciones y documentos para adherir sabidurías organizacionales (de propietario a empleados y entre los mismos colaboradores); además, el saber se da entre los miembros de la estirpe desde la observación en su infancia y es transmitido generacionalmente y al momento de incorporarse los sucesores como poseedores de inmensos saberes.

2. *Exteriorización o protocolo* (va de lo tácito a explícito)

Es cuando se logra una base de conocimiento por medio de una persona que construye fundamentos de su propio saber tácito, transformándolo en explícito. En este caso es la creación, conversión y transferencia eficiente del conocimiento mediante metáforas, códigos y símbolos gramaticales para integrarlo a la cultura orgánica familiar (complejo de captar y emplear) es ausente en su dinámica ya que el fundador se niega a exponer sus fortalezas individuales y personales porque es el poder de imprescindibilidad del que goza.

3. *Interiorización o gestión del recurso humano* (va de lo explícito a lo tácito)

Es producido cuando las personas comparten saber explícito y es utilizado por terceros, generando la extensión, ampliación y la adhesión en su propio saber tácito. La incorporación de saberes se da mediante las nuevas experiencias y búsquedas de conocimiento, pasando de ser una adquisición a un pulimiento de experiencias que dan paso al aprendizaje; un ejemplo, es el proceso de formación e implicación de los familiares y no familiares a la compañía, y haciendo suyos los saberes orgánicos.

4. *Combinación u órganos gubernamentales familiares* (va de lo explícito a lo explícito)

No implica una ampliación a la base de saber, no obstante, se produce cuando una persona mezcla componentes del conocimiento previamente existente y ajusta o

pone a la vista otro ángulo global. En la firma familiar esta creación de conocimiento deriva de múltiples fuentes como los correos electrónicos, las redes sociales, conversaciones vía telefónica y charlas en reuniones que producen bases de datos clasificadas, categorizadas y verificadas; pero, este conocimiento resulta poco visible, no obstante, la combinación de saberes puede darse en las juntas o asambleas de consejo familiar.

De manera general, Navarro et al. (2014) exponen que la generación, transferencia y aplicación de conocimientos en los negocios de linaje está concentrado en el fundador (individual) y la familia que ocupa puestos clave del negocio (colectivo o grupal) incumpliendo el ciclo regular de conversión del conocimiento en cuanto a la difusión organizacional (excluyendo la conversión interna de internalización y socialización); por lo tanto, se debe convertir este saber en una capacidad empresarial primordial capaz de crear una mayor ventaja competitiva en nuevas generaciones (sumando conocimientos individuales de todos los integrantes del negocio para una gestión orgánica benéfica). La estructura orgánica familiar y las relaciones emanadas son de escasos procedimientos, normas y controles formales y centralización de la toma de decisiones; propiciando la explicitud de saberes mediante la comunicación frente a frente, limitando el conocimiento empresarial y creando diferencias de saberes en directivos y demás colaboradores.

Navarro et al. (2014) enfatizan en que la gestión de sapiencias, pasa por dos etapas: crear saberes que implica el explorar, descubrir y combinar (interacción e ideas), y transferir dicho saber; además, argumentan que en las compañías familiares se emplean mayoritariamente el saber tácito y además dominan las formas de conversión de conocimiento interno. Adicionalmente, para que el conocimiento genere valor es primordial acumularlo entre los miembros del linaje, transferirlo entre los miembros familiares actuales y sobre todo en la transferencia de saberes de una generación a otra, para dirigir eficientemente el negocio y se vayan adhiriendo nuevos aprendizajes y perspectivas orgánicas.

1.1.3 Recursos: tipologías y formas de asignación

Según el diccionario de la real academia española los recursos¹⁵ son aquellos “*bienes, medios de subsistencia*” y el “*conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa*” (DRAE, 2022).

Tipologías

Los recursos empresariales se clasifican en dos tipos: intangibles e intangibles. Los capitales tangibles pueden clasificarse en dos rubros: económicos y materiales; mientras los intangibles se clasifican en tres tipos: humanos, organizacionales y tecnológicos. Respecto a los capitales económicos y/o financieros se encuentran las alianzas, la capacitación del personal y la investigación y desarrollo (Romero et al., 2017). Dentro de los recursos materiales se encuentran la planta, los activos (Teece et al., 2016), los inmuebles, el mobiliario y equipo (Pulido, 2010), las tecnologías tangibles, los vehículos, las fábricas y las marcas (Vanoni et al., 2018).

Pasando a los recursos humanos estos corresponden a seis tipologías: las competencias Vanoni et al., 2018), la intelectualidad (Vanoni et al., 2018; Pulido (2010), las habilidades personales (Vanoni et al., 2018; (Johannesson y Palona, 2010), las aspiraciones, las experiencias y los conocimientos internos (Johannesson y Palona, 2010). Finalmente, los recursos organizacionales son: la cultura empresarial (Vanoni et al., 2018; Johannesson y Palona, 2010), los procesos (Vanoni et al., 2018; Teece et al., 2016), el control, las relaciones formales e informales, la planificación (Vanoni et al., 2018), la coordinación (Teece et al., 2016), los sistemas administrativos (Teece et al., 2016), la estructura organizacional, la logística, las técnicas y las competencias científicas (Johannesson y Palona, 2010)

Asignación

La empresa familiar como se mencionó anteriormente se caracteriza por tener control económico y político del negocio, en este sentido la persona que se encuentra al frente de la compañía a pesar de disponer de recursos para lograr los

¹⁵ Para efectos de la presente investigación, los recursos se entienden como aquellos bienes o elementos organizacionales que se encuentran disponibles y que se enfocan en proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo.

objetivos organizacionales, muchas veces se ve coaccionada en sus decisiones por la estirpe, y por ello se ve en una encrucijada para determinar el rumbo de la empresa o dar gusto a las presiones familiares. En esta idea hay tres elementos fundamentales y juegan un papel fundamental en las compañías familiares: la familia quienes son los dueños del negocio, los recursos disponibles y los procesos que van dirigidos a lograr la misión y visión organizacional (Martínez et al., 2018 y 2020).

Los tres elementos fundamentales para asignar capitales en la empresa de tipo familiar: los recursos, la estirpe y los procesos. Sin embargo, estos tres elementos deben equilibrarse entre la asignación de patrimonios a: la familia y a los procesos para la operación del negocio. Ni la familia es más importante que los procesos de la empresa, ni viceversa, por eso la importancia del equilibrio de ambas cosas (familia y procesos) para el adecuado funcionamiento y las únicas preocupaciones sean los clientes, la competencia, y la normatividad. En primera instancia si se prioriza a la familia y no se inyectan los patrimonios necesarios a los procesos pueden ocurrir fallas menores en la operatividad del negocio o si esta situación es constante las consecuencias pueden ser más graves como la pérdida progresiva de mercado (declive del negocio); y en caso inverso, de priorizar permanentemente los procesos se puede reaccionar a los cambios del mercado y en su caso realizar cambios y/o ajustes para permanecer en el mismo.

Definitivamente, la persona al frente del negocio debe tener claro y priorizar las necesidades de la organización por encima de la familia, para que la empresa se mantenga competitiva (Martínez et al., 2018 y 2020). Belausteguigoitia (2012 y 2017) coincide Martínez et al. (2018 y 2020) en cuanto a la existencia del equilibrio en la familia, pero argumenta tres componentes importantes: la empresa, la familia y la propiedad; y lo denomina el modelo de los tres círculos y en este propone un equilibrio en el conflicto existente entre la empresa y la familia, además de enfocarse en más en la propiedad y la dirección del negocio, y para ello es primordial separar el trabajo de la familia.

1.1.4 Liderazgo: efectos y tipologías

El liderazgo¹⁶ según el diccionario de la real academia española es “*un ejercicio de actividades*” y una “*situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o sector económico, dentro de su ámbito*” (DRAE, 2022). También, es concebido “*como una relación específica entre personas en un contexto social dado y en un momento histórico determinado*” (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p. 84) y específicamente en la empresa familiar este implica:

una relación específica entre personas que pertenecen a una familia extendida o a una familia múltiple, que gerencia una empresa o grupo de empresas familiares. Lo ejercitan en un contexto social determinado, lo que indica que puede surgir y ejercerse de diferente manera (...). Y por supuesto en un momento histórico determinado (...). Tampoco es posible entender el liderazgo en la empresa familiar sin tomar en consideración los principios que legitiman ese liderazgo junto a las estructuras dominantes en las que reside la autoridad. El liderazgo del fundador viene legitimado por su función emprendedora y creadora de la empresa junto a su función de cabeza de familia en ciertos contextos sociales. En sociedades fraternales y de cúmulo de primos hermanos el liderazgo tiene que buscar los principios que le legitiman a nivel de hermanos y cómo el poder se encuentra distribuido a través de la propiedad y de la estructura organizativa de la empresa en un nuevo contexto social generacional diferente del que existía en la época del fundador. (Rodríguez y Rodríguez, 2006, p. 84-85)

Efectos

Según Rodríguez y Rodríguez (2006) el líder familiar (padre, tío o hermano) tiene efectos sobre sus seguidores (empleados y familia) y si no fuese así pues no existiría el liderazgo, por lo tanto, el comportamiento (diferenciando significativamente a la familia derivado por la consanguineidad, poder dominical, experiencia vital y potencial real de colaborar en la firma- poseyendo o ejecutando un empleo) depende de las percepciones de las acciones del líder. Existen tres inconsistencias en el liderazgo familiar: primero el ser (expectativas y deseos), segundo el deber ser (la obligación y responsabilidad) y tercero el ser ideal (debate entre el ser actual y el deber ser). El conflicto de las firmas de linaje tiene su origen en las comparaciones de lo que ve la familia (percepciones) y sus creencias del deber ser (expectativas, presunciones, valores y creencias); durante situaciones

¹⁶ Para efectos de la presente investigación, el liderazgo es comprendido como la influencia del propietario y la estirpe sobre sus colaboradores para la ejecución de actividades individuales y colectivas enfocadas en la consecución de los objetivos organizacionales y elevar la productividad.

contingentes en la familia y la empresa, se analizan los hechos y se gestiona un comportamiento mediante la óptica escalar de las expectativas, creencias y valores individuales de la estirpe.

Tipologías

Para comprender los liderazgos en las firmas familiares Dyer (1988; citado por Rodríguez y Rodríguez, 2006) enfatiza en cuatro tipos de culturas familiares:

1. Paternalista (empresa controlada totalmente por la familia dominante y protectora): el líder posee toda la autoridad y retiene información al momento de tomar decisiones (excluyendo a los colaboradores- dictatorial y tirano-). Existe con poca delegación, la estructura jerárquica define las relaciones y es basado en una tribu de congruencia emocional.
2. Participativa (poco usual y se considera el esfuerzo de todos): las relaciones del linaje se cimentan en actividades grupales y la confianza, por lo tanto, todos buscan dar soluciones a las problemáticas, suministran y conocen saberes. Son primordiales las carreras profesionales y acorde a la dedicación se emplean premios y castigos.
3. Laxa (define, objetivos, misión e incita al equipo para lograrlo): prevalece la cesión de poder y la confianza, enfocado en la ideología empresarial de planeación e implementación, determinar amenazas, aprovechar oportunidades y encomendar su materialización.
4. General o profesional: basado los propósitos empresariales bajo la supervisión y la administración.

Las tipologías de liderazgo en la empresa familiar son de tres tipos (Rodríguez y Rodríguez, 2006):

1. Participativo: genera flexibilidad y compromiso para el éxito económico del linaje (colaboradores y los familiares con la compañía y estirpe), además está asociado a los logros e intereses familiares propiciando la capacitación, los valores y reuniones familiares para las conductas de comportamiento y la asesoría externa.

2. Profesional: relacionado los colaboradores y logros del linaje mediante la confianza, compromiso y lealtad bajo los valores de la estirpe y ocupándose de las orientaciones emanadas externamente.
3. Misionero: se enfoca en el dejar hacer, generando compromiso y lealtad de los colaboradores además está ligado a los valores familiares bajo vigilancia y supervisión de procesos operativos, sin disminuir su eficiencia y productividad.

1.1.5 Estrategias: segmentación, ventaja competitiva y tipologías

La estrategia¹⁷, según el diccionario de la real academia española es un “*arte, traza para dirigir un asunto*” y “*en un proceso regulable, conjunto de reglas que buscan una decisión optima en cada momento*” (DRAE, 2022).

La estrategia y la segmentación

De acuerdo con Vanoni et al. (2018) la estrategia ha evolucionado y tenido varias contribuciones a lo largo de su historia, sin embargo, desde los 90`s se le ve como una fuente de peripecia económica con contribuciones relacionadas a innovaciones y gestión de conocimiento empresarial. La estrategia atiende tres conductas vinculadas: primero la estrategia intencional resultante del diseño directivo sobre los procesos internos (obligaciones y permutas entre los grupos de poder) y la toma de decisiones -que cuando se cumplen se denominan estrategias deliberadas-, segundo una real de lo que se desea implementar en la organización, y tercero una emergente relacionada directamente con la estrategia intencional y los cambios contextuales. Los saberes, recursos y capacidades, así como las experiencias empresariales impulsan una o varias estrategias heterogéneas de tipo intencionales (susceptibles de convertirse en deliberadas), emergentes y realizadas por la compañía con la intención de vigilarse y ajustarse a las necesidades del entorno y brindarle continuidad y/o permanencia al negocio.

En análisis de la estrategia organizacional conlleva cinco aspectos preponderantes (Vanoni et al., 2018): el contexto empresarial, la organización global, el oficio, las

¹⁷ Para efectos de la presente investigación, las estrategias son comprendida como acciones y actividades enfocadas en dirigir, ajustar y cumplir algún objetivo empresarial en el corto mediano y largo plazo.

influencias de diligencia estratégica y las funciones y niveles estratégicos¹⁸. La segmentación estratégica es la base para el análisis estratégico, ya que:

Es precisamente ante la diversidad de acciones que se vuelve indispensable la segmentación estratégica ya que permite delimitar los factores clave de éxito de cada área de negocio con técnicas concretas, por lo que pueden existir tantos segmentos estratégicos que, aunque en apariencia sean homogéneos sus combinaciones tácticas los hacen diferentes. (Vanoni et al., 2018, p. 45).

Para la división e identificación de las diversas actividades empresariales que den pie a una segmentación estratégica es importante considerar cuatro aspectos: el primero el oficio que implica el saber hacer “*know-how*”¹⁹, es decir, el “*efecto de aprendizaje, (...) pone énfasis en la organización, es la herencia recibida fruto de los años de trabajo, de éxitos y fracasos conseguidos*” (Vanoni et al., 2018, p. 47); segundo el aprendizaje organizacional, tercero las habilidades y cuarto las competencias específicas de cara a la competencia (Vanoni et al., 2018).

Se debe crear valor mediante la coyuntura y acoplamiento de los recursos y capacidades disponibles, y dichas competencias fundamentales (*core competences*) deben cumplir tres requisitos: ser construidas en tiempo, ser altamente competentes e imitación compleja en el mediano y largo plazo, y generar valor al cliente (Prahalad y Hamel, 1994; citados por Vanoni et al., 2018). La empresa se encuentra inserta y compite en varios sectores y mercados, y para segmentar debe hacerlo a nivel macro (estrategias) y micro (mercado). Por la parte

¹⁸ Las funciones y niveles estratégicos según Vanoni et al. (2018) incluyen lo global, el dominio y la funcionalidad: la *estrategia global y/o corporativa* que define tipo de empresa desea ser, los negocios o dominios estratégicos críticos para aprovechar o desatender, y la distribución de los recursos empresariales. La *estrategia de dominio de actividad en la empresa*: se define la táctica competitiva de la corporación en busca de un posicionamiento estratégico que incremente la rentabilidad del negocio enfocado en cuatro aspectos: dominio (campo de acción, productos, servicios clientes y competidores), competencias distintivas, cambios estratégicos (retos de consolidación empresarial y definición de acciones en el dominio) y objetivos concretos (cuantitativos y análogos a la empresa, e implementación de controles en unidades y estándares comparativos). Finalmente, las *estrategias funcionales* como fuente de ventaja competitiva, corresponden a algún departamento organizacional concreto y su función es cerciorarse de la operatividad de las estrategias corporativas, de dominio de actividad estratégica o de unidad de negocios. Las principales estrategias que emplean las compañías familiares son doce (Vanoni et al., 2018, p. 54): “*la especialización, la marca, las diplomacias con dominios políticos, las políticas comerciales, la calidad del producto, los servicios complementarios, la forma de distribución, la tecnología, los costos, el grado de integración vertical, los precios y las diplomacias con la casa matriz*”.

¹⁹ Conforme al diccionario de Cambridge (DC, 2022), el *know-how* significa habilidad, destreza, conocimiento o talento.

estratégica, debe evaluar su escenario competitivo que le permita hallar brechas competitivas oportunas en el mediano y largo plazo, debiendo segmentar sus diversas actividades motivadas por sus tecnologías, mercados y competidores (macro segmentación estratégica). Por otro lado, la micro segmentación del mercado se enfoca en identificar la homogeneidad de necesidades, gustos y preferencias de los consumidores en harás de emplear estrategias de mercado acorde a las expectativas de los mismos (Vanoni et al., 2018).

Construcción de una ventaja competitiva

Una empresa competitiva es aquella que es equitativamente eficiente en el empleo de sus recursos y la calidad del producto, también cuando se halla bien posicionada en el mercado en comparación a su competencia, o del mismo modo cuando produce, desarrolla, crea y vende productos competitivos con otras firmas en el mercado. Esta ventaja competitiva se da en virtud de los recursos humanos (intangibles como las competencias, lo intelectual y las habilidades personales), materiales (tangibles a manera de tecnología, vehículos, fábricas y marcas) y organizacionales (intangibles como cultura empresarial, procesos, relaciones formales e informales, los procesos, la planificación y el control). Para lograr una ventaja competitiva las empresas deben: primero elaborar productos de alta calidad y rendimiento, y segundo disminuir costos y brindar un servicio privilegiado al cliente. Por lo tanto, el triunfo o fracaso de la ventaja competitiva se da a partir de:

Implementar estrategias que exploten las fortalezas de la empresa al responder a oportunidades que se presentan en el entorno, mientras neutraliza posibles amenazas externas y evade debilidades que se presentan internamente. En función de lo mencionado, una firma posee ventaja competitiva cuando implementa un valor creando una estrategia que no está siendo de manera simultánea utilizada por algún otro competidor, de tal manera que, al ser bien enfocada, desarrollada y, puesta en acción, le dará la oportunidad a la empresa de poder competir de mejor forma dentro de la industria, siempre y, cuando, se logre crear una estrategia única y difícil de copiar por parte de los competidores. En otras palabras, ser eficiente dentro de nuestros procesos internos, es una fuente importante para la creación de una ventaja competitiva. (Vanoni et al., 2018, p. 55)

Las compañías obtienen ventajas competitivas mediante tres estrategias generales individuales o ligadas (Vanoni et al., 2018):

1. *Liderazgo de costos*: precios menores, ofertas idénticas y mezclas de atributos en comparación a la competencia y orientado en elevar el nivel de ventas mediante la estandarización y especialización; las principales fuentes son: la tecnología patentada, vía de favoritismo a materias primas, economías de escala y de ambiente.
2. *La diferenciación*: esta es contraria al liderazgo de costos, ya que busca atributos como la especialización para diferenciarse, distinguirse y ser único empresarialmente del resto de las compañías en cuanto a distribución, diseño y servicio, e implementado precios más altos; mediante innovación, tecnologías, redes de distribución, marca o prestigio, características y servicio al cliente.
3. *Concentración de actividades*: en general, la estrategia de enfoque es una fusión entre el liderazgo de costos y la diferenciación de mercado mediante la idoneidad y el ser insustituible para el consumidor (canales de comercialización y distribución diferenciados, así como la elaboración de productos y servicios de consumidores específicos o diferentes); y está dirigida hacia un segmento de mercado innovador y de mayor tamaño con menor saturación y vulnerabilidad.

No obstante, de la importancia de las tres estrategias competitivas también existen riesgos en ellas. En el liderazgo de costos se dan las imitaciones competitivas, la innovación tecnológica, el desgaste de las mismas, la reducción de gastos para solventar los costos y se disipa la proximidad diferenciadora; en la diferenciación también se dan las imitaciones competitivas, se disipa la proximidad de costos y los clientes restan importancia los criterios diferenciadores; finalmente los riesgos en la concentración son la erosión del sector y desaparición de la demanda, pérdida de atracción del nicho de mercado, empresas nuevas sub-segmentan la industria y los contendientes comprimen diferencias del segmento (Porter, 2013; citado por Vanoni et al., 2018).

La ventaja competitiva es sostenible cuando perdura en un plazo mayor a diez años, y algunos de las amenazas que podrían presentarse son (Vanoni et al., 2018):

- La imitación: disminución del valor agregado al modelo de negocios mediante su reproducción (la innovación es cara, mientras el calcarla y/o reproducirla es más barato).

- La sustitución: la entrada de contendientes distintos y la visión de propuestas innovadoras de negocios que reemplazan y vuelven obsoletos los modelos de negocio anteriores.
- Otro tipo de acciones competitivas: los contendientes nuevos pueden generar estrategias de precios orientados en la disminución de la rentabilidad y erosionan la estructura del sector empresarial, por ello, las compañías deben buscar la neutralización y disminuir la participación de esos actores en sus escenarios mediante culturas de cambio y fuertes barricadas de acceso.

Tipologías de estrategias: incentivos, flexibilidad, hipotetización de escenarios, diversificación e innovación

Incentivos

Los incentivos son estímulos ofrecidos “a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos” (DRAE, 2022). Las ventajas para asignar incentivos en las firmas de estirpe, según Galve y Salas (2003) son:

- Los derechos de reconocimiento de los colaboradores sobre los bienes familiares.
- El reconocimiento a corto y largo plazo de las decisiones de los miembros de estirpe sobre la riqueza familiar; propiciando la intensidad de los incentivos a partir de las reglas de reparto, la proyección de la vigencia del vínculo familiar y el tamaño del negocio.
- Lo fuerza y temporalidad (incierto) de los incentivos dependerá del número de integrantes de la familia (entre más grande es la estirpe es más débil el incentivo y si la familia es pequeña se vinculan los incentivos a conductas individuales y las reglas equitativas de reparto).
- Las relaciones económicas se encuentran enlazadas a las relaciones personales, en donde el linaje supervisa las acciones (conductas individuales aprovechadas u opuestas a lo colectivo) y podría implementar los premios y castigos (pérdida del puesto laboral, exclusión o expulsión de la estirpe).

- La familia construye redes sociales mediante la comunicación que ayudan al intercambio de información y asomar conductas encubiertas e inaccesibles a los actores externos a dicha red.
- La eficiencia productiva se da mediante decisiones individuales a partir del bienestar o altruismo externo de los agentes económicos; mientras que la eficiencia de actividades colectivas, se dan mediante los vínculos de parentesco con sentimientos altruistas de afecto, cariño y amor (eliminando costos de supervisión).
- La norma que guía la conducta de los individuos es la lealtad como una cultura social (premiando con estima y respeto los deberes familiares, y castigando con exclusión y repudio) cargada de moralidad y valores independientemente de que sea observable o no lo sea, esta conducta crea sentimientos de satisfacción y orgullo en quienes son leales y la cumplen, y en caso contrario remordimiento o culpabilidad.

Las desventajas y limitaciones de los incentivos en los negocios familiares son:

- La familia transfiere los conflictos a la empresa (de padres a hijos, u otros miembros de la estirpe- convirtiéndose en desventaja para la productividad y mercantilización), por lo tanto, las relaciones informales son facilitadas y la eficiencia impulsada mediante la unificación y homogeneidad de los miembros del linaje.
- Las sanciones o castigos presentan dificultades prácticas para su aplicación; además, en el caso de medidas extremas estas frenan comportamientos, pero dicha expulsión repercute los intereses familiares y reduce la eficacia en la prevención de abusos.
- Limitaciones en el crecimiento, las habilidades y talento acorde a los recursos familiares disponibles. El crecimiento puede resultar contradictorio con la continuidad del gobierno familiar, es decir, que tal vez se necesite de actores externos que cuenten con las habilidades, atributos y conocimientos necesarios para hacer frente a las deficiencias (estar abierto al exterior, incluyendo recursos disponibles y la tecnología) u opta por el esfuerzo de la permanencia de los hijos para solventar las deficiencias sin lograr erradicarlas totalmente.

Flexibilidad organizacional

Otra estrategia es la flexibilidad de las firmas y esta es comprendida como “*susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades*” (DRAE, 2022), y para lograr esta situación en las firmas de estirpe, aquellas deben adoptar seis modelos (Castells, 1996; citado por Quintana, 2005): de la producción en serie a la flexible, segundo la subcontratación u *outsourcing*, tercero el toyotismo a partir del modelo justo a tiempo aplicado al control de la calidad total de productos y la participación colaborativa en la producción, los procesos, el progreso e innovación empresarial; cuarto las redes o conexiones multidireccionales con MIPYMES para colaboración y nuevos mercados; y en quinto lugar las franquicias.

Hipotetización de escenarios

Respecto a la estrategia de hipotetización de escenarios es comprendida como el “*proponer algo como hipótesis*” (DRAE, 2022) y Salgado (2018) enfatiza en su importancia en las firmas con la intención de resolver problemas recurrentes y futuros que pudieran presentarse; y Romero et al. (2017) refuerzan esta idea al mencionar que las empresas deben orientar sus estrategias hacia escenarios futuros en busca de conocimientos innovadores e identificar los factores que benefician positivamente o negativamente al desempeño organizacional.

Diversificación, especialización y desarrollo estratégico

La estrategia de diversificación es la conversión “*en múltiple y diverso lo que era uniforme y único*” (DRAE, 2022) y está ligada al desarrollo estratégico y la especialización para el crecimiento de una compañía es importante la minimización de riesgos y esto se da mediante el aprovechamiento de las oportunidades de mercado eficientizando los recursos disponibles y potencializando su desarrollo hacia nuevos oficios, espacios geofísicos y expansión empresarial horizontal. Las firmas pueden tener un crecimiento tripartidas: interno (adquisiciones obtenidas en compras o arrendamiento de medios productivos), externo (adquisición de medios productivos utilitarios en la práctica empresarial) y conjunto (desarrollo interno o controla el ecosistema empresarial) (Vanoni et al., 2018).

Algunos de los factores que contribuyen al crecimiento interno son: la ausencia de adquisiciones, la fortaleza de la posición competitiva de entrada, la disminución de la concentración, así como de la presión temporal y las barreras de entrada, el nivel de inmadurez y alto crecimiento del mercado, la corpulencia mayor del creador, la posesión y administración conjunta, y la alta antipatía al riesgo. Para el crecimiento externo los factores que contribuyen son: los antecedentes de adquisiciones, la posición competitiva de entrada, el aumento de la concentración (taxativo por legislaciones y acervo de candidatos), así como de la presión temporal y las barreras de entrada, el nivel de hartazgo del mercado y madurez, así como bajas expectativas y crecimiento del mercado, la corpulencia menor del comprador, la posesión y administración separada, y la baja antipatía al riesgo. En el desarrollo conjunto los componentes que lo favorecen son: los aliados integran bienes comunes en la producción, ausencia de aliados e imposibilidad de los aliados para alcanzar la corpulencia empresarial crítica (Rodríguez, 2011; citado por Vanoni et al., 2018).

La especialización es una estrategia empleada por la compañía para concentrar sus esfuerzos en elevar su nivel de competencia logrando una ventaja competitiva, enfocada en reforzar el liderazgo de costos y la diferenciación. Durante el ciclo de vida y desarrollo empresarial, la especialización conduce al crecimiento y se opta por esta estrategia durante la etapa de madurez o declive, y esta es utilizada en corporaciones que les permitan adaptarse a sus recursos económicos disponibles y sus competencias específicas. En escenarios complejos y etapas de madurez empresarial es recomendable desertar, o alternativamente el re-segmentarse o eliminar la diversificación centrándose un negocio exclusivamente. Las vías de especialización son dos: la geográfica de expansión o limitación de la firma, y segundo el producto mercado mediante variables triunfantes en compañías similares (variación del marketing) (Vanoni et al., 2018).

La diversificación es el aumento y/o disminución de los productos y servicios ofrecidos a los usuarios por parte de la compañía (Flores-Antonez, 2015). Los tipos de diversificación son cuatro (Ansoff, 1965; citado por Vanoni et al., 2018):

- Vertical: utilizar los recursos y conocimientos para comercializar productos innovadores en mercados análogos, por lo que existe escases de riesgo y permutaciones.
- Horizontal: crear productos innovadores completando el ciclo de la industria vigente, esta integración horizontal es hacia atrás cuando se promueven actividades anteriormente ejecutadas por el proveedor y hacia delante cuando integra actividades de los clientes.
- Concéntrica: mediante un centro de conocimiento homogéneo se explota la ventaja competitiva en mercados diferenciados o similares mediante la integración de productos innovadores con o sin relación a los anteriores.
- Conglomerada: el riesgo es alto porque todas las adquisiciones son innovadoras en cuanto a la distribución y producto distando completamente del negocio anterior.

Vanoni et al. (2018) resumen estas cuatro diversificaciones en: relacionadas y no relacionadas. Las primeras describen a los recursos provenientes de todas las áreas explotando capacidades en acciones análogas; y las segundas se refieren a conocimientos previos requiriendo energías extras, sin embargo, pueden apoyarse en recursos internos como el marketing, la tecnología y las finanzas.

Innovación

Finalmente, en la estrategia de innovación es la “*creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado*” (DRAE, 2022) y Schumpeter (1942; citado por Ángel-Álvarez, 2009) señala que los servicios, el mercado, la producción, las materias primas, los procesos de gestión y el transporte, también son susceptibles de innovación. Las escalas de innovación son tres según Font (1997; citado por Suárez, 2018): radicales-cualitativos (las investigaciones propician cambios significativos en productos y procesos para permanecer competitivamente), incrementales-cuantitativos (mejora continua y paulatina de los productos y servicios) y tecnológicas (cambios tecnológicos que permiten la combinación de las innovaciones incrementales y radicales, y que generan gran impacto económico, de comportamiento social y organizacional). Mientras que la tipología de innovación según el manual Oslo, es de cuatro tipos (Palacio et al.,

2017): de producto (modificaciones de las particularidades del uso o función de producto), procesos (metodologías nuevas sobre distribución o producción y se relacionan a los materiales y tecnologías), organización (incluye conocimiento, estrategias, estructura interna y procesos administrativos), y marketing (mejora del diseño estético como el embalaje o producto).

En las compañías familiares Quintana (2005) señala que la innovación de producto es limitada y enfocada en productos precedentes. Además, los factores que influyen y condicionan dicha innovación, son: primero, el capital económico limitado o por su propia decisión (las inversiones en investigación y desarrollo de da en mayor proporción en las medianas y grandes empresas familiares); segundo, las pequeñas innovaciones de la estrategia enfocada en la progresividad y competitividad permanente; en tercer lugar, la permanencia del espíritu emprendedor, el proceso de sucesión y el liderazgo (enfocado en innovaciones de tipo estratégicas). En cuarto sitio, la gestión del talento que tiene a favor: el clima laboral que genera compromiso a largo plazo en la familia y la reducción de la rotación y absentismo de empleados, la flexibilidad organizacional, cultura orgánica definida y ampliamente conocida y liderazgo visionario (provechoso para las nuevas generaciones); mientras que tiene en contra la resistencia al cambio de los colaboradores y la familia, el liderazgo autocrático y/o paternalista ejercido (Dyer, 1988; citado por Rodríguez y Rodríguez, 2006), la formación académica inadecuada y el uso inadecuado del talento humano poseedor de formación.

En quinto lugar, la profesionalización del recurso humano para gestionar la innovación y el mercado; en el lugar seis, la concentración frente a la diversificación de nuevas líneas empresariales en vías de preservar e incrementar la ventaja competitiva; en séptimo sitio, la tradición familiar y la huella del fundador (aportador de la cultura y producto innovador; y este juega tres perfiles: buscador de conocimiento externo, creador de conocimiento interno y científico emprendedor) como elementos comunes, de unidad familiar y orientados hacia el mercado actual (eliminando e incluyendo productos y servicios -cargados de lazos emocionales). En general, las nuevas generaciones tienen mayor potencial para innovar a partir

de los antecedentes empresariales, pero dicha creatividad puede verse descontinuada por otras sepas familiares; las estructuras empresariales que facilitan la innovación son equipadas con diversos perfiles profesionales (combinándolos), asignándoles pesos político y son orientadas hacia: un fuerte compromiso, pero exclusión de la familia en la investigación y desarrollo, además que la innovación sea tratada en los niveles jerárquicos más altos, recursos humanos formados y enfocados en creación de nuevas ideas, canales de comunicación y que las ideas innovadoras lleguen hasta la cúspide y ahí se decidan (Quintana, 2005).

1.1.6 Relación entre conocimiento, recursos, liderazgo y estrategias

Según la revisión de los cuatro conceptos eje de la presente investigación (conocimiento, recursos, liderazgo y estrategias), plasmada en párrafos anteriores, a continuación, se exponen sus comprensiones desde la perspectiva agencial de las micro y pequeñas empresas familiares. En esa idea y para efectos de este trabajo, el conocimiento en los negocios familiares es invisible y adquirido mediante experiencias previas de los individuos y organizaciones y transmitido oral e informalmente, y se caracteriza por ser restringido a unas cuantas personas a pesar de que genera valor empresarial. En segundo lugar, los recursos se entienden como aquellos bienes o elementos organizacionales que se encuentran disponibles y que se enfocan en proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo. En tercera instancia, el liderazgo es comprendido como la influencia del propietario y la estirpe sobre sus colaboradores para la ejecución de actividades individuales y colectivas enfocadas en la consecución de los objetivos organizacionales y elevar la productividad. Finalmente, las estrategias son acciones y actividades enfocadas en dirigir, ajustar y cumplir algún objetivo empresarial en el corto mediano y largo plazo.

Derivado de lo anterior, en las líneas que preceden se evidencia las relaciones entre los cuatro conceptos eje. En este sentido, el conocimiento lo poseen las personas de manera individual (los colaboradores, líder y la familia) y para propagarlo en la empresa deben interactuar (mediante charlas e historias) y emplear instrumentos

(modelos mentales, creencias, perspectivas y habilidades técnicas) e inclusive estrategias. Los encargados de propagar y transferir el conocimiento son los líderes, quienes por su rango de autoridad pueden influir las conductas de los colaboradores y la familia (mediante la cultura y el clima empresarial, la comunicación, la participación y la motivación); y no se limitan a propiciar la creación y transferencia del conocimiento (aprendizajes, saberes y sabidurías), también deben optimizar los recursos disponibles para cumplir las metas organizacionales configurando estrategias que sean aplicadas mediante las personas (como poseedoras de saberes que nutren a toda la organización) a los procesos, los productos y las actividades de los negocios familiares, en vías de construir un aprendizaje orgánico significativo que le permita mantener una ventaja competitiva sostenible.

1.2 Las capacidades dinámicas

1.2.1 Definición, importancia y factores internos

Existen dos tipos de capacidades las ordinarias y las dinámicas, las primeras son estáticas, generalmente explícitas y reiteradamente monótonas. Son fuente de la eficiencia técnica de los caudales humanos, en donde se optimizan al máximo los *“recursos, planta y activos (tangibles e intangibles), procesos y sistemas administrativos, incluyendo la coordinación necesaria para combinar recursos internos y externos”* (Teece et al., 2016, p. 7). Las tareas previamente definidas y asignadas se realizan competitivamente por parte de los empleados, pero no conllevan al crecimiento organizacional, ni a la creatividad para afrontar las sorpresas o situaciones complejas del entorno. Por otro lado, están las CD implementadas por las organizaciones para hacer frente al entorno interno y externo, mediante las capacidades dinámicas de innovación, adaptación y gestión del cambio para tener una ventaja competitiva (Barney, 1986) y beneficios hacia los clientes. Existen tres grupos primarios de CD:

- a) Detección de las necesidades presentes y futuras de los consumidores: identificar, desarrollar, co-desarrollar y evaluar las oportunidades y amenazas.
- b) Aprovechamiento de los recursos asignándoles valor para aproximarse a las oportunidades y necesidades de mercado.

c) Transformación y continuidad de la renovación.

Los primeros en proponer el término de capacidades dinámicas fueron Teece et al. (1997) y de esa base surgen algunas otras propuestas del constructo. Las capacidades dinámicas de acuerdo a la tabla 2, son catalogadas como habilidades (Teece et al., 1997; Zahra et al., 2006; McKelvie y Davidsson, 2009; Salazar y Peláez, 2011), competencias (Helfat, 1997; Teece, 2012), procesos (Eisenhardt y Martin, 2000; Winter 2003) y potencial (Barreto, 2010) que poseen las compañías para eficientizar su operación, aprovechando al máximo sus oportunidades y generar eficiencia mediante el uso de sus recursos para renovarse constantemente frente a los desafíos del entorno.

Tabla 2. Definición de capacidades dinámicas

Autor(es)	Definición
Teece, Pisano y Shuen (1997)	“La habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Helfat (1997)	“El subconjunto de las competencias/capacidades que le permiten a la firma crear nuevos productos y procesos, y responder a circunstancias de mercado cambiantes” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Eisenhardt y Martin (2000)	“Los procesos de la firma que utilizan recursos –específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos– para ajustarse o aun crear cambios en el mercado. Las CD son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las firmas logran nuevas configuraciones de recursos mientras el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona o muere” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Zollo y Winter (2002)	“Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la firma sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de mejorar la eficiencia” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Winter (2003)	“Las CD son aquellas que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias o sustantivas” (citado por Carattoli, 2013, p.171).
Zahra, Sapienza, y Davidsson (2006)	“La habilidad para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa, de la forma que sea considerada, deseada y adecuada por los principales tomadores de decisiones de la empresa” (Carattoli, 2013, p. 171).
McKelvie y Davidsson (2009)	“Las CD son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno. Por lo tanto, pueden ser vistas como aquellos procesos por los cuales los recursos son adquiridos, integrados, transformados o reconfigurado para generar nuevas actividades basadas en la creación de valor para la firma” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Barreto (2010)	“Las CD hacen referencia al potencial de la firma para resolver sistemáticamente problemas, formada por su propensión a identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones orientadas al mercado y cambiar su base de recursos” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Salazar y Peláez (2011)	“Las CD hacen referencia a la habilidad dinámica de una firma para cambiar o reconfigurar capacidades sustantivas. La cualidad dinámica denota la habilidad para modificar el modo en que la firma desarrolla nuevas capacidades y no a una respuesta a las características cambiantes del entorno” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).
Teece (2012)	“Las CD son competencias de alto nivel que determinan la habilidad de una firma para integrar, construir y reconfigurar competencias/recursos internos y externos para enfrentar entornos de negocios de alto dinamismo. Ellas determinan la velocidad y el alcance con que los recursos de la firma pueden ser alineados y realineados para ajustarse a las oportunidades del entorno de negocios, así como generar rentas sostenibles extraordinarias. Las CD pueden ser útiles para tres tipos de actividades: 1) identificación y evaluación de una oportunidad (sensing); 2) movilización de recursos para aprovechar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (seizing); y 3) renovarse continuamente (transforming)” (citado por Carattoli, 2013, p. 171).

Garzón (2015)	“potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus <i>core competences</i> , para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas” (Garzón, 2015, p. 117)
---------------	---

Fuente: Carattoli (2013, p. 171) y Garzón (2015, p. 117).

A partir de la revisión bibliográfica expuesta en párrafos anteriores las capacidades dinámicas (CD) se nombran indistintamente como habilidades, competencias y procesos; y para efectos de la presente investigación de las CD se establecen como un conjunto de habilidades, competencias y procesos enfocados en la innovación, resguardo, mejora, reconfiguración, modificación o extensión del conocimiento y/o aprendizajes individuales, colectivos y organizacionales para generar nuevos saberes de productos, procesos y servicios que respondan a las necesidades del entorno mediante el diseño e implementación de nuevos modelos de negocio enfocados a eficientizar al máximo los recursos disponibles para generar y extender una ventaja competitiva sostenible.

Importancia y factores de las capacidades dinámicas

Las CD son importantes en dos niveles: individual y organizacional.

- a) A nivel individual: las capacidades individuales (ejecutivos) se cimentan sobre rutinas organizacionales y los directivos juegan un rol fundamental y crítico en las empresas y son quienes transforman a las empresas mediante acciones estratégicas (dando origen a rutinas nuevas e innovadoras) con la intención de alinear a la empresa con su contexto (Carattoli, 2013). Es importante destacar al individuo que refleja sus experiencias y habilidades individuales en beneficio de las actividades empresariales (Augier y Teece, 2009).
- b) A nivel organizacional: permiten crear ventajas competitivas para permanecer en el mercado (Barney, 1986), generan multiplicidad de conocimientos empresariales y los gestionan, generan estrategias, cultura de aprendizaje e innovación, flexibilizan la estructura de la firma hacia el aprendizaje y eficientizan al máximo los recursos disponibles (Romero et al., 2017); además, de generar beneficios a los clientes (Teece et al., 2016).

Existen nueve factores internos que ayudan a la empresa a generar la capacidad de aprendizaje nutriendo en gran medida a las capacidades dinámicas (Romero et al., 2017):

- a) Nivel de conocimiento de la empresa (adquirido al interior y facilita el aprendizaje).
- b) Conocimientos empresariales diversos (vinculación entre el conocimiento previamente existente y el de nueva creación).
- c) Cultura de innovación y aprendizaje (motivación del recurso humano hacia el aprendizaje y la innovación).
- d) Diseño organizacional flexible y enfocado al aprendizaje (transferencia de información y conocimiento en todas las áreas de la empresa).
- e) Orientación hacia la estrategia (previsión de escenarios futuros en donde pueda buscar nuevos conocimientos contextuales, permitiendo conocer los factores benéficos y nocivos que aquejen o asistan su desempeño).
- f) Sistemas gestores del conocimiento e información organizacional (haciendo uso de los recursos disponibles: humanos, técnicos, financieros y tecnológicos).
- g) Tamaño del negocio (entre más pequeño sea es mayor el desarrollo de procesos que generan conocimiento y entre más grande sea un negocio mayor oportunidad tiene de incursionar a proyectos novedosos donde no entran fácilmente las PYMES por cuestiones de incertidumbre).
- h) Edad del negocio (entre mayor sea una empresa tiene mayor aprendizaje de prácticas, habilidades y técnicas que captan o crean nuevos conocimientos-innovación).
- i) Recursos económico-financieros (ayudan a generar alianzas, capacitar al recurso humano, así como enfocarse en la investigación y desarrollo – creando con ello capacidades dinámicas que den respuestas a las amenazas y oportunidades del ambiente).

1.2.2 Clasificación, y principios

Clasificación de capacidades dinámicas

No existe una unificación de criterio respecto a cuáles son específicamente los tipos de CD, sin embargo, en la tabla 3 se busca una congruencia respecto de las distintas

aportaciones encontradas al respecto y se desprende que la tipología de las capacidades dinámicas se centra en cuatro aspectos: la generación de ideas, detección de oportunidades, absorción y/o aprendizaje, movilización y/o aprovechamiento del aprendizaje, innovación en el desarrollo de nuevos procesos y productos, aprovechamiento de las disrupciones del mercado (McKelvie y Davidsson, 2009; Johannesson y Palona, 2010; Fortune y Mitchell, 2012; y Maritan, 2001); en esta idea las capacidades dinámicas se ven influenciadas por factores económicos, sociales, demográficos y tecnológicos para modificar sus competencias, capacidades e innovaciones a partir de sus recursos y estrategias enfocadas en aspectos administrativos, funcionales u operativos (Fortune y Mitchell, 2012), aspectos organizacionales para lograr una ventaja competitiva sostenible (Maritan, 2001) mediante la acumulación del aprendizaje y aprovechamiento de capitales (Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007) y aspectos estratégicos de combinación de recursos que generen cambios a nivel organizacional (cultura, estructura, logística, técnicas, competencias científicas sobre finanzas y marketing) e individual (habilidades, aspiraciones, experiencias y conocimientos internos) (Johannesson y Palona, 2010).

En segundo lugar se ubican las capacidades dinámicas de aprendizaje, movilización, identificación, aprovechamiento y alineación empresarial (Salazar y Peláez, 2011; Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007), en tercer lugar la absorción, innovación, adaptación y aprendizaje (Garzón, 2015 y Wang y Ahmed, 2007) y finalmente el detectar, aprovechar y reconfigurar las oportunidades del entorno (Breznik y Lahovra, 2016; Lin y Higgings, 2016; Verona y Ravasi, 2006; Katkalo et al., 2010; Ambrosini et al., 2009). Algunas actividades o capacidades dinámicas para crear valor durante este proceso de detección, aprovechamiento y transformación empresarial son identificar oportunidades para investigación y desarrollo, creación de nuevos modelos de negocios mediante la explotación de las nuevas necesidades de los clientes, aprovechando al máximo la inversión, investigación y desarrollo, y las competencias, innovando lo anterior logrando nuevas combinaciones de CD; mientras que para capturar valor se necesita detectar la posición y temporalidad en el mercado aprovechando la propiedad

intelectual, los nuevos modelos de negocio y el apalancamiento de activos, inversiones y co-inversiones destinadas a la producción de la transfiguración de amenazas, perfeccionen el modelo de negocios y desarrollen complementos innovadores (Katkalo et al., 2010).

Sin embargo, a manera de resumen se hace énfasis en los tipos de capacidades dinámicas que más coincidencias tienen los diversos autores revisados en la tabla 3, son dos: por una parte detectar, aprovechar y reconfigurar las oportunidades del entorno (Breznik y Lahovra, 2016; Lin y Higgings, 2016; Verona y Ravasi, 2006; Katkalo et al., 2010; Ambrosini et al., 2009) y por la otra parte se encuentran la generación de ideas, detección de oportunidades, absorción y/o aprendizaje, movilización y/o aprovechamiento del aprendizaje, innovación en el desarrollo de nuevos procesos y productos, aprovechamiento de las disrupciones del mercado (McKelvie y Davidsson, 2009; Johannesson y Paloma, 2010; Fortune y Mitchell, 2012; y Maritan, 2001).

Tabla 3. Tipología de capacidades dinámicas

Año/Autor	Detectar, aprovechar y reconfigurar las oportunidades del entorno	Absorción, innovación, adaptación y aprendizaje	Aprendizaje, movilización, identificación, aprovechamiento y alineación	Generación de ideas, desarrollo de nuevos procesos, desarrollo de nuevos productos y generar disrupciones del mercado
Breznik y Lahovra (2016)	X			
Lin y Higgings (2016)	X Adhiere: relación			
Verona y Ravasi, 2006	X Adhiere: creación			
Garzón (2015)		X		
Wang y Ahmed, 2007		X		
Katkalo, Pitelis y Teece (2010)	X (crear valor - RH, tecnología, e innovación, costos e infraestructura- y generar valor combinando estrategias)			
Ambrosini, Bowman y Collier (2009)	Incrementales, renovación y regenerativas			
Salazar y Peláez (2011)			X	
Schreyogg y Kliessh-Eberl (2007)			X Acumulación de aprendizaje y aprovechamiento de recursos mediante experiencias, habilidades y conocimientos durante la trayectoria de vida organizacional	
Maritan (2001)				X Capacidades organizacionales enfocadas en la ventaja competitiva sostenible (recursos tangibles e intangibles)
Fortune y Mitchell (2012)				Capacidades administrativas, funcionales u operativas- integración y

	coordinación de servicios y actividades productivas como RH, finanzas y marketing-)
Johannesson y Palona (2010)	X Cambios individuales y (habilidades, aspiraciones, experiencias y conocimientos internos) organizacionales (cultura, estructura, logística, técnicas, competencias científicas sobre finanzas y marketing)
McKelvie y Davidsson (2009)	X

Fuente: Elaboración propia.

Principios enfocados en el pensamiento de las capacidades dinámicas

Según Ambrosini et al. (2009) el tema de las CD dentro de la administración estratégica está atesorando relevancia teórica y práctica en diversas organizaciones, dadas las condiciones de cambio constante del entorno derivado de factores económicos, sociales, demográficos y tecnológicos; y en este escenario los gerentes deben comprender lo que sucede e implementar las modificaciones en las capacidades y competencias, y las innovaciones de la base de recursos con la intención de hacer frente al dinamismo permanente del entorno aplicando planeaciones estratégicas o adaptándose a los procesos emergentes.

Los administradores en las firmas deben lograr un equilibrio entre la eficiencia y la agilidad. En el campo de administración estratégica no siempre se reconoce este equilibrio entre eficiencia y agilidad, por ello Teece et al. (2016) invitan a corregir esta parte mediante la aplicación de diez principios enfocados en el pensamiento de las CD²⁰:

²⁰ Relacionado a pensamiento de las capacidades dinámicas, Londoño (2016) refiere cuatro enfoques en los que se basan las capacidades dinámicas de aprendizaje y que se encuentran interrelacionados entre sí, recursos, capital intelectual, entorno y gestión del conocimiento: primero, los recursos, resultan relevantes como fuente generadora de innovaciones, aprendizaje y capacidades logrando una ventaja competitiva y cambios del modelo de negocio (Teece, 2017, p.4) y estos capitales se caracterizan por ser raros, insustituibles, valiosos para la heterogeneidad empresarial (Barney, 1991). El capital intelectual: considerado como un recurso intangible por Pulido (2010) y puede llenarse, reponerse, rellenarse, mejorarse e incrementarse en el transcurso de vida organizacional. En tercer sitio, el entorno: hace alusión a lo contextual, dinámico y que afecta directa e indirectamente a las empresas; en razón a esto las CD son implementadas por las organizaciones para hacer frente al entorno interno y externo (Barney, 1986). Finalmente, en la gestión del conocimiento: se hace uso de los recursos disponibles: humanos, técnicos, financieros y tecnológicos (Romero et al., 2017) y pasa por dos etapas primero la exploración, descubrimiento y combinación de saberes y/o aprendizajes y segundo, la transferencia del mismo (Navarro et al., 2014).

1. Las interrupciones o disrupciones, hiper-competencias e imprevisibilidades en el contexto organizacional sin síntomas de incertidumbre, aquí juegan un papel clave la interdependencia e innovación.
2. Tanto la incertidumbre como el riesgo requieren tratos de gestión diferenciada, no son lo mismo, el primero se refiere a lo imprevisible o desconocido, mientras el segundo se refiere a algo probabilístico-previo conocimiento de resultados.
3. Las empresas deben gestionar en primera instancia si el cambio proveniente del entorno competitivo que la perturba e interrumpe es de incertidumbre o riesgo. Es decir, si la fuente del cambio es un riesgo previsible y con resultados conocidos, este puede manejarse mediante la eficiente coordinación de las capacidades ordinarias; no obstante, si la fuente del riesgo fuese la incertidumbre entonces habría que utilizar indudablemente las capacidades dinámicas organizacionales y absorber los costos.
4. Los frecuentes desafíos en cambios en la tasa de producción en las compañías las flexibiliza o agiliza a la mejora de equipo y planta.
5. Aunque es cierta la profunda incertidumbre en el contexto organizacional derivada de la dinámica competitiva, también esta situación no siempre es aplicable a todas las organizaciones por igual, ya que dependiendo del ritmo de la evolución del mercado dicha incertidumbre puede dar pautas a periodos intermedios de riesgo.
6. Debe haber constante vigilancia para detectar y reconocer las transformaciones del entorno generadoras de incertidumbre, pero cuando periódicamente exista normalidad contextual, se pueden hacer negocios de manera normal, ya que no tiene razón el absorber costos por cambios que no se estén dando.
7. Se debe realizar un balance entre las ventajas (beneficios según el ambiente de la organización: estable o dinámico) y desventajas (costos) de incrementar y gestionar la agilidad organizacional y capacidades dinámicas por cuestiones de incertidumbre en ambientes competitivos. A partir de ese análisis, tal vez resulte importante y beneficioso a las organizaciones con entornos dinámicos el construir y mantener las CD sin importar el costo, mientras que para las

empresas con entornos estáticos sean mayores los costos en relación a los beneficios de la implementación de las capacidades dinámicas.

8. Las hipótesis sobre el entorno organizacional son imprescindibles en la empresa para gestionar incertidumbres profundas. Dichas conjeturas se enfocan en realizar desarrollos innovadores y pueden plantearse a partir de la planificación contextual, intuición e imaginación de escenarios futuros. Incluso Teece (2007), también refiere que pueden crearse hipótesis a partir del aprendizaje, la actividad, la detección de necesidades del mercado (latentes o expresadas) e interpretación.
9. Para lograr equilibrar la agilidad y eficiencia empresarial (reducción de costos del nivel de agilidad) las CD fuertes son la pieza clave.
10. Para los negocios de nueva creación el transformarse mediante el aprendizaje es fácil, pero no es así para aquellas firmas que ya se encuentran establecidas y esto se debe a cuestiones burocráticas.

1.2.3 Origen y evolución de la teoría de las capacidades dinámicas enfocadas en el aprendizaje

La teoría de las capacidades dinámicas tiene sus bases u orígenes históricos en paradigmas anteriores que la han retroalimentado y construido bajo diferentes enfoques: el aprendizaje organizacional, la competitividad empresarial, la perspectiva basada en capitales, los recursos y capacidades, la organización que aprende y las capacidades dinámicas. Los paradigmas por los que ha pasado son seis:

1. *Primer paradigma la teoría de la acción o del aprendizaje organizacional (AO entre los años 70's y 80's):* planteado por Argyris y Schön (1978) que lo piensan como proceso trascendental de la mente individual hacia lo colectivo siendo accesible al conocimiento y/o aprendizaje.
2. *Segundo paradigma la teoría de la competitividad empresarial trazada por Porter (1979)* donde destacan las cinco fuerzas (competidores entrantes potenciales, proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores para determinar la rentabilidad y proyección futura de un negocio; mismo modelo que más tarde fue

perfeccionado por Ghemawat (2000, citado por Garzón, 2015) quien incluyó la cooperación y competencia.

3. *Tercer paradigma la perspectiva basada en recursos planteados por Penrose (1959), Teece (1984) y Wernerfelt (1984;* todos los autores citados por Bueno 1995) (*surgió en los años 60's y tomo fuerza en los 80's*): en donde sistemas y estructuras mayores integran a la organización. Los activos y capacidades empresariales se ven frenados por aislantes que determinan su desempeño.
4. *Cuarto paradigma la teoría de los recursos y capacidades planteada por Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984) y Barney (1991;* todos los autores citados por Bueno, 1995) (*entre los años 60's y 90's*): esta teoría se orienta en manifestar las fortalezas (apoyarlas) y debilidades internas de una empresa con la finalidad de formular estrategias empresariales que supongan una ventaja competitiva; si realmente se quiere tener una preeminencia sostenible, debe optarse por capacidades propias/específicas orientadas en precisar la identidad del negocio. El contexto organizacional resulta inseguro debido a la globalización, complejidad y la incertidumbre, por lo que las empresas se cuestionan las necesidades a satisfacer (y no cuales quieren (Rivas, 2009). Evidenciando toda esta complejidad del contexto, la teoría de los recursos y capacidades se basa en dos premisas (Barney, 1991):
 - I. Existe heterogeneidad empresarial y esto se debe a los capitales que intervienen.
 - II. Justamente la heterogeneidad es responsable de las derivaciones en los resultados obtenidos.

Según Rivas (2009) la teoría de los recursos y capacidades *“reitera que la empresa debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como fortalezas, en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia”* (p.21), es decir, debe hacer una racionalidad en la gestión de las capacidades y capitales disponibles. Para comprender el uso eficiente de los capitales y capacidades empresariales es necesario citar a Pulido (2010) quien enfatiza cinco puntos preponderantes de las cinco fuerzas del panorama competitivo:

- a) Primero identificar y clasificar los recursos: para ello es necesario especificar lo tangible (financieros y físicos- materiales, inmuebles-) e intangible (como el capital intelectual, el recurso humano y el no humano- organizacionales y tecnológicos-), evaluar las debilidades y fortalezas de los competidores e identificar las oportunidades de la empresa que pueden beneficiarla.
 - b) Segundo identificar las capacidades: se respondería la interrogante ¿Qué es lo que hace mejor la empresa en razón a sus competidores y qué nivel de complejidad tiene?
 - c) Tercero valorar el potencial de los recursos y capacidades en torno a una ventaja competitiva: para ello se debe considerar su grado de potencialidad para lograr cierta ventaja frente a sus competidores y la retención de las ganancias.
 - d) Selección de una estrategia acorde a las oportunidades del negocio que saque el mayor provecho posible de la disponibilidad de recursos y capacidades.
 - e) Identificar aquellas brechas de recursos con necesidad de llenarse, reponerse, rellenarse, mejorarse e incrementarse.
5. *Quinto paradigma la organización que aprende expuesto por Argyris (2001):* este modelo es complemento de la teoría del aprendizaje organizacional en donde se pensaba que el saber era arraigado en lo individual (como seres pensantes, reflexivos y con opiniones propias) y colectivo. No obstante, en los tiempos actuales de cambio permanente se ha vuelto notable e imprescindible el aprendizaje y la producción de nuevos conocimientos considerando lo social y económico. El autor enfatiza en dos enfoques:
- a) *Perspectiva crítica y/ especialización:* los aprendizajes y experiencias diarias no son generadores de un cambio organizacional
 - b) *Perspectiva de prescripción orientada a práctica del aprendizaje organizacional:* adquisición de estrategias, conocimientos y rutinas empresariales. El aprendizaje implica correcciones y mejorías en el ejercicio las acciones empresariales, independientemente de que dicho aprendizaje incremente o frene su progreso.
6. *Sexto paradigma la teoría de las capacidades dinámicas (surgió en el siglo XX y se encuentra en construcción) ha tenido propuestas por Garzón (2015 y 2018) y Teece*

(2017): *está ha* recibido críticas por parte de Simonin (1999), Williamson (1999) y Dierickx y Cool (1989) sobre la ausencia teórica para la explicación del fenómeno y la dispersión de los abordajes (los tres autores citados por Miranda, 2015). Por su parte, Garzón (2015) señala que la escuela de las capacidades dinámicas encuentra su fundamento en la psicología (retoma la conceptualización de aprendizaje, cognición y mecanismos de acumulación de aprendizaje para el desempeño organizacional exitoso), economía (teoría de la firma, teoría de dependencia de recursos, los costos de transacción) y biología (la adaptación, evolución y supervivencia organizacional).

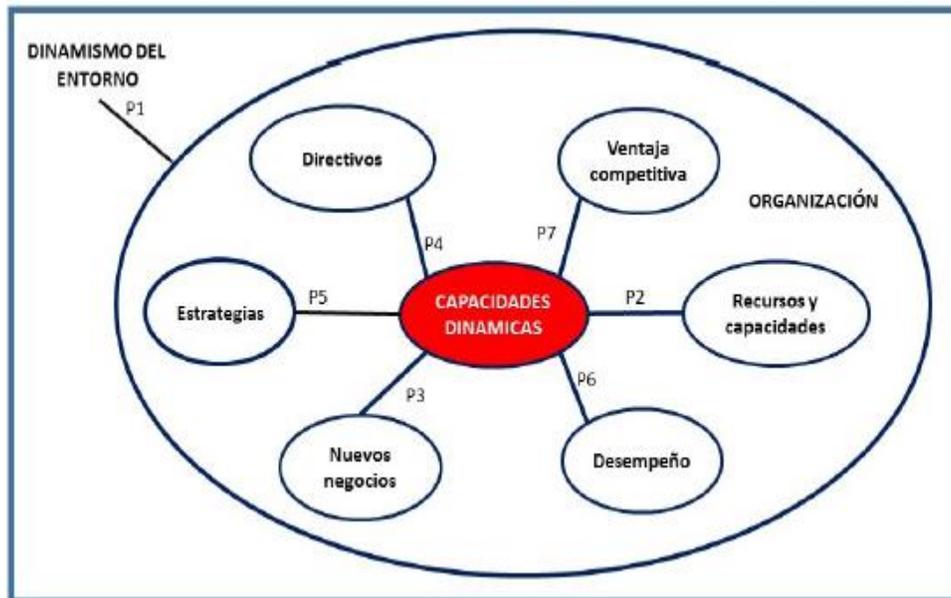
Esta teoría surge para mejorar la explicación de la teoría de los recursos y capacidades respecto a la obtención de la ventaja competitiva sostenible (Cruz et al., 2009). Teece (2017) es uno de los principales autores de la teoría de las capacidades y refiere que existe una relación entre las capacidades dinámicas, las estrategias y los modelos de negocio. Las capacidades dinámicas empresariales ayudan a configurar su competencia en el diseño de modelos de negocios y justo a través de su efecto en el diseño de la organización influye en las capacidades dinámicas de la empresa y pone límites a la viabilidad de estrategias particulares (estas relaciones son a nivel teórico, sin embargo, falta trabajo empírico).

1.2.4 Modelos empleados para el análisis de las capacidades dinámicas

Existen varias propuestas de modelos de CD propuestos a partir de revisiones documentales (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018; Garzón 2015 y 2018) y algunos otros modelos teóricos a partir de inmersiones empíricas (Pérez de Armas et al., 2016). El primer modelo revisado fue el de Miranda (2015) como se muestra en la figura 2, en donde el autor realiza un análisis de las bases teóricas multidimensionales de las capacidades dinámicas desde la administración estratégica y la teoría organizacional y a partir de esto propone un modelo referente para realizar investigaciones empíricas de distintas organizaciones y para ello integra tres niveles de dinamismo: primero lo interorganizacional (directivos, tecnología, estructura, recursos, capacidades, procesos), segundo la interacción organización-entorno que propicia adaptaciones y ajustes, y el tercero es

dinamismo entre los elementos contextuales generan complejidad (leyes, tecnología, sociedad). Los tres niveles interactúan como un sistema integral y la organización como un sistema abierto da pie a las amenazas y oportunidades por lo que sus directivos deben desplegar su arsenal de habilidades, capacidades y conocimientos enfocados en las CD enfocadas en la creación de una ventaja competitiva sostenible para elevar el desempeño y permita la supervivencia organizacional. El modelo enfatiza en siete proposiciones teóricas que pueden desarrollarse en cualquier organización y servir de eje en investigaciones empíricas, y estas son: dinamismo del entorno, recursos y capacidades, nuevos negocios, directivos, estrategias, desempeño y ventaja competitiva.

Figura 2. Modelo de las capacidades dinámicas organizacionales propuesto por Miranda



Fuente: Miranda (2015, p. 13)

La segunda propuesta revisada corresponde a Zapata y Mirabal (2018) quienes proponen un modelo para el análisis de las CD en donde la organización como sistema abierto enfrenta una serie de desafíos provenientes del exterior, mismo que debe enfrentarse mediante un buen desempeño y construcción de ventajas competitivas; justo en esta búsqueda de un desempeño superior el líder ocupa un papel muy importante, porque es la persona encargada de tomar decisiones y posee una capacidad cognitiva con un efecto significativo sobre las capacidades dinámicas y la intervención para el logro de la ventaja competitiva sostenible. En este proceso

de enfrentar el entorno las CD ocupan un papel fundamental y se dividen en ocho tipologías: adaptación, innovación, organización, relación, absorción aprendizaje, detección e integración. La adaptación se refiere a la capacidad empresarial para identificar y atesorar las oportunidades emanadas del entorno para ajustar y/o adecuar sus procesos y productos. La innovación es la capacidad del negocio para ampliar, cambiar y transformar sus procesos y productos, haciendo uso de estrategias, procesos transformadores y conocimientos.

La organización se refiere a la capacidad que tiene el negocio para diseñar e implementar estrategias para un adecuado modelo de gestión, considerando aspectos como: procedimientos y procesos (técnicos, operativos y administrativos) humanos diseño organizacional, gestión administrativa, y modelo organizacional, financiero y de recursos humanos. La relación se refiere al intercambio de relaciones con el ecosistema y hacer uso de las redes para allegarse de recursos necesarios para cumplir sus objetivos (alianzas estratégicas con clientes, compradores, proveedores, e intercambio de conocimiento). La absorción hace hincapié en la habilidad empresarial para identificar, asimilar, adquirir, aplicar y transformar el conocimiento útil (incluyendo tecnología, innovación y conocimientos distintos).

El aprendizaje se refiere a la facilidad por parte de la empresa para crear, organizar, transformar, transferir y practicar los conocimientos e información (a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional) en cuestiones organizacionales relacionadas a lo administrativo, marketing, producción e investigación y desarrollo. La detección se refiere a la capacidad de percepción de la gerencia para detectar amenazas, oportunidades o ventajas provenientes del entorno, es decir explorar los mercados y competidores para adelantarse y ajustarse a las nuevas exigencias.

Finalmente, la integración se refiere a la coordinación e integración de quehaceres para combinar y reconfigurar mediante la codificación de rutinas, equipos de trabajo, diseño organizacional, tecnologías de la información, círculos de calidad y comités. En la figura 3, se muestra el flujo de entrada de aquello que viene del entorno empresarial y los flujos de salida para contrarrestar esta situación son las capacidades dinámicas, comprendidas como habilidades para hacer frente a los

requerimientos y exigencias de los clientes. Justamente la propuesta innovadora de este modelo propuesto incorpora una serie de características cognitivas del individuo dirigente de la empresa: sus procesos, mapas y sesgos cognitivos, así como su lógica dominante (racionalidad limitada).

Figura 3. Modelo de capacidades dinámicas y liderazgo propuesto por Zapata y Mirabal



Fuente: Zapata y Mirabal (2018, p. 15).

El tercer modelo revisado fue el propuesto por Pérez de Armas et al. (2016), en donde también se enfocan en las capacidades dinámicas de aprendizaje organizacional y proponen su modelo a partir de una investigación de estudio de caso de una empresa cubana de biotecnología y como resultado de su análisis encontraron que la organización está inmersa en un micro y macro entorno influenciando el desarrollo de los aprendizajes y conocimientos organizacionales resultantes de los mecanismos cíclicos del desarrollo de nuevos productos (innovación de aprendizajes tal y como lo plantean Lejponen y Helfat, 2010). En la figura 4, se desglosan los catorce elementos integrales del modelo de Pérez de Armas et al. (2016):

1. *La capacidad dinámica de aprendizaje como elemento principal para desarrollar un producto nuevo*: son los mecanismos mediante los cuales se desarrolla la

capacidad de aprendizaje en la empresa, y para ello explora los cambios y transformaciones pertinentes en el ciclo permitiendo vincular el contenido (que se va a hacer) y proceso (como se va hacer) (Leiponen y Helfat, 2010; citados por Pérez de Armas et al., 2016).

2. *La dirección y gestión estratégica* como fuente y resultado del aprendizaje (incluye misión, visión y objetivos organizacionales).
3. *La Infraestructura tecnológica*
4. *El Desarrollo de compromiso social y valores éticos*
5. *La responsabilidad social* (Díaz, 2011; citado por Pérez de Armas et al., 2016)
6. *Los recursos humanos cualificados, competentes y motivados* hacia el trabajo en equipo logrando un desempeño individual y colectivo (para ello habrá que reconfigurar a base de conocimientos individuales, colectivos y organizacionales haciendo frente a los eventos durante la trayectoria evolutiva de la empresa).
7. *El aprendizaje organizacional* a partir de experiencias individuales y colectivas que ayudan estratégicamente a su construcción
8. *Los conocimientos colectivos* considerando la relevancia y disponibilidad de dicho conocimiento en el equipo de trabajo
9. *Los flujos de conocimiento interno* integrado por las relaciones formales e informales.
10. *Los flujos de conocimiento externo* integrado por proveedores, competidores, clientes, y redes de colaboración; quienes facilitan “*la búsqueda, la variedad, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento, la innovación y la aceptación al riesgo*” (Fernández, 2012; citado por Pérez de Armas et al., 2016).
11. *La capacidad de aprendizaje en áreas principales* enfocadas en su responsabilidad y la toma de decisiones oportunas y efectivas que aceleren el tránsito de productos de una fase a otra (los equipos de trabajo de las diferentes áreas aprenden a partir de experiencias acumuladas en periodos largos y alcanzar mejoras del proceso) (Cordón et al., 2005; citado por Pérez de Armas et al, 2016).
12. *La capacidad de aprendizaje en áreas de apoyo* mediante el desarrollo de habilidades y rutinas que provean y apoyen efectivamente el conocimiento e

información para la toma de decisiones oportuna y efectiva en las áreas organizacionales principales

13. *El desarrollo de proyecto integral* de todas las fases de trabajo en equipo, seguimiento y control (disponibilidad de recursos, grado de organización de actividades y propagación de conocimiento generado durante la ejecución del proyecto para su reutilización) (Díaz, 2011; Cordón et al., 2005, Stable, 2012; citados por Pérez de Armas et al., 2016).

14. *Las dimensiones influyentes en el aprendizaje*, integrada por Milián, Lugo y Cespón, 2008; Stable, 2012; Filgueiras y Castro, 2012; citados por Pérez de Armas et al., 2016):

a) *Los elementos de gestión técnico-organizativos*, incluyen cuatro dimensiones:

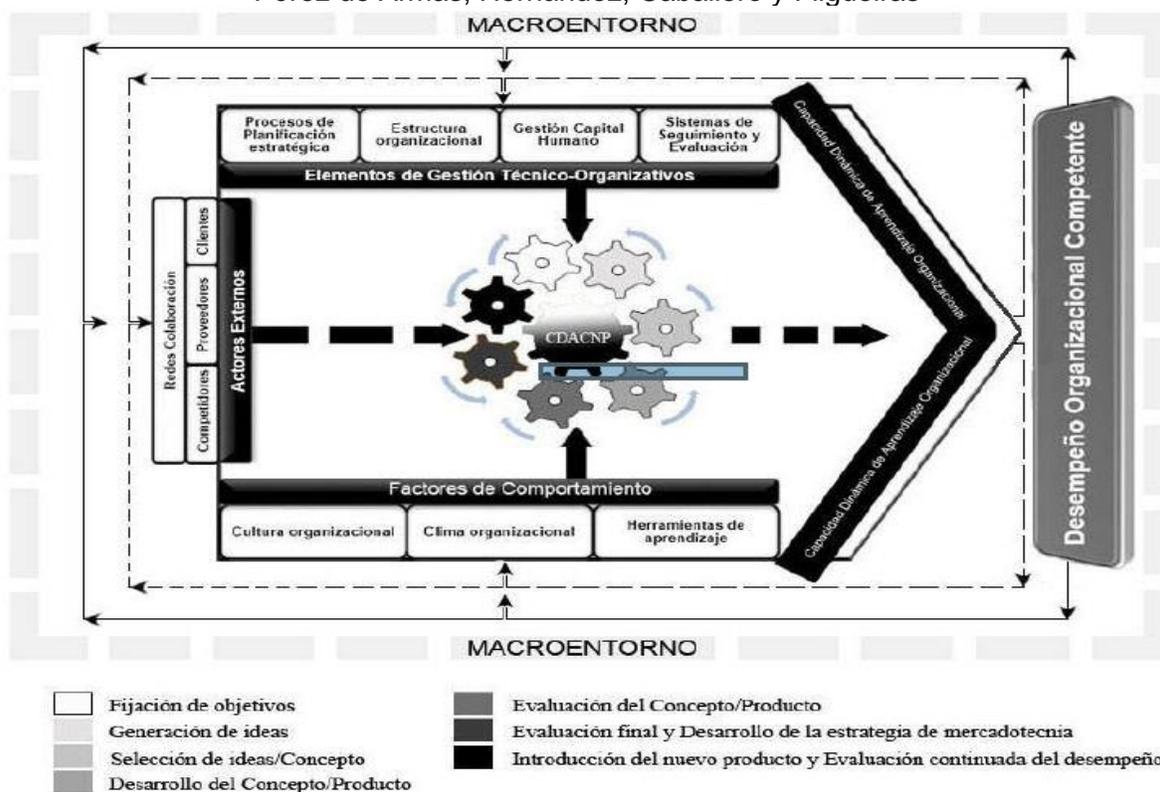
- *Proceso de planificación estratégica*: formulación de estrategias organizacionales acordes a la misión, visión y la capacidad de planeación estratégica para enfrentar el ambiente competitivo.
- *Estructura organizacional*: nivel de formalización, especialización, la polivalencia funcional y descentralización y la agrupación de los puestos
- *Gestión del capital humano*: la gestión se basa en los conocimientos y las personas que integran la empresa.
- *Sistema de seguimiento y evaluación*: efectividad y sensibilidad del programa para captar información interna y externa caracterizada por ser relevante, permanente y actualizada.

b) *Los factores de comportamiento internos*, se enfocan al contexto social y cultural de la organización (interpretaciones, determinadas condiciones tecnológicas, prácticas asociadas al comportamiento y contexto social, motivaciones, y percepciones) y sus tres dimensiones son:

- *Cultura organizacional*: enfocada en la creatividad, innovación, compromiso del trabajo en equipo con la calidad y metas empresariales, y tomar riesgos.
- *Clima organizacional*: es la percepción sobre aspectos psicosociales y físicos determinantes de la efectividad individual que potencia el aprendizaje organizacional (participación, motivación, comunicación, y liderazgo)

- *Herramientas para el aprendizaje*: son aquellas herramientas que posee la organización para generar, retener, transferir y aplicar el conocimiento, y estas herramientas pueden ser: alianzas comerciales, comportamiento social en la organización, comunidades de practica internas y externas, tecnologías, y el dialogo (Martínez, 2006; citado por Pérez de Armas et al., 2016).

Figura 4. Modelo teórico de la capacidad de aprendizaje organizacional propuesto por Pérez de Armas, Hernández, Caballero y Filgueiras



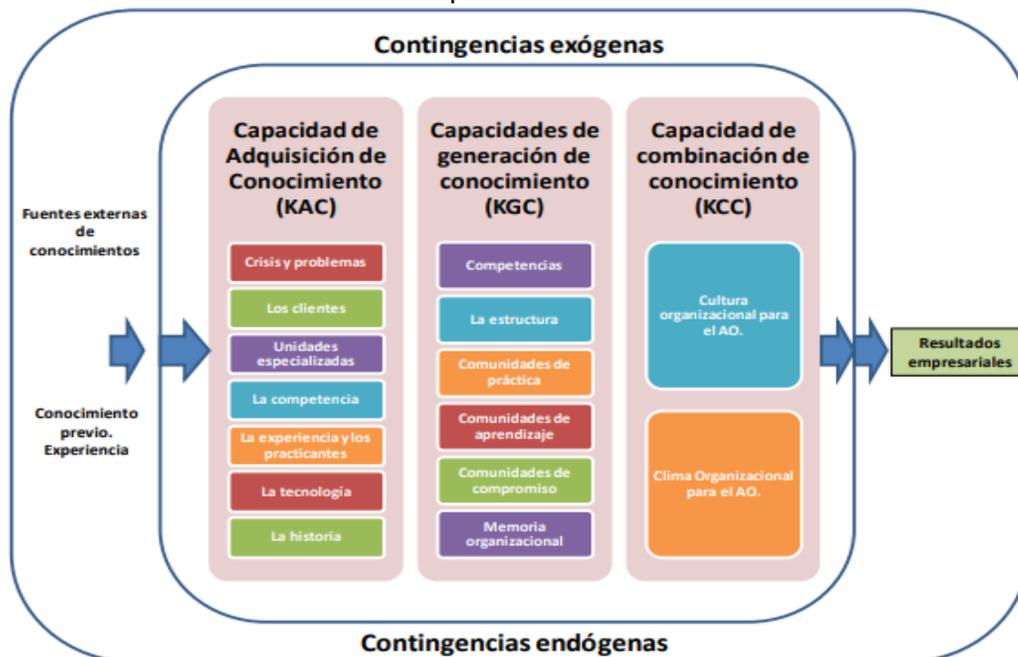
Fuente: Pérez de Armas et al. (2016, p.107).

En esta misma línea de capacidades dinámicas de aprendizaje organizacional Garzón (2015 y 2018), realiza una revisión bibliográfica exhaustiva y propone tres categorías centrales con sus respectivas dimensiones de estudio. La primera categoría es la adquisición de conocimiento y sus dimensiones son: crisis y problemáticas empresariales, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y practicantes, el uso de tecnologías y la historia. La segunda categoría es la generación de conocimiento y sus dimensiones son: la estructura empresarial, las competencias, las comunidades de aprendizaje, práctica

y compromiso, y la memoria organizacional. La tercera categoría es la combinación de conocimiento, y sus dimensiones son cultura y clima organizacional.

El cuarto modelo para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje revisado fue el propuesto por Garzón (2015 y 2018) y contenido en la figura 5, como un experimental teórico para el estudio y análisis de las compañías inmersas en contextos contingentes y que buscan obtener resultados favorables mediante la explotación de sus conocimientos internos para afrontar lo externo; por ello, se basa primordialmente en tres premisas básicas: la adquisición, generación y combinación de conocimientos. La adquisición de conocimientos (AC) se da mediante siete factores clave: las crisis y problemáticas, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y practicantes, la tecnología e historia del negocio. La generación de conocimiento (GC) se integra por seis componentes: las competencias colectivas, la estructura organizacional, las comunidades de practica-aprendizaje-compromiso y la memoria de la compañía. Finalmente, la combinación de conocimientos (CC) incluye dos aspectos: la cultura y el clima organizacional.

Figura 5. Modelo para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje propuesto por Garzón



Fuente: Garzón (2018, p.39)

Una vez expuestos los cuatro modelos enfocados en capacidades dinámicas propuestos por Miranda (2015), Zapata y Mirabal (2018), Pérez de Armas et al. (2016) y Garzón (2015 y 2018) se encontraron veintitrés categorías de análisis que ellos proponen para su estudio en las organizaciones, y estas son: el entorno dinámico (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018, Garzón 2015 y 2018), los recursos y CD (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018; Pérez de Armas et al., 2016), los negocios de nueva creación, las estrategias (Miranda, 2015), los directivos y la capacidad cognitiva de los líderes (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018; Pérez de Armas et al., 2016), el desempeño, la ventaja competitiva (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018), la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, la infraestructura tecnológica, el compromiso social y valores éticos, la responsabilidad social, los recursos humanos cualificados (competentes y motivados), el aprendizaje organizacional, los conocimientos colectivos, los flujos de conocimiento interno, los flujos de conocimiento externo (proveedores, competidores, clientes, y redes de colaboración), la capacidad de aprendizaje en áreas principales, la capacidad de aprendizaje en áreas de apoyo, el desarrollo de proyecto integral, la gestión técnico-organizativa (incluye el proceso de planificación estratégica, estructura organizacional, gestión del capital humano, y el sistema de seguimiento y evaluación), los factores de comportamiento internos - incluye la cultura organizacional, clima organizacional (Pérez de Armas et al., 2016; Garzón 2015 y 2018) y herramientas para el aprendizaje- (Pérez de Armas et al., 2016), la adquisición de conocimientos (contiene las crisis y problemáticas, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y practicantes, la tecnología e historia del negocio), la generación de conocimiento (integrada por las competencias colectivas, la estructura organizacional, las comunidades de practica-aprendizaje-compromiso y la memoria de la compañía) (Garzón 2015 y 2018).

De los cuatro modelos de capacidades dinámicas propuestos por Miranda (2015), Zapata y Mirabal (2018), Pérez de Armas et al. (2016) y Garzón (2015 y 2018), los autores coincidieron en dos categorías centrales de estudio en las organizaciones: los recursos y las CD, así como los directivos y la capacidad cognitiva de estos líderes. Por otro lado, Miranda (2015), y Zapata y Mirabal (2018) concordaron en

sus estudios en cuanto: al entorno dinámico, el desempeño, la ventaja competitiva. Mientras Pérez et al. (2016) ampliaron bastante el campo con la inmersión con nuevas categorías a partir de su estudio de caso en una empresa cubana de biotecnología, mismas que se mencionaron en líneas anteriores. Adicionalmente a las categorías propuestas por los modelos de Miranda (2015), Zapata y Mirabal (2018) y Pérez de Armas et al. (2016) enfocados en las CD, también Garzón (2015 y 2018) realiza una aportación teórica importante y contempla en su modelo categorías innovadoras enfocadas específicamente en el aprendizaje organizacional: la adquisición, generación y combinación de conocimientos.

1.2.5 Modelo propuesto para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en empresas familiares desde la perspectiva agencial

Para efectos de la presente investigación, y a partir del análisis de las categorías propuestas en los modelos de capacidades dinámicas de Miranda (2015), Zapata y Mirabal (2018), Garzón (2015 y 2018) y Pérez de Armas et al. (2016) y; se tomó la propuesta de las categorías propuestas por Garzón (2015 y 2018) derivado de su aplicabilidad en cualquier empresa y las categorías de su estudio son congruentes con las características de las empresas familiares a diferencia de la propuesta de Pérez de Armas et al. (2016) de un modelo aplicable exclusivamente para empresas tecnológicas de gran impacto y que dista mucho de la realidad de las empresas familiares enfocadas en la preparación de alimentos y bebidas, en donde la tecnología no es su prioridad. Adicionalmente, al retomar la propuesta de Garzón (2015 y 2018), también se adiciona en la propuesta del presente modelo tres dimensiones: primero los recursos organizacionales disponibles, segundo el liderazgo ambos referidos por Miranda (2015), Zapata y Mirabal (2018) y Pérez de Armas et al. (2016); y tercero, las estrategias empleadas en las compañías propuestas por Miranda (2015).

La organización es un sistema abierto en donde interactúan fuerzas de naturaleza interna y agenciales (micro) y externa como el aspecto social, económico, la tecnología y la demografía (macro); mismas que son determinantes para definir una ventaja competitiva en un ambiente dinámico de cambio permanente (Miranda,

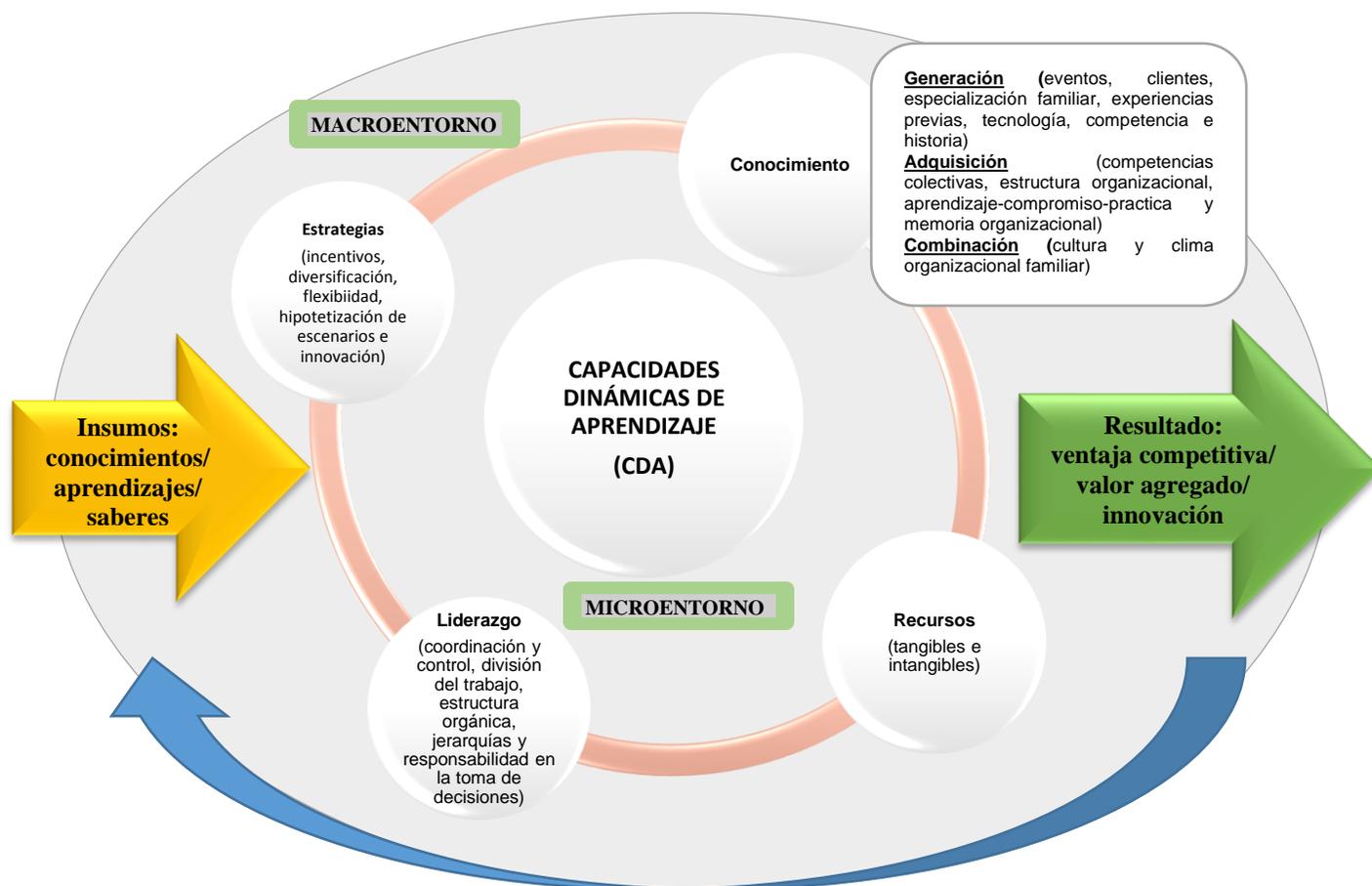
2015). En el caso específico de las empresas familiares abordadas en el capítulo I, se encontró que estas tienden a desaparecer por su incapacidad de adaptación al entorno competitivo (Belausteguigoitia, 2012), y las causas son cuestiones: administrativas, un sistema inadecuado, el manejo ineficiente de los recursos, y la ausencia de control (Maza y Páez, 1997); es por ello la importancia de proponer un modelo de estudio enfocado en las capacidades dinámicas de aprendizaje en las empresas familiares desde la perspectiva de la agencia en nuestro país, que permita identificar las habilidades, competencias, recursos disponibles, liderazgos y estrategias empleadas en este tipo de organizaciones.

En la figura 6, se propone para esta investigación un modelo enfocado en las capacidades dinámicas de aprendizaje aplicable en las empresas familiares de nuestro país y este se enfoca en cuatro categorías centrales que son: conocimiento (generación, adquisición y combinación: propuesto por Garzón (2015 y 2018), los recursos (Teece 2012; Teece et al., 2016; Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006; McKelvie y Davidsson, 2009; Romero et al., 2017; Barney, 1991; Pulido, 2010; Katkalo et al., 2010; Miranda, 2015), el liderazgo (Zapata y Mirabal, 2018; Miranda, 2015) y las estrategias (Romero et al., 2017; Teece, 2017; Rivas, 2009; Katkalo et al., 2010; Pitelis, 2009; Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018; Pérez de Armas et al., 2016).

Estas seis categorías de análisis a la vez se desglosan en dimensiones, en el caso de la generación, adquisición y combinación de conocimiento se tomaron las dimensiones propuestas por Garzón (2015 y 2018) y desarrolladas a detalle en el capítulo II del marco metodológico; la adquisición de conocimiento integra las dimensiones de estudio de crisis y problemáticas empresariales, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y practicantes, el uso de tecnologías y la historia; la categoría de generación de conocimientos destacan las dimensiones de estructura empresarial, las competencias, las comunidades de aprendizaje, práctica, y compromiso, la memoria organizacional; la categoría combinación de conocimiento tiene las dimensiones de cultura y clima organizacional.

En segunda estancia están los recursos disponibles en la empresa, en donde destaca como categoría central los recursos intangibles e intangibles. En tercera instancia se abordan las categorías de capitales disponibles, el liderazgo y las estrategias empresariales; las dimensiones de los capitales son los tangibles e intangibles, mientras que el liderazgo se ocupa del estudio de la coordinación y control, la distribución de la división del trabajo, las jerarquías, y la responsabilidad; y finalmente las dimensiones de la estrategia son los incentivos, la diversificación y la flexibilidad empresarial (ver figura 6).

Figura 6. Modelo propuesto para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en empresas familiares desde la perspectiva de la agencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Garzón (2015 y 2018), Teece (2012 y 2017), Teece et al., (2016), Eisenhardt y Martin (2000), Zahra et al. (2006), McKelvie y Davidsson, (2009), Romero et al. (2017), Barney (1991), Pulido (2010), Katkalo et al. (2010), Romero et al. (2017), Pitelis (2009), Miranda (2015), Zapata y Mirabal (2018) y Pérez de Armas et al. (2016).

A partir del modelo propuesto para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en empresas familiares (ver figura 6) se desprenden seis categorías de análisis, las primeras tres categorías generación, adquisición y combinación de conocimiento se tomaron del modelo propuesto por Garzón (2018) mientras que las categorías de recursos disponibles, liderazgo (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018; Pérez de Armas et al., 2016) y estrategias (Miranda, 2015) son propuestas de esta investigación a partir de los modelos y literatura previamente revisada.

La adquisición de conocimiento, puede ser virtual, expreso, o tácito emana de varias fuentes debiendo conservarse y transmitirse a los colaboradores conforme se integren en el futuro próximo, y según Garzón (2018) esta categoría puede clasificarse en siete dimensiones: primero las *crisis y problemáticas*: son aquellas complicaciones que se presentan en la organización de índole administrativa y de recursos humanos (coincide con Belausteguigoitia, 2012 y 2017). Segundo los *clientes*: existe implementación y consideración de algunas de las sugerencias proporcionadas por los consumidores (coincide con Mendoza, 2013). Tercero, las *unidades especializadas*: las personas al interior de la organización requieren algún tipo de especialización de las acciones, actividades y funciones (coincide con Milián et al., 2008; Stable, 2012; Filgueiras y Castro, 2012; todos citados por Pérez de Armas et al., 2016). Cuarto, la *competencia organizacional*: preexiste la unificación de los recursos y capacidades empresariales (coincide con Teece et al., 2016 y Zevallos, 2003). Quinto, la *experiencia y practicantes*: consideran e incluyen las experiencias previas del negocio y los empleados (coincide con Cordón, 2005; citado por Pérez de Armas et al., 2016). Sexto, la *tecnología*: consiste en la implementación de tecnologías innovadoras para la mejoría del servicio (coincide con Valencia, 2015; además con Katkalo et al., 2010 y Martínez, 2006; los dos últimos citados por Pérez de Armas et al., 2016). Por último, la *historia*: consideración e inclusión de experiencias, problemáticas y resultados empresariales previos.

La *generación de conocimiento* equipa con recursos y capacidades a las personas para crear conocimientos organizacionales y según Garzón (2018) esta categoría

puede clasificarse en seis dimensiones: primero, la *estructura organizacional*: involucra la centralización y/o descentralización de ocupaciones laborales para apresurar el aprendizaje empresarial (coincide con Flores-Antonez, 2015). Segundo, las *competencias*: grupo de habilidades colectivas que existen en la compañía para aprender u olvidar conocimientos (coincide con Helfat, 1997; Katkalo et al., 2010; y Teece 2012, 2016 y 2017). Tercero, las *comunidades de práctica*: implica la absorción y aprovechamiento de sapiencias colectivas para proveer reemplazos en todos los niveles organizacionales de forma flexible y atemporal en espacio y tiempo. Los colaboradores son considerados “*activos de la organización*” por lo tanto deben salvaguardarse (Garzón, 2018, p. 37). Cuarto, las *comunidades de aprendizaje*: conjunto de colaboradores coordinados y participantes en las prácticas laborales porque conocen y saben perfectamente las actividades; por tanto, los colaboradores invisten:

(...) rituales, lenguaje, normas y valores propios, que permiten el tratamiento del conocimiento colectivo para optimizar la forma como se produce, se utiliza y se realiza su interacción; son en sí equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales. Se pueden impulsar para conservar las redes de conocimiento, permiten a los individuos de la organización adquirir conocimientos de manera flexible. (Garzón, 2018, p. 36).

Quinto, las comunidades de compromiso: todos de los colaboradores poseen conocimientos colectivos y se identifican con la compañía mediante sus objetivos compartidos, valores y representaciones del futuro. Sexto, la *memoria organizacional*: nutrición del conocimiento a partir de situaciones del pasado y apertura empresarial para mejoría de la difusión y comunicación del conocimiento mediante el rastreo, inventario y complementación de las sapiencias de la compañía. Para generar conocimiento y aprendizaje organizacional, se debe poseer:

(...) la capacidad de recategorizarlo y reconceptualizarlo para que lo utilicen otras personas, y de realizar la limpieza y la actualización de contenidos. Requiere de espacio virtual y físico para su desarrollo, de modo que la arquitectura tecnológica puede abarcar: páginas amarillas del conocimiento, escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, Web, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Internet y comunidades virtuales. (Garzón, 2018, p. 37).

Por cuanto hace a la *combinación de conocimiento* es la fusión de saberes y “se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros” (Garzón, 2018, p. 37), y se integra por dos elementos: por un lado, la *cultura organizacional*: adaptación de las personas en el trabajo para potencializar su aprendizaje e implica compartir valores y significados con la organización (coincide con Teece, 2017; y Leiponen y Helfat, 2010 citados por Pérez de Armas et al., 2016). Por el otro, el *clima organizacional*: consiste en el ambiente percibido subjetivamente por el colaborador al interior de la compañía y contiene dos variables: lo psicosocial y lo físico (coincide Pérez de Armas et al., 2016; y Leiponen y Helfat, 2010).

Los recursos disponibles en las firmas familiares pueden ser de naturaleza tangible (Vanoni et al., 2018; Romero et al., 2017; Pulido, 2010) o intangible (Vanoni et al., 2018; Pulido, 2010; Romero et al., 2017; Garzón, 2018). En el liderazgo: los dirigentes y/o dueños de las compañías deben estar al pendiente y observar el entorno organizacional para realizar los cambios necesarios y a partir de sus recursos disponibles realizar las permutas, transformaciones e innovaciones necesarias para ajustarse a las necesidades dinámicas del entorno (concuerta con Miranda, 2021). Algunas de las acciones que efectúa el líder son: primero la *coordinación y control*: uso de los recursos y capacidades empresariales para un desempeño competente (Teece, 2016 y 2017; Fortune y Mitchell, 2012). Segundo, la *distribución de la división del trabajo*: se diferencian las capacidades individuales a partir de la experiencia en el área con la finalidad de ahorrar tiempo en los procesos y procedimientos corporativos (como lo plantean Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007). Tercero, la asignación de *jerarquías*: niveles de mando y comunicación en la empresa (concuerta con Milián et al., 2008; Stable, 2012; Filgueiras y Castro, 2012; todos citados por Pérez de Armas et al., 2016). Cuarto, la *responsabilidad*: asignación de atribuciones y compromisos individuales, grupales y colectivos en la entidad económica (de la misma manera que lo expone Pérez de Armas et al., 2016).

Las estrategias: son las ideas de la organización para lograr sus objetivos mediante la asignación de recursos y los planes de operación y/o acción, así lo menciona Tarziján (2018), y algunos de estos son: primero, los *incentivos*: son los bonos y estímulos económicos y/o emocionales que proporciona la firma a sus colaboradores en razón a su productividad (como lo mencionan Orlando, 2006 y Martínez et al., 2018 y 2020). Segundo, la *diversificación*: es el aumento y/o disminución de los productos y servicios ofrecidos a los usuarios por parte de la compañía (Flores-Antonez, 2015). Tercero, la *flexibilidad*: implica el ajuste del modelo de negocios acorde al dinamismo y necesidades del contexto organizacional (Teece, 2017; Londoño, 2016; y Fernández, 2012 citado por Pérez de Armas et al., 2016). Cuarto, la *hipotetización de escenarios*: es la inclusión de los posibles contextos futuros y contingentes mediante una planeación estratégica situacional y las posibles líneas de acción para solucionarlos (Salgado, 2018; Romero et al., 2017); y finalmente la *innovación*: acentúa los cambios de la compañía respecto a los servicios y la atención al cliente (Teece et al., 2016; Carmona et al., 2017; Valencia 2015; Romero et al., 2017).

En este apartado en primera instancia se abordó la empresa familiar, así como su conceptualización, características, ciclo de vida, problemáticas; también, se vincularon teóricamente los conceptos principales de esta investigación: el conocimiento, los recursos, liderazgo y estrategias. Además, se sentaron las bases teóricas de las CDA en las corporaciones de familia, además se realizó un recorrido histórico desde 1970 hasta la actualidad sobre las teorías que han permitido esclarecer este fenómeno, acentuando la teoría de las capacidades dinámicas como el eje central de generación de aprendizajes significativos encaminados en la construcción de la ventaja competitiva sostenible; también, se propuso un modelo para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en empresas familiares. En la próxima sección, se detalla la metodología, técnicas e instrumentos que guían la presente investigación, así como la operacionalización conceptual construida a partir de la revisión teórica plasmada en este capítulo I del marco teórico-conceptual.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo, tiene como objetivo la descripción de la metodología cualitativa que se utilizó y para ello se muestra la revisión bibliográfica de las tendencias metodológicas para evidenciar vacíos teóricos y debilidades metodológicas con la intención de expresar las aportaciones del presente estudio. Conjuntamente, se expone el método de exploración, el diseño de investigación, el objeto de estudio y la muestra, las técnicas e instrumentos empleados, la matriz de congruencia de investigación (coherencia entre objetivos, preguntas, conjeturas y herramientas de investigación), las limitaciones del presente estudio, la operacionalización de los conceptos eje (conocimiento recursos, liderazgo y estrategias), y finalmente se expone el procesamiento y análisis de la información obtenida en campo.

2.1 Abordajes metodológicos empleados para el estudio de las capacidades dinámicas organizacionales

Como se planteó anteriormente en la introducción respecto al estado del arte, se destaca que la mayoría de las investigaciones revisadas y predominantes en los últimos diez años han abordado la óptica cualitativa (Martin et al., 2014; Salazar y Peláez, 2011; Carmona et al., 2017; Valencia, 2015; Mendoza, 2013), seguidas de investigaciones cuantitativas (McKelvie y Davidsson 2009; Barrios et al., 2020; Londoño, 2016) y las pesquisas mixtas (Ramírez Viteri, 2021 y Flores-Antonez, 2015). Es importante acentuar, la mayoría de estas investigaciones han tenido alcance internacional (McKelvie y Davidsson2009; Martin et al., 2014; Salazar y Peláez, 2011; Ramírez-Viteri, 2021; Flores-Antonez, 2015) y el resto de ellas fueron realizadas en Latinoamérica, específicamente en Colombia (Valencia, 2015; Mendoza, 2013; Barrios et al., 2020; Londoño, 2016).

En relación a las investigaciones cualitativas, estas se han encaminado en el estudio de la producción y reconfiguración de recursos para la adaptación y supervivencia de la compañía comercial familiar (Martin et al., 2014), la evolución de las CD de un centro tecnológico (Salazar y Peláez, 2011), la contribución del aprendizaje organizacional en la innovación del producto para crear una ventaja competitiva en pequeñas y medianas empresas comerciales colombianas (PYMES) (Valencia,

2015) y la capacidad “ripostar” para afrontar las situaciones que emanan del exterior de las empresas (Mendoza, 2013).

En cuanto a los diseños de las investigaciones cualitativas se han empleado el estudio de caso (Martin et al., 2014; Salazar y Peláez, 2011; Carmona et al., 2017; Valencia, 2015) en compañías de tamaño pequeño y mediano (PYMES) (Valencia, 2015), también en compañías comerciales (Martin et al., 2014; Carmona et al., 2017; Valencia, 2015); y bajo diversidad de alcances y tipologías como: la exploratoria (Martin et al., 2014; Valencia, 2015), la longitudinal (Salazar y Peláez, 2011), la descriptiva (Carmona et al., 2017), la documental (Carmona et al., 2017; Mendoza, 2013), las entrevistas en profundidad, la entrevista semiestructurada y la observación participante; el tamaño de la muestra cualitativa se ha considerado mediante la saturación de categorías para hallar convergencias entre empresas (Mendoza, 2013).

Por otra parte, las investigaciones cuantitativas se han interesado por el estudio de las relaciones existentes entre las capacidades dinámicas (productos, procesos, disrupciones e ideas) y los recursos empresariales (recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos) (McKelvie y Davidsson, 2009), los beneficios de las capacidades dinámicas a partir de las condiciones de gestión del recurso humano (Barrios et al., 2020) y las características de las capacidades dinámicas de aprendizaje que intervienen en el contexto de una PYME familiar manufacturera (Londoño, 2016). Mientras, los estudios mixtos se han interesado en las capacidades dinámicas implementadas por empresas tecnológicas (Ramírez Viteri, 2021) y la caracterización de las CD para la generación de innovación y competitividad en una empresa comercial de gran tamaño (Flores-Antonez, 2015).

En los estudios cuantitativos se han empleado diseños de estudio de caso (Londoño, 2016) en algunas compañías manufactureras (Londoño, 2016) bajo la perspectiva correlacional (McKelvie y Davidsson, 2009), exploratoria (Londoño, 2016) y la revisión bibliográfica (Londoño, 2016). Mientras que la metodología mixta se ha implementado en grandes compañías y se ha recurrido cualitativamente al estudio de caso, al análisis documental (Flores-Antonez, 2015) y las entrevistas en

profundidad y algunas de las técnicas e instrumentos utilizados para la recogida de datos han sido las encuestas (Ramírez Viteri, 2021), y para el análisis e interpretación de datos se beneficiaron de las estadísticas macro (Flores- Antonez, 2015).

De la revisión bibliográfica sobre las metodologías empleadas para el estudio de las capacidades dinámicas se puede evidenciar que las contribuciones de la mayoría de los estudios han sido en otras latitudes del mundo y en Latinoamérica, por lo que no existen estudios en México sobre las CD de las micro y pequeñas empresas familiares de servicios, razón por la cual se considera pertinente y relevante la presente investigación.

2.2 Aproximación cualitativa

Como se señaló en la introducción en el estado del arte no existen estudios a nivel nacional y local sobre las capacidades dinámicas de aprendizaje en las firmas familiares de servicios, dado el vacío teórico y empírico del fenómeno resulta conveniente el método de investigación cualitativo (Hernández et al., 2014) ya que permite explorar y profundizar en este para encontrar elementos que permitan vislumbrarlo y comprenderlo a partir de las aproximaciones y coordenadas de esta investigación. Este enfoque es óptimo para explorar, identificar y explicar los componentes orgánicos que ayudan a construir, retroalimentar, aprovechar y reconfigurar las capacidades dinámicas de aprendizaje para obtener una ventaja competitiva permanente. El fenómeno de las CDA es diferente entre una organización y otra, y los hallazgos no pueden generalizarse como lo cuantitativo, pero pueden contribuir significativamente a la producir teorías en donde intervengan elementos dinámicos, impalpables e implícitos en las organizaciones.

2.3 Diseño de investigación: estudio de casos

El estudio de casos desde la perspectiva de las ciencias sociales ha sido una forma de investigación fundamental para atender los problemas de la sociedad (Tarrés, 2008 y Yin, 1994) y específicamente desde la sociología de las organizaciones bajo la óptica cualitativa resulta relevante en esta investigación porque permite explorar

un fenómeno contemporáneo que emana del entorno real y actual, al cual deben adaptarse los individuos y por supuesto las organizaciones; la riqueza de este método se da mediante el acercamiento a diversidad de fuentes de datos e información (Yin, 1989) para comprender y explicar el fenómeno de las CDA en empresas familiares; y la rigurosidad de este método se basó en seis puntos esenciales (Chetty, 1996): primero apoyó a buscar una respuesta al presente estudio, en segundo y tercer lugar se enfocó a investigar las CDA en donde existe ambigüedad e ineficacia en las teorías preexistentes, en cuarto lugar estudió un fenómeno multivariable que integra el dinamismo y el cambio permanente, en quinto lugar se enfocó en un fenómeno con conocimiento bibliográfico previo para profundizar en sus elementos integrales dando pie a posibles temas emergentes y relevantes, y en sexto lugar este estudio es trascendental y no limitativo a una exploración inicial del fenómeno sino que da paso a nuevas formas e ideas de investigación futuras.

De manera general, para efectos de la presente investigación se empleó la metodología cualitativa (Hernández et al., 2014) mediante el estudio de caso (Tarrés, 2008), ya que el estudio de las capacidades dinámicas a pesar de no ser un tema nuevo, se ha abordado en otras latitudes y compañías con características diferentes a las micro y pequeñas compañías de servicios de tipo familiares, razón por la que existe nula exploración y profundización del tema en México.

2.4 Objeto de estudio y muestra

La investigación se realizó en dos etapas, la primera de ellas fue un acercamiento a la pequeña empresa “Marinada & Vino” y a la microempresa “Delicias Aztecas”, mismas que son restaurantes enfocados al servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (clase de actividad 722512 acorde al SCIAN, 2018); una vez realizado un primer acercamiento con los fundadores y directores de ambos negocios, se les solicitó su participación y apoyo para el desarrollo del presente proyecto. La segunda etapa radicó en adicionar al estudio compañías características idénticas a las anteriores (giro, tamaño, ubicación geográfica y clase de actividad del SCIAN, 2018), a efecto de enriquecer la investigación, por lo tanto,

se contactaron a los dueños de la microempresa “Dolce Vida” y la pequeña empresa de “El Quetzal” y de la misma forma se les expuso y explicó el proyecto, y se les pidió su colaboración.

Objeto de estudio

El objeto de estudio, fueron cuatro empresas familiares de servicios dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas, y todas ellas ubicadas en la localidad de Cuernavaca, perteneciente al estado de Morelos (de las cuatro firmas dos de ellas fueron de tamaño micro y dos pequeñas compañías). Se realizó un muestreo por “participantes voluntarios” (Hernández et al., 2010) que se facilitó por la vinculación previa del investigador con los dueños y directivos de las cuatro firmas, respondiendo los fundadores y directores de estas últimas activamente y positivamente a la invitación de participar en el proyecto; las invitaciones se realizaron vía personal para tener un acercamiento previo con los participantes del estudio. La selección de las cuatro empresas estudiadas, se realizó en torno tres características:

1. Debió ser una micro o pequeña empresa familiar del sector de servicios.
2. Existencia de interés por parte del dueño (a), director (a) o gerente del negocio para colaborar y participar durante el proceso de investigación.
3. Se brindaron las facilidades en cuanto a la vinculación con participantes clave integrantes de la organización, mismos que podrían aportar información relevante para la investigación.

Los criterios de selección de la localidad en donde se llevó a cabo la investigación, se decidió acorde a los datos emitidos por el estudio sobre la demografía de los negocios (INEGI-DN, 2019-2021), de donde se desprende que el sector servicios tiene mayor tendencia a morir a nivel nacional y el estado de Morelos registra porcentajes de natalidad y mortalidad arriba de la media nacional, y significa que así como nacen las compañías tienden tendencia a morir rápidamente e incluso esta situación de mortandad se extiende en aquellas compañías previamente establecidas.

Muestra

El tamaño de la muestra inicial no se determinó, sino que esta fue concluyente por medio de la saturación teórica a partir de la repetición continúa de los datos que permitió dar contestación a las preguntas de investigación. Por lo tanto, en la figura 7, se desglosa el proceso saturación de categorías utilizado en esta investigación (Hernández et al., 2010). Estos indicios recolectados, llevaron a un primer análisis de categorías, posteriormente se regresó al campo a recoger nuevamente elementos que trajeron consigo un segundo análisis de categorías, y así sucesivamente se repitió el procedimiento, hasta llegar a una saturación de categorías en donde los datos obtenidos se tornaron repetitivos y justo ahí se llegó a un hartazgo teórico.

Figura 7. Saturación teórica



Fuente: Adaptación a partir de Hernández et al. (2010, p. 459).

Los participantes de las entrevistas, se eligieron a partir de tres lineamientos:

- Debían ocupar puestos clave dentro de la estructura organizacional con la finalidad de que aportarán información relevante sobre las empresas familiares.
- Los participantes tendrían que disponer de tiempo para participar en la entrevista.
- Deberían tener una antigüedad mínima de un año ocupando su puesto de trabajo.

La muestra final fue de cuatro empresas (dos de tamaño micro y las otras dos pequeñas empresas) y el número de participantes (ocho) se procuró bajo la posibilidad y tiempo de acceso a las compañías familiares que cumplieran con el giro de servicios y no se limitó únicamente al dueño del negocio se amplió hacia los puestos clave y jerárquicos como los directores y gerentes como actores sociales que experimentan, conocen y resuelven los asuntos del día a día en las compañías. Con la información personal de los informantes clave, se procedió a elaborar la tabla 4, en donde se exponen sus características generales y se describe detalladamente a las personas entrevistadas que fueron seis hombres y dos mujeres con un rango de edad de 30 a 65 años, quienes ostentaban los puestos de dueños, directores o gerentes por periodos comprendidos entre los cinco y diez años dentro de las cuatro empresas familiares objeto del presente estudio (dos de tamaño micro y dos pequeñas empresas), todos eran de nacionalidad mexicana y estado civil casados, y cinco de ellos con estudios de nivel superior, mientras los tres restantes sólo cuentan con estudios de nivel básico y medio superior.

Tabla 4. Características generales de los informantes clave

Clave de identificación	A1 Dolce Vida	A2 Dolce Vida	B1 Delicias Aztecas	B2 Delicias Aztecas	C1 Marinada & Vino	C2 Marinada & Vino	D1 "El Quetzal"	D2 "El Quetzal"
Rango de edad	45-50 años	45-50 años	45-50 años	55-65 años	30-35 años	55-65 años	40-45 años	55-65 años
Nacionalidad	Mexicana	Mexicana	Mexicana	Mexicana	Mexicana	Mexicana	Mexicana	Mexicana
Estado civil	Casado	Casado	Casado	Casado	Soltero	Casado	Casado	Casado
Genero	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
Nivel jerárquico	Fundadora y cocinera	Fundadora y encargado de compras	Fundadora y encargada de compras	Fundador y cocinero	Gerente general	Director general	Administrador general (hijo del fundador)	Administrador general
Tipo de empresa	Servicios de restaurante	Servicios de restaurante	Servicios de restaurante	Servicios de restaurante	Servicios de restaurante	Servicios de restaurante	Servicios de restaurante (taquería en red)	Servicios de restaurante (taquería en red)
Jornada laboral	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa	Completa
Antigüedad en el puesto	12 años	12 años	10 años	10 años	2 años	4 años	5 años	5 años
Nivel académico	Secundaria	Secundaria	Licenciatura	Licenciatura	Preparatoria	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Actividades del puesto	Cocina en general	Compras en general	Compras en general y atención al cliente	Cocina y atención al consumidor	Dirección y control de recursos humanos, toma de	Dirección y control de recursos humanos, toma de	Dirección y control de recursos humanos, toma de	Dirección y control de recursos humanos, toma de decisiones y

decisiones y atención al cliente.	decisiones y atención al comprador.	decisiones y atención al cliente.	atención al usuario.
-----------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Este trabajo está distribuido en cuatro etapas primordiales: en primera instancia una revisión teórica, así como una propuesta de modelo para el análisis de las capacidades dinámicas de aprendizaje en firmas familiares; en segunda instancia se utilizaron las charlas informales y la observación participante en las empresas estudiadas para tener un acercamiento exploratorio en campo que permitió describir los procesos dinámicos de aprendizaje internos de las empresas y realizan contribuciones importantes a la teoría y formulan nuevos conocimientos; estas se hicieron de manera presencial realizando varias visitas en las empresas estudiadas con el objetivo de identificar los aprendizajes y la evolución de los mismos. En un tercer momento, se realizaron entrevistas a los dueños, directores y gerentes de las empresas como poseedores de los conocimientos sobre las capacidades ordinarias y dinámicas de aprendizaje que posee el capital humano y la familia, y la información obtenida de estas entrevistas, las charlas, la observación participante, las imágenes y redes sociales se contrastaron con la teoría.

Técnicas de investigación

Esta investigación empleo cuatro técnicas de investigación convenientes para tener un acercamiento al objeto de estudio y estas fueron:

1. Entrevistas en profundidad

Se realizaron dos entrevistas piloto en fechas 28 de julio del 2018 y 02 de diciembre del 2018 por una parte a un micro empresario dedicado al giro de la tecnología de manera conjunta con su hermano y establecido en el municipio de Cuautla; y la segunda colaboración de un empresario de una pequeña firma de linaje dedicada a la preparación de alimentos en Cuernavaca, Morelos. Al analizar las entrevistas exploratorias se consideró la pertinencia de las preguntas, pero se replantearon diez de ellas para profundizar en el estudio del fenómeno. Cabe destacar, que ambas

entrevistas fueron excluidas de la investigación, por la cuestión de que en fechas posteriores surgió el fenómeno COVID-19 (marzo 2020) y estas compañías cerraron sus puertas, y fue imposible continuar colaborando e interactuar con ambos participantes y las compañías.

Posteriormente, en los meses de abril y mayo del 2020 (ver tabla 6) se aplicaron nuevas entrevistas en profundidad (Hernández et al., 2010) y fueron dirigidas a dueños, directivos y gerentes de las cuatro compañías ubicadas en el municipio de Cuernavaca, Morelos; y se eligió esta técnica porque permitió aportar datos valiosos de las empresas de servicios y se administró a los puestos estratégicos y tácticos dado que son los fundadores y el personal de confianza del líder de la organización (dueños, directores y gerentes) quienes poseían información trascendental para comprender el fenómeno de las capacidades dinámicas de aprendizaje en micro y pequeñas firmas familiares de servicios. Los participantes fueron reclutados de manera presencial e invitados a participar en el proyecto y todos aceptaron participar del estudio. Cabe destacar, que los diálogos de entrevistas se realizaron mediante dos vías: presenciales y telefónicas por la cuestión de la pandemia del COVID-19 que restringió la convivencia durante los meses de abril y mayo 2020 (ver tabla 6), mismo periodo donde se aplicaron una parte de estas, y en algunos casos fue imposible la interacción física con los participantes. Situación que detonó una limitante en el proceso e investigación; sin embargo, se asistió a la necesidad de entrevistar telefónicamente a tres participantes, mientras las cinco personas restantes fueron citadas personalmente en el interior de las instalaciones de cada una de las compañías.

2. Observación participante

La observación en campo se realizó en el periodo comprendido de enero a diciembre 2020 (ver tabla 6). El acceso al campo fue viable por el capital social del investigador con los dueños y familiares de los cuatro negocios, lo que facilitó la flexibilidad para el acceso y la recolección de prácticas, vivencias, experiencias, datos y evidencias de elementos preponderantes para este estudio.

3. *Charlas informales*

Las conversaciones fueron informales e individualizadas (Hernández et al., 2010) de abril a diciembre 2020 (ver tabla 6) y se enfocaron de manera general por cuatro ejes centrales: conocimientos, recursos, liderazgo y estrategias empresariales; estas se realizaron en campo y conforme la disponibilidad de los participantes.

4. *Fuentes documentales*

Se consideraron viables las fuentes documentales (Hernández et al., 2010) físicas y virtuales durante el periodo de abril 2020 a diciembre 2020 (ver tabla 6) porque permitieron allegarse de elementos palpables y evidencias fehacientes de escenarios pasados y presentes para contrastar con la información obtenida por diversas fuentes y nutrirse de diversos elementos y datos relevantes para profundizar en el fenómeno estudiado.

Instrumentos de investigación

Los enseres de investigación se ligaron directamente a las técnicas para optimizar y facilitar su utilidad en campo, y se emplearon cuatro instrumentales:

1. *Guía de entrevista (Anexo 1)*

Para elaborar el guion de entrevista se tomaron en cuenta factores económicos, administrativos, sociales y organizacionales influyentes en el desarrollo y construcción de las capacidades dinámicas de aprendizaje: los conocimientos y saberes (generación, adquisición y combinación), los recursos, el liderazgo y las estrategias empresariales; mismas que se detallaron en la tabla 7 denominada operacionalización de las categorías y dimensiones para el estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje.

2. *Guía de observación (Anexo 2)*

La observación se basó en cinco puntos fundamentales: los aspectos generales de los colaboradores (objetos, espacio, disponibilidad, gestos, actitudes, postura corporal), el contexto físico y social, las interacciones y acciones formales e informales.

3. *Diario de campo que contenía narraciones informales y observaciones de campo*

El diario de campo se enfocó en descripciones contextuales, mapas, esquemas y diagramas cronológicos (vinculaciones conceptuales, afectivas, laborales y la estructura orgánica de las cuatro firmas). También, las narraciones y experiencias recolectadas fueron plasmadas en una bitácora que contenía: datos, fechas, y narraciones de los participantes que no fueron expresadas durante las entrevistas. Esta actividad y las visitas presenciales a los negocios fueron realizadas de abril 2020 a diciembre 2020 (ver tabla 6).

4. *Portafolio evidencias integrado por artefactos y/o imágenes tomadas en campo, redes sociales y plataformas de comercio electrónico*

El portafolio de evidencias de campo incluyó la captura y extracción de imágenes y/o artefactos²¹ (Harper, 2018) tangibles e intangibles (virtuales) obtenidas de tres fuentes primarias: de la presencia en campo, las plataformas de comercio electrónico y las redes sociales. Para la captura de imágenes presenciales se realizaron dos visitas formales en cada empresa durante los meses de abril y mayo 2020 (ver tabla 6), no obstante, se realizaron múltiples visitas informales adicionales a las compañías del periodo de abril a diciembre 2020 para recolectar datos, observaciones y narraciones informales.

En segunda instancia, se consultaron durante doce meses (enero a diciembre 2020, ver tabla 6) las plataformas de comercio electrónico denominadas *Uber Eats*²², *Di-*

²¹ Para Harper (2018) la imagen desde la perspectiva social es un artefacto que posibilita evidenciar aquellos acontecimientos o escenarios pasados y presentes, y dan muestra de los elementos que rodean un fenómeno en un determinado contexto.

²² *Uber Eats* es una plataforma de comercio electrónico para entrega a domicilio de comida para toda ocasión, con presencia a nivel local, nacional e internacional; su origen es estadounidense y fue fundada en 2014. Esta compañía está dirigida a consumidores y empleados de los negocios, el principal servicio que ofrece es la entrega a domicilio para un cliente o colectivo de consumidores mediante el uso de cupones de descuento, tarjetas de regalo, dinero en efectivo y pagos electrónicos. Los servicios son cubiertos por diversos medios de transporte como automóvil, bicicleta o motoneta (UBER EATS, 2022).

D²³ y *Rappi²⁴* de las cuatro firmas para conocer su presencia en escenarios virtuales y la adopción de tecnologías en sus negocios; también, se accedió por doce meses (abril a diciembre 2020, ver tabla 6) a las aplicaciones de *Facebook²⁵* e *Instagram²⁶* para visitar las páginas oficiales de los negocios y recolectar evidencias pasadas y actuales de la infraestructura, productos y servicios ofertados por las distintas firmas. En la tabla 5, se realiza una matriz de congruencia entre las preguntas, objetivos, diseño del método, técnicas e instrumentos de investigación que fueron expuestos en los párrafos anteriores.

Tabla 5. Resumen de métodos, técnicas e instrumentos para estudiar las capacidades dinámicas de aprendizaje en las empresas familiares

Pregunta	Objetivo	Método	Técnica	Instrumento
General: ¿Cuáles son los principales recursos, procesos o estrategias que facilitan a las MYPES de servicios afrontar y superar sus problemas económicos y de gestión?	General: Analizar y explicar, a partir de algunos estudios de casos, cuáles son los principales recursos, procesos o estrategias que facilitan, a algunas micro y pequeñas empresas familiares dedicadas a los servicios, enfrentar y superar sus situaciones económicas y de gestión complejas en Morelos.	Estudio de caso	Entrevista en profundidad Observación Participante Documental	Guía de entrevista en profundidad Grabaciones, escribir anécdotas de experiencias personales Imagen
Específico: ¿Cuáles son las capacidades dinámicas de aprendizaje que poseen empresas familiares para mantenerse competitivas?	Específico: Identificar y analizar los conocimientos, estrategias y recursos más relevantes e indispensables en las compañías familiares que les han permitido mantenerse competitivas.	Estudio de caso	Entrevista en profundidad Documental	Guía de entrevista en profundidad Imagen Redes sociales y plataformas de comercio electrónico
Específico: ¿Cuáles han sido y cómo han evolucionado las problemáticas administrativas y de recursos humanos que han experimentado las	Específico: Identificar y explicar los principales problemas administrativos y de recursos humanos experimentados por las empresas familiares, su evolución y vías de solución.	Estudio de caso	Entrevista en profundidad	Guía de entrevista en profundidad

²³ *Di-Di* es una aplicación de comercio electrónico de origen chino fundada en 2012 que se encarga de proveer transportes para la entrega de gran variedad de tipología de comidas de múltiples restaurantes, con presencia local, nacional e internacional. Se enfoca en clientes cautivos y potenciales en los negocios, y la entrega la realizan mediante automóviles y taxis de alquiler, motoneta, motocicleta o bicicleta (DIDI, 2022).

²⁴ *Rappi* es una compañía colombiana fundada en 2015 dedicada al comercio electrónico de alimentos y bebidas (restaurantes, taquerías, cafeterías, sushi, licorerías, pizzerías, licores, entre otros), tiendas, supermercados, aerolíneas, farmacias, y compras rápidas con presencia en México y América Latina. Las entregas las realizan mediante automóviles y taxis de alquiler, motoneta, bicicleta o motocicleta (RAPPI, 2022).

²⁵ *Facebook* es una firma estadounidense también denominada meta que fue fundada en 2004 y brinda a los usuarios una plataforma de servicios de medios y redes sociales (FACEBOOK, 2022).

²⁶ *Instagram* es propiedad de meta y es una empresa estadounidense fundada en 2010 consistente en una aplicación de red social e enfocada en la fotografía y videos (INSTAGRAM, 2022).

empresas familiares, y de qué forma lo han solucionado?				
<p>Específico:</p> <p>¿De qué manera las empresas familiares han construido alguna ventaja competitiva sostenible a partir de las habilidades, la intelectualidad, el aprendizaje, los recursos disponibles, el uso de estrategias y el liderazgo?</p>	<p>Específico:</p> <p>Identificar y explicar las maneras en que las empresas familiares han construido sus ventajas competitivas sostenibles y cuáles han sido las capacidades/habilidades, los recursos y liderazgos que han apoyado este proceso.</p>	<p>Estudio de caso</p>	<p>Entrevista en profundidad</p> <p>Observación Participante</p> <p>Charlas informales</p> <p>Documental</p>	<p>Guía de entrevista en profundidad</p> <p>Grabaciones, escribir anécdotas de experiencias personales-diario de campo.</p> <p>Conversaciones informales: individual</p> <p>Imagen</p> <p>Redes sociales y plataformas de comercio electrónico</p>
<p>Específico:</p> <p>¿Cómo se adquieren, generan y combinan conocimientos en las micro y pequeñas empresas familiares para la mejora de su desempeño organizacional y la generar una ventaja competitiva sostenible?</p>	<p>Específico:</p> <p>Identificar y explicar el proceso de adquisición, generación y combinación de conocimientos/saberes en las micro y pequeñas compañías de estirpe para generar una ventaja competitiva y elevar su eficiencia organizacional</p>	<p>Estudio de caso</p>	<p>Entrevista en profundidad</p> <p>Observación Participante</p> <p>Charlas informales</p> <p>Documental</p>	<p>Guía de entrevista en profundidad</p> <p>Grabaciones, escribir anécdotas de experiencias personales-diario de campo.</p> <p>Conversaciones informales: individual</p> <p>Redes sociales y plataformas de comercio electrónico</p> <p>Imagen</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Experiencia previa e intervención en campo

Experiencia previa

Mi experiencia previa en el tema de las capacidades dinámicas de aprendizaje en las empresas familiares proviene de haber colaborado en los últimos doce años en diversas organizaciones del sector público y privado, y estas últimas con giros variados, pero con una coincidencia la gobernanza de la familia. Además, de colaborar internamente en múltiples organizaciones, he tenido la oportunidad de trabajar externamente impartiendo cursos de capacitación empresarial en diversas cámaras, colegios, instituciones educativas y gubernamentales, y todos los saberes adquiridos durante esa década me ha motivado al estudio de las organizaciones y especialmente aquellas que gobiernan la economía del mundo y del país, y además poseen características únicas e irrepetibles (agencia) convirtiéndolas en focos de exploración y aprendizaje permanente.

El progreso de la investigación llevó a la búsqueda exhaustiva de bibliografía relacionada a las organizaciones familiares y las capacidades empleadas para afrontar situaciones diferentes a lo ordinario, y justo allí se hallaron los vacíos teóricos y empíricos sobre este fenómeno que, a pesar de no ser un tema relativamente nuevo, no ha sido considerado como un tema relevante desde las ciencias sociales y la sociología de las organizaciones. Las empresas son espacios sociales donde las personas de una u otra establecen relaciones, vinculaciones e interacciones formales e informales relativas a cuestiones laborales y emocionales.

La investigación se llevó a cabo con empresas ubicadas exclusivamente en el municipio de Cuernavaca y en zonas céntricas de la ciudad, situación que facilitó el estudio cualitativo por las cuestiones económicas, de constante traslado y movilidad a las cuatro empresas. Otro factor que contribuyó fue el capital social y redes sociales previas del investigador con empresarios, facilitando el ingreso y permanencia en el campo, excluyendo la desconfianza o negativa de participar o proporcionar información por parte de los participantes y fundadores de los negocios.

Intervención

La calendarización de la intervención en campo se realizó respecto a la disponibilidad de tiempo y espacio dentro de las instalaciones de la compañía y algunas de las entrevistas vía telefónica de los informantes clave (dueños, directores y gerentes) como a continuación se detalla en la tabla 6:

Tabla 6. Calendarización de actividades en campo

Actividad	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1	D2
Captura de imágenes (I)/	03/04/2020 04-12/2020	06/04/2020 04-12/2020	04/04/2020 04-12/2020	08/04/2020 04-12/2020	15/04/2020 04-12/2020	03/05/2018 04-12/2020	02/05/2020 06/05/2020 07/05/2020 04-12/2020	08/05/2020 04-12/2020
Redes sociales (RSC)	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020
Plataformas de comercio electrónico (PCE)	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020	04-12/2020
Observación participante (OP) / Diario de campo (DC)	06/04/2020 09/04/2020 10/04/2020	06/04/2020 09/04/2020 10/04/2020	08/04/2020 15/04/2020 20/04/2020	08/04/2020 15/04/2020 20/04/2020	03/05/2018	03/05/2018 09/11/2019 20/04/2020 07/12/2020	02/05/2020 06/05/2020 07/05/2020	02/05/2020 06/05/2020 07/05/2020

Charlas informales (CHI) / Diario de campo (DC)	06/04/2020 08/04/2020 10/04/2020 04-12/2020	06/04/2020 08/04/2020 10/04/2020 04-12/2020	08/04/2020 15/04/2020 20/04/2020 04-12/2020	08/04/2020 15/04/2020 20/04/2020 04-12/2020	03/05/2018 04-12/2020	02/05/2018 09/11/2019 20/04/2020 07/12/2020 04-12/2020	02/05/2020 06/05/2020 07/05/2020 04-12/2020 04-12/2020	02/05/2020 06/05/2020 07/05/2020 04-12/2020
Entrevistas (E)	03/04/2020 (presencia)	06/04/2020 (presencial)	04/04/2020 (presencial)	08/04/2020 (telefónica)	15/04/2020 (telefónica)	03/05/2018 (presencial)	02/05/2020 06/05/2020 07/05/2020 (presencial)	08/05/2020 (telefónica)

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anteriormente expuesta, se desprende el diario de campo, las imágenes tomadas en campo, las charlas informales, así como la observación participante realizada ocasionalmente el mismo día de las entrevistas y en otros momentos se otorgaron las facilidades para ingresar a las empresas estudiadas, ya que muchas de estas fueron solicitadas con anticipación y realizadas durante las jornadas laborales de los colaboradores y dueños de los negocios, y posterior al cierre, contribuyendo bastante a crear un clima de confianza (*rapport*²⁷) y enriquecer las aportaciones de los participantes. Las pesquisas en redes sociales y plataformas de comercio electrónico en donde tienen presencia las compañías familiares, fueron durante los meses de enero a diciembre 2020.

2.7 Limitaciones en el acceso a la información

Existieron dos complicaciones durante el desarrollo de la presente investigación, en primer lugar, dos compañías exploradas al principio se reemplazaron por otras firmas, derivado de la inaccesibilidad a las instalaciones y colaboradores, situación propiciada por la pandemia COVID-19 y que les obligó a cerrar permanentemente sus instalaciones, motivo por el cual se vio afectado el avance de la investigación, sin embargo, se recurrió a escoger dos nuevas firmas participantes como objeto de estudio mediante el uso de redes y capital social con empresarios previamente conocidos y mediante la plena confianza, *rapport* y accesos completos a campo para enriquecer los hallazgos de este trabajo. En segundo lugar, por la misma situación contingente algunas entrevistas fueron presenciales y otras mediante vía telefónica porque a pesar de haber sido previamente agendadas, estas fueron

²⁷ El *rapport* acorde con el diccionario de Cambridge (DC, 2022) implica la forma de relacionarse, comunicarse e identificarse de una persona en relación con otra que apenas conoce.

reprogramadas por cuestión del fenómeno de pandemia COVID-19 y esto restringió la convivencia presencial durante los meses de abril y mayo 2020, que fue el mismo período donde se aplicaron algunas de las entrevistas y en algunos casos fue imposible la interacción física con los participantes clave.

2.8 Operacionalización, procesamiento y análisis de la información

Operacionalización

Para diseñar el instrumento de recogida los datos, se operacionalizaron los conceptos de base para comprender el fenómeno de estudio. La operacionalización se basó en “la definición conceptual y operacional” (Hernández et al., 2014, p. 211) y pasó por cuatro fases básicas: la identificación de la categoría, la identificación de los componentes o dimensiones, la definición de los indicadores y el establecimiento de los componentes (ítems) o categorías. Las cuatro fases fueron consecutivas y necesarias para hacer observable los conceptos abstractos y así facilitar la comprensión e interpretación del fenómeno de estudio. Para tal efecto, en la tabla 7 se desglosan las categorías y/o conceptos clave (conocimiento, recursos, liderazgo y estrategias) que ayudaron a comprender el fenómeno de investigación “capacidades dinámicas de aprendizaje”.

En primera instancia se encuentra el concepto de conocimiento y a partir de este eje se desglosan las categorías de adquisición, generación y combinación de conocimiento, el segundo concepto son los recursos y de este emana lo tangible e intangible, en tercera instancia el concepto de liderazgo y en cuarto lugar el concepto de estrategia. En la adquisición de conocimiento destacan las dimensiones de estudio de crisis y problemáticas empresariales, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y practicantes, el uso de tecnologías y la historia. En la generación de conocimientos destacan las dimensiones de estructura empresarial, las competencias, las comunidades de aprendizaje, práctica y compromiso, y la memoria organizacional. La combinación de conocimiento, tiene las dimensiones de cultura y clima organizacional. En cuanto a los recursos disponibles en la empresa, destaca como dimensión central los

recursos intangibles e intangibles. En quinta instancia se aborda la categoría del liderazgo compuesta por las dimensiones de coordinación y control, distribución de la división del trabajo, jerarquías, y responsabilidad; y finalmente la categoría de estrategia integrada por los incentivos, la diversificación y la flexibilidad; tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. Operacionalización de las categorías y dimensiones para estudiar las capacidades dinámicas de aprendizaje

Categorías	Dimensiones	Indicadores
Conocimiento	Adquisición <ul style="list-style-type: none"> Crisis y problemáticas (Garzón, 2018) Clientes (Garzón, 2018) Unidades especializadas (Garzón, 2018) La competencia organizacional (Garzón, 2018) Experiencia y practicantes (Garzón, 2018) Tecnología (Garzón, 2018) Historia (Garzón, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Problemáticas administrativas y de recursos humanos Considera/toma en cuenta las sugerencias de los clientes Existencia de especialización de actividades y funciones Integra capacidades y recursos Considera/toma en cuenta las experiencias previas del negocio y los empleados. Uso de nuevas tecnologías para mejorar el servicio Considera/toma en cuenta los problemas, experiencias, resultados anteriores de la empresa
	Generación: <ul style="list-style-type: none"> Estructura organizacional (Garzón, 2018) Competencias (Garzón, 2018) Comunidades de aprendizaje (Garzón, 2018) Comunidades de practica (Garzón, 2018) Comunidades de compromiso (Garzón, 2018) Memoria organizacional (Garzón, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Centralización y/o descentralización de funciones Conjunto de habilidades colectivas Asimilación y absorción de conocimientos colectivos en los distintos los niveles de la empresa de forma flexible y sin restricciones de tiempo y lugar, facilitando el relevo. Equipos autoorganizados que saben hacer las cosas y comparten prácticas laborales Sentido de identidad y conocimiento colectivo: imágenes del futuro, valores y objetivos comunes. Nutrición del conocimiento actual a partir de pasado, y apertura empresarial para mejorar la comunicación y difusión del conocimiento (inventariar,
	Combinación: <ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional (Garzón, 2018; Martínez et al., 2018) Clima organizacional (Garzón, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de significados y valores compartidos por los miembros de la empresa. Adaptación de las personas en al trabajo para potencializar el aprendizaje Ambiente en la empresa
	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura (Katkalo et al., 2010) Economía (Vanoni et al., 2018) Mobiliario y equipo (Pulido, 2010) Materiales (Vanoni et al., 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Bienes inmuebles Bienes financieros y monetarios Bienes muebles y físicos Vehículos Marcas
Recursos	Intangibles <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (Pulido, 2010) Recursos organizacionales (Vanoni et al., 2018). Recursos tecnológicos (Pulido, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades y competencias individuales para desarrollar el trabajo y/o nuevas actividades Intelectualidad (saberes) Cultura empresarial Procesos Relaciones formales e informales Planificación y control Redes sociales Comercio electrónico Software

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y control (Teece, 2016 y 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso e implementación de los recursos y capacidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la división del trabajo (Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia de capacidades • Experiencia en el área • Ahorro de tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquías (Milián et al., 2008; Stable, 2012; Filgueiras y Castro, 2012; citados por Pérez de Armas et al., 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de mando y comunicación en la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad (Pérez et al., 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad colectiva e individual
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos (Martínez, et al., 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos e incentivos económicos y/o emocionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación (Flores-Antonez, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento y/o disminución de productos y servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad (Teece, 2016 y 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste del modelo de negocios acorde al contexto
	<ul style="list-style-type: none"> • Hipotetización de escenarios (Salgado, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles escenarios futuros y contingentes
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación (Teece et al., 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios (atención al cliente) • Tecnologías • Aspectos del negocio (físico, personal y familiar)

Fuente: Elaboración propia a partir de Garzón (2018), Vanoni et al., (2018), Zapata y Mirabal (2018), Pulido (2010), Schreyogg y Kliessh-Eberl (2007), Salgado (2008), Teece (2017), Teece et al. (2016), Martínez et al. (2018), Flores-Antonez (2015), Katkalo et al. (2010) además de Milián, et al. (2008), Stable (2012) y Filgueiras y Castro (2012) (citados por Pérez de Armas et al., 2016).

En la tabla 7, se evidencian y describen las categorías de análisis que fueron cuatro: conocimiento, recursos, liderazgo y estrategias; y cada una contiene sus dimensiones e indicadores de análisis. En relación al conocimiento se retomó la propuesta de Garzón (2018): la adquisición de conocimiento (para conocer las principales fuentes de experiencia y adopción de capacidades y habilidades individuales y colectivas), la generación de conocimiento (para conocer las principales fuentes de información, comunicación, creatividad, competencias, conocimientos, aprendizaje, practica y compromiso individual y colectivo) y la combinación de conocimiento (para conocer las actividades, cualidades, actitudes y ambiente que permea en las empresas familiares), y para profundizar en cada una de ellas se plantearon algunas preguntas contenidas en el anexo 1.

La segunda categoría son los recursos, y para su estudio se arrojaron cuestionamientos enfocados en los capitales disponibles (tangibles e intangibles) que son necesarios, primordiales y más importantes en las compañías estudiadas. La tercera categoría es el liderazgo y como este ayuda a la base de conocimientos nuevos e innovadores enfocado de ambientes dinámicos para resolver problemas

concretos en las empresas familiares. La cuarta categoría explorada son las estrategias empleadas por las compañías de índole familiar a partir de los incentivos económicos y emocionales, la diversificación de productos y/o servicios, la flexibilidad, así como la planeación de escenarios futuros e innovación empresarial.

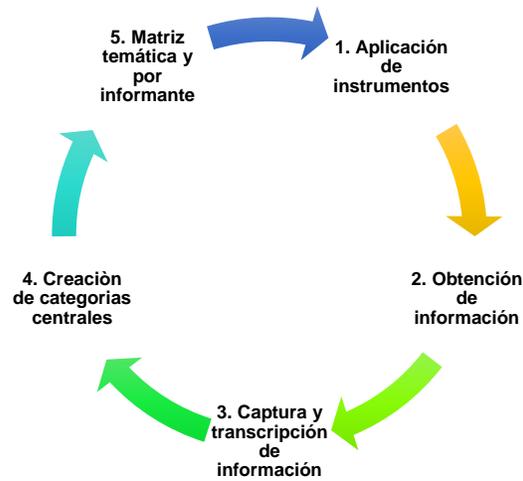
Procesamiento y análisis de la información

Respecto al procesamiento y plan de análisis de la información, una vez que se realizó la pesquisa de datos mediante diversos instrumentos y técnicas, se procedió a la captura de la información obtenida de la siguiente manera:

- Entrevistas en profundidad: fueron resguardadas mediante una grabadora de voz digital compacta SONY, y posteriormente fueron transcritas en medios electrónicos con la finalidad de facilitar el proceso de análisis.
- Observación participante y charlas informales: las indagaciones obtenidas en el campo fueron escritas con letra de molde en una guía de observación contenida en un cuaderno llevado en todo momento al lugar donde se efectuó el estudio y posteriormente se transcribieron en medios electrónicos.
- Documentos e imágenes: los documentos físicos obtenidos en campo y los virtuales captados en redes sociales (*Facebook e Instagram*) y las plataformas de comercio electrónico (*Di-Di, Uber Eats y Rappi*) fueron almacenados en medios digitales y posteriormente seleccionados cuidadosamente para enriquecer la presente investigación.

Posteriormente, a la transcripción de la información se elaboró una matriz temática y por informante en donde se desglosó la información obtenida con el objetivo de analizarla, categorizarla y establecer vinculaciones en el presente estudio (Hernández et al., 2010 y 2014). En la Figura 8, se muestra en forma resumida las etapas por las que pasó el procesamiento de la información obtenida mediante los múltiples instrumentos.

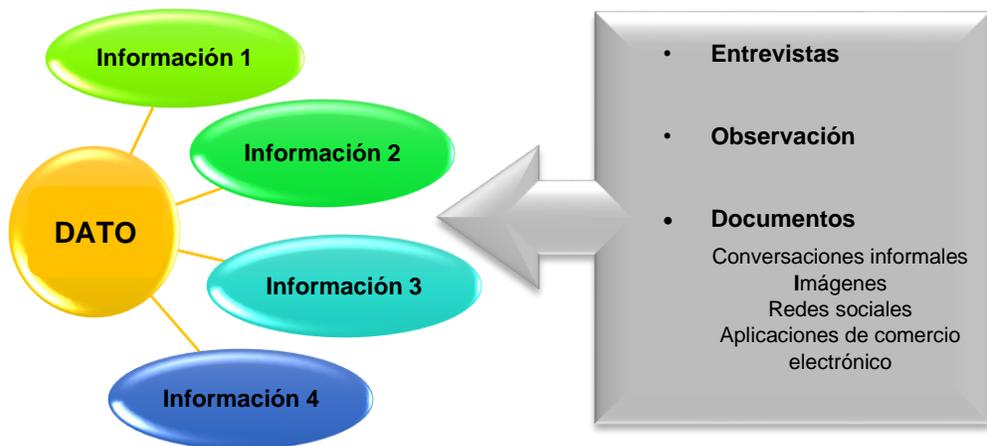
Figura 8. Procesamiento de Información para el estudio de las CDA



Fuente: Elaboración propia.

Una vez recogida toda la información de diversas fuentes, se transcribió y se elaboraron las matrices temáticas y por informante, se procedió al análisis de la misma mediante la triangulación de datos como se ve en la figura 9, para hallar convergencias, divergencias y elementos emergentes en esta investigación que permitieron contribuir al “*entendimiento del fenómeno*” (Hernández et al., 2010, p. 368) de las capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas por las micro y pequeñas empresas familiares de servicios (contenido en el capítulo VII de similitudes y diferencias de las firmas familiares de servicios).

Figura 9. Triangulación de datos cualitativos



Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández et al. (2010 y 2014).

En este apartado, se detalló la construcción metodológica cualitativa mediante el estudio de casos múltiples, las técnicas empleadas fueron la entrevista profunda (aplicadas a niveles estratégicos y tácticos), la observación participante, las charlas informales y los documentos plasmados en: imágenes, en redes sociales y las plataformas de comercio electrónico (*e-commerce*²⁸). También, se especificó la operacionalización conceptual de las categorías y dimensiones de investigación, el procesamiento de la información por medio de matriz temática y por informante, y la triangulación del análisis de los datos obtenidos analizando las principales convergencias, divergencias y elementos emergentes. Una vez edificada la metodología, en la próxima sección se aborda de manera general el ambiente económico de la empresa de servicios en México y en el estado de Morelos, así como las narraciones de los participantes en torno a las diversas capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas por las firmas de linaje.

²⁸ El diccionario de Cambridge (DC, 2022) refiere que el término *e-commerce* se traduce como comercio electrónico, es decir, la compra y venta de bienes, productos y servicios mediante plataformas y aplicaciones virtuales conectadas a internet.

CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LAS MIPYMES DE SERVICIOS

En esta sección en primera instancia se presentan el contexto de las MIPYMES mexicanas, los aspectos económicos de las empresas del tercer sector y su estratificación social (tamaño de las unidades económicas del sector servicios, el número de empleados, y la participación de hombres y mujeres), sus principales características en cuanto a esperanza de vida, natalidad, mortalidad y tipología de delitos. Posteriormente se exponen algunas de las problemáticas de las MIPYMES mexicanas y su tipología en orden de importancia. Al final, se expone el contexto de las empresas de servicios ubicadas en el municipio de Cuernavaca, Morelos.

3.1 Contexto de las empresas mexicanas: aspectos económicos, características y problemáticas.

3.1.1 MIPYMES en México

En México, existen 6,373,169 establecimientos que generan empleo a 36,038,272 personas (INEGI-CE, 2019). A nivel nacional, hasta el año 2019 la esperanza de vida de un negocio era de 8.4 años y transcurridos cinco años su promedio de vida incrementó a 10.2 años, y en cuanto a mortalidad empresarial de cada 100 compañías que iniciaron operaciones, antes del primer aniversario murieron 31, entre el primer año y antes de culminar el segundo murieron 21 compañías, es decir, 52 firmas culminaron los dos años de vida, y significa que a mayor edad de una empresa tiene mayor probabilidad de morir (INEGI-DN, 1989-2019). En el año 2019, en el estado de Morelos la esperanza de vida de los negocios fue de 8.9 años cifra que se encontraba por arriba de la media nacional, ocupando el décimo lugar (del total de 33 estados) y transcurridos cinco años su promedio de vida incrementó a 10.8 años (INEGI-DN, 1989-2019). De mayo 2019 a septiembre de 2020, de cada 10,000 negocios en un mes nacieron 71 y murieron 136 empresas, mientras, del periodo de mayo de 2019 a julio 2021, de cada 10,000 negocios en un mes nacieron 81 y murieron 145 compañías (INEGI-DN, 2019-2021).

Las microempresas capacitan al 2.4% del personal, el nivel de estudios de los colaboradores es básico (48.1%), la mayoría de sus empleados tienen 41 años o más (representando el 39.9%), las principales problemáticas son la inseguridad

pública (35.0%) y la rotación de personal (14.6%), solo el 11.4% de ellas obtuvieron financiamiento, 20.0% utilizó equipo de cómputo, 17.4% utilizó internet, y solo 2.1% de estas obtuvo ventas por internet. En las pequeñas y medianas empresas la capacitación es de 28.8%, cuentan con personal con estudios en nivel básico (35.7%), la mayoría de sus colaboradores oscilan entre los 21 a los 40 años de edad (34.1% tienen de 21 a 30 años y 34.7% tienen de 31 a 40 años de edad), su principal problemática es la inseguridad (43.4%), han incorporado tecnologías como equipo de cómputo en un 86.3%, el uso del internet fue del 83.7%, y las ventas por internet han sido del 18.7% (estos tres rubros son utilizados en mayor proporción en comparación con las microempresas) (INEGI-CE, 2019).

En grandes compañías la capacitación es de 59.1% y significa que uno de cada dos establecimientos capacita a su personal, el nivel de estudios es básico (40.4%), la mayoría de sus colaboradores tienen de 21 a 30 años e implica que una de cada cuatro personas ocupadas son jóvenes (representan el 37.1%). Entre sus principales problemáticas se encuentran la inseguridad (40.4%) e impuestos (34.3%), la incorporación de tecnologías ha sido mayor en las grandes empresas en cuanto a equipo de cómputo con un 93.4%, el uso del internet del 92.7%, y las ventas por internet han sido del 24.0% (INEGI- CE, 2019).

Según estadísticas del ENAPROCE (2018), las principales causas de ausencia de instrucción a los empleados en las firmas son que el conocimiento y las habilidades son suficientes (72.2%) y solamente la población entrenada durante el año 2017 en las microempresas fueron 41.5% mujeres y 58.5% hombres, por el lado de las PYMES se instruyeron a 35.6% de mujeres y 64.4% de hombres. En las MIPYMES²⁹, existen una serie de acciones emprendidas ante complicaciones de producción y normalmente no se emprenden acciones de solución (39.6%); en el caso de las microempresas carecen de gestiones de enmienda (40.4%); mientras en las pequeñas y medianas empresas se realizan acciones posteriores para evitar

²⁹ La organización internacional del trabajo (OIT-MYPE, 2021) en un estudio sobre la digitalización en las micro y pequeñas empresas, acuña las siglas MIPYME en su glosario para identificar a las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial.

los problemas (39.3%). En general, en las MIPYMES no se monitorean indicadores de desempeño (65.6%) y cuando se emplean dichas guías son de una a cinco únicamente (28.4%); en las microempresas los indicadores de desempeño son excluidos (66.5%) y sólo uno o dos únicamente se utilizan (15.5%), mientras en las PYMES existe un poco más de vigilancia ya que sólo el 35.2% de estas entidades no aplican indicadores de desempeño y en este caso se emplean de tres a cinco (28.2%).

El 77.7% de las microempresas desean crecer y el resto de ellas no lo desean al sentirse satisfechas con su firma (47.4%), por complicaciones administrativas (24.5%), el temor a la inseguridad (18.0%), los trámites costosos (5.8%) o algunas otras causas como el pagar mayores impuestos y porque la familia lo vería mal (4.3%). Las microempresas tienen un 2.6% de acceso a un financiamiento, mientras que las PYMES tienen mayores beneficios de acceso con un 23.2%; las compañías financiadas lo destinaron por orden de importancia hacia la compra de insumos (81.3%), compra de maquinaria (27.5%), pago de otros créditos (25.6%), expansión de la producción (11.0%), pago de salarios (10.2%), otros rubros como la contratación y capacitación laboral (9.4%), desarrollo de nuevos productos (7.4%), compra de inmuebles para su empresa (4.2%), apertura de nuevos negocios (3.7%), y planes de expansión en otros lugares (3.7%) (ENAPROCE, 2018).

En las micro y pequeñas empresas mexicanas existen problemáticas de inseguridad, destacando primero la extorsión, seguido del robo de mercancías como insumos, bienes o dinero y los actos de corrupción. Las consecuencias económicas de las compañías por haber sido víctimas de uno o más delitos es de 225.9 millones de pesos y en orden de importancia de delitos son trece: el secuestro, el robo total de vehículo, el robo de mercancía en tránsito, los delitos informáticos, el asalto o robo de mercancías como insumos, bienes o dinero, el fraude, el robo de accesorios de automóvil, los actos de corrupción, el daño de maquinaria, equipamiento e infraestructura, el robo hormiga, otras tipologías de robo, otros robos y el robo hormiga. Las pérdidas y medidas de prevención del delito generan costos promedio

nacionales por empresa de \$85,329.00 pesos y en Morelos asciende a \$30,663.00 pesos (ENVE, 2020).

La inseguridad para el micronegocio del 29.6%, y del 56.4% y 51.5 para las pequeñas, medianas y grandes compañías respectivamente, y en Morelos la percepción de los empresarios sobre la inseguridad pública en la actualidad incremento (del 78.1% en el 2018 al 88.8% en 2020). La incidencia de delitos es del 2.4%, 3.9%, 4.4% y 5.0% respectivamente en las MIPYMES y grandes compañías. A nivel nacional durante el año 2019, el costo promedio de un delito es de \$85,329.00 pesos por unidad económica, mientras a nivel de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas fue de \$63,982.00, \$278,530.00, \$544,577.00 y \$1,516,487.00 pesos respectivamente. La probabilidad de ser víctima de un delito en México en las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas es del 29.6%, 48.3%, 56.4% y 51.5% correspondientemente (ENVE, 2020).

A partir de los datos estadísticos anteriormente expuestos y acorde a la tabla 8, se puede entrever que en México las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 99.8% del total de las compañías y generan el 67.9% de los empleos (INEGI-CE, 2019), la mayor fuente de emprendimiento es por parte de las microempresas y estas tienen menor tendencia a morir en comparación con las PYMES. Es cierto que Morelos es uno de los estados con mayor índice de natalidad organizacional registrada y se encuentra arriba de la media nacional, pero también se enlista entre los estados con altos niveles de mortalidad a nivel nacional, por lo tanto existe una encrucijada respecto a ¿cuáles son los motivos de la mortalidad de compañías morelenses, y por qué no logran hacer frente a los desafíos en su entorno?, a pesar de que las microempresas generan empleos en mayor proporción a las pequeñas y medianas empresas, más de la mitad de las personas empleadas en las MIPYMES únicamente cuentan con niveles de instrucción básica (primaria y secundaria). El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en un estudio sobre la demografía de los negocios actualizado al año 2019 (INEGI-DN, 1989-2019) realizado a nivel nacional y por entidad federativa resalta que si una empresa es más pequeña tiende a morir, en cambio conforme esta aumenta su tamaño y

edad, tiene mayor probabilidad de sobrevivir. En este sentido, existen desafíos en las MIPYMES mexicanas según las estadísticas de INEGI (CE-2019), entre ellos destacan claramente cinco aspectos: la tecnología, las estrategias, la inseguridad, la rotación de personal, y la capacitación.

Tabla 8. Contexto de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel local, nacional y mundial

CATEGORÍA/ TIPO DE EMPRESA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
Porcentaje mundial (ONU- MIPYMES, 2022)		90% empresas 60% al 70% de empleos 50% PIB		–
Porcentaje de participación en América Latina y el Caribe y México (CEPAL, 2021 e INEGI-CE, 2019)		99% empresas		–
Porcentaje de participación económica en México (6,373,169 unidades totales) (INEGI-CE, 2019)	94.9%		4.9%	0.02%
Generación de empleos (36,038,272 empleos totales) (INEGI-CE, 2019)	37.2%		30.7%	32.1%
Esperanza de vida en México durante 2019 (INEGI-DN, 1989-2019).	Promedio: 8.4 años a nivel nacional Transcurridos 5 años: incrementa a 10.2 años			
Esperanza de vida en Morelos en 2019 (INEGI-DN, 1989-2019).	Promedio: 8.9 años a nivel local (décimo lugar nacional) Transcurridos 5 años: incrementa a 10.8 años			
<u>Nacimientos en México</u> De mayo 2019 a septiembre 2020 (INEGI-DN, 2019-2021).	De cada 10,000 negocios en un mes nacieron 71 nuevas compañías			
<u>Nacimientos en México</u> De mayo a julio (INEGI-DN, 2019-2021)	25.08%		6.42%	-
<u>Nacimientos en México</u> De mayo 2019 a julio 2021 (INEGI-DN, 2019-2021).	De cada 10,000 negocios en un mes nacieron 81 nuevas compañías			
<u>Muertes en México</u> En 2019 (INEGI-DN, 1989-2019)	De cada 100 negocios Antes del primer año murieron:31 Entre el primer año y antes de culminar el segundo murieron: 21			
<u>Muertes en México</u> De mayo 2019 a septiembre 2020 (INEGI-DN, 2019-2021).	De cada 10,000 negocios en un mes murieron 136 compañías			
<u>Muertes en México</u> De mayo 2019 a julio 2021 (INEGI-DN, 2019-2021)	33.02%		21.17%	-
<u>Muertes en México</u> De mayo 2019 a julio 2021 (INEGI-DN, 2019-2021).	De cada 10,000 negocios en un mes murieron 145 compañías			
Capacitación	2.4%		28.8%	59.1%

(INEGI-CE, 2019)			
Capacitación en 2017 (ENAPROCE, 2018)	41.5% mujeres y 58.5% hombres	35.6% mujeres y 64.4% hombres	-
Nivel de estudios del personal (INEGI-CE, 2019)	Básico (48.1%)	Básico (35.7%)	Básico (40.4%)
Edad de empleados (INEGI-CE, 2019)	41 años o más (35.0%)	21 a 30 años (34.1%) 31 a 40 años (34.7%)	21 a 30 años (37.1%)
Principales problemáticas (INEGI-CE, 2019)	Inseguridad pública (35.0%) Rotación de personal (14.6%)	Inseguridad (43.4%)	Inseguridad (40.4%) Impuestos (34.3%)
Obtención de financiamiento (INEGI-CE, 2019)	11.4%	-	-
Empleo de tecnologías (INEGI-CE, 2019)	Equipo de cómputo (20.0%) Internet (17.4%)	Equipo de cómputo (86.3%) Internet (83.7%)	Equipo de cómputo (93.4%) Internet (92.7%)
Ventas por internet (INEGI-CE, 2019)	2.1%	18.7%	24.0%
Acciones emprendidas ante complicaciones de producción (ENAPROCE, 2018)	Carecen de gestiones (40.4%)	Acciones posteriores para evitar problemas (39.3%)	-
Indicadores de desempeño (ENAPROCE, 2018)	Excluidos (66.5%) Emplean uno o dos indicadores (15.5%)	Poca vigilancia de indicadores (35.2%) Emplean 3 a 5 indicadores (28.2%)	-
Crecimiento (ENAPROCE, 2018)	Desean crecer (77.7%)	<u>No desean crecer por:</u> Satisfacción (47.4%) Complicaciones administrativas (24.5%) Inseguridad (18.0%) Trámites costosos (5.8%) Otras causas como el pagar mayores impuestos y la familia lo vería mal (4.3%)	-
Acceso a financiamiento (ENAPROCE, 2018)	2.6%	23.2% divididos para: Insumos (81.3%) Maquinaria (27.5%) Pago de otros créditos (25.6%) Expansión de la producción (11.0%) Salarios (10.2%), Contratación y capacitación (9.4%) Nuevos productos (7.4%) Inmuebles (4.2%) Apertura de nuevos negocios (3.7%) Expansión en otros lugares (3.7%)	-
Inseguridad (ENVE, 2020)	29.6%	48.3%	56.4%
Incidencia de delitos	2.4%	3.9%	4.4%
			51.5%
			5.0%

Delitos de inseguridad recurrentes (orden de relevancia) (ENVE, 2020)	1. Extorsión 2. Robo de mercancías como insumos, bienes o dinero 3. Corrupción	1. Extorsión 2. Robo parcial o total de vehículo 3. Corrupción	1. Extorsión 2. Robo de mercadería en tránsito 3. Robo parcial o total de vehículo
Costo promedio del delito (ENVE, 2020)	\$63,982.00 pesos	\$278,530.00 pesos	\$544,577.00 pesos
Probabilidad de victimización de un delito (ENVE, 2020)	29.6%	48.3%	56.4%
			\$1,516.487.00 pesos

Fuente: elaboración propia a partir de ONU-MIPYMES (2022), INEGI-CE (2019), INEGI-DN (2019-2021), INEGI-DN (1989-2019), ENAPROCE (2018) y ENVE (2020).

3.1.2 Las empresas de servicios: economía, esperanza de vida, natalidad, mortalidad y delitos

Aspectos económicos

Según cifras oficiales del Instituto Estatal de Estadística, Geografía e Historia, los servicios son todo aquello que:

(...) no se pueden ver, probar o sentir como cuando compras una pelota, un helado, una playera, una mochila o cualquier otro objeto, pero tienen otro tipo de beneficio, como el que te permite asistir a la escuela, ir al médico, llevar ropa a la lavandería, tomar una clase de baile, ir al cine o tener energía eléctrica en tu casa. (INEGI-CE, 2019)

Al sector servicios pertenecen todas las unidades económicas que ofrecen alguna prestación, tales como: “*el abastecimiento de agua, la energía eléctrica, la educación, las gestiones administrativas antes el gobierno, la recolección de basura, el transporte público y el correo*” (INEGI-CE, 2019). Las empresas de servicios conciernen al sector terciario y en esta actividad entran personas con cierta especialización ofreciendo servicios particulares como son: abogados(as), contadores(as), meseros(as), estilistas, cocineras(os), entre muchos otros.

La clasificación del sector servicios se da en dos sentidos:

1. **Actividades que realizan:** para clasificar la actividad del sector servicios en México se usa comúnmente el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) para codificar y asignar una clase de actividad con la intención de unificar la información y facilitar la interpretación y facilitar la comparabilidad (entre municipios, entidades, países y organizaciones estadísticas). Las

empresas de servicios acorde al número de actividades realizadas se agrupan en 12 sectores, 34 subsectores, 114 ramas, 246 sub-ramas y 388 clases de actividad; para ver la clasificación de las empresas de servicios en México, puede consultarse la tabla 9 en dónde se especifica que las empresas familiares restauranteras estudiadas se enfocan a la preparación de alimentos y bebidas, por ello se identifican con el numeral 72 del sector de Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, subsector 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas, rama 7225 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, sub-rama 72251 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcoholizadas, clase de actividad 722519 Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato (SCIAN, 2018).

Tabla 9. Categorías de las empresas de servicios en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) en México 2018

SCIAN 2018		Sector	Subsector	Rama	Sub-rama	Clase de actividad
Código	Sector	(dos dígitos)	(tres dígitos)	(cuatro dígitos)	(cinco dígitos)	(seis dígitos)
51	Información en medios masivos	1	6	11	25	34
52	Servicios financieros y de seguros	1	5	13	24	26
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1	3	8	12	25
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	1	1	9	35	41
55	Corporativos	1	1	1	1	2
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de mediación	1	2	11	31	40
61	Servicios educativos	1	1	7	19	38
62	Servicios de salud y de asistencia social	1	4	18	30	64
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1	3	9	23	41
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 722- Servicios de preparación de alimentos y bebidas 7225- Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas 72251- Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas 722519- Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	1	2	6	10	22
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	1	4	12	26	45
93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	1	2	9	10	10
Total		12	34	114	246	388

Fuente: Adaptación del SCIAN (2018, p. XV y p. 53-54).

2. **Tipología de servicios:** que pueden ser públicos (educación, correspondencia, gestión gubernamental, transporte público, suministro de agua y colecta de basura) y particulares ofertados por profesionales. En nuestro país existen 1, 899, 812 unidades económicas del sector servicios enfocadas en variedad de actividades como “*hoteles, restaurantes, escuelas, hospitales, teatros, cines, centros deportivos y salones de belleza, entre otros*”, (INEGI-CE, 2019) y del total de estas empresas de servicios se dedican en su mayoría a:

- *Preparación de alimentos y bebidas:* 588,942³⁰ unidades económicas que representan el 31 % del total empresas.
- *Reparación de automóviles:* 227,977³¹ unidades económicas, las cuales representan el 12 % del total empresas.
- *Salones de belleza, baños públicos y boleras:* son 208,979³² unidades económicas que representan el 11 % del total empresas.

Ahora, respecto a las personas que ofrecen sus servicios estas ascienden a 10, 844,080 personas quienes se enfocan en actividades particulares y especializadas; y de este total de personas ofertando sus servicios 5,964,244³³ son hombres y 4,879,836³⁴ son mujeres; representando el 55% y 45% respectivamente; haciendo hincapié en la primera posición ocupada por los servicios en los sectores económicos por emplear a la mayor parte de las personas en el país (INEGI-CE, 2019).

³⁰ Las 588, 942 unidades, resulta de multiplicar las 1, 899,812 unidades económicas del sector servicios en México, por el 31% de las empresas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas.

³¹ Las 227, 977 unidades, deriva de multiplicar las 1, 899,812 unidades económicas del sector servicios en México, por el 12% de las empresas dedicadas a la reparación de automóviles.

³² Las 208, 979 unidades, es consecuencia de multiplicar las 1, 899,812 unidades económicas del sector servicios en México, por el 11% de las empresas dedicadas a los salones de belleza, baños públicos y boleras.

³³ Importe resultante de multiplicar el total de personas prestadoras de servicios en México (10, 844, 080 personas) por 55 por ciento que representan a los hombres (10, 844, 080 * 0.55= 5, 964, 244 hombres).

³⁴ Cantidad emanada de multiplicar el total de personas prestadoras de servicios en México (10, 844, 080 personas) por 45 por ciento que representan a las mujeres (10, 844, 080 * 0.45= 4, 879, 836 mujeres).

Esperanza de vida, natalidad, mortalidad y delitos

Los establecimientos comerciales, manufactures y de servicios reportaron la presencia una mujer como dueña (36.6%), seguido por un hombre como propietario (35.7%) y la propiedad mixta (7.8%) (ENVE, 2020). En México, las empresas de servicios ocupan la primera posición en los sectores económicos por emplear a la mayor parte de las personas en el país, algunas estadísticas arrojan que durante el el segundo trimestre el 2022 fueron 4,600,580 personas en el sector servicios de alojamiento y restaurantes (ENOE-2T, 2022). La esperanza de vida de los negocios comerciales es de 6.9 menor en comparación con los servicios (8.0 años) y manufactura (9.7 años) (INEGI-CE, 2019). De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (INEGI-DN, 2019-2021) específicamente en el sector de manufactura, comercio y servicios acontecieron 15.91%, 27.13% y 24.00% de nacimientos respectivamente y las muertes fueron de 25.69% en manufactura, 29.88% en comercio, y 38.16% en servicios. En 2018, la proporción de establecimientos sobrevivientes y no supervivientes contaban con nivel educativo básico (46.2% y 40.0% respectivamente) (INEGI-DN, 2019-2020).

El adiestramiento por sector económico en manufactura fue 33.8% mujeres y 66.2% hombres, el comercio fue de 39.8% mujeres y 60.2% hombres, y el sector servicios fue del 41.2% en mujeres y 58.8% en hombres (ENAPROCE, 2018).

El tema de la inseguridad es preocupante en México y aún más grave en el estado de Morelos ya que según las estadísticas de la Encuesta Nacional de la Victimización de Empresas (ENVE, 2020), en promedio una compañía puede ser víctima de 2.6 delitos; en al año 2019, 1.5 millones de unidades económicas en México fueron vulneradas por cuestiones de inseguridad que representaron el 30.5% de empresas, específicamente 34.2% al sector comercial, 27.8% al sector servicios y 25.4% al sector industrial. La incidencia en los delitos en el comercio es del 2.6%, en manufactura 2.3% y los servicios 2.6%. En el 2019, en México 3,046 empresas fueron víctimas del delito mientras que en Morelos la cifra fue de 2,453 empresas victimizadas, destacando a nivel nacional y estatal la extorsión, seguido del robo o asalto o robo de mercancías como insumos, bienes o dinero. Los delitos

recurrentes en el sector servicios son primero la extorsión, segundo la corrupción y tercero el robo de mercancías como insumos, bienes o dinero. El costo promedio de un delito por sector comercio, manufactura y servicios fue de \$64,396.00, \$76,567.00 y \$113,605.00 pesos respectivamente; y la probabilidad de ser víctima de un delito en México es de 34.2% para el comercio, 25.4% para la industria manufacturera y 27.8% para los servicios (ENVE, 2020).

Las estadísticas anteriormente expuestas, evidencian al sector comercial como el que mayor índice de natalidad registra, mientras el sector servicios es el que tiene el porcentaje más alto en mortalidad. El estado de Morelos ocupa la 16ª posición con un 17.5% por debajo de la media nacional del 17.8% en mayor proporción en mortandad de empresas formales. En el tema de la inseguridad, tres de cada diez empresas de servicios han sido víctimas de un delito en cuestiones de extorsión, corrupción y robo de insumos, bienes o dinero e inclusive tienen ese mismo porcentaje de probabilidad de volver a ser víctimas de un delito; el costo promedio de pérdida en cada empresa por delito es superior a los cien mil pesos, tal y como se resumió en la tabla 10.

Tabla 10. Contexto de las compañías de comercio, manufactura y servicios en México

CATEGORÍA/ TIPO DE EMPRESA	COMERCIO	MANUFACTURA/ INDUSTRIA	SERVICIOS
Unidades económicas en México (INEGI-CE, 2019)	2,248,315 establecimientos	579,828 establecimientos	1,899,812 establecimientos
Unidades económicas en México dedicadas exclusivamente a servicios de alimentos y bebidas (INEGI-CE, 2019)	-	-	588, 942 compañías (31% de empresas del país)
Número de empleos formales en México (INEGI-CE, 2019)	7,481,987 personas (53% hombres y 47% mujeres)	6,493,020 personas (63% hombres y 37% mujeres)	10,844,080 personas (55% hombres y 45% mujeres)
(ENOE-2 trimestre, 2022)- empleos exclusivamente en restaurantes y alojamiento			4 600 580 personas
Relevancia de la actividad económica en Morelos (INEGI-CE, 2019)	Medio	Media	Bajo
Nacimientos (INEGI-DN, 2019-2021)	27.13%	15.91%	24.00%
Esperanza de vida del negocio (INEGI-CE, 2019)	6.9 años	9.7 años	8.0 años
Muertes (INEGI-DN, 2019-2021)	29.88%	25.69%	38.16%

Adiestramiento (ENAPROCE, 2018)	39.8% mujeres y 60.2% hombres	33.8% mujeres y 66.2% hombres	41.2% mujeres y 58.5% hombres
Inseguridad (ENVE, 2020)	34.2%	25.4%	27.8%
Incidencia de delitos (ENVE, 2020)	2.6%	2.3%	2.6%
Delitos de inseguridad recurrentes (orden de relevancia) (ENVE, 2020)	1. Robo o asalto de dinero, mercancía, bienes o insumos 2. Robo hormiga 3. Extorsión	1. Extorsión 2. Robo total o parcial de vehículo 3. Corrupción	1. Extorsión 2. Corrupción 3. Robo de mercancías como insumos, bienes o dinero
Costo promedio del delito (por cada unidad económica) (ENVE, 2020)	\$64,396.00 pesos	\$76,567.00 pesos	\$113,605.00 pesos
Probabilidad de victimización de un delito (ENVE, 2020)	34.2%	25.4%	27.8%

Fuente: elaboración propia a partir de INEGI-CE (2019), INEGI-DN (2019-2021), ENAPROCE (2018) y ENVE (2020).

3.1.3 Tipos de problemas de las empresas familiares mexicanas

Las corporaciones enfrentan una serie de problemas y al respecto Martínez et al. (2018) realizaron un estudio en algunas compañías familiares de nuestro país y detectaron que estas se enfrentan a ocho problemas primordiales: los costos, la eficiencia, la ausencia de estructura formal, los procesos, las personas, el contexto laboral, la propensión a contratar familiares y la toma de decisiones. De la tabla 11, se desglosan las complicaciones de las organizaciones familiares y la primera complicación son los costos en donde se hallan siete aspectos preponderantes: los insumos, el volumen de producción, los créditos económicos, las imposiciones fiscales, los costos elevados de logística-comunicación-transporte-seguridad, el pago de derecho de piso y las dádivas económicas locales y regionales (mordidas).

La segunda complicación es la eficiencia en donde se encuentran seis aspectos relevantes: la ausencia de parámetros de eficiencia de equipos, los procesos, la mano de obra, la tecnología obsoleta para producción y procesos, mayor mantenimiento correctivo que predictivo y preventivo, y la existencia de coordinación de áreas funcionales a pesar de definir estrategias de desarrollo. La tercera problemática es la ausencia de una estructura formal en donde se complejizan dos aspectos: por una parte, la designación de funciones y responsabilidades, y por la

otra la identificación de los éxitos y fracasos para evitar la reapropiación de éxitos ajenos.

Respecto a los procesos se enfatizan diecisiete aspectos: la carencia de recursos, el feudalismo laboral (lealtad departamental exclusiva hacia el fundador), la restricción del conocimiento solo a unas cuantas personas, el aprendizaje se da empíricamente; la inexistencia de: plan estratégico, comunicación formal, planes y procesos de sucesión; la previsión de: mecanismos de sucesión, consejo de administración, comité de auditoría y del gobierno corporativo; así como la ausencia de definición clara de derechos de propiedad, diferencia del capital económico de la empresa y la familia, de planes de retiro, planes para adquisición de acciones, estrategias consolidadas y resistencia para delegar funciones.

El quinto problema que resaltan los autores son los recursos humanos en doce vertientes: la inexistencia de procesos de reclutamiento, selección, promoción y retención: la asignación temporal de contratos laborales para evitar la antigüedad laboral, la identificación inexacta de metas y objetivos laborales, proporcionar capacitación solamente en caso de solicitud o exigencia del exterior, los controles estrictos de asistencia e incentivos nulos, el individualismo laboral, la priorización a la lealtad excluyendo la eficiencia laboral, las personas son vistas como simples insumos intercambiables, la ausencia de evaluación de resultados, sistemas de retención y desarrollo laboral; la inexistencia de identificación del personal clave de los procesos organizacionales y el personal cercano a la familia recibe trato duro para simbolizar lealtad.

El sexto problema es el entorno laboral en tres inclinaciones: se minimizan los servicios otorgados a colaboradores, el espacio laboral se acota únicamente para trabajar e inexistencia de un intercambio equiparable de necesidades colaborador-empresa, sino que los empleados se miran como solo instrumentos de producción y trabajo temporal. Otro inconveniente es sobre predisposición de contratación de familiares en dos talantes: la priorización de la confianza sobre las competencias y perfiles, y segundo la fractura de las relaciones familiares y laborales por las antipatías o desacuerdos generacionales vuelven complejo el intercambio de

opiniones. Finalmente, la complicación de toma de decisiones en las empresas familiares se da en tres sentidos: se toman a priori y/o a partir de experiencias pasadas sin considerar el dinamismo del entorno actual, y los compromisos que se adquieren muchas veces son imposibles de cumplir y solo se reciben por la esperanza de negociarlos más adelante.

Tabla 11. Problemáticas exclusivas en las empresas familiares mexicanas

Categoría	Problemas
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de materiales materias primas y componentes por ausencia de economías de escala, e incertidumbre en caso de producir altos volúmenes de algún pedido especial. • Producción ociosa por la dependencia de sus ciclos productivos. • En condiciones propicias no se puede acceder a créditos económicos. • No hay crecimiento debido a las imposiciones fiscales • Costos elevados de: logística, comunicación, transporte, otros servicios, seguridad de transporte y seguridad de la planta. • Pago al crimen organizado por derecho de piso. • Ocasionalmente, pago de dadas a poblaciones y localidades para el libre tránsito o colindancia.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de parámetros de eficiencia de equipos, procesos y mano de obra. • Eficiencia menor en mano de obra directa. • Obsolescencia tecnológica en producción y procesos • Menor mantenimiento preventivo y predictivo, y mayor mantenimiento correctivo. • Se evita generar lotes económicos por producir excesivos modelos • Se definen estrategias de desarrollo, pero por ausencia de coordinación de áreas funcionales hay baja eficiencia.
Estructura formal	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de estructura formal que impide la asignación de funciones y responsabilidades, ocasionando problemas organizacionales y familiares. • No pueden identificarse a las personas responsables de los éxitos y fracasos del negocio propiciando la apropiación de éxitos ajenos y culpar a otras personas de los fracasos que pueden derivar en despidos injustificados.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos para el trabajo • Se promueve el feudalismo, en donde existe la lealtad del jefe de departamento hacia el fundador o en caso de ser dos fundadores solo hacia uno de ellos. • Solo algunas personas tienen al conocimiento (know how) o si este se encuentra por escrito solo unos cuantos tienen acceso • El aprendizaje es empírico • Ausencia de un plan estratégico, pero aun así las cosas salen • Existencia de la comunicación informal • Inexistencia de planes y procesos de sucesión, es un tema familiar tabú y es contemplado únicamente en ausencia del fundador(es). • Ausencia de previsión de mecanismos que apoyen la sucesión. • Ausencia de consejo de administración • Ausencia de comité de auditoría • Ausencia de gobierno corporativo • Ausencia de definición clara de los derechos de propiedad entre los miembros de la familia. • No hay diferencia y límites entre el dinero de la empresa y el de la familia • Inexistencia de planes de retiro • Inexistencia de planes para adquisición de acciones • No hay estrategias debidamente consolidadas • Resistencia para delegar funciones
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de procesos de reclutamiento, selección, inducción, promoción y retención de personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de contratos laborales temporales infinitos para crear la ideología que no generan antigüedad • Los objetivos y metas laborales no son identificadas claramente por el personal. • Se proporciona capacitación solo por exigencia de organismos externos. • Establecimiento de controles de asistencia y ausencia de incentivos laborales lo que provoca indisciplina y burla de dichos controles. • Sensación de individualismo profundo • La eficiencia es desplazada por la lealtad de los colaboradores • Las personas son insumos que pueden ser despedidas o contratadas a decisión o necesidades del dueño o jefe de departamento • Carencia de sistemas enfocados en evaluar resultados • Inexistencia de sistemas de retención y desarrollo de personal • Carencia de información sobre identificación de personal clave a partir de procesos organizacionales • El personal cercano a la familia recibe un trato duro simbolizando lealtad
Contexto laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorgan los servicios mínimos posibles a los colaboradores (ejemplo: ausencia, carencia o insalubridad del servicio de comedor). • La empresa es espacio de trabajo, no para hacer amigos. • Inexistencia de intercambio equiparable de necesidades: compensación económica a cambio de fuerza de trabajo, talento y tiempo de una persona; los individuos solo se alquilan para producir y trabajar.
Contratación de familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Se dejan al lado las competencias y los perfiles, priorizando la confianza en las personas con capacidad de aprender. • Existencia de fracturas laborales y familiares por antipatía derivada por brechas generacionales y puntos de vista que complejizan el intercambio de opiniones.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • A priori (administración por reacción). • Basadas en experiencias vividas (pasadas) y no en el entorno dinámico actual que ha sufrido algunas modificaciones. • Compromisos incumplibles con la esperanza e intención de negociar más adelante.

Fuente: Martínez et al. (2018, p. 26-35; y 2020, p. 27-32).

3.2 Contexto de las empresas morelenses

A nivel nacional, Jalisco, la ciudad de México, Nuevo León y estado de México son las entidades federativas con mayor actividad en el sector servicios, mientras Morelos tiene un nivel de participación bajo, sin embargo, las empresas morelenses de servicios son el sector económico con más aportaciones al PIB estatal. El estado de Morelos alberga el 2.0% de las unidades económicas en México con 96,462 empresas y emplea a 362,154 personas significando solo el 1.3% del personal ocupado en el país que son 196,949 hombres (54%) y 165,205 mujeres (46%), y aporta un 1.1% al Producto Interno Bruto del país desde el sector comercial (INEGI-CE, 2019).

Morelos colinda al norte con México y la Ciudad de México, al sur con Puebla y Guerrero, al este con México y Puebla, al oeste con Guerrero y México; el estado está representado por 36 municipios, su capital es Cuernavaca, tiene una extensión del 0.2% del territorio nacional (4,878.9 km²), además cuenta con 1,971,520

habitantes que simbolizan el 1.6% de la población en México e integrado en su mayoría por 1,020,673 mujeres (51.8%) y solo 950,847 hombres (48.2%); ocupando el lugar 23 a nivel nacional por su número de habitantes (INEGI-CPV, 2020). Las actividades terciarias incluyen las actividades de comercialización y servicios, en donde éstas representan el 64.7% de la actividad económica (INEGI-SCNM, 2016). La población económicamente activa durante el primer trimestre del 2022 fue del 54.5% (833,317 personas) y el 32.4% de estas personas pertenecen a la formalidad; la población ocupada corresponde al 40.4% de mujeres y 59.6% de hombres; mientras que en el segundo trimestre disminuyó a 53.6% (GM-DM, 2022). Respecto a las empresas morelenses dedicadas exclusivamente a los servicios en Morelos son 38,815 unidades económicas y a la especialización en la preparación de alimentos y bebidas (subsector 722) el estado de Morelos tiene una participación media con sólo un 2.9% en comparación con el porcentaje de Quintana Roo (6.1%), quien ocupa el primer puesto a nivel nacional (INEGI-CE, 2019).

Los colaboradores con mayor ocupación general en las empresas a nivel estatal son referentes a ventas, dependientes y despachadores, empleados domésticos y comerciantes; específicamente en la preparación de alimentos se han empleado a meseros (1.53%), ayudantes para la preparación de alimentos (1.17%), directores y gerentes de restaurantes y hoteles (0.60%), cocineros (0.37%), supervisores en la preparación y servicio de alimentos y bebidas así como en servicios de esparcimiento y de hotelería (0.10%), trabajadores en la elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (0.09%), cantineros (0.05%), supervisores en limpieza, amas de llaves, mayordomos y en estacionamientos (0.01%) (GM-DM, 2022).

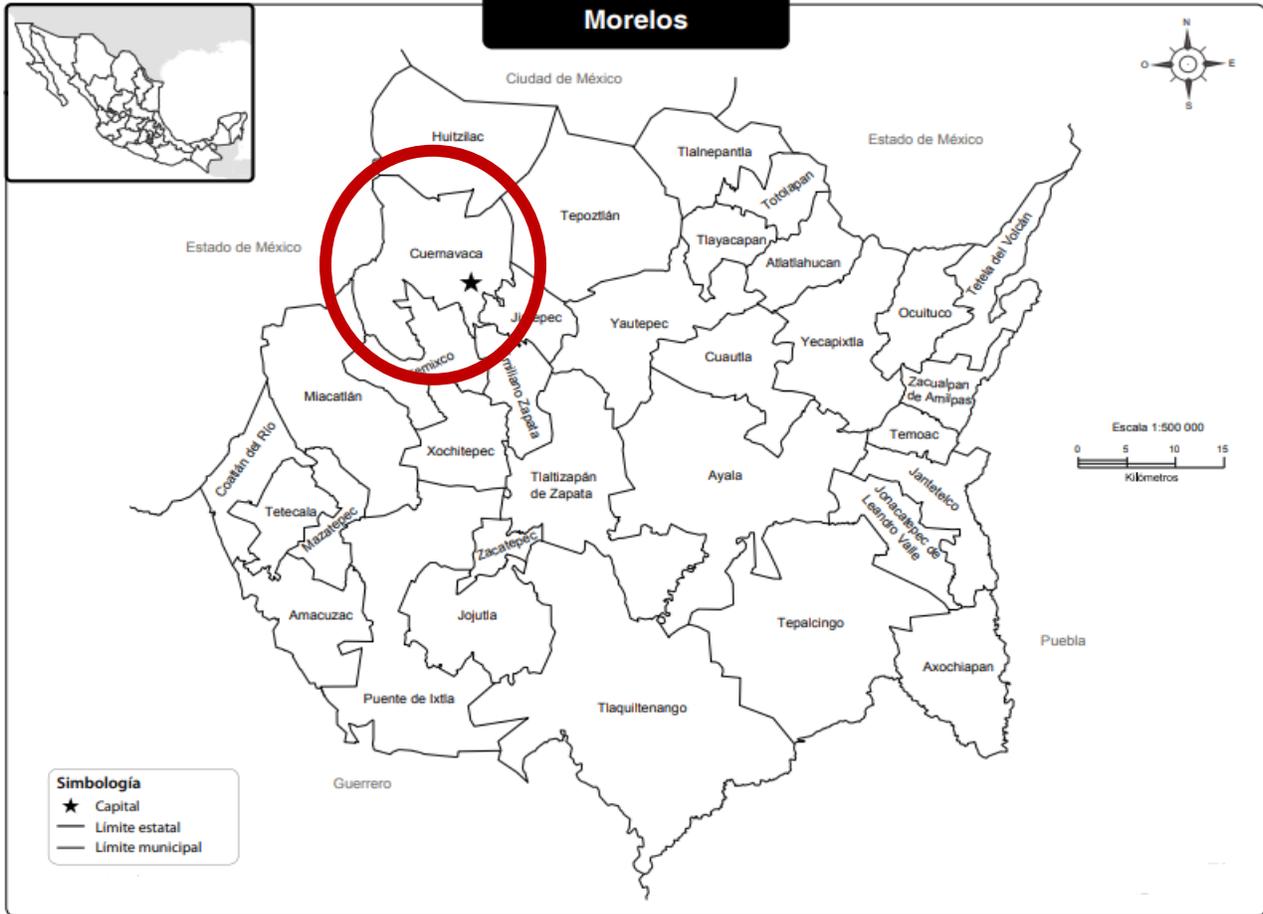
El nivel de estudios de la población estatal en su mayoría tiene licenciatura (30.4%), secundaria (20.6%), preparatoria (20.5%) y primaria (12.7%) (ENOE-1T, 2022); y la tasa de analfabetismo del estado es del 2.19% atribuible en su mayoría a mujeres (64.3%) (INEGI-CPV, 2020). La distribución de la población morelense es 18% rural y 82% urbana, superando las cifras de nacionales de urbanización (79%), la escolaridad es de 9.8 años casi en primer intervalo de educación media superior significando que sus habitantes están arriba del promedio en el país (9.7 años); de

los pobladores morelenses de cada 100 solo 2 hablan lengua indígena (por debajo del promedio en México de cada 100 solo 6 hablan lengua indígena) (INEGI-CE, 2019).

Las cuatro empresas objeto de estudio se ubican en el municipio de Cuernavaca (se puede apreciar en la figura 10 resaltado con un círculo rojo) y esta localidad cuenta con 378,476 habitantes de los cuales 199,747 son mujeres (52.8%) y 178,729 son hombres (47.2%) (INEGI-CPV, 2020). Los sectores económicos con mayor índice de empresas en Cuernavaca son en primer lugar el comercio menor con 9,747 negocios (47.2%), en segunda instancia otros servicios excluyendo actividades del gobierno con 3,719 compañías (16.3%) y en tercer lugar los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas con 3,264 unidades (14.3%) (INEGI-CE, 2019).

Cuernavacenses de tres años en adelante, hablan por lo menos una lengua indígena y representan el 1.04% de la localidad; y las tres lenguas indígenas con mayor porcentaje de habla son el náhuatl (2,044 individuos), mixteco (488 individuos), y chinanteco (242 individuos). El municipio de Cuernavaca, tiene una tasa de analfabetismo del 2.20%, además de personas de 15 años en adelante sin estudios en 18.96%, una población ocupada con tope de dos salarios mínimos diarios del 58.72%; y un índice de marginación del 59.83 (el nivel de discriminación más bajo de los 36 municipios del estado de Morelos) lo que significa que esta zona es altamente comercial por pertenecer a la cúspide en comparación con otros municipios que se encuentran al final del ranking estatal con niveles medios de marginación como Axochiapan (54.31), Hueyapan (54.03), Xoxocotla (53.33), Totolapan (52.88) y Tlalnepantla (52.70) (INEGI-CPV, 2020).

Figura 10. Distribución geográfica del estado de Morelos



Fuente: INEGI-MG (2018). Marco Geoestadístico.

En este capítulo se abordaron los principales aspectos económicos y características de las empresas de servicios en México y en el estado de Morelos para conocer el contexto del espacio geográfico que impera en las empresas familiares objeto de estudio ubicadas en el municipio de Cuernavaca, y se evidenció que este se encuentra en el nivel más bajo de discriminación local, lo que significa que se encuentra en la cúspide de ventaja competitiva dentro del estado de Morelos. En el siguiente bloque, se abordan las principales características de las empresas familiares objeto de estudio.

CAPÍTULO IV. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LOS SERVICIOS EN EL ESTADO DE MORELOS: ALGUNOS ESTUDIOS DE CASOS

En este apartado se describe el contexto general de las cuatro empresas familiares de servicios objeto de estudio y para ello se explica el surgimiento y evolución a partir de los esfuerzos, apoyos y recursos familiares en el Municipio de Cuernavaca, Morelos; así como los valores y políticas profesadas al interior de sus negocios. Se detalla su origen y el tipo de estructura organizacional con la que operan, los productos y servicios ofertados, la infraestructura con la que cuentan los negocios, las tecnologías empleadas, la tipología de clientes.

4.1 “DOLCE VIDA”: UNA EMPRESA INNOVADORA EN LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE

4.1.1 Origen y evolución

“Dolce Vida” es una empresa mexicana que nace en 2007 en Cuernavaca, Morelos y que ha trabajado ininterrumpidamente como una propuesta de negocio familiar de tamaño micro e iniciada por un matrimonio enfocado en la venta de servicios de alimentos de pozole únicamente los fines de semana, y posteriormente este ritmo se intensificó y cambió a ventas de comida corrida (incluyendo sopa, guisado, agua fresca y postre), tacos acorazados, quesadillas, sopes, ensaladas, y paquetes promocionales fijos cada día de la semana (lunes de hamburguesas, martes de garnachas, miércoles de chilaquiles, jueves de enchiladas, viernes de hamburguesas, y el día sábado de pozole y pancita, descansando los días domingo de cada semana) todos los días de la semana acorde a los gustos y preferencias de los consumidores; adicionalmente se ofrecen servicios de alimentos y bebidas para eventos privados.

Este negocio inició sus operaciones con solo dos personas que fueron los fundadores, posteriormente un año después se contrató a dos personas adicionales para hacer frente a la demanda conforme fueron aumentando los clientes y desde el año 2015 se adhirieron cuatro personas más (dos empleados y las dos hijas de los fundadores) quienes se involucraron totalmente en el negocio. La compañía ha

tenido dos crecimientos de plantilla laboral importantes el primero fue en 2008 y el otro 2015, que fueron fechas en donde se incrementó en un 50%³⁵ (dos personas) y 75%³⁶ (cuatro personas) debido al crecimiento de la demanda de sus usuarios permanentes y potenciales. En la última década, se ha aumentado la demanda de los productos, servicios y recursos humanos para atender a sus clientes, por ello, se han adaptado los precios de venta y en el caso del costo de consumo personal era inicialmente de \$40.00 pesos (2007) e incremento a \$80.00 pesos por cada comensal, por lo tanto, han crecido en un 100% los montos de consumo mínimo³⁷ (OP y CHI).

Es esta compañía acorde a las demás firmas, considera los eventos acontecidos tiempo atrás y los toman como referencia para solucionar eventos análogos presentes; como el caso específico de los alimentos ofertados, y estos productos se evalúan por el grado de aceptación y/o rechazo de los clientes, a partir de las experiencias anteriores de superación o fracaso de dicho alimento se incluye y/o excluye de la cartera de productos y valor agregado al cliente, y A1 señaló *“tenemos en cuenta, si funcionó, si despegó, si se estancó o no funcionó. (...) ese sí tuvo éxito lo sigo metiendo, (...) y lo que no va saliendo, ya no lo volvemos a meter, no tiene caso”* (A1-E). Los valores y políticas de esta compañía, no se encuentran por escrito (concuera con “El Quetzal”), y son transmitidos verbal y empíricamente a sus colaboradores; y según los fundadores, entre ellos destacan *“el respeto”* (A1-E) (coincide con “Delicias Aztecas”), *“la empatía y servicio con los clientes (acorde con todas las firmas), (...) la comunicación, (...) y el optimismo”* (A2-E).

³⁵ Porcentaje resultante de dividir el total de empleados iniciales (dos personas) entre el total de colaboradores en el año 2008 y fueron ocho ($2/4= 0.50$ personas que representan el porcentaje inicial y la diferencia 0.50 representa el incremento de la nómina al 2008).

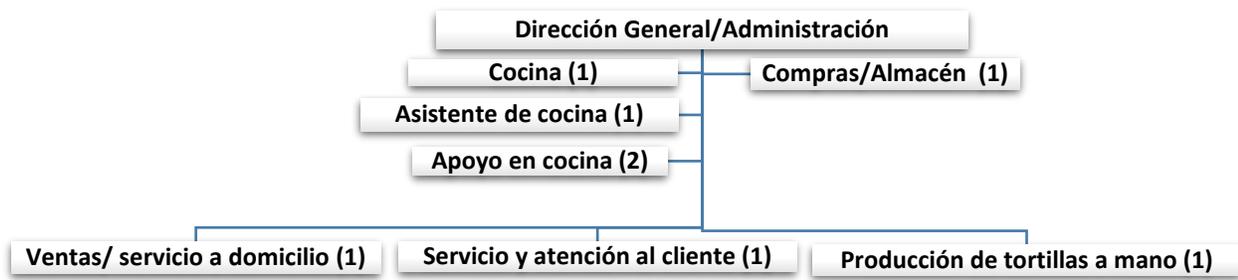
³⁶ Porcentaje resultando de dividir el total de empleados iniciales (dos personas) entre el total de colaboradores en 2015 ($2/8= 0.25$ personas que representan el porcentaje inicial y la diferencia 0.75 representa el incremento de la nómina al 2015).

³⁷ Este importe de incremento de consumo mínimo de “Dolce Vida” resulta de dividir el consumo mínimo actual de \$80.00 pesos por cliente, entre el consumo mínimo inicial de \$40.00 pesos del cliente en 2007 y resulta 2.00 por ciento del consumo total y a este porcentaje se le resta la unidad que significa el costo inicial ($[80/40]=2.00-1.00$) y el resultado 1.00 por ciento es el margen de aumento de los precios en este negocio.

4.2.2 Estructura organizacional simplificada, centralizada e informal

“Dolce Vida” cuenta con ocho empleados, de los cuales dos son fundadores del negocio y la esposa además de administrar se encarga de cocinar, mientras el otro precursor de la compañía (el esposo) realiza las compras, coordina la entrega a domicilio y se encarga de la administración general. Las dos hijas de los creadores de la firma se encargan de la cocina y desempeñan tareas de servir los alimentos y bebidas; y los cuatro colaboradores restantes se les encomiendan las labores individuales como la elaboración de tortillas a mano, entregar los pedidos a domicilio, atender a los clientes personalmente y apoyar en la cocina (ver figura 11).

Figura 11. Organigrama de “Dolce Vida”



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

En “Dolce Vida” de manera idéntica a “Delicias Aztecas” el papel desempeñado por los colaboradores, se deciden a partir de las habilidades, experiencias y especialización que han tenido las personas a lo largo de su vida o en otras empresas anteriormente, y al respecto su fundador mencionó:

(...) su desempeño, (...) porque (...) habíamos contratado gente para la elaboración de las tortillas y resulta (...) en su momento nos han ayudado a atender mesas y se les da más el atender a los clientes y se han cambiado los puestos, si vemos que es mejor esa persona en desenvolverse en otro puesto, le hacemos de su conocimiento que se puede quedar en ese puesto. (...) Es a partir de la experiencia y habilidades (...) se van notando (A2-E).

En este escenario de ausencia de la configuración organizacional formal, la comunicación interna y externa es fundamental y se da en todos los niveles de forma ascendente y descendente ya sea directa, verbal, frecuente e inclusive virtual para atender a los clientes, y con ello se aprovecha en lo posible la cuestión tecnológica

mediante la inclusión de las redes sociales para atender a los clientes y coordinarse adecuadamente; y el participante A2 dijo al respecto:

(...) hay comunicación desde la cocina hasta todos los niveles, hay comunicación frecuente; el negocio tiene un grupo de WhatsApp en el cual estamos todos los integrantes del negocio (...) y de ahí todos estamos tratando de estar al pendiente de todo y así si alguien se da cuenta del pedido y si no lo están haciendo o yo, o así (es responsabilidad de todos) (A2-E).

4.2.3 Productos y servicios

“Dolce Vida” es una empresa que produce una amplia gama de servicios de alimentos dirigidos a sus consumidores como son: desayunos, comida corrida, hamburguesas, tacos acorazados, pozole, pancita, enchiladas, chilaquiles, quesadillas, sopes, gorditas, sincronizadas, ensaladas, refrescos, aguas de diferentes sabores y café (OP y CHI). En la imagen 1, se puede ver la variedad de alimentos ofrecidos a sus clientes y opcionalmente pueden ser consumidos en el local o ser entregados a domicilio.

Imagen 1. Tipología de alimentos y bebidas en “Dolce Vida”



Fuente: Redes sociales (*Facebook e Instagram*).

Entre los servicios adicionales brindados se encuentran la atención en eventos privados y el servicio a domicilio por cuenta propia dentro del área geográfica cercana al negocio (mediante dos motocicletas que son patrimonio del negocio). En la imagen 2, se puede ver la proporción de los servicios de alimentos para eventos privados de taquizas, buffet y cenas en domicilios particulares, así como los táperes y medios de transporte propios utilizados para la suministrar alimentos a la ubicación personal de sus consumidores.

Imagen 2. Eventos privados y entrega a domicilio autónoma en “Dolce Vida”



Fuente: Redes sociales (Facebook e Instagram).

4.2.4 Infraestructura

Respecto a las instalaciones del negocio son propiedad de la familia (no se paga arrendamiento) y el local se encuentra equipado con piso de azulejo, una pantalla de televisión, mesas y sillas de plástico, una mesa de acero inoxidable, una cocina integral con parrillas, un lavadero, un mostrador, un anaquel, una puerta corrediza de vidrio y aluminio, dos tanques de gas, un sanitario, un almacén con refrigerador, una cámara de seguridad y una pequeña área con un comal grande para la elaboración de tortillas y preparación alimentos al momento (OP, CHI, e I) (ver imagen 3).

Imagen 3. Instalaciones de “Dolce Vida”



Fuente: Imágenes capturadas durante la investigación de campo.

4.2.5 Tecnologías

Las tecnologías empleadas en “Dolce Vida” en primer lugar es la inclusión de redes sociales como *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram* (concuerdan todos los negocios), que ha sido vital para comunicarse con sus colaboradores y clientes para aumentar sus ventas. Al respecto, en “Dolce Vida” la dueña manifestó:” *ahorita como está la tecnología, se manda en Facebook (...), WhatsApp, tenemos varios contactos de clientes, nos llaman, (...) les mandamos lo que tenemos en la mañana y lo de (...) la tarde (...)*” (A1-E). Dichas redes sociales, son manejadas y controladas por los miembros de la familia (coinciden todas las compañías) y la fundadora narró “(...) *me apoyo con (...) WhatsApp y Facebook, mi hija Instagram. En esa página tratamos de meter promociones, esos productos sin engaños a los clientes, (...) nuestro lema es tomar la foto al momento que salen los platillos (...)*” (A2-E).

La segunda tecnología implementada son las cámaras de seguridad (idéntico a las demás firmas (ver imagen 3) para asegurar la estancia de los clientes y colaboradores, y ayudan a vigilar su desenvolvimiento y desempeño en el trabajo; y la dueña señaló “*las cámaras de seguridad ayudan que los empleados se sientan vigilados, aunque no esté uno ahí presente*” (A1-E).

4.2.6 Clientes

Los consumidores de “Dolce Vida” aportan ideas referentes a economía, productos y servicios, así lo manifestó la propietaria:

(...) a los clientes tratamos de darles el mejor servicio, empezamos vendiendo pozole y tacos dorados y tostadas y ellos mismos fueron pidiendo más cosas. Un negocio de comida tiene muchas cosas amplias y lo principal es que debe de entrar dentro de la economía, no debe ser tan caro (...) (A1-E).

Ahora, pasando a la fidelización del cliente en esta PYMES de estirpe, el fundador manifestó se han visto afectados por la competencia originando pérdida de clientes, no obstante, dicha situación no ha sido duradera y algunos de ellos han regresado a consumir “(...) *principalmente por la competencia porque nos ponen un negocio cercano, obviamente si baja la venta y clientela (...), pero regresan nuevamente (...)*” (A2-E). Otro factor perturbador del margen de consumidores en “Dolce Vida” es el mal servicio al cliente por el carácter negativo de los colaboradores “(...) *hay clientes que se quejan del carácter de las personas que atienden o preparan los*

alimentos, ha habido inconformidades de los clientes (...)” (A2-E). Continuando con la mala atención al cliente, algunas experiencias negativas han sido por desperfectos, malas condiciones del inmueble o con aspectos de entrega de producto como los errores en la temperatura del producto (frio o caliente), y al respecto el dueño narró:

Principalmente esa parte del personal que no le atendieron como quería o (...) la comida salió fría o alguna cosa (...) no les agradaba en el restaurante, por ejemplo, (...) el baño estaba medio mal y obviamente se tomaron en cuenta sus sugerencias (...) en base al presupuesto que vamos teniendo y (...) apartar para hacer mejoras, ya se hizo, se cambió el color de la pintura (A2-E).

Esta compañía capta a clientes por el gusto en la comida tradicional. La tipología de clientes del negocio se da en dos sentidos: permanentes y temporales; y “Dolce Vida” tiene ambos prototipos de consumidores, sin embargo, la mayoría de ellos son estables (70%), en virtud de esto el dueño refirió:

Por lo regular son los mismos y sí tenemos clientela de gente que va pasando también, (...) tenemos nuestros clientes fijos (...). Sí, van cambiando, pero también tenemos nuestros clientes desde que abrimos el negocio, son frecuentes (...) cambian su domicilio, (...) vuelven a regresar (...). Los regulares son como un 70%, y ya los (...) que van de paso 30% aproximadamente (A2-E).

4.2 “DELICIAS AZTECAS”: UN NEGOCIO TRADICIONALISTA ENFOCADO EN LA INNOVACIÓN DEL ARTE GASTRONÓMICO MEXICANO

4.2.1 Origen y evolución

“Delicias Aztecas” es una microempresa restaurantera de comida exclusivamente mexicana fundada en el año 2010 en la ciudad de Cuernavaca, Morelos; misma que no ha interrumpido sus operaciones, esta compañía surge en el núcleo de una familia enfocada en brindar servicios de alimentos. Sin embargo, este negocio ha ido decreciendo en cuanto al abanico de servicios ofrecidos al inicio de sus operaciones y actualmente. En los últimos años, la demanda se ha visto notablemente afectada y se han realizado ajustes para atender los gustos y necesidades económicas de sus consumidores; en este sentido, al principio se ofrecían servicios de alimentos, bar, eventos privados en las instalaciones del negocio y repostería, algunos de los cuales fueron eliminados (repostería) o en su caso reducidos (bar, alimentos, bebidas y eventos privados) debido a la baja

solicitud de los mismos (OP y CHI), y esta compañía en los últimos seis años se ha enfocado principalmente al servicio de alimentos y bebidas, para ello ha reducido desde 2014 en un 72% los montos de consumo mínimo³⁸ que eran inicialmente de \$250.00 pesos (2010 a 2013) a \$70.00 pesos por cada cliente en la actualidad; situación que propició flexibilidad organizacional para pasar de ser un restaurante de gran magnitud a un restaurante sencillo de comida mexicana. “Delicias Aztecas” ha sufrido otro ajuste en su historia de vida empresarial, respecto a la reducción de sus servicios en un noventa por ciento, y solamente se ha enfocado en ofrecer exclusivamente alimentos mexicanos desde el año 2013 a la fecha, según narró B1:

Ha habido cambios, (...) basados en la temática del restaurante que es comida mexicana. Cuando abrí el restaurante ofrecíamos muchos tipos de carnes, mariscos, pastas y aparte la comida tradicional mexicana y ahorita ya nada más nos quedamos con la pura comida mexicana. Nos hemos reducido al 10% desde hace 7 años, (...) la empresa surgió en el 2010 y su evolución ha sido decreciente, no ha ido en progreso (...) tenía todo el equipo completo, pero cuando empecé a ver que en lugar de tener una utilidad empecé a perder, pues eliminé el 90% del menú inicial (B1-E).

A partir de la narración anterior, destaca que esta firma como las demás empresas de linaje, considera los eventos y experiencias previas acontecidos en el pasado y estas le ayudan a solventar situaciones presentes en cuanto a la administración general de la compañía y ajuste del modelo de negocio para permanecer competitiva. “Delicias Aztecas” cuenta con valores y políticas del negocio plasmadas por escrito (análogamente a “Marinada y Vino”), y estas se encuentran bajo el resguardo de la fundadora como la responsable de salvaguardar y difundir verbalmente esta información a sus colaboradores. Los valores profesados en la firma, son “*la atención al cliente* (coincide con las demás compañías), (...) *la paciencia*, (...) *la tolerancia* (idéntico a “Marinada y Vino”), (...) y *el respeto* (acorde a “Dolce Vida”)” (B1-E).

³⁸ Este importe de reducción de consumo mínimo de “Delicias Aztecas” resulta de dividir el consumo mínimo de \$70.00 pesos por cliente en el año 2020, entre el consumo mínimo de \$250.00 pesos del cliente en 2013 y resulta 0.28 por ciento del consumo total y se le resta la unidad que significa el costo inicial ($[70/250]=0.28-1.0$) y la diferencia -0.72 por ciento es el margen de reducción del precio en este negocio.

4.2.2 Estructura organizacional simplificada, centralizada e informal

Derivado de los ajustes derivados del decrecimiento en los servicios ofertados por “Delicias Aztecas” se han ejercido recortes de personal a partir del 2014, en su experiencia la fundadora relató *“antes había encargado de comedor, de cocina y de la parte administrativa, (...) 3 meseros, 2 cocineros y 1 ayudante general”* (B1-E). No obstante, de las modificaciones substanciales del negocio este sigue empleando a cuatro personas integradas de la siguiente manera: la fundadora quien se encarga de las compras y la administración, la cocinera se enfoca en el control de inventarios, así como la planeación y elaboración de los *menús*³⁹ diarios ofrecidos a los comensales, las meseras que brindan atención directa a los clientes, tal y como se muestra en la figura 12.

Figura 12. Organigrama de “Delicias Aztecas”



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

En este negocio como en “Dolce Vida” las funciones desempeñadas por los colaboradores son decididas a partir de las destrezas, vivencias y saberes de los colaboradores *“en base a su conocimiento, los que están en comedor en su perfil (...) tenga presentación, (...) sea agradable, (...) sea honrado, (...) sea una persona con disposición, (...) conocimientos (...)”* (B1-E). También, expresó las líneas de diálogo son abiertas y permanentes, y afirmó *“la comunicación es siempre abierta, les pregunto qué (...) necesitan, que les está faltando”* (B1-E).

4.2.3 Productos y servicios

“Delicias Aztecas” ofrece servicios de bebidas (incluyendo alcohólicas) y alimentos basados principalmente en la cocina mexicana (desayunos y comidas) además pueden consumirse en las instalaciones o entregarse a domicilio (OP y CHI). En la imagen 4, se observa los diferentes tipos de platillos y bebidas ofertadas en este

³⁹ Los *menús* son un conjunto de opciones de platillos, bebidas y postres que ofrecen los restaurantes a precios fijos y con posibilidades restringidas de elección (DRAE, 2022).

negocio, en los desayunos incluyen café, jugo o fruta y guisado; mientras las comidas constan de sopa, plato fuerte y postre.

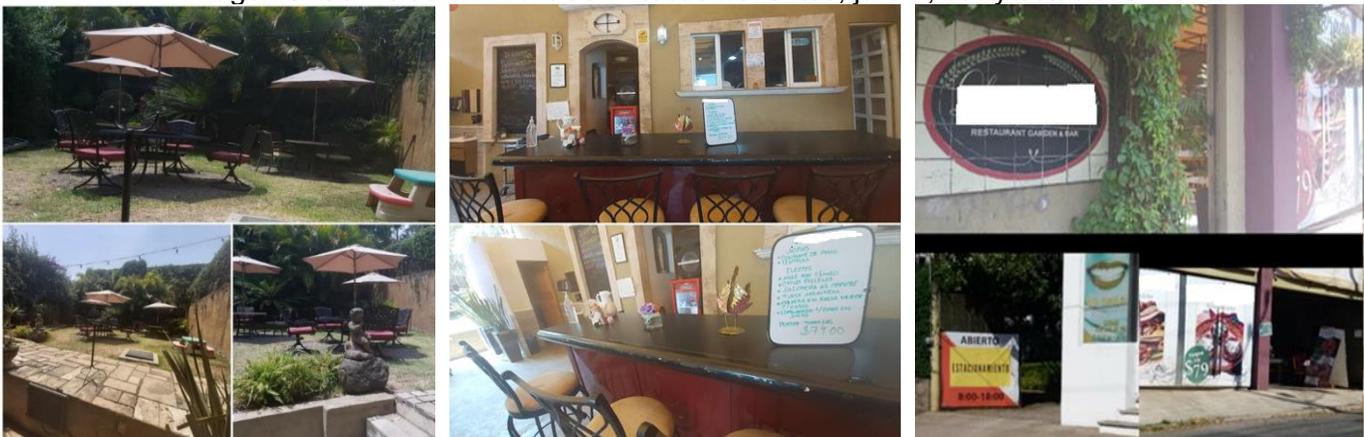
Imagen 4. Platos mexicanos preparados en “Delicias Aztecas”



Fuente: Redes sociales (Facebook).

Los servicios adicionales de acuerdo a la imagen 5, son la atención de eventos privados de pequeña magnitud, además de áreas de jardín incluidas en sus instalaciones con tres mesas, doce sillas y tres sombrillas. Así mismo, se observa el bar utilizado para la venta por copeo principalmente. Un cuarto servicio, es el área de mesas y sillas infantiles que incluyen periqueras para la atención de las necesidades y comodidad de sus clientes. Finalmente, se contempla el estacionamiento privado para sus consumidores potenciales con un horario de 8:00 a 18:00 horas de lunes a sábado.

Imagen 5. Servicios en “Delicias Aztecas”: eventos, jardín, bar y estacionamiento



Fuente: Imágenes capturadas durante la investigación de campo.

4.2.4 Infraestructura

Respecto a las instalaciones del negocio, estas son propiedad de la familia quien fundó el negocio y de acuerdo a la imagen 6, este escenario cuenta con área de cocina equipada con un horno, una campana de acero inoxidable, un refrigerador, una estufa industrial, un tanque de gas estacionario y tres lámparas de techo. El espacio de atención a clientes cuenta con veinticuatro sillas y seis mesas de madera de alta calidad montadas con manteles de yute, adornos mexicanos colgantes en las paredes y techo (hechos y pintados a mano), cuatro periqueras infantiles de madera, tres cámaras de seguridad, varias macetas, un carrito despachador, un sanitario, dos pizarrones para exhibir el menú diario, una mesa de bar para acomodo de botellas y copas, cuatro bancos altos para bar, un toldo con lona y un par bocinas para música. El área de jardín cuenta con mobiliario integrado por tres mesas, doce sillas y tres sombrillas; además, tiene una mesa plegable de plástico con asientos incluidos para niños (OP, CHI, e I).

Imagen 6. Instalaciones de “Delicias Aztecas”



Fuente: Imágenes capturadas durante la investigación de campo.

4.2.5 Tecnologías

En “Delicias Aztecas”, resaltó en primera instancia la adhesión de redes sociales para atender e incrementar ventas y servicios adicionales como la entrega a

domicilio; y la dueña señaló que los mismos clientes lo demandan y la estirpe los atiende directamente (coinciden todas las compañías), por ello “(...) *solicitan ciertas facilidades para llevar a domicilio (...) se hace la publicidad en Facebook, Instagram y WhatsApp (...) y ahí los atendemos personalmente, nosotros los dueños*” (B1-E). En segundo lugar, se emplea el uso de cámaras de seguridad al interior del negocio como las demás firmas, para cuidar la integridad de los clientes y colaboradores (ver imagen 6). En tercer término, implementan un software de restaurante costoso y útil, que no les ha sido funcional como en el caso de “Marinada & Vino”, derivado de la situación de bajas ventas experimentadas por el negocio familiar y la fundadora manifestó “(...) *tengo software de restaurante, pero ya no lo ocupo por lo mismo de que está muy baja la venta, no tiene ningún caso para mi usar eso, es mucha alimentación de datos para tan poquito*” (B1-E). En cuarto lugar, a partir de la inmersión a campo y búsqueda en plataformas sociales se encontró presencia de tres firmas (la mayoría tienen presencia en *e-commerce*, excepto “Dolce Vida”) en aplicaciones de comercio electrónico (*Uber Eats, Di-Di y Rappi*) (PCE).

4.2.6 Clientes

Las ideas sobre productos y servicios aportadas por los consumidores de “Delicias Aztecas” se van integrando y tomando en cuenta conforme estas son proveídas, considerando la viabilidad de las mismas, y la dueña aseveró “*se han introducido ciertos platillos que solicitan o ciertas facilidades para llevar a domicilio, si se han tomado sugerencias de decoración o de limpieza (...)*” (B1-E). En el testimonio anterior, se puede entrever inclusive en la búsqueda de dar satisfacción a los gustos y preferencias de los clientes, se han introducido nuevos platillos y ampliado la base de servicios como la entrega a domicilio, la decoración y la limpieza del establecimiento. El gerente de “Delicias Aztecas” explicó se les da seguimiento a los clientes mediante encuestas de satisfacción para conocer sus inquietudes, propuestas y necesidades:

(...) Hacemos unas encuestas de satisfacción en donde ellos manifiestan sus intereses o sus necesidades o disgustos de lo que sea y nosotros nos acercamos a ellos diciéndoles que sí tomamos en cuenta sus opiniones, que nos disculpen si pasaron por un momento desagradable etc., hay un seguimiento con ellos (B1-E).

Esta compañía capta a clientes en relación a preferencias en comidas mexicanas. “Delicias Aztecas” coincide con “Dolce Vida” sobre la variabilidad de clientes estables y transitorios, y la fundadora ostentó que su negocio se ubica en una avenida principal muy cerca de la entrada y salida a la ciudad, situación detonante de la llegada de consumidores foráneos y transitorios:

Son regulares y también varía mucho porque como es una avenida y estamos dentro de la entrada de Cuernavaca, pasan muchos clientes nuevos que vienen a CAPUFE, comen y se van, si es un área en donde sí se pueden capturar muchos clientes nuevos, no nada más los que tenemos (...) Son regulares, que van llegando otros nuevos, claro, pero son regulares los clientes (B1-E).

4.3 “MARINADA & VINO”: UNA COMPAÑÍA INNOVADORA EN LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS, SABORES Y SERVICIOS

4.3.1 Origen y evolución

“Marinada & Vino” es una pequeña compañía que surgió en diciembre del 2016 en la ciudad de Cuernavaca, Morelos y nace de la idea de un inversionista inspirado en sus dos hijos para poner este nombre a la compañía dentro de un ambiente deportivo, juvenil y familiar. La inquietud generada desde el inicio de crear un restaurante de deportes, se desprende de la afición del fundador y la familia por el fútbol americano, dándole una visión y modelo de negocio diferente dirigido a un segmento de mercado amplio y variado. La empresa ha sufrido algunas reconfiguraciones organizacionales (OP y CHI), en concreto, al año de abrir sus puertas (2017) reajustó sus menús y amplió los servicios ofrecidos a sus consumidores, como el servicio de entrega a domicilio, la elaboración propia de todos y cada uno de los alimentos para consumo en el lugar. La misión y visión se han ido modificando y establecido en el mediano plazo conforme a las propias necesidades del negocio, así lo externo el director *“hemos venido haciendo los ajustes necesarios e inclusive hemos ajustado nuestra visión, nuestra misión y nuestras expectativas a un plazo medio de lo que se espera en este restaurante”* (C2-E).

En la última década, se han realizado nuevas configuraciones de productos, servicios y recursos humanos para atender los gustos de sus consumidores; así, como los precios y el costo de consumo personal que era inicialmente de \$120.00 pesos (2016) se ha incrementado a \$200.00 pesos por cada comensal, creciendo

en 66.67% los montos de consumo mínimo⁴⁰. Esta empresa, de manera similar a las demás firmas, considera los eventos y experiencias previas para solventar nuevos escenarios complejos actuales y en consecuencia “*se retoman vivencias anteriormente experimentadas para resolver nuevas situaciones de la compañía, por ejemplo, los productos, problemas relacionados con el personal, la administración del negocio (...)*” (C2-E). Los valores y políticas se encuentran expresados por escrito (idéntico a “Delicias Aztecas”) y se difunden al interior de la empresa entre los colaboradores, entre sus valores destacan *la “(...) el trabajo en equipo, (...) el servicio al cliente (...) y la empatía* (acorde con las demás firmas), *(...) la responsabilidad* (análogamente al “El Quetzal”), *(...) el respeto* (igual que “Delicias Aztecas” y “Dolce Vida”), *(...) la tolerancia* (idéntico a “Delicias Aztecas”), *(...) la ética y sobre todo la honestidad”* (C1-E).

4.3.2 Estructura organizacional formalizada y descentralizada

“Marinada & Vino” es un negocio familiar y de acuerdo a la figura 13, está integrado con 29 personas encabezadas por el director general encargado de tomar las decisiones del negocio de manera adyacente con la junta de consejo ⁴¹(integrada mediante dos socios fundadores de la empresa: esposo, esposa e hijos). También existe una gerencia encargada de coordinar a todos los departamentos y entregar resultados satisfactorios a la dirección general, y de ahí se desprenden tres departamentos:

1. Servicio a clientes: este se encarga de toda la cuestión de atención y servicio directo al usuario, y está integrado por una *hostess*⁴² (da la cara y/o entrada del negocio dando la bienvenida al cliente y asignándole una mesa), dos niñeras (se encargan de la seguridad y cuidado de los niños en un espacio específicamente

⁴⁰ Este importe de incremento de consumo mínimo de “Marinada & Vino” resulta de dividir el consumo mínimo actual de \$200.00 pesos por cliente, entre el consumo mínimo inicial de \$120.00 pesos del cliente en 2016 y resulta 1.67 por ciento del consumo total y a este porcentaje se le resta la unidad que significa el costo inicial ($[200/120]=1.6667-1.00$) y el resultado 0.6667 por ciento es el margen de aumento de los precios en este negocio.

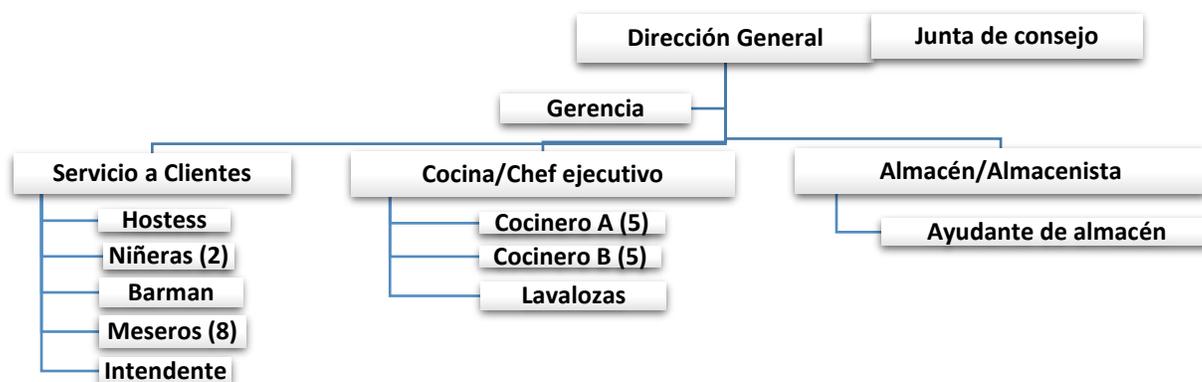
⁴¹ La junta de consejo es el máximo órgano colegiado interno que se encarga de dirigir, administrar y asesorar a una organización (DRAE, 2022), y en el caso de “Marinada & Vino” en este recaen las decisiones de mayor relevancia y complejas de la organización.

⁴² Acorde al diccionario de la real academia española (DRAE, 2022) la palabra *hoste* hace alusión a un ser humano o individuo que brinda hospedaje a otro.

destinado a ello), un *barman*⁴³ (encargado de preparar y servir la barra de bebidas del establecimiento) y ocho meseros (toman pedidos del cliente mediante comandas, se encargan de la limpieza y acomodo de las mesas, y hacen llegar los alimentos y bebidas hasta la mesa de los usuarios).

2. Cocina: este departamento está dirigido por un chef⁴⁴ ejecutivo quien es responsable de los eventos y/o acontecimientos en el área (calidad, limpieza y rapidez en el servicio de la comida, así como las reservaciones, costos, eventos, gestión de cocina, dirección de personal, presentación y sabor del platillo) y tiene a su cargo a 10 cocineros catalogados como A y B (personal operativo que prepara los alimentos) y un lava lozas (comisionado del aseo de la cristalería y vajillas, así como del secado y acomodo de la misma).
3. Almacén: se integra por un almacenista y su ayudante como responsables de todas las compras de insumos y control de stock de inventarios (mínimos y máximos) acorde a las necesidades de cocina.

Figura 13. Organigrama de “Marinada & Vino”



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

Esta estructura organizacional se ha implementado desde el inicio el negocio en 2016 hasta la actualidad y ha sido funcional, pero esta se ha modificado y reducido respecto al número de empleados porque al inicio del negocio eran aproximadamente 35 personas y en la actualidad son 29. Específicamente, el

⁴³ El *barman* es la persona experta en mezclas alcohólicas y cócteles que es asignada para preparar y servir las bebidas de la barra del bar (DRAE, 2022).

⁴⁴ El *chef* es la persona comisionada como jefe de cocina en un restaurante (DRAE, 2022).

personal se integra por: dos niñeras, un barman, un intendente, un chef ejecutivo, cinco cocineros A, cinco cocineros B, un lavalozza, un almacenista, un ayudante de almacén, una hoste y ocho meseros; es importante mencionar que al inicio del negocio eran 14 meseros y era demasiado para la cantidad de consumidores cautivos, entonces se realizó un ajuste a ocho meseros únicamente. Las jornadas laborales son de ocho horas diarias, con un día de descanso entre semana y existen dos turnos el primero matutino de diez de la mañana a las seis de la tarde (matutino) y el otro horario vespertino de tres de la tarde a las once de la noche (vespertino) y se van rolando los turnos entre los empleados para evitar cuestiones de preferencias. En el caso del director general, este ocupa el horario matutino y el gerente el horario vespertino para cubrir de acuerdo todo el día y así vigilar el orden en todos los departamentos integrales de la organización.

4.3.3 Productos y servicios

En “Marinada & Vino” en cuanto a los alimentos se tiene una amplia variedad de entradas, sopas (tortilla, pollo, hongos y crema), ensaladas, *menús* de niños (en gramajes bajos), hamburguesas, *hot dog*⁴⁵, *pizzas*⁴⁶ artesanales (pastor, *pepperoni*⁴⁷, vegetales, arrachera, cochinita, y queso), alitas, cortes de carnes y parrilladas *re-grill*⁴⁸ (pechuga asada, arracheras, costillas y huesitos) y postres (pasteles de arcoíris y/o multicolores, chocolate, galleta oro, queso con fresas y flan napolitano artesanal). Mientras que las bebidas ofrecidas son agua de sabores y natural, refresco, te helado, *café espresso*⁴⁹ y americano, cócteles⁵⁰, vinos y licores,

⁴⁵ La palabra *hot dog* es un modismo informal empleado en Estados Unidos y se traduce al español como perro caliente y es un pan largo que contiene una salchicha cocida y puede acompañarse con salsa de tomate, algún picante o mostaza (DC, 2022).

⁴⁶ Las *pizzas* son elaboradas con una base de masa de harina formando una torta con queso, tomate y múltiples ingredientes, además es horneada (DRAE, 2022).

⁴⁷ El *pepperoni* es un ingrediente utilizado especialmente en la pizza y es un pedazo de ternera o salchicha de cerdo picante (DC, 2022).

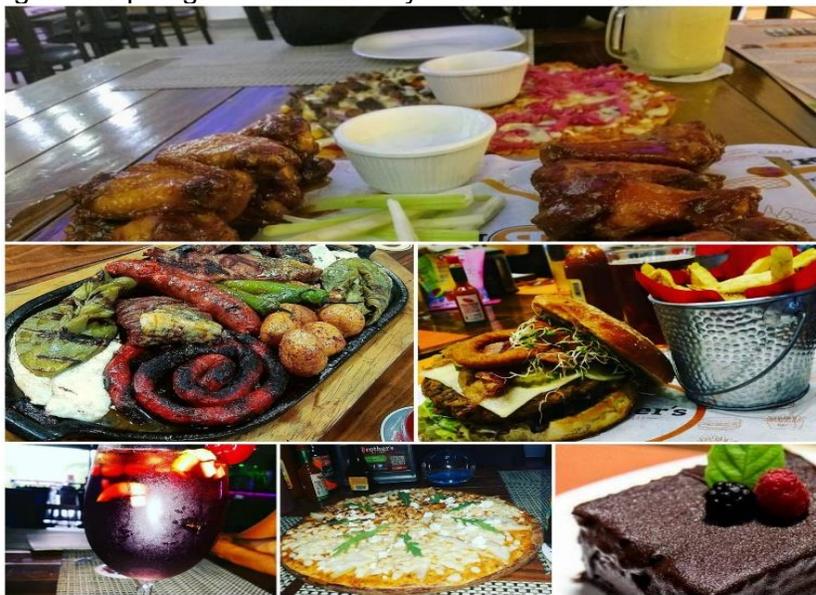
⁴⁸ *Grill* significa parrilla o gratinador como utensilio de restaurante (DRAE, 2022).

⁴⁹ El *café espresso* es una bebida fuerte a base de café de grano triturado y agua caliente que emite forzosamente vapor y excluye la leche.

⁵⁰ El *cóctel* es una bebida a base de una mixtura de licores y diversidad de ingredientes adicionales (DRAE, 2022).

tragos con o sin alcohol (naranjadas, limonadas), cerveza⁵¹, clericó⁵², *vodka*⁵³, ron⁵⁴, *whiskey*⁵⁵, tequila⁵⁶, *cognac*⁵⁷, *brandy*⁵⁸, digestivos⁵⁹, mojitos⁶⁰ y *smoothies*⁶¹ (OP y CHI). En la imagen 7, se observa la variedad de alimentos y bebidas ofertadas a sus clientes potenciales.

Imagen 7. Tipología de alimentos y bebidas en “Marinada & Vino”



Fuente: Imágenes capturadas durante la investigación de campo y redes sociales (Facebook).

Adicionalmente, al servicio de alimentos y bebidas brindados por “Marinada & Vino” como se puede ver en a imagen 8, se realizan promociones de eventos deportivos públicos y privados previa reservación del espacio, así como celebraciones de

⁵¹ La cerveza es una bebida alcohólica con cereales fermentados en agua y granos de cebada (DRAE, 2022).

⁵² El clericó es una bebida con pedazos de diversas frutas y vino blanco (DRAE, 2022).

⁵³ El *vodka* es un brebaje parecido al aguardiente y goza de gran popularidad en Rusia (DRAE, 2022).

⁵⁴ El ron es una bebida alcohólica derivada de la fermentación de la caña de azúcar (DRAE, 2022).

⁵⁵ El *whiskey* se relaciona con la palabra *gùisqui* y es un licor que contiene alcohol derivado de la semilla de diversas plantas (DRAE, 2022).

⁵⁶ El tequila es una bebida mexicana, similar a la ginebra y proveniente del maguey (DRAE, 2022).

⁵⁷ El *cognac* es una bebida similar al brandy con fuerte grado de alcohol, su origen es francés y es elaborado con altos índices de calidad.

⁵⁸ *Brandy* se relaciona con el término *brandi* y es un brebaje de aguardiente procedente del vino rebosado y añejado en barriles de madera (DRAE, 2022).

⁵⁹ Los brebajes digestivos están enfocados en ayudar a la deglución (DRAE, 2022).

⁶⁰ El mojito es una bebida cubana elaborada con agua, azúcar, hielo, zumo de limón, ron y decorada con hierbabuena (DRAE, 2022).

⁶¹ Según el diccionario de Cambridge (DC, 2022) el *smoothie* es una bebida batida, espesa y fría elaborada a base de fruta y yogurt o helado, mismo que son combinados para obtener un batido suave.

fiestas infantiles y/o algunos de otra índole en sus instalaciones. El tercer servicio, son las áreas infantiles integrada con un juego estático y sala de televisión asistido por niñeras, quienes se encargan de cuidar y vigilar todo lo relacionado con este espacio. Un cuarto servicio ofertado, es el estacionamiento privado con valet parking incluido para sus usuarios potenciales.

Imagen 8. Servicios en “Marinada & Vino”: eventos públicos y privados, áreas infantiles asistidas por niñeras y estacionamiento asistido con valet parking



Fuente: Redes sociales (Facebook).

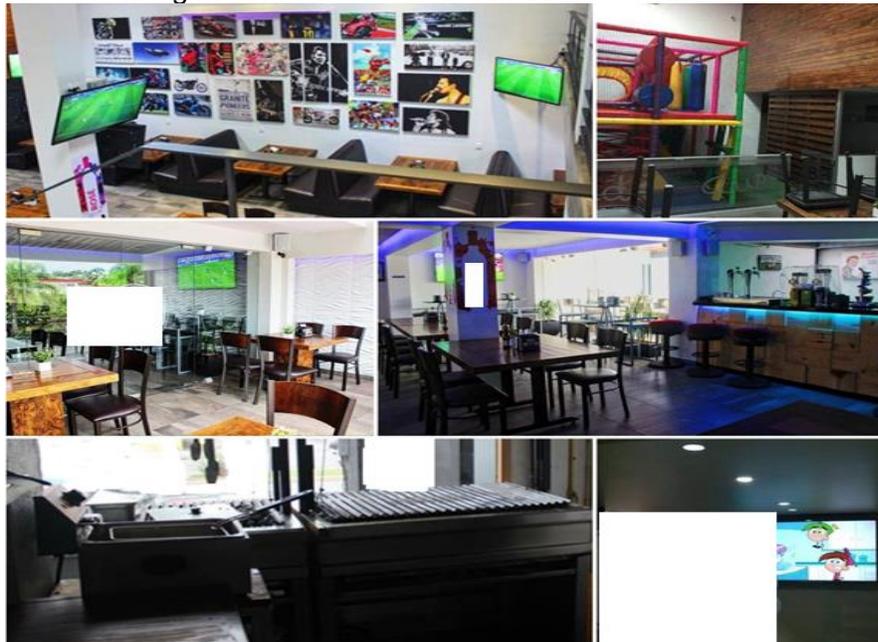
4.3.4 Infraestructura

En cuanto a la infraestructura el negocio es un edificio de dos niveles, el primero de ellos es un ambiente de reunión familiar destacado con temática deportiva, acompañado de varios cuadros sobre música retro y playeras alusivas a partidos de fútbol-soccer y americano- y autografiadas, una tabla de surf, diez mesas y cuarenta sillas de madera, ocho sillones *booths*⁶² con ocho tableros de madera incrustados, dos vitrinas (una para lucir vinos/botellas con luz tipo neón y la otra exhibe juguetes y accesorios para infantiles) y cinco pantallas de televisión en donde se transmiten canales deportivos en tiempo real. Derivado de la temática familiar del restaurante, se ha destinado un área de juegos estáticos y un salón equipado con televisión en donde las niñeras cuidan a menores de edad. Además, existe un área específica y

⁶² *Booth* es un espacio del restaurante adyacente a la pared e incluye dos asientos de gran longitud, frecuentemente con respaldos altos y una mesa en medio de ambos (DC, 2022).

acondicionada para cocina que incluye una mesa de acero inoxidable, un tanque de gas estacionario, una estufa y un refrigerador industrial destinados para la preparación de los alimentos y bebidas de los usuarios y utilizada exclusivamente por el personal de ese departamento. El segundo nivel es un ambiente de disco-bar, acondicionado con área incluyente y excluyente de fumar para satisfacer diversas necesidades de sus compradores; cuenta con mesas, sillas, tres pantallas, luces y lámparas al interior y exterior del inmueble e inclusive hay un lugar específico con barra y tres banquillos de bar para quienes solicitan el servicio de bebidas directamente en ese espacio. En cada nivel (primer y segundo) se asignó un baño exclusivo para hombres y otro para mujeres (OP, CHI, e I), tal y como se ve en la imagen 9.

Imagen 9. Instalaciones de “Marinada & Vino”



Fuente: Redes sociales (*Facebook*).

4.3.5 Tecnologías

En “Marinada & Vino” la primera tecnología empleada es la inclusión de redes sociales controladas por el núcleo familiar (idéntico las demás compañías) para colaboración y coordinación de actividades organizacionales, y el gerente exteriorizó *“empezamos a trabajar con las redes sociales y cosas así, y en coordinación de los eventos empezamos a tener muchísimo ranking de personas*

(...) Facebook, Instagram y WhatsApp (...) y ahí los dueños se encargan de vigilar y controlar los comentarios y aportaciones (...) (C1-E). En segundo lugar, se emplean las cámaras de seguridad al interior del negocio “(coinciden todas las firmas, ver imagen 9), y el gerente manifestó estas *“ayudan a vigilar a los empleados”* (C1-E) y asegurar la estancia de los clientes y colaboradores.

En tercera instancia, utilizan un software de restaurante para agilizar y eficientizar el pequeño negocio en donde laboran 29 empleados y esto facilita el orden, control y administración de toda la compañía; y C1 narró *“se ocupa software especializado para el restaurante que sirve para levantar ordenes, comandas y ayuda a controla el negocio”* (C1-E); en el caso de esta empresa el software de restaurant, sí ha sido de utilidad a diferencia de “La Alborada” que resulta disfuncional por su bajo margen de ventas. En cuarto lugar, a partir de la inmersión a campo y búsqueda en plataformas sociales se encontró la presencia de este negocio en aplicaciones de comercio electrónico (*e-commerce*) denominadas *Uber Eats, Di-Di y Rappi* (PCE).

4.3.6 Clientes

En el caso de “Marinada y Vino” el gerente manifestó igual a “Delicias Aztecas” y “Dolce Vida” la introducción de productos y servicios por ideas y solicitudes de sus clientes *“(...) empecé a ver que los clientes pedían más vinos y (...) otros (...) comida (...), y más servicios (...)*” (C1-E). El gestor narró el seguimiento a los clientes a través de teléfono y WhatsApp para invitarlos a eventos y vuelvan frecuentar el restaurante *“(...) A mis clientes frecuentes siempre les tomaba sus datos, por ejemplo, sus teléfonos y cuando teníamos eventos les avisamos (...) en ese aspecto celular o WhatsApp” (...)* (C1-E). Esta compañía capta a clientes acorde a diferentes rangos de edad y preferencias deportivas. En “Marinada & Vino” los comensales son fijos y pasajeros (acorde a “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”) dicha variedad de captación de clientela se da por preferencia y/ gusto de eventos de vinos, niños, comida, o deportes, y también se utilizan estrategias de lugar moderno y familiar para atraer nuevos clientes, y C1 refirió:

Teníamos clientes de días, de eventos y (...), nuevos, era muy padre porque en Cuernavaca hay como un tipo de modismo, llega un lugar nuevo y todos quieren estar ahí, entonces, yo trataba de ir intercalando clientes nuevos con (...) frecuentes

y así (...) a final de cuentas así es más posible que el lugar siempre tenga gente (C1-E).

4.4 EL QUETZAL: UNA EMPRESA TRANSGENERACIONAL DISTINGUIDA POR SU CALIDAD DEL PRODUCTO E INNOVADORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

4.4.1 Origen y evolución

La pequeña empresa familiar denominada “El Quetzal” nació en el año 1968 en la ciudad de Cuernavaca, Morelos; fundada por un matrimonio que apertura un local inicialmente para la venta de tacos al pastor. A lo largo de sus 52 años de historia esta ha ido creciendo gradualmente e incluyendo nuevos menús adicionales. A pesar que el negocio fue fundado por el papá de la familia, este falleció y con ello surgió el cambio generacional del negocio (primera a segunda generación), dos de sus hijos asumieron las riendas del negocio, no obstante, en el año 2010 uno de estos dos últimos decidió voluntariamente abrir una nueva sucursal del negocio por propia cuenta, con la intención de realizar una red de taquerías con el mismo nombre “El Quetzal” dentro del mismo municipio; hasta la fecha, sólo existe una matriz y una sucursal en el estado de Morelos. El horario laboral en esta firma es de las 14:00 horas a las 1:00 horas del día siguiente, siendo jornadas laborales largas de once horas; destacando la jornada de atención al público de ocho horas y se da de las 16:00 horas a las 24:00 horas (OP y CHI).

En las últimas cinco décadas, se han realizado ajustes de productos y servicios para atender a sus consumidores, en este sentido se ha ajustado el costo de consumo personal inicial de \$30.00 pesos (1968) y actualmente es de \$120.00 pesos, por lo tanto, el negocio ha crecido e incrementado en un 300% los montos de consumo mínimo⁶³. El hijo del fundador de “El Quetzal” manifestó que históricamente desde el iniciaron sus operaciones incorporan nuevos productos y los dejan por un rango de tiempo de dos a tres años, para ver su funcionalidad (mediano plazo) y de ahí se toman decisiones importantes respecto a su permanencia o exclusión:

⁶³ Este importe de incremento de consumo mínimo de “El Quetzal” resulta de dividir el consumo mínimo actual de \$120.00 pesos de consumo de un cliente, entre el consumo mínimo inicial de \$30.00 pesos del cliente en 1968 y resulta 4.00 por ciento del consumo total y a este porcentaje se le resta la unidad que significa el costo inicial ($[120/30]=4.00-1.00$) y el resultado 3.00 es el margen de aumento de los precios en este negocio.

Siempre metemos ciertas cosas y cuando funcionan lo seguimos y si no los quitamos, (...) tratamos de poner mínimo como cada 2 o 3 años metemos un producto nuevo, puedo tenerlo hasta dos años, pero llega un momento en el que digo, no me sirve, nada más lo tengo de relleno (...) todo va a depender de cómo lo va pidiendo el cliente (D1-E).

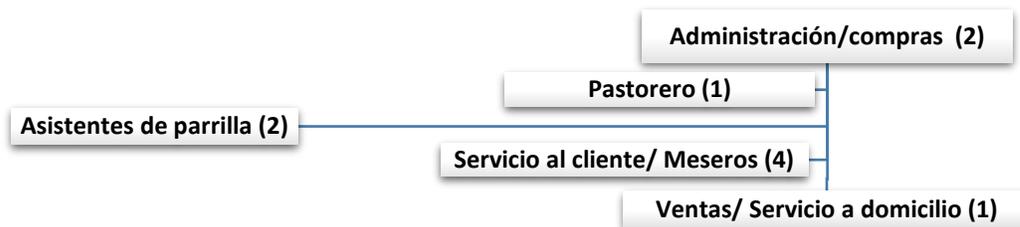
Los valores y políticas en “El Quetzal” no se encuentran por escrito (igual que “Dolce Vida”), a pesar de lo cual los administradores y dueños del negocio se encargan de propagar y comunicarlos al interior de la empresa, y estos consisten en: el respeto (idéntico a “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”), la tolerancia (similar a “Delicias Aztecas”), la atención al cliente y la empatía (coincide con todos los negocios) y la responsabilidad (igual a “Marinada & Vino”); según el relato del dueño:

Tratamos de cuidar un reglamento no escrito de ciertos requisitos que tienen que tener, tratamos (...) se respeten y no se lleven tanto (...) es lo más difícil porque cuando hay roces personales es cuando tenemos los problemas con ellos... empatía, responsabilidad, atención al cliente (D1-E).

4.4.2 Estructura organizacional simplificada, centralizada e informal

La empresa “El Quetzal” de acuerdo a la figura 14, se encuentra integrada por diez personas en donde hay: dos administradores generales, la fundadora y su hijo (segunda generación del negocio), un pastorero encargado de preparar, cocer y despachar la carne al pastor, dos parrilleros delegados a calentar los complementos de los alimentos, un repartidor en motocicleta dirigido en entrega de los pedidos a domicilio, y cuatro meseros que se van rolando horarios y turnos porque el negocio abre todos los días de la semana sin descanso alguno y los fines de semana es cuando se tiene mayor demanda en sus servicios.

Figura 14. Organigrama “El Quetzal”



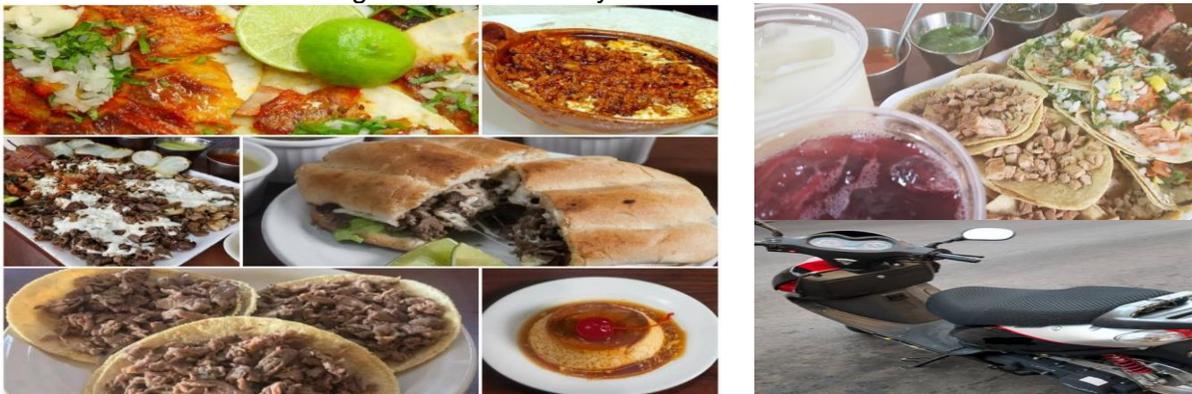
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

En esta compañía, las actividades no son exclusivas de un puesto, exceptuando aquellos que resultan clave y requieren cierta especialización, razón por la cual no podría desempeñarlo cualquier persona; por lo anterior, este esquema de negocio informal es congruente a las habilidades individuales y propias de cada puesto, y al respecto D1 narró *“depende, por ejemplo, tengo un tío que se ha dedicado al pastor prácticamente toda su vida entonces se ha especializado en eso, (...) él sabe hacer de todo, pero por lo regular es por especialización y su rapidez, por sus habilidades”* (D1-E).

4.4.3 Productos y servicios

“El Quetzal” ha ampliado su abanico de productos ofertados a sus clientes, como son los tacos de pastor y res, las quesadillas, las tortas, los alambres, las chistorras, las sincronizadas, las aguas de sabor, los refrescos, la cerveza y los postres (OP y CHI). En la imagen 10, se puede ver algunos de los alimentos ofrecidos en este negocio.

Imagen 10. Productos y servicios en “El Quetzal”



Fuente: Imágenes capturadas durante trabajo de campo y redes sociales (*Facebook*).

Adicionalmente, a los productos alimenticios ofertados esta compañía como en “Dolce Vida” es la entrega de servicio a domicilio en zonas cercanas a la ubicación geográfica del negocio, mediante una motocicleta que es patrimonio de la compañía, tal y como se muestra en la imagen 10.

4.4.4 Infraestructura

El negocio de “El Quetzal” inició en 1968 con un solo local, no obstante, debido al crecimiento constante e ininterrumpido treinta años después, en 1998 se ampliaron

a dos locales ocupando el mismo espacio inicial, y en la imagen 11 se puede ver que actualmente el local está dividido en una cocineta con parrilla y campana incluida, un baño, mesas y sillas de metal y aluminio, dos refrigeradores, dos pantallas de televisión, un expendedor de aguas frescas, una batidora y dos licuadoras industriales para elaborar sus salsas, una mesa de acero inoxidable, dos tanques de gas, un asador, una parrilla con trompo para preparar los tacos al pastor, dos cámaras de seguridad, un botiquín⁶⁴ de primeros auxilios y un extintor⁶⁵ (OP, CHI, e I).

Imagen 11. Infraestructura de “El Quetzal”



Fuente: Imágenes capturadas durante la investigación de campo.

4.4.5 Tecnologías

“El Quetzal” implementa tecnologías enfocadas redes sociales y son coordinadas por los miembros del linaje (coinciden todas las firmas), dichas plataformas son útiles para propiciar el contacto directo entre empresa y consumidor:

Las redes sociales, en su momento los servicios a domicilio, ya estamos a la orden del día, y aunque queríamos evitarlo, yo creo que ya se van a quedar

⁶⁴ El botiquín es un artefacto como una caja, maleta o mueble utilizado para resguardar medicamentos y además ayuda a trasladarlos hacia otros espacios (DRAE, 2022).

⁶⁵ El extintor es un artefacto que arroja un torrente de agua o mezclas ayudando a complejizar la combustión y así combatir incendios (DRAE, 2022).

permanentemente (...). Siempre es bueno tener contacto directo con los clientes y familia (...) por celular, Instagram (...) Facebook o WhatsApp (...) (D1-E).

En segundo lugar, implementan las cámaras de seguridad para vigilar los clientes y colaboradores (acorde a los demás negocios, ver imagen 11); y el dueño señaló “*lo único que tratamos es de tener controles de vigilancia cada vez más estrictos*” (D2-E). Finalmente, para atender a sus clientes y aumentar sus ventas hacen uso del servicio a domicilio mediante aplicaciones de comercio electrónico como *Uber Eats*, *Rappi* y *Di-Di* (PCE).

4.4.6 Clientes

Los clientes de “El Quetzal” “*no aportan ideas sobre productos, ni tampoco de servicios*” (D1-E) así lo manifestó el gerente y este hallazgo difiere con las demás compañías estudiadas. En esta firma, no han existido pérdidas de comensales por la alta calidad en su producto (planteado en líneas posteriores en la sección de ventajas competitivas), y el gerente de “Marinada & vino” acorde con “El Quetzal” y en contraste a “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”, exteriorizó la ausencia del detrimento de usuarios derivado de la variedad de propuestas que ofrece el restaurante, y relató:

No tuve pérdida (...), había clientes que iban una vez al mes, (...) cada mes y medio, pero había otros (...) tenía ahí cada tercer día, cada cuarto día o en los eventos, si tenía tres eventos en la semana a los tres eventos iban y así (C1-E).

Pasando a las formas de captación a sus clientes, se evidenció que lo hacen mediante la calidad y cantidad (independientemente del precio por arriba de su competencia), y en su experiencia el hijo del fundador compartió:

Tratamos de tener siempre la misma calidad y cantidad de sabor y todo, nuestros clientes son muy especiales, entonces piden la misma calidad (...) la competencia cada vez es más difícil, la gente se va mucho por la economía y nuestros precios no son baratos, pero en relación al precio y la calidad (...) están bien (D1-E).

En “El Quetzal” el administrador coincidió con todas las compañías en que sus consumidores son fijos y variables, porque su compañía tiene sesenta años en el mercado y se ha transmitido la fidelización de un cliente antiguo (abuelo, padre) hacia una nueva generación (hijos, amigos, jóvenes, niños), es decir, de la misma forma de tránsito una empresa familiar de una generación a otra, de forma similar

se transfiere la recomendación de boca en boca de clientes estables para cautivar un segmento de mercado diferente y ocasional. En esta perspectiva, el dueño aseveró:

Mis clientes son cautivos porque la mayoría son desde cuando empezaron, de ahí los hijos y los nietos, la mayoría son de años, los nuevos son los nietos y de ahí el amigo del nieto, así ha sido mi publicidad, (...) tengo (...) 40% (...) son profesionistas, (...) 40% (...) son comerciantes y (...) 20% son estudiantes, más o menos así (D1-E).

En esta sección, se narró el origen y evolución histórica de las micro y pequeñas compañías de linaje estudiadas. Además, se abordó la evolución histórica atravesada por las compañías; así mismo, la consideración de experiencias previas en las firmas para solventar nuevos escenarios complejos que resultan similares, y además se expresaron los valores y políticas contenidos en memorias naturales familiares (no escritas) practicadas al interior de las firmas, como: el respeto, la empatía, la comunicación, el optimismo, la atención al cliente, la paciencia y/o tolerancia, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la ética y la honestidad. De la misma forma, se observó la estructura orgánica informal imperante en la mayoría de las corporaciones familiares. También, se exhibieron los productos y servicios ofertados en las distintas firmas: los eventos públicos y privados, el estacionamiento privado, los espacios destinados para niños y los espacio para el público joven y adulto (ambiente familiar).

Por otro lado, se mostró la infraestructura de las corporaciones que permitieron evidenciar las condiciones del inmueble, el mobiliario, los espacios y las amenidades integrales los distintos escenarios de las empresas familiares. Por otro lado, se halló la clasificación de los clientes: permanentes mayoritariamente y temporales que sólo van de paso en un menor porcentaje (coinciden todas las compañías). Finalmente, se expusieron las tecnologías empleadas en las firmas: las redes sociales y las cámaras de seguridad (coinciden todas las compañías), el software especializado en restaurantes (“Marinada & Vino”) y las aplicaciones de comercio electrónico (coinciden “Delicias Aztecas”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”). Una vez evidenciado el contexto de las cuatro compañías, en el siguiente apartado se presentan y analizan los relatos centrados en las narrativas de las formas en que se crea, difunde y mezcla el conocimiento en los negocios de estirpe.

CAPÍTULO V. LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EN “DOLCE VIDA”, “DELICIAS AZTECAS”, “MARINADA & VINO” Y “EL QUETZAL”

5.1 La importancia de las capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas para adquirir, generar y mezclar saberes

Tal y como se planteó en la introducción y en el capítulo I del marco teórico-conceptual, el concepto de capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA) en las firmas familiares de servicios propuesto en la presente investigación son comprendidas como el conjunto de habilidades, competencias y procesos enfocados en la innovación organizacional de saberes y memorias naturales familiares empíricas, la innovación tecnológica de procesos y marketing, la innovación procesal de servicios y recursos como la el mobiliario y equipo e infraestructura, y la innovación productiva de alimentos y bebidas; además dichas habilidades se ocupan del resguardo, mejora, reconfiguración, modificación o extensión del conocimiento y/o aprendizajes individuales, colectivos y organizacionales para generar nuevos saberes de productos, servicios y procesos que respondan a las necesidades del entorno mediante el diseño e implementación de nuevos modelos de negocio diversificados que optimicen al máximo los recursos disponibles para generar y extender una ventaja competitiva sostenible. Las capacidades dinámicas de aprendizaje como el tema central de la presente investigación, Garzón (2015 y 2018) las categorizó en tres rubros: la adquisición, integración y combinación de conocimientos. Y justamente para comprender estas tres categorías de las capacidades de aprendizaje empresarial, enseguida se presentan cada una de ellas.

5.1.1 Adopción de saberes a partir de los problemas, clientes, competencia y experiencias

Las crisis y problemáticas en la compañía familiar

Las empresas actualmente hacen uso de sus potenciales dinámicas para enfrentar muchos problemas derivados de la globalización y las necesidades de los compradores. Derivado de lo anterior, a continuación, se revisan los inconvenientes relacionados con cuestiones administrativas y de recursos humanos en las cuatro empresas exploradas.

Problemáticas administrativas en las MIPYMES familiares y su evolución

Durante las entrevistas se indagaron las problemáticas administrativas que habían enfrentado y experimentado las MYPES familiares, tal y como se abordó en el capítulo I y II del marco teórico y metodológico, mediante el análisis de las ocho principales fuentes conflictivas planteadas por Martínez et al. (2018): los costos, la eficiencia, la ausencia de estructura formal, los procesos, las personas, el contexto laboral, la propensión a contratar familiares y la toma de decisiones

En las cuatro compañías estudiadas se detectó en primera instancia a la economía como un problema que las ha afectado directa e indirectamente y esta situación se ha vuelto aún más grave por la emergencia sanitaria COVID-19, dificultando la operatividad de los negocios por la poca afluencia de compradores, las ventas bajas y la subida de precios de los insumos. Algunas de las experiencias narradas por los dueños y gerentes de las compañías fueron: en Dolce Vida *“por lo de la pandemia (...) todo mundo no tiene dinero ahorita (...)”* (A1-E), en Delicias Aztecas *“todo es un caos y la situación mundial (...) está atacándonos a todos en cuestión de economía, por la pandemia”* (B1-E), en Marinada & Vino *“ahorita con la crisis no hay clientes”* (C1-E); y el hijo del fundador del Quetzal dijo *“en esta pandemia (...) subieron todos los insumos (...) te sube la carne o las verduras”* (D1-E) y la dueña afirmó *“los problemas (...) más graves son la falta de recursos financieros (...)”* (D2-E). Las dificultades económicas corporativas son resultado de la crisis por la pandemia mundial del COVID-19, y según la encuesta sobre el impacto generado en las empresas refiere que el 93.2% de las corporaciones mexicanas se vieron afectadas por este fenómeno, y las microempresas tuvieron cierres temporales de operaciones en un 43.3% (ECOVID-IE, 2020) y las firmas de estirpe desde el año 2016 hasta el 2020 presentaron una disminución de ventas hasta del 35% (EGEF, 2021).

La segunda situación caótica detectada al interior de tres compañías es la inseguridad interna y externa, justamente esta situación ha sido generada por parte de grupos delictivos agregando complejidad al escenario competitivo, y algunas de las situaciones complejas han sido robos, asaltos, secuestros y cobro de derecho

de piso; y esa idea la pionera de “Dolce Vida” expuso *“nos han dicho (...) vecinos de los otros negocios, que sí (...) les han robado, (...) han abierto sus cortinas, hasta ahorita a nosotros no, pero casos cercanos sí hay muchos”* (A1-E); en “Delicias Aztecas” han experimentado episodios de *“violencia, crisis, robos (...)”* (B1-E), además *“la inseguridad, (...) pegó muy fuerte un tiempo (...) ya la gente no quería salir aquí, fue cuando se soltaron los secuestros y el derecho de piso y todo eso”* (B2-E). Por su parte, el empresario de “El Quetzal” narró: *“(...) pues a nosotros no nos ha pasado, (...) a nuestros clientes sí les han robado y asaltado afuera de las sucursales que tenemos”* (D2-E).

Aunado a lo anterior, el administrador de “El Quetzal” afirmó la inseguridad no es reciente en el país, ni mucho menos en el estado de Morelos, resaltando que esta temática engloba varios aspectos como la delincuencia, el derecho de piso y secuestros:

Con los grandes eventos de inseguridad (...) en nuestro país y pues hablando de Morelos (...) está pegado a Guerrero, los carteles (...), las pandillas (...), los que cobran por derecho de piso y (...) raptan, es pan nuestro de cada día en nuestro estado y todo eso afecta (...) el nivel comercial de muchísimas empresas, entre ellas yo, siento (...) eso me ha afectado bastante (...)

 (D2-E).

Al respecto, las estadísticas refieren que en México el 35% de las microempresas y el 43.4% de las pequeñas y medianas compañías señalan como una de sus principales problemáticas la inseguridad pública (INEGI-CE, 2019). En promedio una compañía puede ser víctima de 2.6 delitos y en las micro y pequeñas empresas destaca la extorsión, seguido del robo de mercancías como insumos, bienes o dinero y los actos de corrupción (ENVE, 2020).

El tercer inconveniente experimentado en algunas compañías familiares es la competitividad, así lo expresaron dos compañías en el presente estudio. Por una parte, el dueño de “Dolce Vida” expresó la permanencia de la competencia como consecuencia de *“mucha venta ambulante (...)”* (A1-E); y, por otro lado, el hijo del fundador de “El Quetzal” relató que las personas buscan calidad y buen precio al momento de consumir, obligando al empleador a mantener altos índices de calidad en los productos y servicios ofertados a sus usuarios, en virtud de ello *“la*

competencia cada vez es más difícil, la gente se va mucho por la economía y nuestros precios no son baratos, pero en relación al precio y la calidad, digo que están bien” (D1-E).

En cuarto lugar, se halló la alta exigencia de los clientes y el bajo poder adquisitivo en un contexto organizativo, en donde las condiciones económicas actuales marcan nuevas pautas de operación, oferta y demanda, así como altas expectativas de consumo y servicio. La fundadora de “Delicias Aztecas” narró referente a eso que: *“el nivel de exigencia de los clientes, es tu compromiso (...) por los pagos que hacen por sus comidas, piden mucho y pagan muy barato” (B1-E).* En quinto lugar, en “Dolce Vida” se halló la insuficiencia de la infraestructura en cuanto a las instalaciones e incluido el espacio destinado para estacionamiento que da servicio a sus clientes permanentes y potenciales, así lo manifestó el dueño:

Problemas actuales, (...) la liquidez (...) (...) no hay para hacer fácil los cambios del mobiliario (...) las cosas se van deteriorando (...) un espacio más grande (...) aquí no tenemos estacionamiento, estamos en un lugar donde no tenemos en ningún lado cercano en donde estacionar los coches (...) (A2-E).

Como sexta problemática, se encontró de manera exclusivamente en “Marinada & Vino” fue el asiento geográfico es inadecuado y este pudiera explotarse en otro espacio e inclusive dirigirse a un segmento de mercado de mayor nivel económico, y en esta idea el gerente señaló la *“ubicación (...) yo pienso que si ese lugar estuviera en otro lugar sería otra onda” (C1-E).* Derivado de lo anterior, se puede vislumbrar al punto territorial donde se localiza una firma como un elemento emergente de doble filo pudiendo o no beneficiar a las compañías familiares, ya puede brindarle la posibilidad que dicho negocio pudiera dirigirse a otros usuarios y mercados para expandirse; no obstante, si la segmentación es incorrecta la industria familiar podría tener efectos negativos o desfavorables en sus ingresos y restringirse a un mercado meta erróneo limitando con ello su crecimiento, consolidación y ventaja competitiva.

Haciendo un comparativo entre la infraestructura de las cuatro compañías estudiadas (contenidas en las imágenes 3, 5, 9 y 11 del capítulo IV del contexto de las empresas familiares objeto de estudio) se puede observar que “Marinada & Vino”

cuenta con equipamiento elegante y adicionalmente posee altos estándares de calidad que podrían permitirle un crecimiento importante, además de los servicios de eventos privados con diversidad de temáticas ofertadas (ver imagen 8) lo diferencian en gran medida de los demás negocios y le otorgan un valor agregado que no ofertan las demás compañías estudiadas.

Finalmente, un problema exclusivo en “Marinada & Vino” es la falla administrativa en la toma de decisiones guiadas e influenciadas por el líder, y que además generan resultados erróneos y carentes de planeación estratégica; en esta idea C1 indicó “*la administración está mal*” (C1-E). El gerente resaltó un error administrativo importante reflejado en la disminución de los índices de la calidad de algunos productos en relación a lo anteriormente ofertado. Dado que la calidad de los servicios proporcionados por este negocio es fundamental y si esta resulta ser menor a la anteriormente ofrecida, obviamente esta situación se vuelve un problema con el cliente, quien compara el producto y servicio proporcionado anteriormente y en la actualidad en un mismo establecimiento. En esta compañía, algunas cosas han disminuido en términos de calidad, pero algunas otras han incrementado, como es el caso de algunos insumos para la preparación de alimentos (la carne y el pan), y el gerente relató:

También, ha habido muchos cambios para mejorar, por ejemplo, cuando fue lo de las hamburguesas, la calidad de la carne nos tardamos como 4 o 5 meses en que llegara la ideal, el pan igual, entonces hubo muchas cosas o muchos cambios tanto buenos como malos, (...) si ha habido un cambio constante (C1-E).

Una vez identificadas las principales problemáticas administrativas en las compañías familiares, a continuación, se procede a abordar la evolución de dichos inconvenientes, y en ese sentido los dueños y gerentes de las firmas expresaron que son las mismas complicaciones desde el inicio de las firmas e inclusive se han intensificado como es el caso de la inseguridad, logrando complejizar la operatividad y buen desempeño de los negocios, y ese sentido el propietario de “Delicias Aztecas” manifestó “(...) *antes no teníamos el problema de tanta inseguridad (...)*” (B2-E).

Un aspecto fundamental para hacer frente a las problemáticas son las estrategias; y por ello, se abordan los tipos de tácticas implementadas en las micro y pequeñas compañías familiares para contrarrestar sus dificultades y permanecer en competencia. Las cuatro firmas coincidieron en que han tenido una disminución o en su caso permanencia en sus precios para retener a sus clientes y dar continuidad a sus negocios, reduciendo desfavorablemente sus utilidades e inclusive en el peor de los casos eliminar productos y servicios. Al respecto, la pionera de “Dolce Vida” evidenció *“ahorita por la situación se han reducido, los costos los tenemos que bajar porque no hay venta (...)”* (A1-E). La dueña de “Delicias Aztecas” dijo respecto a las utilidades *“(...) yo he sacrificado ganancias y he tratado de mantener un mismo precio de producto, para que así la gente no deje de comprar, (...) no deje de venir a verme y comprar mi producto* (B2-E) y en razón a su segmentación de mercado, productos y servicios manifestó una reducción sustancial para adaptarse a las necesidades de sus clientes mediante el ajuste de precios *“De hecho se tomaron nuevas metas y se cambió de ser un restaurante a ser una fondita”* (B1-E).

En relación a lo anterior, “Marinada & Vino” para intentar solucionar sus contrariedades administrativas ha mejorado su oferta y sacrificado mínimamente sus utilidades, pese a lo cual, los precios en el monto de consumo de sus clientes oscilan arriba de los doscientos cincuenta pesos, dado que cuenta con instalaciones de buena calidad, permitiéndole diferenciarse de las otras tres compañías respecto a un nivel más alto del precio (C2, CHI-OP), y justamente este escenario evidenciado en las imágenes 10, 11 y 12 contenidas en el apartado contextual de este trabajo. En ese sentido, el director general mencionó: *“hemos tratado de solucionar dando una mejor oferta, el (...) sacrificar un poco nuestra utilidad para mantener la afluencia de personas al restaurante (...)”* (C2-E). Finalmente, en “El Quetzal” el dueño dijo *“ahora los porcentajes de ganancia han sido un poco más difíciles de mantener por las variantes de los cambios, de la moneda”* (D1-E) y estos han evolucionado de forma desfavorable porque se han visto reducidos constantemente por el alza de costos de las materias primas y la volatilidad económica.

De los párrafos anteriormente expuestos, se destaca que los cuatro consorcios familiares han enfocado sus destrezas a la reducción de precios, costos o ganancias y la mejora de oferta; y estas estrategias según Vanoni et al. (2018) se denominan liderazgo de precios (menor competitivamente y eleva el nivel de ventas).

Principales problemáticas relacionadas con los recursos humanos

En esta sección se abordan las dificultades relacionadas directamente con los recursos humanos de las compañías familiares. En primer lugar, se encontró en las cuatro compañías un problema recurrente y es la rotación de personal (exceptuando a la familia); y según estadísticas del INEGI (2019) el 14.6% de las microempresas registran este inconveniente por cuestiones personales, coincidiendo con el argumento del fundador de Dolce Vida *“la mayoría nos comentan que sí está pesado el trabajo y luego se van (...)”* (A2-E), en “Delicias Aztecas” la instauradora aludió *“el personal siempre ha sido el problema principal (...) cambian de empleo (...) en este gremio nadie queda en el puesto, solo se conservan los dueños”* (B1-E). Mientras el gerente de “Marinada & Vino” mencionó *“(...) era muy rotativo...pero, era porque las personas que estaban (...) no les interesaba, solamente sacar el trabajo, y ya”* (C1-E), por otro lado, el director de la misma precisó que dicha situación es exclusivamente atribuible al puesto de mesero, e indicó:

(...) Hay mucha rotación sobre todo en (...) los meseros, el piso, es dónde más rotación tenemos puedo decir (...) los que están ahorita en este momento no hay uno sólo (...) desde el inicio, todos son nuevos y tendrán aproximadamente 8 meses el que tiene mayor antigüedad (C2-E).

En la misma idea, el administrador de El Quetzal” enfatizó *“la mayoría de los empleados se van, ni te avisan, ni adiós dicen (...)”* (D1-E). Algunas de las razones del abandono del empleo son porque los colaboradores se encuentran estudiando y laborando al mismo tiempo, y una vez culminados sus estudios deciden dedicarse a otras actividades, o simplemente se aburren de la rutina de organización y buscan nuevas oportunidades de empleo, y D2 explicó *“Duran entre 2 a 3 años y lógicamente los jóvenes son los primeros que se van, porque o acaban su carrera o se dedican a otra cosa (...) después de 4 o 5 años la gente se aburre”* (D2-E).

La segunda dificultad hallada en las cuatro compañías es la baja compensación de salario e incluso se les paga el salario mínimo de ley, resultando insuficiente para satisfacer las necesidades básicas, personales y familiares de los colaboradores. Al respecto, algunos testimonios expresados por los dueños, directores y gerentes fueron:

(...) el sueldo (...) tal vez no cubrimos las expectativas de los empleados, porque en realidad no sabemos sus necesidades (...) aunque tratamos de estar al margen de las demás competencias. (...) se les hace poco el sueldo y mucho el trabajo (A2-E).
Muchas veces (...) ellos crecen en familia, y tienen más prioridades (...), entonces llega un momento en que (...) no los puedes cubrir de todo (...) y (...) no se les puede dar completamente todo, porque no hay suficiente venta o no hay suficiente dinero (...) (B2-E).

En “Marinada y Vino” durante las charlas informales se pudo obtener notas de campo sobre comentarios adicionales a los obtenidos en la entrevista con el director general, en donde expresó la existencia de bastante movilidad de su plantilla de meseros derivado de quejas o abandono del empleo sin previo aviso por cuestiones relacionadas con el sueldo, y esta situación resulta cíclica y permanente e inclusive en algunas ocasiones el mismo director general personalmente a brindado atención a la clientela del restaurante; también, se pudo constatar que al puesto de mesero se le asigna un salario mínimo de ley federal del trabajo y esa vacante posee un alto índice de rotación (CHI). Por su parte, en “El Quetzal” la mayor parte del personal percibe un salario bajo, ocasionando fluctuaciones, abandonos o cambios de empleo, así lo expuso el administrador general durante varias pláticas fuera del proceso de entrevista (CHI). En general, se manejan sueldos mínimos estándar en el mercado de servicios de alimentos y bebidas, y similares al negocio para estar en competencia, y en esa idea el fundador de “Dolce Vida” narró *“aquí todos (...) manejamos por lo regular un estándar un tope de sueldo, (...) sabemos cuánto (...) se está pagando (...) en los otros negocios”* (A2-E).

Acordar un sueldo es un inconveniente al momento de contratar personas por la ausencia de conformidad con el mismo y esta situación complejiza la colaboración; por lo tanto, resulta ser una limitante en la contratación y permanencia de particulares en los negocios de estirpe, en esa idea A1 enfatizó:

Llegan a trabajar y no les voy a dar lo que ahorita están ganando (...) porque veo si en realidad si está a gusto y si (...) me está funcionando a mí, (...) si no me funciona no la voy a dejar, entonces siempre al principio cuando entran es un sueldo y ya vemos y se les va subiendo (A1-E)

La cuestión de asignación de sueldos en “Dolce Vida” es diferente con los miembros de la familia e incluidos los dueños y fundadores del negocio, ya que no se designan un salario como los demás colaboradores; es decir, trabajan en la compañía sin recibir salario alguno tanto el papá, la mamá e hijas; y naturalmente van tomando las utilidades de la compañía para sufragar sus gastos personales sin separar el dinero del negocio de los mismos (CHI); en “Delicias Aztecas” su creadora narró que los salarios varían entre un puesto y otro *“(...) el sueldo principalmente es el problema, los meseros van con sueldo mínimo y los cocineros van con sueldo bien”* (B1-E).

La tercera contrariedad es la deshonestidad laboral, en el caso específico de “Dolce Vida” algunas colaboradoras se agruparon externamente para reproducir el modelo de negocio (robo de ideas), y ese sentido A1 afirmó: *“(...) una ya se iba a casar, a otra ya no la dejaba el marido y a la mera hora pusieron otro negocio igual que el mío (...)”* (A1-E); el modelo de negocio acorde a Teece (2017) se enfoca en hallar vacíos, brechas y ajustar la empresa a las necesidades y exigencias de sus compradores, a pesar de ello, es susceptible de ser imitado según Vanoni et al. (2018) situación conlleva a una disminución sustancial del valor agregado al cliente. En “El Quetzal” dicha deshonestidad se da en dos sentidos, según el administrador por el robo hormiga de productos tangibles consistente en sustraer cosas o productos en pequeñas cantidades del área laboral, sin la autorización explícita por parte de una autoridad superior, y estas acciones se ven en la práctica cotidiana, según contó su promotora:

Son muy aprovechados con cosas que no son de su propiedad, como trabajan con bienes alimenticios y materias primas, (...) eso es muy frecuente y nos damos cuenta del conocidísimo robo hormiga, vienen y se roban poquito, no se nota (...) (D2-E).

La cuarta problemática son las demandas laborales por parte de uno o varios colaboradores inconformes con su trabajo y tendientes a poseer ciertas conductas

negativas hacia el negocio, mismas que se han visto manifestadas en inconformidades reclamadas en juzgados laborales (demandas), y al respecto la fundadora de “Dolce Vida” explicó:

Me demandaron, ellas me exigían (...) yo les dije (...) me iba a asesorar (...) me sacaron la cantidad que les correspondía, les dije (...) si querían podían aceptarlo y si no nos íbamos a pleito, (...) por mí no había ningún problema porque yo ni las corrí (...) (A1-E).

En el mismo sentido, “Marinada & Vino” busca en lo posible evitar demandas laborales mediante arreglos al interior de la compañía o en su caso los convenios fuera de juicio, apoyándose en la asesoría externa de profesionales expertos y especializados para brindarles las facilidades y conocimientos correspondientes en términos jurídicos de la Ley Federal del Trabajo en México, y el director ostentó “(...) *algunas demandas (...) tratamos (...) no lleguen a los tribunales (...) tratamos de tener un buen arreglo y no un mal pleito para la empresa (...) siempre tratamos de evitar situaciones*” (C2-E).

En quinto sitio, un inconveniente recurrente con el personal de las MYPES familiares es el desarrollo personal y profesional, reflejado en la ausencia de capacitación y productividad, del mismo modo que los conflictos internos entre colaboradores. La carencia de capacitación es respecto al servicio y atención al cliente, así como a la preparación de alimentos y bebidas; así lo vertió el fundador de “Dolce Vida”: “(...) *una capacitación profesional, (...) más a fondo (...) en la preparación de los alimentos, la atención a los clientes (...)*” (A2-E). Esta ausencia de adiestramiento es planteada como una problemática recurrente en las firmas mexicanas según el Instituto del Fracaso (IF, 2018) y según estadísticas de ENAPROCE (2018) solo el 14.2% de las microempresas y el 55.1% de las pequeñas y medianas compañías (PYMES) capacitan a sus empleados; coincidiendo en la ausencia de capacitación en este micronegocio.

Respecto a la ausencia de productividad, la dueña de “Delicias Aztecas” expresó que sus empleados no son fructíferos, les da pereza colaborar en el trabajo y en cuanto al crecimiento organizacional sólo prefieren saltar de un empleo a otro, sin valorar la posibilidad de un crecimiento personal y profesional en una misma

empresa de forma constante y positiva, y en razón a esto la creadora expresó “(...) yo soy de la ciudad de México, en el estado de Morelos, la gente es muy floja no les gusta trabajar y crecer simplemente se van, no son productivos” (B1- E). Continuando con la productividad, el dueño de “El Quetzal” coincidió con “Delicias Aztecas” y explicitó que los colaboradores normalmente “son flojos, uno les tiene que decir lo que deben hacer porque si no, no lo hacen” (D2-E), esta situación, de falta de apoyo al negocio genera bajo rendimiento para la compañía, además ausencia de crecimiento para los colaboradores (si la empresa no crece, los empleados tampoco prosperan).

Los conflictos internos entre colaboradores en “Marinada & Vino” les impide un óptimo desarrollo personal y profesional, según lo expresaron el gerente y el director; reflejando conductas negativas de los empleados hacia la empresa, como son la ausencia de “puntualidad” (C1-E), la “falta de confianza (...) no les tengas la confianza adecuada para manejar el dinero” (C2-E), también la irresponsabilidad de “evadir ciertas cosas, (...) si tú sabes (...) hiciste algo mal y cómo decir que no lo hiciste tú y otra persona si, (...) es la responsabilidad de saber afrontar lo que haces” (C1-E). También, el propietario de “El Quetzal” de manera análoga a “Marinada & Vino” manifestó algunas cuestiones relacionadas con el incumplimiento de reglas y/o ausencia de responsabilidad individual y/o grupal adquirida en el centro de trabajo, y mencionó “(...) los empleados tratan de burlar las reglas, (...) tiene uno casi (...) estar como policía atrás de la espalda de cada empleado para que cumpla con su deber (...) es la irresponsabilidad del empleado (...)” (D2-E).

Por lo tanto, el conflicto entre colaboradores puede dañar y/o desvirtuar las líneas de comunicación interna y al respecto C1 señaló: “en algún momento algunas personas que trabajaban ahí son muy conflictivas, entonces brincaban las jerarquías” (C1-E) y dueño de “El Quetzal” coincidió “cuando hay roces personales es cuando tenemos los problemas con ellos” (D1-E). Las conductas son influenciadas y controladas por el líder, por lo cual, a pesar de tener una cultura empresarial arraigada fuertemente con valores de familia, no todos los colaboradores se involucran totalmente en la misma, ocasionando acciones que no

benefician a la empresa, sino al contrario, le atribuye cargas extras a la operatividad del negocio.

Una vez que se conocen las problemáticas administrativas más relevantes en las cuatro empresas estudiadas. Ahora, se procede a evidenciar la evolución de dichas problemáticas. Las situaciones complejas que han experimentado las compañías familiares en relación a su administración y recursos humanos en algunas ocasiones han cambiado; acorde a las aportaciones de la dueña de “Dolce Vida”: *“han cambiado, no siempre es el mismo problema, si hay un problema en el negocio tratamos (...) no vuelva a ocurrir, lo tratamos de cambiar, si una cuestión no funcionó, tratamos de darle un giro y buscar nuevas alternativas”* (A2-E) y coincide con “Delicias Aztecas” *“han ido (...) cambiado (...), se tienen más prioridades, (...) más necesidades”* (B2). “El Quetzal” y “Marinada & Vino” coinciden han permanecido con las mismas dificultades, difiriendo con “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” ya que en estas vienen arrastrando las complejidades sin brindarle una solución definitiva, y el hijo del fundador de “El Quetzal” relató *“son los mismos, siempre ha sido así desde un principio”* (D2-E) y el director de “Marinada & Vino” mencionó son *“los mismos, (...) hay (...) rotación de personal”* (C2-E).

Al momento de solucionar las contrariedades generales y del personal, las cuatro compañías estudiadas coincidieron considerar las experiencias previas de los colaboradores, como una experiencia vital y las vivencias laborales del día a día para fortalecer los aprendizajes de los colaboradores y del mismo negocio; el testimonio del dueño de “Dolce Vida” expuso la importancia de tener empleados con *“(…) experiencia, y nosotros les comentamos cómo está el trabajo, lo que va a hacer en la práctica, (...) las medidas, los tamaños, las porciones”* (A2-E), y en esta compañía justificadamente han solicitado experiencia previa porque en sus vivencias, tanto la especialización como las rutinas de ciertos puestos es importante para desarrollar tareas complejas, y requieren de cuidado para brindar una buena atención y servicio a sus clientes, y la pionera narró varios ejemplos al respecto enfatizando en que *“una sola chica (...) llegó, se plantó, lo hizo y con ella no batalle nada (...) pues se*

dedica a echar puras tortillas tiene experiencia... y de cocinar, yo y el chico que me ayuda, él está estudiando gastronomía” (A1-E).

En “Delicias Aztecas” hay actividades que pueden desarrollar personas con poca experiencia, como son los meseros, pese a ello, en el caso de los cocineros deben tener altos conocimientos de cocina mexicana para desempeñar eficientemente su trabajo, y B1 señaló *“cuando he solicitado cocinero (...) el requisito es (...) conozca la cocina mexicana (...)” (B1-E).* Complementando el párrafo anterior, los colaboradores de “Marinada & Vino” deben tener un conocimiento básico y experiencia previa sobre la actividad a desarrollar, para evitar en lo posible errores y accidentes laborales:

Lo ideal es (...) sepan lo básico, si tienes experiencia de trabajar en varios lugares mucho mejor (...) los puestos más fuertes son la parrilla, porque ahí si los términos de la carne y eso, si lo maneja una persona que no sabe, te da en toda la torre (...) te pueden regresar 5 veces una hamburguesa, 5 veces un corte en el día, ahí si tiene que ser alguien muy específicamente (...) esté capacitado, otro (...) el valet parking porque acomodar un carro tiene su chiste, tiene que ser rápido y bien y si alguien no lo hace bien puede rayar el carro, (...) pegarle o te metes en una bronca, ese si tiene que tener suma experiencia, (...) y el otro (...) el barman (...) necesita saber (...) de coctelería, (...) ser rápido, tener (...) limpia su barra, ser higiénico, (...) ser (...) puntual, porque también si no está en su horario, también te da en toda la torre (C1-E).

Igualmente, los colaboradores de “El Quetzal” deben tener ciertas habilidades mentales como son las matemáticas básicas, porque es fundamental para retroalimentar y desarrollar actividades específicas de atención y servicio al cliente, así lo manifestó el hijo del fundador: *“(...) les pido (...) se sepan las tablas, pero es muy complicado, hay gente que es muy terca (...), la juventud está con el celular y con las calculadoras, no quieren hacer nada mental (...)” (D1-E).*

Otra acción empleada en las micro y pequeñas compañías familiares para solucionar las complejidades administrativas y del personal que se les han presentado, han sido en tres sentidos: la comunicación, el uso de los castigos y los cursos internos. La comunicación se ha empleado en todas las compañías y ha sido verbal, directa y continua, con el objetivo de concientizar a los colaboradores sobre los beneficios para el negocio y para ellos mismos, y esta comunicación se da en cuanto a aspectos de: atención y servicio al cliente, confianza, honradez e iniciativa

en el trabajo que resulta un ganar- ganar para ambas partes. En este tenor, algunos testimonios afines son:

(...) les doy muchas pláticas para concientizarlos de cómo está la situación y hagan lo mejor posible en su trabajo porque eso es conveniente para ambas partes, nosotros como dueños y ustedes como trabajadores (...) (A2-E).

(...) platicar con ellos y decirles (...) todo en esta vida es tener la confianza, que ellos se hayan ganado la confianza con sus patrones, (...) la honradez (...) y el buen trabajo de ellos (...) habla por ellos mismos, (...) la iniciativa de (...) no (...) estar esperando a que el patrón esté como cuchillito de palo sobre ellos, o sea, ahí ellos tienen una tarea diaria de llegar y hacer la entre más rápido la acaben más tiempo pueden descansar u ocupar el tiempo para más cosas... (B2-E).

(...) Una de las cosas que empezamos a solucionar es cambiar el chip de las personas (...) a lo personal, el decirles cómo atender a las personas, (...) se dieran cuenta (...) si ellos atendían mucho mejor a las personas irían más seguido, los mismos clientes atraen a otros (...) (C1-E).

De igual manera, “El Quetzal” ha resuelto sus problemáticas mediante la comunicación verbal y directa del dueño con sus colaboradores, ya que, ante la ausencia de manuales y un organigrama formal, todos los asuntos deben exponerse de forma inmediata para buscar posibles soluciones por parte de los superiores jerárquicos (OP y CHI).

Acerca del uso de castigos y dependiendo el grado y magnitud del desorden laboral provocado, se le asigna alguna penalización ampliamente conocida y aceptada por todos los colaboradores que va desde una simple suspensión hasta un acta administrativa, o en el caso más grave el despido, y esto lo ostentó C1:

Dependiendo si era una falta grave los suspendía y les hacía una carta administrativa, la deshonestidad si era algo que no se podía dar por alto, era baja automática y despido (...). La deshonestidad era el querer engañar a la empresa o a un cliente, eso es como muy bajo (...) (C1-E).

La tercera acción para solucionar sus inconvenientes es la oferta de cursos al interior de “Marinada & Vino”, los mismos son impartidos por sus propios medios y apoyados por niveles estratégicos (gerentes) y tácticos (dirección general), así lo manifestó el director general:

(...) Con participación del director y los gerentes de área constantemente, aunque no nos dedicamos a cursos, pero tratamos de tocar temas (...) enfocados al mejoramiento del personal, ya sea con audiovisuales o con algún tema propio de algún libro de mejoras para las empresas (C2-E).

La temporalidad para resolver los obstáculos y las situaciones complejas en las compañías familiares estudiadas ha sido: rápido, poco a poco, en un día, en tres días, en meses e inclusive aún les sigue tomando tiempo. En algunas ocasiones, las trabas se han resuelto rápido e inmediato como es el caso de “Dolce Vida” que considerando la postura del trabajador y de los clientes para conocer el inconveniente específico y así estar en las condiciones de plantear una solución viable, completa y rápida, y el fundador contó:

Hemos tenido problemas que se han solucionado rápidamente (...) hablamos con el empleado y le hacemos saber (...) nuestros clientes son de muchos años, y la mayoría (...) nos tienen al tanto del comportamiento de nuestros trabajadores para que no hagan cosas (...) por ejemplo, si yo doy el refresco en 10 pesos, lo dan a 12 pesos y ahí es donde perdemos en el negocio porque piensan que nosotros estamos aumentando el precio (...) (A2-E).

La instauradora de “Delicias Aztecas” concuerda con “Dolce Vida” sobre la resolución instantánea de algunas dificultades para no generar acumulación de problemas, y B2 dijo *“muchas veces lo tratamos (...) y lo solucionamos (...) así de rápido”* (B2-E) y difiere con “Dolce Vida” sobre algunos otros inconvenientes son resueltos en *“máximo como tres días”* (B1-E). Incluso algunos inconvenientes los han tratado de solucionar por partes, sin embargo, algunas veces estos no pudieron solucionarse totalmente sino provisionalmente, y ello lo evidencia con su testimonio B1: *“(...) todos los problemas los hemos ido afrontando poco a poco... pero no es una solución total”* (B1-E).

La temporalidad de solución de los trances complejos en “Marinada & Vino” como en “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” se han resuelto en el instante para no generar aglomeración de los mismos y su gerente relata *“hemos tenido contrariedades que se han solucionado rápidamente (...)”* (C1-E), y algunos otros solamente tienen solamente un día e inclusive otros se postergan indefinidamente como en “Delicias Aztecas”, y en esa idea el administrador relató:

Desde que me contrató el dueño me dijo: “cuando tu tengas un problema o algo en cuestión a la unidad, tú eres el responsable, (...) si yo te encargo algo tienes 24 horas para resolverlo, así de sencillo, no hay (...), si puedes, no puedes, si no puedes dime y mejor contrato a otra persona”, entonces si trataba de resolver todo lo más rápido posible, había algunas cosas que se aplazaban, pero siempre le avisaba (C1-E).

En “El Quetzal” algunas complicaciones generales y particulares del personal son resueltas en meses, como es el caso de decidir recortar personal irresponsable por incumplimiento de sus funciones, así lo manifestó el administrador general: *“ocho meses, por ejemplo, cuando una persona faltaba mucho, ya tenía tiempo con nosotros, se cansó, se aburrió y ya hasta que tomamos la decisión de liquidarla porque ya no era factible”* (D1-E); también, hay situaciones aún sin resolverlos y les siguen tomando tiempo solventar de la misma forma que “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”, según lo relató la propietaria:

(...) No me tomó, me sigue tomando y creo (...) me va a seguir tomando por mucho tiempo o por siempre, la resolución de los problemas, yo ya los considero como implícitos de un negocio (...) el chiste es estar luchando permanentemente con ellos (...). (D2-E).

Estas problemáticas administrativas y relacionadas con los recursos humanos han generado aprendizajes en los colaboradores y los dueños de las compañías familiares, y para ello se les explica detalladamente y reiteradamente a los empleados las actividades a realizar para sean comprendidas, aprendidas y replicados los conocimientos previos y nuevos en aras de la eficiencia del negocio. En el caso de “Dolce Vida” se les repite una y otra vez las acciones a emprender para minimizar el margen de error y maximizar la productividad del negocio, según lo relató la dueña: *“No tengo ningún problema de estarles repitiendo todo el tiempo, se les dice (...), incluso hasta la fecha, estamos acentuándoles, para que no den doble vuelta, (...) no olviden nada”* (A1-E).

La fundadora de “Delicias Aztecas” coincide con “Dolce Vida” en la manifestación a los colaboradores las actividades a desarrollar, no obstante, en algunas ocasiones el proceso de aprendizaje es complejo y llegan a existir ambigüedades entre la explicación y los resultados esperados -siendo distintos o negativos a lo solicitado-, en esa idea el fundador aludió: *“Siempre se les explica, pero a veces (...) deben tener experiencia en comida mexicana”* (B2-E). En “Marinada & Vino” y “El Quetzal” se acudió personalmente al restaurante en donde se evidenció mediante la observación a los meseros de nuevo ingreso se les apoya con elucidaciones de compañeros que poseen experiencia previa en atención y servicio al cliente, transmitiéndoles y explicándoles el conocimiento de forma verbal y empírica, al ver

a sus compañeros con mayor antigüedad atender a los clientes al interior del establecimiento- (C1, C2, D1 y D2- OP).

En las compañías familiares estudiadas los participantes para dar solución a los inconvenientes son los dueños(as), directores y gerentes, ya que cuentan con facultades y recursos para tomar decisiones al interior de la firma. Los fundadores de “Dolce Vida” resuelven los problemas tal y como lo señala Sánchez et al. (2018) en las empresas familiares el poder político y económico es dominado por la familia y son quienes ocupan la dirección y administración del negocio, en esta idea la promotora señaló: “mi *esposo y yo, y mis hijas*” (A1-E) y el fundador narró: “*en general mi esposa y yo (...) somos los que tomamos todas las decisiones, (...) y buscamos también opiniones de mis hijas*” (A2-E). “Delicias Aztecas” también coincide con “Dolce Vida” en torno a los dueños se involucran en esos asuntos, y los fundadores relatan ha sido: “*directamente*” y personalmente por la familia (B1 y B2-E).

Durante las inmersiones a campo se observó en “Marinada & Vino” y “El Quetzal” como las otras firmas, los miembros de la estirpe son los encargados de solucionar y tomar decisiones sobre las complicaciones emergentes en sus negocios. Ahora, en relación a los actores intervinientes en las problemáticas de “Marinada & Vino” son los mandos tácticos y estratégicos, y de propia voz C1 cuenta las intervenciones de su parte y de los jefes de área: “*el chef o yo, en algunas ocasiones llego a intervenir la cajera (...) teníamos un grupo en WhatsApp en donde solamente estábamos ciertas personas de alto rango (...)*” (C1-E). También, cuando las situaciones o escenarios son más complejos y graves pueden intervenir otras autoridades más altas en la arquitectura organizacional como la junta de consejo y el director general que está por encima de la autoridad de la gerencia, y justamente esto lo señaló el director general:

(...) depende del problema y en dónde se suscite y qué consecuencia (...) los inconvenientes grandes definitivamente caen con el director y si no se pueden resolver pues ya se tomará opinión del consejo para saber lo que se hacer, pero generalmente las dificultades se tiene la indicación o sabemos la responsabilidad que tiene cada jefe de departamento y que se resuelva dentro del mismo (C2-E).

El director general de “El Quetzal” coincide con “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” respecto en como *“la familia”* de la compañía se involucran en la resolución de asuntos complejos, y de propia voz D1 contó: *“nosotros los dueños. (...) por lo regular siempre está uno de nosotros (...) siempre lo resolvemos (...) a excepción que no estemos, nos hablan por teléfono y ya tomamos las decisiones (D1-E).*

Algunos apoyos externos que han solicitado las entidades familiares fueron a algunas dependencias gubernamentales, profesionales especializados ya sea vía remota o telefónica, las cámaras empresariales (CANACO y CANIRAC). “Dolce Vida” ha solicitado apoyo autoridades estatales como la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Morelos (JLCyA) respecto a problemáticas de pleitos y conciliaciones laborales, y en este sentido A1 expuso:

Fui con mi esposo, me asesoraron, sacaron la cantidad (...) y les mandé un mensaje para decirles que ya podían pasar, les mostré la hoja de conciliación (A1-E).

Por su lado, “Marinada & Vino” ha solicitado colaboración de profesionales especializados en ciertas áreas y muchas veces la solución fue vía remota o telefónica, así lo relató el gerente *“cuando yo tenía un problema con el audio o con los de playlist⁶⁶, (...) siempre les hablaba por teléfono y había veces que ellos no podían ir, pero me decían cómo solucionarlo (...), empezaba a checar y yo lo hacía”* (C1-E). “Marinada & Vino” coincide con “Marinada & Vino” en que la compañía emplea capacitaciones externas en aspectos de índole jurídica o financiera como asesoramiento o inconvenientes laborales; según lo manifestó el gerente: *“dependiendo, si es jurisdiccional busco ayuda de un abogado, si tiene que ver con la parte financiera busco ayuda, y así...”* (C1-E).

También, se han solicitado otros respaldos extrínsecos de cámaras institucionales algunas pagadas, aunque la mayoría son gratuitas como las requeridas a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cuernavaca (CANACO SERVYTUR), y al respecto el director general de “Marinada & Vino” señaló:

⁶⁶ Según el observatorio de palabras de la real academia española (OP-RAE, 2019), el término *playlist* en español es comprendido como lista de reproducción; no obstante, este extranjerismo aún no se encuentra contemplado en los repertorios académicos o en el diccionario de la real academia española (RAE, 2022).

(...) hemos pedido apoyo, (...) ahorita (...) tenemos (...) el de la cámara de comercio con los cursos que nos hacen el favor de impartir a veces no son con el tiempo, quizás (...) se necesite un tema, pero bueno estamos en el entendido de que son cursos que son gratuitos (C2-E).

Otro apoyo externo solicitado a CANACO SERVYTUR) fue el distintivo “H”⁶⁷, dirigido para establecimientos fijos de preparación de alimentos y bebidas, y que es otorgado por la Secretaría de Salud y la Secretaría de Turismo. No obstante, este apoyo externo no se logró obtener en su momento derivado de motivos desconocidos y no atribuibles a los dueños de “Marinada & Vino”, y en este sentido el dirigente manifestó:

(...) ya alguna vez tratamos de poder obtener un distintivo H por medio de la cámara de comercio, (...) no sé qué pasaría ahí el caso es que (...) no nos dieron la opción de participar, aun cuando cumplimos con toda la documentación no sé qué pasaría ahí, pero se cumplía con (...) el papeleo (...) sobre todo (...) se cumplieron las expectativas que se tenían de las características del negocio, (...) no sé lo que pasó (C2-E).

Los avales solicitados para solucionar dificultades específicas en “El Quetzal” también han sido a cámaras empresariales al igual que “Marinada & Vino”, y estas ayudas algunas ocasiones han sido pagadas, sin embargo, la mayoría son de manera gratuita en la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados en Morelos (CANIRAC): *“cursos, los he pedido a la cámara empresarial CANIRAC (...) algunos cursos son gratuitos, algunos no”* (D1-E). Varios de los apoyos externos de las instituciones de negocios fueron sobre temas de ventas, servicio al cliente y aspectos específicos de la compañía, según lo manifestó la pionera:

⁶⁷ El distintivo H, es un reconocimiento otorgado por la Secretaria de Salud y Secretaria de turismo a los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que lo soliciten voluntariamente como son los restaurantes, fondas y cafeterías; y este distintivo proviene del Programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos implementado desde 1990 para disminuir el índice de enfermedades transmisibles por alimentos en los turistas nacionales y extranjeros, con la finalidad de mejorar estándares de higiene en México según la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2018. Este programa del distintivo H, es preventivo y para mejora continua, la asesoría del programa es impartida por un químico, médico o biológico, y contempla la capacitación del personal estratégico (100%) y el operativo (80%) sobre “recomendaciones y técnicas para el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. (...)se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y (...) contempla los siguientes puntos: recepción de alimentos, almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración y congelación, área de cocina, preparación de alimentos, área de servicio, agua y hielo, servicios sanitarios para empleados, manejo de basura, control de plagas, personal, bar”(SECTUR, 2021).

(...) Eventualmente tenemos (...) entrenamientos externos en talleres o consultorías que ofrecen diferentes instituciones y hay mucho de eso a través de la secretaría de economía, a través de las cámaras de comercio, de la industria, (...) en ventas, por ejemplo, en servicio al cliente, en varios aspectos importantes si hay y lo aprovechamos cuando se puede lo aprovechamos (D2-E).

A partir de los testimonios anteriormente expuestos, sobre las principales problemáticas en cuatro empresas familiares, podría sintetizarse en que estas son de tipo: económicas (concordaron todos los propietarios), inseguridad (señalaron El Quetzal”, Delicias Aztecas” y “Dolce Vida”), competitividad (armonizaron “Dolce Vida”, y “El Quetzal”), la alta exigencia de los clientes (“Delicias Aztecas”), la ubicación geográfica (“Dolce Vida”) y la administración errónea que ha generado disminución de la calidad del producto y ausencia de planeación estratégica (“Marinada & Vino”). Estas dificultades administrativas han tratado de solucionarse mediante: la disminución de su margen de utilidad (coincidieron los cuatro negocios), cambio del modelo de acciones de un restaurant a una fonda, pero con la misma infraestructura y capacidad instalada (“Delicias Aztecas”). Por otra parte, los inconvenientes de recursos humanos que más experimentan las empresas familiares son principalmente: el monto de los salarios, el desarrollo personal y profesional (mediante la capacitación, la productividad, las contrariedades internas, la puntualidad, la confianza, el incumplimiento de reglas y la irresponsabilidad), la rotación de personal (coinciden todos los propietarios), las demandas laborales (“Dolce Vida” y “Marinada & Vino”) y la deshonestidad como el robo hormiga (“El Quetzal”) e ideas (“Dolce Vida”).

Para solucionar estos escenarios complejos relacionados con los recursos humanos, las empresas coincidieron en que se considera la comunicación, la capacitación interna (manifestada en el capítulo VI como un estrategia de permanencia empresarial), la explicación reiterada y la experiencia previa para eficientizar las actividades; aunque, “Marinada & Vino” difiere con todas las firmas en el uso de castigos y penalizaciones dependiendo el grado desorden laboral de un colaborador y puede ser sancionado desde una suspensión acta administrativa e inclusive el despido definitivo. En cuanto a la temporalidad para resolver los inconvenientes han sido de forma rápida e inmediata para evitar que se acumulen

("Dolce Vida", "Marinada &Vino" y "El Quetzal"), días ("Dolce Vida" y "Marinada & Vino"), meses ("El Quetzal") e inclusive les sigue tomando algún tiempo resolverlos ("Delicias Aztecas", "Marinada & Vino" y "El Quetzal"). Las personas o actores participantes en la solución de problemáticas y los que toman las decisiones son los fundadores y dueños de la empresa familiar (armonizan los cuatro fundadores), también algunos mandos más altos como los gerentes y la junta de consejo ("Marinada & Vino").

Muchos de estos escenarios arduos de recursos humanos han cambiado a lo largo de la trayectoria de vida de las empresas familiares y no han logrado solucionarse totalmente ("Marinada & Vino" y "Delicias Aztecas"), algunos otros se han vuelto permanentes como es el caso de la rotación de personal, el desarrollo personal y profesional e inseguridad (coinciden todas las compañías) y para evitar que estos inconvenientes vuelvan a repetirse o multiplicarse al momento de contratar recursos humanos solicitan que estos tengan experiencias previas en la producción de bienes y servicios relacionados con la preparación de alimentos y bebidas ("Dolce Vida" y "Delicias Aztecas") porque esto ayuda al desempeño individual y colectivo de la organización. En algunas empresas familiares han llegado a solicitar apoyos externos para solucionar conflictos laborales ante los tribunales laborales ("Dolce Vida"), algunos profesionistas especializados ("Delicias Aztecas" y "Marinada & Vino") y cámaras empresariales como la Cámara Nacional de Servicios y Turismo de Cuernavaca (CANACO SERVYTUR) ("Marinada & Vino") y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados en Morelos (CANIRAC) sobre las temáticas de ventas, servicio al cliente y temas específicos e interés particular del negocio ("El Quetzal").

Ausencia de especialización en la compañía familiar

Las unidades especializadas hacen hincapié en la existencia de una rutina y/o técnica en las actividades, acciones y funciones laborales (Garzón, 2018) a partir de las necesidades específicas de cada la organización y que gestionan e influyen en el aprendizaje en un nivel y puesto específico de la estructura orgánica. En "Dolce Vida" se halló que, aunque no se necesitan conocimientos especializados, un factor

preponderante detonante del funcionamiento corporativo es justamente la experiencia previa que posee su personal, y la dueña narró en este sentido “(...) *La que echa tortillas se ha dedicado toda su vida a echar tortillas, el chico que está en cocina está estudiando gastronomía y yo no estudie eso, pero toda mi vida he sabido la cuestión de la comida (...)*” (A1-E). La experiencia es fundamental dadas las cargas laborales y se necesitan conocimientos previos para desarrollar ciertas actividades, y A2 coincidió y señaló: “*son requisitos que se piden desde un principio, (...) tengan experiencia porque este no es un negocio que va empezando, obviamente ya hay (...) experiencia por parte de nosotros (...)*” (A2-E).

En “Delicias Aztecas” la dueña concordó con “Dolce Vida” y manifestó “*no es necesaria la especialización en esta compañía, pero si es fundamental la experiencia previa o profesional para algunas actividades*” (B1-E). “Marinada & Vino” al paralelo expresó que no son necesarios conocimientos especializados, si bien resulta relevante la experiencia previa del personal con mayor antigüedad, y la pionera narró en este sentido “*lo ideal es que sepan lo básico, si tienes experiencia de trabajar en varios lugares mucho mejor*” (C1-E). Adicionalmente, a la práctica y saberes, los colaboradores deben tener una buena atención y servicio al cliente según lo expresó C2:

(...) Debe ser una persona que independientemente de la experiencia y el conocimiento tenga un gusto por hacerlo porque si es bastante problemático el día a día de un restaurante, (...) desde un punto de vista en mis experiencias administrativas en otros tipos de negocios este tiene lo suyo (C2-E).

La compañía “El Quetzal” destacó al igual que las demás firmas, su negocio no necesita conocimientos especializados; no obstante, una vez que una persona forma parte de su organización esta se especializa todos los días mediante la práctica y la experiencia, y su gerente refirió “*te vas especializando por el tiempo, porque lo haces diario y por mucho tiempo, yo siempre he dicho que todos tenemos la capacidad y (...) en su momento te vas haciendo más rápido en ciertas partes (...)*” (D1-E).

A partir de los hallazgos encontrados en las empresas estudiadas se puede concluir respecto a las unidades de especialización que definitivamente no es un elemento

necesario al momento de contratar a las personas, pero si es necesaria la experiencia (coinciden tres compañías). En algunas otras compañías no es necesaria ni la especialización, ni la experiencia; dado, que una vez ingresando al personal y este se encuentra laborando en la compañía van adquiriendo experiencia mediante la práctica cotidiana y permanente acorde a su área laboral, actividades generales y servicio de atención al cliente (“El Quetzal”).

Competencias basadas en el aprendizaje innovador, los incentivos, la infraestructura, el sabor y la calidad del producto

Las competencias son aquellas que integran los recursos y capacidades y pueden ser internas y externas para afrontar las disrupciones de cambios rápidos del entorno y estas pueden modificarse u combinarse para crear y generar valor (Katkalo et al., 2010); además, pueden ser configuradas en el modelo de negocio para surtir efectos en el diseño organizacional (Teece, 2017). No obstante, dichas aptitudes en el ámbito de la empresa familiar muchas veces no son consideradas vitales por cuestiones de intereses inherentes a la misma estirpe (Martínez et al., 2018). En esta sección, y en base a la operacionalización plasmada en el capítulo II metodológico, se hace alusión a aquellas competencias pertenecientes a los colaboradores al interior de la organización familiar. Tres firmas familiares coinciden en que su personal normalmente realiza las actividades ordinarias, pero se tiene oportunidad de aprender nuevas acciones y/o actividades que les permita ampliar su base de conocimientos, movilidad y productividad. Algunas narraciones de los fundadores, directivos y gerentes sobre esta perspectiva, fueron “*Todos pueden aprender todo del negocio, siempre y cuando quieran (...)*” (D2-E), y algunos otros empresarios expusieron:

(...) hay oportunidad de que aprendan, si la persona (...) llega a faltar por salud, alguien que sepa más o menos, (...) puede cubrir ese puesto, ha habido rotación de los puestos (...) (A2-E).

A ellos siempre les daba la opción de que aprendieran de todo, si querían atender en cocina yo les decía (...) hablaran con el chef para que les explicara (...) que hacer, igual a los de la cocina les decía (...) si querían bajar a aprender no había ningún problema, el barman igual y así, quien quisiera aprender podía aprender de lo que sea (...) (C1-E).

Todos tienen la oportunidad de aprender todo lo referente al negocio, pero no todos tienen la iniciativa porque piensan que los vamos a mandar a hacer más cosas, entonces para aprender no le voy a poder pagar lo mismo que a un empleado que ya me sabe hacer todo y es más rápido (D1-E).

Dado que en la mayoría de las organizaciones todos pueden aprender de todo, se realizan una serie de acciones para fomentar la productividad entre sus empleados y entre estas tareas se encuentran cuatro aspectos: el aumento de salario, la comunicación para potencializar sus habilidades individuales, la aplicación de incentivos y el trabajo en equipo. Primeramente, la pionera de “Dolce Vida” reveló que se da el incremento de sueldos conforme el margen de ventas: *“se les dice que si incrementan ventas incrementamos sueldo, aquí es entre todos, tanto se esfuerza ella como nos cansamos nosotros, ponemos de nuestro esfuerzo (...)”* (A1-E), y se negocia el incremento del sueldo a partir de los resultados obtenidos *“lo que yo hago, es incentivarlos con mayor sueldo, es lo que me ha funcionado (...)”* (A2-E).

En segunda instancia, se aplica la concientización de mejora continua de los empleados, aplicando en “Delicias Aztecas” la comunicación interna para potencializar sus habilidades y B1-E señaló que realizan una *“(...) platica interna con ellos y hacerles ver sus cosas buenas con las herramientas que son positivas y las que no están muy explotadas nos enfocamos y si funcionan”*. Una tercera acción, es la aplicación de los incentivos económicos (sueldos, puntualidad y asistencia) y emocionales (reconocimiento público, la alimentación especial a empleados y la acumulación de puntos por ventas canjeables por convivencias familiares en el mismo negocio); mismas que se abordan en párrafos más adelante en la tipología de estrategias para efficientizar los recursos y capacidades.

Otra de las acciones emprendidas en las MYPES familiares, han sido el fomentar el trabajo en equipo para resolver colectivamente situaciones complejas, y para ello se realizan reuniones para evidenciar errores y plantear soluciones, y al respecto el dueño de “El Quetzal” señaló *“se hacen reuniones (...) entre todos vemos las fallas, se toman decisiones entre ellos y tratando de ver los errores de quien está fallando porque al final tratamos (...) todos seamos un equipo (...)”* (D1-E).

Respecto a las principales ventajas competitivas de las firmas de estirpe se encontró que estas van en cuatro sentidos: la calidad del sazón y sabor de los productos, la geolocalización, la infraestructura y los servicios. En “Dolce Vida” es relevante el sazón y sabor de productos ofertados, así lo narró su fundador: *“dice la gente de la sazón, (...) me comentan los mismos clientes”* (A1-E). El administrador de “El Quetzal” coincide con “Dolce Vida” en la calidad y sabor de sus productos como eslabón que le ha permitido mantenerse en competencia:

En cuanto a la manera de preparar los tacos de bistec, es diferente, solo hay dos o tres taquerías que más o menos buscan la igualdad, pero de ahí en fuera, todas las demás taquerías no (...). El secreto es el sabor (...) y la calidad de la carne (D1-E).

Po su parte, el creador de “Delicias Aztecas” difiere y señaló notablemente que el espacio geográfico, la infraestructura equipada con jardín de eventos y bar, y el servicio de preparación de bebidas alcohólicas son las principales fuentes para contender en el contexto económico:

La ubicación, el jardincito, (...) son buenas mesas, (...) no es una fonda tal cual, si tenemos buenas cosas para seguir explotando y creciendo el negocio, (...) también nosotros tenemos permiso para bar, eso no lo tienen otros, tenemos permiso para eventos que tampoco lo tienen otros restaurantitos aquí cerca (B1-E).

La principal preeminencia competitiva de “Marinada & Vino” es la infraestructura al igual que “Delicias Aztecas”, pero difiere en que la ubicación geográfica no beneficia al negocio, y tal vez la segmentación de consumidores pudiera ampliarse o modificarse, y en su opinión pudiera recibir mayores beneficios en otro espacio: *“las instalaciones son de primera calidad, para el lugar y en donde está ubicado, es para que estuviera en otro lugar mejor ubicado y tendría otro tipo de clientes”* (C1-E).

De acuerdo a la evidencias anteriormente expuestas, respecto a las competencias en las empresas familiares, se probó repetidamente que en la mayoría de ellas el personal tiene la oportunidad de aprender nuevas actividades y se pueden ampliar los conocimientos/aprendizajes hacia nuevas actividades y facilitar su movilidad hacia otras áreas de la compañía, se evidencian los errores buscando soluciones (“El Quetzal”) y todos realizan y conocen las actividades del negocio incentivándolos económicamente (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”) y por otra parte los incentivan emocionalmente (“Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”).

Entre las principales fuentes de ventajas competitivas empleadas se encuentran la sazón y/o sabor de los productos ofertados (“Dolce Vida” y “El Quetzal”), la calidad del producto (“El Quetzal”), la ubicación geográfica, el servicio de bebidas alcohólicas (“Delicias Aztecas”), la infraestructura (“Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”). Contrastando este último punto de las coordenadas geográficas de “Delicias Aztecas”, “El Quetzal” y “Marinada & Vino” en las primeras resulta ser una ventaja competitiva, mientras que en la segunda una desventaja ya que de ubicarse en otro espacio geográfico sería de mayor beneficio y ganancias económicas al negocio; no obstante “Marinada & Vino” ya lleva seis años en el mercado y ha sobrevivido por lo tanto la localización física no representa una debilidad sino un área de oportunidad para el crecimiento empresarial a través de la expansión del segmento de mercado.

La experiencia familiar y los practicantes multifuncionales

La experiencia y practicantes hace alusión a validación y adopción de las vivencias previamente experimentadas por el negocio y los colaboradores (Garzón, 2015 y 2018); y en este tenor, las actividades de la empresa se ven beneficiadas por dichas habilidades y experiencias individuales (Augier y Teece, 2009) que permiten aprovechar recursos, acumular aprendizaje (Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007) y construirlo estratégicamente de manera colectiva durante largos periodos para mejora continua de los procesos organizativos (Fernández, 2012; citado por Pérez de Armas et al., 2016).

Las experiencias en las compañías familiares son tomadas de múltiples fuentes primarias y secundarias. En el caso de las sapiencias primarias emanan principalmente de la familia como la “*mamá, (...) abuela, (...) tía*” (A1-E) (“Dolce Vida”) y los dueños (coinciden todas las firmas). Por otra parte, las fuentes secundarias son los colaboradores (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”), los clientes (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”), los competidores y los proveedores (“Dolce Vida”), y también de “*amigos, (...) conocidos, (...) gerentes (...)*” (C1-E) (“Marinada & Vino”).

En segunda instancia, acerca de la multifuncionalidad de los puestos, se halló en “Dolce Vida”, la existencia de múltiples conocimientos en todos los puestos ocupados por los empleados y A1 señaló que *“se busca (...) multifuncionalidad, es decir, que, sí hace tortillas, pero si necesita otra cosa lo va a hacer, no es su única función”* (A1-E). A2 coincidió con A1, respecto a la variabilidad de saberes en todos los niveles organizacionales, y su fundador dijo: *“Hay unos que se cierran nada más a lo suyo, pero sí hemos tenido trabajadores que sí son multifuncionales, nos ayudan en todos los puestos”* (A2-E). “Delicias Aztecas” también ha generado la pluralidad de aprendizajes de todos sus puestos para la operatividad del negocio, según B1 *“(...) De cocina y de mi parte si podemos salir a atender aquí afuera, no es un puesto clave”* (B1-E). En la misma idea, la dirección de “Marinada & Vino” narró *“(...) hemos tenido trabajadores que sí son multifuncionales, nos ayudan en todos los puestos (...)”* (C2-E). Finalmente, el dueño de “El Quetzal” de igual forma relató:

(...) Como gerente de la empresa me interesa (...) la gente sea multifuncional, que pueda hacer varias cosas para cuando se ofrezca una emergencia pueda utilizarla, y no siempre sólo lo que aprendió la primera vez (...). Por lo regular, tratamos de suplir entre todos al que falla o somos multifuncionales todos (D1-E).

De forma general, se reveló respecto a la experiencia que proviene principalmente del linaje y la multifuncionalidad es empleada en todas las actividades desarrolladas en el negocio (concuerdan las compañías) y en este punto coinciden con las afirmaciones de Teece (2017) acorde a que las CD deben ser multifacéticas y enfocadas en detectar oportunidades, así como probar nuevos modelos de negocio. En el caso de las empresas familiares sus modelos de industria se basan en la multifuncionalidad de los puestos clave que son ocupados por los miembros de la familia, y por ello el hecho de abandono y/o renuncia de un empleado no les afecta porque el núcleo del conocimiento y aprendizaje es empírico-familiar, coincidiendo con la afirmación de Martínez et al. (2018) que este es dado al interior de la estirpe y entre más edad tenga una compañía mayor será el nivel de aprendizaje y habilidades para crear nuevos conocimientos; como es el caso de la empresa “El Quetzal” que se ha mantenido en el mercado por sesenta años ininterrumpidos, tal y como lo refieren Romero et al. (2017), además ha soportado el proceso de cambio

de la primera a la segunda generación (padres a hijos) como lo mencionan Martínez et al. (2018), derivado del beneficio de la multifuncionalidad de los miembros de la familia y los colaboradores.

5.1.2 La generación de conocimiento a partir de las experiencias y habilidades individuales, y el aprendizaje organizacional

La generación de conocimiento provee con recursos y capacidades a las personas para crear conocimientos colectivos, y según Garzón (2018) esta categoría puede clasificarse en seis dimensiones: la estructura organizativa (analizada en el capítulo IV del contexto de las compañías familiares), las competencias colectivas, las comunidades de aprendizaje, la práctica y compromiso, además de la memoria empresarial.

Competencias colectivas: la multifuncionalidad, el servicio al cliente y la comunicación interorganizacional

Las competencias hacen hincapié al conjunto de habilidades y destrezas colectivas en beneficio de las compañías; en este sentido Ghemawat (2000; citado por Garzón, 2018) enfatiza que los gerentes deben comprender el contexto dinámico de sus compañías para implementar las modificaciones en las capacidades y competencias, así como las innovaciones necesarias utilizando los recursos disponibles con la intención de hacer frente al dinamismo permanente del entorno, aplicando planeaciones estratégicas o adaptándose a los procesos emergentes. Una problemática común en las empresas familiares es que se prioriza la confianza laboral sobre las competencias y perfiles, según las aportaciones de los estudios realizados por Martínez et al. (2018 y 2020).

Todas las personas que laboran en “Dolce Vida” deben conocer y dominar ciertas actividades independientemente del puesto desempeñado son vitales para la operatividad del negocio y según las narraciones obtenidas en campo son varias, entre ellas destacan ser multitareas y además, sepan un poco de todas las actividades/rutinas según lo mencionó A1: “*se busca (...) multifuncionalidad (...) que sepan básicamente de todo (...) y saber atender a un cliente*” (A1-E).

“Delicias Aztecas” coincide con “Dolce Vida” en que la disposición para trabajar y la atención al cliente son habilidades colectivas fundamentales; no obstante, destaca y adiciona el valor de la comunicación entre colaboradores y con terceros, refiriéndose a lo anterior la propietaria relató: *“la disposición, la comunicación, atención al cliente, proveedores y con todos”* (B1-E). En “Delicias Aztecas” también emplean la multifuncionalidad para optimizar sus actividades y la fundadora expresó: *“trabajadores (...) son multifuncionales, (...) ayudan en todos los puestos (...)”* (C2-E). El administrador general de “El Quetzal” concuerda con todas las compañías en que es fundamental un conocimiento colectivo enfocado en las multitareas y saberes de un poco de todo, derivado de lo anterior narró: *“(...) los colaboradores son multifuncionales (...) y somos (...) todos”* (D1-E).

Respecto a lo expuesto, se evidencia la multifuncionalidad en todos los puestos sigue siendo un elemento dinámico permanente en las firmas estudiadas, y Martínez et al. (2018) resaltan que el conocimiento y el aprendizaje es empírico y basado en la estirpe, así como otras competencias colectivas denominadas por Fortune y Mitchell (2012) capacidades administrativas, funcionales u operativas, y en el caso de las empresas estudiadas son la excelencia en el servicio al cliente (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”), y la comunicación interna (“Delicias Aztecas”), y según Miranda (2015) involucra directivos, tecnología, estructura, recursos, capacidades y procesos.

Las comunidades de aprendizaje, práctica y compromiso basadas en el empirismo y la actualización del aprendizaje del núcleo familiar

Las comunidades de aprendizaje hacen alusión a la asimilación y absorción de conocimientos colectivos de la firma de forma flexible y sin restricciones de tiempo y lugar, facilitando el relevo. Las comunidades de compromiso son aquellas que dan sentido de identidad y conocimiento colectivo como las: imágenes del futuro, valores y objetivos comunes (Garzón, 2018). Mientras, las comunidades de práctica son aquellos equipos autoorganizados que saben hacer las cosas y comparten prácticas laborales, y según Martínez (2006; citado por Pérez de Armas et al., 2016) estas colectividades de destreza pueden ser internas o externas. En primer lugar, se

encontró en todas las compañías estudiadas que las comunidades de aprendizaje se dan mediante la propagación de conocimiento de manera empírica, adaptativa/práctica-multifuncional, gradualmente, vertical, verbal y directa entre la familia y los colaboradores que integran los diferentes departamentos orgánicos para enriquecer y agilizar el desarrollo de actividades. Algunas aportaciones vertidas por los dueños y gerentes, son: “pues como es *una empresa muy pequeña la propagación es directa y es verbal*” (B1-E).

(...) es con el día a día, van viendo como le hacemos y siempre les decimos obsérvenos porque a lo mejor estamos muy atareados para que a la próxima si estamos muy ocupados ya tú les acercaste la salsa o los panes o las cucharas o los simples vasos, ya eso nos ayuda mucho a nosotros, sí les decimos al momento cómo se va dando, para que a la siguiente ya sepan. (...) (A1-E).

Hay unos que se cierran nada más a lo suyo, pero (...) hemos tenido trabajadores que sí son multifuncionales, nos ayudan en todos los puestos (...) Han llegado muy pocos con conocimientos de la forma de laborar, pero cada lugar tiene su manera de trabajar entonces se tienen que adaptar a nuestro sistema (C2-E).

En “El Quetzal” el aprendizaje y propagación de conocimiento es gradual (difiere con las tres empresas estudiadas) y concuerda con “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” con que se da empíricamente, de forma enunciada y directa; la fundadora vertió: “*se les va enseñando, a lo mejor no a todos juntos pero sí gradualmente uno por uno y el otro ya le enseña al otro y así sucesivamente*” (D1-E), y a diferencia de las demás empresas estudiadas la actualización de conocimientos que previamente tenían se da de forma cotidiana y al interior (mejora de técnicas, procesos, productos y servicios) o exterior (calidad del producto y servicios ofertado) del negocio y en palabras del dueño es:

(...) Lo más difícil es que todo sepa igual, que un taco de hace 40 años a un taco actual, queremos que tenga la misma calidad y entonces si se busca que se renueve nuevamente el proceso porque luego ellos cambian, entonces luego hay que volverles a explicar (...) entre nosotros, se trata de reafirmar la técnica para realizar el producto (...) saber aplicar lo que más conviene para beneficio del negocio (...) (D1-E).

En segunda instancia, los grupos de práctica en las corporaciones de linaje destacan porque los empleados conocen perfectamente sus diligencias, funciones, actividades elementales de la compañía en el corto y mediano plazo, responsabilidades y procesos por medio de itinerarios que aprenden empíricamente

en el ámbito laboral y que son propagados en todos y cada uno de los puestos de la compañía. En esa idea, la propietaria de “Dolce Vida” expresó “(...) *cada uno tiene su itinerario (...). Saben que tienen que hacer, cuando no hay ventas hay muchos trastes que lavar, limpiar el local, a la cocina*” (A1-E). La iniciadora de “Delicias Aztecas”, dijo:

En comedor ya saben que llegan y lavan todo el comedor, reciben el pan, el agua, los refrescos, ya saben cuáles son sus actividades y en cocina ya saben que es revisar el refrigerador, que insumos faltan, que insumos si hay, hacer una lista de lo que hay y de lo que no hay y sobre de eso hacemos nuevas listas para hacer nuevos guisados y hacer nueva producción, diario cambiamos nuestros guisados. Ya hay un itinerario de lo que hay que hacer (B1-E).

Algunas otras experiencias narradas en ese sentido, fueron vertidas por el administrador de “El Quetzal” y expresó:

(...) todos saben cuáles son sus funciones, por lo regular cuando llegan aquí se les dice que todos tenemos que aprender a hacer de todo, ya una persona de dos o tres años ya debe de tener los conocimientos básicos de elaborar ciertas cosas del negocio, hacer salsa, hasta despachar una mesa y empaquetar (D1-E).

En tercer lugar, las colectividades de compromiso en las firmas estudiadas son internas, ya que los colaboradores se brindan apoyo mutuo e incluyente por diversas situaciones personales como las enfermedades o diversas situaciones laborales. Por ello, los dueños, dirigentes y administradores les enseñan a sus colaboradores actividades adicionales para afrontar cualquier situación que se les presente, y en esta idea la pionera de “Dolce Vida” señaló “(...) *él (...) se los lleva y les enseña dónde compra (...) por cualquier cosa que llegase a pasar, (...) no este o (...) está enfermo y ya mandamos al chico y hablamos a la verdulería para avisar (...)*” (A1-E).

En las firmas existe apoyo mutuo entre empleados para hacer frente a: eventos emergentes e inesperados en contexto de trabajo. En “El Quetzal” los colaboradores se apoyan durante los desastres naturales como “*cuando fue lo del temblor, (...) si se apoyan, apagan los interruptores de la luz, las llaves del gas, no nada más una persona lo hace (...)*” (A2-E). En “Delicias Aztecas” y “El Quetzal” al igual que “Dolce Vida” ocurre algo similar de apoyos entre compañeros por ausencias laborales y problemas personales:

El viernes pasado le mordió una hormiga a la mesera que viene entre semana y ella se sintió mal entonces fue al doctor. De cocina y de mi parte sí podemos salir a atender aquí afuera, no es un puesto clave, entonces se fue y nosotros nos hicimos cargo, fue justamente en la hora laboral (B1-E).

Si, entre ellos hay mucho apoyo y sobre todo cuando hay un inconveniente que sienten (...) alguien necesita apoyo, de ayuda, de auxilio, (...) luego se acomiden a apoyar, a ayudar, a hacer lo que se pueda para que esa personita salga de la bronca que trae o del problema que tiene, que está sufriendo (D2-E).

“Marinada & Vino” coincide con todas las compañías, en que se suplen ausencias en los diferentes puestos ya sea por desatenciones laborales derivadas de permisos, y/o retardos, al respecto el gerente refirió: “(...) *teníamos un grupo y ahí me avisaban cualquier cosa, siempre que alguien tenía un problema o algo así como los retardos, hasta entre ellos se cubrían o cambiaban los horarios, siempre lo respetaban*” (C1-E).

Este compromiso organizacional es expansivo y no limitativo por parte de la familia y los empleados, de tal forma que se enfoca en sustituir a algún compañero por otro colaborador e inclusive los propios dueños “(...) *Por lo regular esa es la función del que está de encargado en ese momento de suplir al personal que falta (...) Somos los comodines, siempre hay alguien como responsable*” (D1-E).

Derivado de los párrafos anteriores, se desprende que las comunidades de aprendizaje en las compañías familiares acentúan el conocimiento se propaga de forma empírica, verbal y directa de los dueños hacia los colaboradores (coinciden “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”). Dicho saber es gradual y se actualiza permanentemente como lo señala Miranda (2015) a nivel directivo, tecnológico, estructural, de recursos, capacidades y de procesos para mejorar de manera interna en las compañías la técnica, los procesos, los productos y servicios; y externamente la calidad del producto y servicios ofertados (“El Quetzal”). En segunda instancia las comunidades de práctica interna planteadas por Garzón (2018) y Martínez (2006; citado por Pérez de Armas et al., 2016) en las empresas familiares se destacan por el conocimiento empírico de sus colaboradores respecto a sus funciones y procesos mediante itinerarios de actividades de cada puesto (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”) y conocimientos básicos sobre dichas actividades (“El Quetzal”). En tercer lugar, las comunidades de compromiso se

destacan por el apoyo mutuo entre familia y colaboradores para solventar situaciones laborales cotidianas como los retardos, permisos y ausencias laborales (“Marinada & Vino”) o algunas situaciones emergentes como las enfermedades o acaecimientos (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”), las contingencias (“Dolce Vida”, “El Quetzal”), y los fenómenos naturales (“Dolce Vida”).

La memoria organizacional empírica e informal sobre acciones, lineamientos y actividades colectivas

La memoria organizativa es definida como la nutrición del conocimiento actual a partir hábitos del pasado, así como la apertura orgánica para mejorar la comunicación y difusión del conocimiento (inventariar, rastrear y complementar). Dicha memoria empresarial, se refleja mediante una documentación detallada de las acciones, actividades, lineamientos y estructura orgánica que se emplea al interior del negocio (Garzón, 2018).

En “Dolce Vida” independientemente de que no son documentadas las experiencias, acciones, lineamientos y demás actividades realizadas (información recolectada durante el trabajo de campo), estas se difunden verbalmente a partir de los aciertos y errores empíricos ocurridos al interior de la industria, y al respecto la propietaria exteriorizó:

(...) las hacemos participes, precisamente para eso, para que no vuelva a suceder lo mismo porque muchos nuevos empleados, ah pues no se la saben, pues estas personas han de decir, voy a hacer esto y ni cuenta se van a dar, pero lo sabemos, los años y la experiencia que hemos tenido nos ayudan a ver por dónde vas, (...) de una vez te digo, te hago saber que esa persona hizo esto, (...) entonces por favor evítalo, porque si tú vas a ese destino, pues no lo hagas, va a ser lo mismo (...) (A2-E).

Por su parte, “Delicias Aztecas” a diferencia de “Dolce Vida” documenta únicamente sus recetas; pese a ello, estas no han sido patentadas y se encuentran al resguardo y uso exclusivo de la titular, B1 narró:

La cocinera tiene conocimientos súper amplios, pero en repostería se ampliaría un poquito su conocimiento y eso si está documentado, todas las recetas, no están como tal registradas legalmente, pero si están documentadas (...) ya tengo mi recetario guardado, lo conozco nada más yo (...) (B1-E).

“Marinada & Vino” al igual que “Delicias Aztecas” solo documenta algunas cosas como sus recetas y mejoras, tal y como lo señaló el gerente: “*Tenemos una carpeta y todo, pero nunca se patentó (...). Algunas cosas siempre las guardábamos, yo*

tenía una carpeta en donde registraba todas las mejoras que íbamos haciendo y siempre se las decía al dueño (...)” (C1-E). También, tienen a difundirse los éxitos, pero se enfatiza más en los errores para aprender de ellos y no repetirlos cíclicamente una y otra vez, así lo aseveró el director:

Sobre todo, los errores que se cometen, así como los aciertos de les hace saber y se les felicita, pero consideramos que cuando nos contratamos nos contratamos para hacer bien las cosas, no mal, y bueno generalmente le damos énfasis a los errores (C2-E).

En “El Quetzal”, se halló lamentablemente esta empresa no documenta sus experiencias de ningún tipo al igual que “Dolce Vida” (CHI y OP) y el gerente general así lo afirmó “tratamos de cuidar un reglamento no escrito (...); y también atestiguó revisan las fallas de los colaboradores poniendo un énfasis especial y aprendiendo de estas para tratar en lo posible de no volver a ejecutarlas, D1 dijo: “(...) *entre todos vemos las fallas (...) y tratando de ver los errores de quien está fallando*”. Lo expuesto en los párrafos anteriores, sobre las memorias orgánicas de las empresas familiares genera certeza de que la mayoría de estas compañías no documentan las políticas, estructuras, acciones, estructura, lineamientos y actividades, sino que se expresan y difunden los aciertos y errores experimentados previamente (coinciden todas las entidades económicas). Algunas compañías, solo documentan sus recetas, pero no han visto la necesidad de patentarlas como lo plantea Teece (2017), simplemente son resguardadas al interior del núcleo familiar y utilizadas como una estrategia familiar en el momento que les parece oportuno a los dueños, acorde a sus propias necesidades (coinciden “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”).

5.1.3 La combinación de conocimientos: cultura y clima organizacional

La combinación de conocimiento es la conciencia colectiva entendida como conjunto de significados que comparten los individuos de la empresa y los distinguen del resto, dicha mezcla se da a partir de la cultura de la entidad y el clima laboral (Garzón, 2018). La empresa familiar tiene una cultura particular, y que según Dyer (1988) incluye cuatro aspectos fundamentales: el conjunto de símbolos intangibles, las perspectivas sociales colectivas, la filosofía y los valores, así como

la vida y el trabajo colectivo. Por otra parte, se encuentra el clima que es la percepción sobre aspectos psicosociales y físicos determinantes de la efectividad individual que potencia el aprendizaje empresarial orientado hacia la participación, motivación, comunicación, y liderazgo (Milián et al., 2008; Stable, 2012; Filgueiras y Castro, 2012; citados por Pérez de Armas et al., 2016).

En la inmersión en campo se encontró que la cultura al interior de las firmas de linaje, es un ambiente de familia en donde prevalece la convivencia, el respeto y la integración colectiva; algunas aportaciones sobre este talante son: en “Dolce Vida” que *“(…) debe de haber ante todo el respeto, (…) tener el carisma, la actitud, la atención, saber llegarle al cliente, eso sí lo hablamos con las chicas, principalmente las que andan repartiendo afuera (...)”* (A1-E). “Delicias Aztecas” al igual que “Dolce Vida” algunas actividades colectivas se realizan al final de año: *“en fin de año hacemos una comida, a partir de las seis de la tarde les hago un pequeño convivio con piñata, muy sencillo o comemos juntos en el almuerzo (...)”* (B2-E). En “Marinada & Vino” es de empatía y colaboración entre sus empleados y concuerda con “Dolce Vida” ya que realizan convivencias similares a “Delicias Aztecas” para generar un ambiente armonioso acorde a las aportaciones de gerencia:

Los Domingos hacíamos una talacha temprano y terminando (...) hacíamos un almuerzo y ahí les decía que eso era para unirnos, como parte de que somos cuates, cotorreamos, pero sin faltarnos al respeto, era algo que yo tenía hacia ellos por si estaban peleados, hacíamos una dinámica para evitar eso y (...) hacía que nos uniéramos más (C1-E).

Al interior de “El Quetzal” como en las demás compañías prevalece un ambiente completamente familiar como si los colaboradores fueran parte de la estirpe y con esto prevalece la armonía y unificación colectiva, así lo narró D1:

Nosotros como empresa familiar, por lo regular tenemos cierta familia trabajando con nosotros, entonces a los demás integrantes también los integramos a que coman de nuestra misma comida, que si traemos algo les invitamos y al final no deja uno de pensar o preocuparse de sus mismos problemas (D1-E).

Entre las cualidades y actitudes que se propagan entre los colaboradores en todas las compañías, se acentúa primero arraigan un ambiente de respeto y empatía:

(...) El respeto, (...) tengan en cuenta las chicas que, si no estoy yo o no está mi esposo están mis hijas, que quedan al mismo mando como si fueran los patrones ¿por qué? (...) “ay no, es la hija del patrón y no le voy a hacer caso si me pide que

haga algo” no, darles ese valor, ese rango de mando a ellas, que sepan (...) están ellas que no está solo el negocio y ellas son las responsables (...) (A1-E).

“(...) tratamos de que se respeten y no se lleven tanto (...) es lo más difícil, porque cuando hay roces personales es cuando tenemos los problemas con ellos” (D1-E).

En segunda instancia, se expande entre los empleados la comunicación asertiva, y acorde a las aportaciones del fundador de “Dolce Vida” esta se beneficia y nutre mediante la aplicación de saberes anteriores, y narró: *“que haya comunicación, no esperamos (...) el problema sea más grande, lo platicamos y les damos nuestros mejores puntos de vista basados en la experiencia de otros trabajadores y (...) personal, hablamos mucho con ellos (...)”* (A2-E).

Pasando al clima laboral que permea normalmente en todas las firmas de estirpe es muy tranquilo, colaborativo, sano y armonioso. En el caso de “Marinada & Vino” se percibe un ambiente entre los empleados *“sano (...) y colaborativo”* (C1-E), y de esta manera se obtienen resultados positivos al interior del negocio. En el mismo sentido, el dueño de “El Quetzal” narró que normalmente el hábitat apreciado en el trabajo es muy tranquilo, basado en el núcleo del bienestar familiar y colaborativo; y en esta idea D1 mencionó es: *“Tranquilo, es bueno (...) al final nosotros como somos una empresa familiar, (...) entonces buscamos (...) ellos tengan sus tiempos para que pasen la mayor parte del tiempo con sus familias o con sus hijos”* (D1-E).

No obstante, en algunas ocasiones este escenario de cordialidad cambia cuando existen fuertes cargas laborales y estrés; pero, esos episodios son muy cortos e inclusive desaparecen con el transcurso de la jornada laboral, en esta idea la fundadora de “Dolce Vida” dijo: *“es armonioso, (...) cuando estamos saturados estamos un poco estresados, son momentos, pero no son fuertes (...)”* (A1-E). El entrevistado A2 coincide con el A1, respecto al entorno laboral la mayor parte del tiempo es positivo y solamente existen pocos momentos de estrés que generan un clima negativo, pero prevalece más el aspecto positivo; por lo anterior, el dueño expresó:

Bien, hay momentos (...) la situación genera una energía negativa que en cualquier momento se sale de control, pero es parte o consecuencia del exceso de trabajo, se crea un ambiente muy pesado, la carga de trabajo empieza a crear mucho estrés y

(...) empieza a afectar a uno y a otro, entonces es donde todo explota. Cuando estamos sin exceso de trabajo vuelve todo a la normalidad (A2-E).

Por parte de “Delicias Aztecas”, la titular de forma análoga a las otras tres compañías, explicó el clima laboral es: “(...) *de cordialidad (...) mantenerme enfocada en lo que (...) me corresponde hacer, mantener un trato agradable con los demás, ya sea interno o externo y no entrometerme en cosas que no me llaman. El ambiente es cordial es agradable (...)*” (B1-E).

Respecto a la cultura se encontró que las cuatro empresas estudiadas poseen un ambiente de simbología familiar en donde en algunas de ellas prevalecen los valores de respeto (“Dolce Vida”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”), de comunicación asertiva, de colaboración e integración colectiva denominada *trabajo en equipo* (“Dolce Vida” y “Marinada & Vino”); la vida colectiva en el trabajo se distingue por la convivencia cotidiana (coinciden las cuatro firmas) y las perspectivas sociales colectivas se enfocan en la empatía (“Dolce Vida”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”). El clima organizacional percibido en las cuatro empresas familiares estudiadas es positivo, tranquilo y cambia negativamente cuando hay episodios de estrés (“Dolce Vida”); aunque, regularmente es cordial, agradable, sano, y colaborativo (“Marinada & Vino” y “El Quetzal”) basándose en el núcleo del bienestar familiar (“El Quetzal”). Este hallazgo, coincide con la afirmación de Molina et al. acorde a que la cultura orgánica familiar es:

reflejo fiel de los valores de la familia propietaria, genera una escala de valores disímiles a los de otro tipo de empresas, dados por elementos como el compromiso, la confianza y la pertinencia entre los miembros familiares y no familiares vinculados a la organización. (Molina et al., 2016, p. 124-125).

En este apartado, se abordaron las primeras tres categorías de las capacidades dinámicas de aprendizaje: la adquisición, creación y mezcla de saberes. Por lo tanto, en la siguiente sección se tratan las tres categorías complementarias del presente estudio: los recursos, las estrategias y el liderazgo que apoyan al crecimiento y permanencia empresarial.

CAPÍTULO VI. EL PAPEL DE LOS RECURSOS, LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADE DINÁMICAS DE APRENDIZAJE

Tal y como se planteó en la operacionalización de las variables contenida en el capítulo II del marco metodológico del presente estudio, las capacidades dinámicas de aprendizaje son desarrolladas y construidas mediante los recursos, las estrategias y el liderazgo. Es por ello, que este episodio se analizan las aportaciones de cada una, para obtener datos relevantes para comprender el fenómeno de CDA.

6.1 La importancia de los recursos tangibles e intangibles

En la empresa familiar la persona que encabeza la compañía a pesar de disponer de recursos para lograr los objetivos colectivos, pero algunas veces se ve coaccionado y/o limitado en sus decisiones por la familia, y por ello hay tres elementos fundamentales que juegan un papel fundamental: la familia quienes son los dueños del negocio, los recursos disponibles y los procesos dirigidos a lograr la misión y visión organizacional, tal y como lo señalan Martínez et al. (2018).

6.1.1 La economía e infraestructura para la competitividad empresarial

Para efectos de esta investigación se consideró la clasificación de recursos tangibles e intangibles, y particularmente aquellos relacionados a la operatividad, solución de problemáticas generales y de recursos humanos de los cuatro negocios estudiados. En este sentido la empresa “Dolce Vida” señala que los recursos económicos son muy importantes para la operatividad en su firma (insumos básicos), pese a que la economía es insuficiente para remodelaciones de infraestructura y bienes muebles. En su experiencia la impulsora de “Dolce Vida” narró que *“(…) lo principal es lo económico porque (…) mueve muchas cosas, (…) a lo mejor quieres cambiar tus sillas o darle otra vista al negocio, que la pintadita (...), pero la economía es escasa (...) el gas, los insumos (...)*” (A1-E).

Existen otros recursos importantes como la infraestructura física propia y es lo que les ha permitido ser competitivos en “Dolce Vida”, y A1 lo declaró *“como es negocio propio no pagamos renta, a lo mejor eso nos ayuda (...)*” (A1-E).

“Delicias Aztecas” posee una serie de recursos que le ha permitido permanecer por varios años en mercado y para ello han utilizado algunos patrimonios palpables como las instalaciones propias para ser más competitivo como “Dolce Vida”, y la

dueña B1 manifestó *“ algo a favor, es que aquí no pagamos renta el inmueble es propio”* (B1-E). Asimismo, “Marinada & Vino” coincide con “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” en que los bienes tangibles específicamente el local de naturaleza propio, y C2 exteriorizó: *“(…) nuestra empresa se ha mantenido solida tenemos algunas cosas a nuestro favor desde que se implementó (...) ya que no nos cuesta la renta (...)”* (C2-E).

En general, en las cuatro empresas familiares se encontró que los recursos tangibles para mantenerse competitivas son primordialmente dos: los recursos económicos y la infraestructura física para atraer, captar y retener al cliente, así como para mantenerse en el mercado (coinciden “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”). Tres de las compañías familiares estudiadas se acomodan con las aseveraciones de Katkalo et al. (2010) que para detectar y aprovechar las oportunidades es esencial la infraestructura corporativa.

6.1.2 La relevancia de los recursos humanos, el capital intelectual familiar y el tiempo para la gestión empresarial

La ventaja competitiva se construye a partir de los recursos humanos (intangibles como las competencias, lo intelectual y las habilidades personales (Vanoni et al., 2018) es por ello su importancia como un activo intangible y complejo de imitar. Por añadidura, el tiempo es considerado como un recurso organizacional importante para construir e innovar el modelo de negocio (Teece, 2017). En las compañías familiares estudiadas se han empleado una serie de recursos intangibles que les han permitido mantenerse competitivas, y aunque no es fácil detectarlos en este apartado se detectaron cada uno de ellos y se profundizó sobre los mismos para evidenciar su importancia.

Los recursos esenciales imprescindibles en “Dolce Vida” son los recursos humanos (empleados y familia) para lograr sus objetivos y A1 en su relato dijo *“(…) a lo mejor no todo el personal porque si logramos sacar el trabajo, pero si esta una sola persona aquí, no”* (A1-E). A su vez, “Delicias Aztecas” señaló que los recursos intangibles esenciales imprescindibles son los recursos económicos, infraestructura

y humanos, y B1 narró que son necesarios *“el recurso humano y material, toda la infraestructura (...)”* (B1-E).

Se ha dado el intercambio de recursos con otras empresas, siempre y cuando sean de la misma familia, sean amigos o conocidos cercanos, así lo declaró la dueña: *“lo he hecho, pero solo con amigos muy cercanos o familiares, no presto mi equipo porque cuesta muchísimo dinero y no lo cuidan (...) y no se hacen responsables entonces (...) amigo o (...) familiar no le vuelvo a prestar”* (B1-E). Existe la combinación de los recursos humanos e infraestructura para realizar eficientemente sus actividades y potencializar sus capacidades: *“De hecho los ocupamos porque ahí están, (...) los recursos humanos, los recursos físicos, son estufas carísimas, son planchas carísimas, todo el equipo es de primera (...)”* (B1-E).

Aunque el uso de recursos orgánicos les ha permitido resistir la competencia a las compañías, en “Delicias Aztecas” se detectaron recursos ausentes que son necesarios para mejorar la operatividad y crecimiento como son los aspectos económicos para compra de insumos, de equipamiento e infraestructura y especialización de recursos humanos, acorde a la narración de la propietaria:

(...) Tener un stock más amplio de cervezas, bebidas alcohólicas, una cafetera profesional, eso ayudaría a ampliar un poquito lo que es la experiencia como clientes y también ellos como empleados, (...) tendrían oportunidad de crecer y conocer algo (...) ahí sí habría un crecimiento (...) (B1-E).

En “Marinada & Vino” se ha empleado el tiempo para mejora de las líneas de comunicación con empleados a partir de nuevas experiencias y comodidad laboral: *“El recurso más empleado es (...) tener el contacto con el personal de manera recurrente, nosotros lo hacemos una vez a la semana (...)”* (C2-E). Mientras que en “El Quetzal” los recursos primordiales son las personas, empleados y familia, y D1 afirmó: *“mi proveedor de carne y dos personales calificados en elaborar, un parrillero y un pastorero”* (D1-E). De manera similar en “Delicias Aztecas” se ha dado el intercambio de recursos exclusivamente con la otra sucursal familiar (propiedad del otro hermano- CHI) que está íntimamente ligada a ellos, y al respecto el administrador refirió: *“solamente intercambiamos recursos con nuestras empresas familiares”* (D1-E). Aunque el uso de recursos corporativos les ha permitido resistir la competencia, se detectaron recursos que necesitarían implementarse para

mejorar la operatividad y crecimiento del negocio como es la especialización de recursos humanos y el tiempo que se le dedica al negocio para atender las compras, proveedores y clientes, y D1 señaló:

Falta personal calificado, (...) más que nada es el tiempo porque el negocio a pesar de que tiene un horario, es prácticamente todo el día porque hay que ver proveedores, conseguir los insumos y todo eso, entonces luego es pesado porque es diario, a lo mejor una buena administración de conseguir o hacer una subcontratación para adquirir todos los insumos (...) más fácil (...) (D1-E).

Los principales recursos tangibles que han posibilitado mantener competitiva a la empresa familiar son los económico-financieros (“Dolce Vida”) y la infraestructura (armonizan “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”). Mientras, los recursos intangibles identificados y de mayor importancia en estas compañías son el capital intelectual contenido en el núcleo familiar derivado de la multifuncionalidad y conocimientos de todo el negocio, los recursos humanos como los colaboradores y la familia (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “El Quetzal”), los organizacionales como el tiempo para mejora de la comunicación interna (“Delicias Aztecas”) y para mejorar la gestión del negocio (“El Quetzal”), los recursos tecnológicos que se expusieron anteriormente en la dimensión de tecnología y ha sido vital el uso de las cámaras de seguridad (información obtenida de las charlas informales y observación participante en 04 y 05/2020), el uso de software especializado en restaurantes, así como las redes sociales para permanecer competitivos y comunicados.

En las empresas estudiadas se ha dado el intercambio de recursos con otras compañías, con la política de que existan vínculos afectivos cercanos como la amistad (“Delicias Aztecas”) o empresas de la misma familia (coinciden “Delicias Aztecas” y “El Quetzal”), fusionándolos para realizar sus actividades y potencializar sus capacidades. De acuerdo con Teece et al. (2016) es necesaria la coordinación para combinar recursos internos y externos, y en este sentido en las cuatro empresas familiares internamente se han combinado los recursos humanos e infraestructura de las instalaciones del negocio para eficientizar su productividad y lograr los objetivos colectivos (coinciden todas las compañías). A partir de estas

evidencias se puede afirmar que las “*dynamic familiness*” (Barros et al., 2014) y “*familiness*” (Molina et al., 2016), es decir, los recursos relevantes en las compañías familiares para la construcción de una ventaja competitiva son: la infraestructura, los recursos humanos e intelectuales y el tiempo que el liderazgo le dedica a gestionar el negocio.

6.2 El papel del liderazgo y las estrategias empresariales en la construcción de las capacidades dinámicas de aprendizaje

Las capacidades de aprendizaje son aquellas enfocadas en habilitar y maximizar los recursos, y para ello utilizan dos aspectos fundamentales: el liderazgo y las estrategias. El papel del liderazgo desde sus dirigentes y/o dueños de las compañías es estar al pendiente y observar el entorno para realizar los cambios necesarios y a partir de sus recursos disponibles realizar las permutas, transformaciones e innovaciones necesarias para ajustarse a las necesidades dinámicas del entorno (Miranda, 2021). Las estrategias son las ideas de la organización para lograr sus objetivos mediante la asignación de recursos y los planes de operación y/o acción (Tarziján, 2018).

6.2.1 El liderazgo enfocado en eficientizar los recursos y el aprendizaje

El liderazgo es la capacidad de una persona de influir sobre los demás y juega un papel preponderante en la empresa ya que este interpreta, toma decisiones y detecta lo que emerge al interior y exterior de la compañía (Zapata y Mirabal, 2018). El líder es el encargado de implementar la cultura, y el clima organizacional entre sus colaboradores (Pérez et al., 2016) y en el caso de la empresa familiar se encarga de asignar los recursos económicos, (Martínez et al., 2018 y 2020), sin embargo, Belausteguigoitia (2012 y 2017) refiere que existe una crisis del liderazgo debido a las restricciones en la toma de decisiones. Para comprender el liderazgo que permea en las empresas familiares se planteó estudiar cuatro aspectos fundamentales: la coordinación y el control, la distribución de la división del trabajo, las jerarquías y el nivel de responsabilidad.

La coordinación y control de los recursos y capacidades empresariales enfocado en el intercambio de ideas y experiencias

La coordinación y el control hacen referencia al uso de los recursos y capacidades del negocio, y Zapata y Mirabal (2018) lo exponen como una fase en que las jerarquías acuerdan su operación entrando la crisis de la burocracia y exclusivamente mediante la colaboración podrán superarla. En el caso de “Dolce Vida” normalmente existe un intercambio de ideas que generan acuerdos colectivos de cooperación e integración entre los dueños (la familia), el nivel táctico (directores y gerentes) y operativo (empleados); no obstante, las decisiones finales son tomadas por la familia, en este sentido A1 manifestó:

(...) lo comentamos entre nosotros (la familia) lo armamos, lo lanzamos y si funciona que bueno y si no funciona pues ni modo (...) es variado, si está muy tranquilo metemos otra cosa, es como veamos, tenemos que (...) cambiar algo, una promoción (...) en promedio cada dos meses más o menos (...). Por lo regular, siempre llegamos a un acuerdo y damos nuestros puntos de vista (...) (A1-E).

“Delicias Aztecas” coincidió con “Dolce Vida” en el intercambio de ideas para solucionar problemáticas instantáneas y aprender de las experiencias, y B1 afirmó *“Si hay un problema, lo abordamos desde (...) temprano (...) se rompe el hielo y de ahí empieza la comunicación, si hay alguna situación se trata de resolver en el instante y damos pie a lo que sigue”* (B1-E). Por su parte, en “Marinada & Vino” coincide con “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” en que existe un intercambio de ideas (semanal, mensual o bimestralmente) en donde se generan acuerdos colectivos de cooperación e integración entre los miembros y dueños. Sin embargo, adicionalmente involucra el intercambio de ideas externo entre los dueños y/o encargados del negocio con amigos, conocidos y gerentes de otras empresas similares; y en razón a lo anterior, el gerente mencionó:

Mi principal fuente (...) fueron mis amigos que tenían puestos similares al mío, de ahí tomaba las ideas, igual fui conociendo a otras personas, siempre he tratado de tomar sugerencias de algunas personas y en ese entonces yo tenía mucho contacto con una persona muy buena en la administración, yo conocí a una gerente (...) operativa (...), ella me daba muchos *tips*⁶⁸, (...) en la administración, todos los consejos los tomaba de ella, casi todos (...) también buscaba por otro lado, tomaba

⁶⁸ Según el diccionario de Cambridge (DC, 2022), la palabra *tip* en español se entiende como dato práctico o consejo.

cosas de aquí y de allá pero también tienes que tener tu propia decisión y (...) que le conviene a la empresa (...) (C1-E).

A su turno, “El Quetzal” coincide con otras compañías en el intercambio de ideas en forma directa e interna entre colaboradores de forma semanal o a partir de las problemáticas a que se enfrenten en el momento, propiciando un aprendizaje permanente nutrido de las experiencias de otros colaboradores y reforzando los conocimientos previos para agilizar la multifuncionalidad de actividades, por ello D1 señaló:

Se da de manera directa, a veces no es muy fácil aceptar que también la riegas en ciertos aspectos porque también ellos te critican y te dicen. y (...) se da dependiendo de la circunstancia o los inconvenientes que se susciten y eso puede ser cada semana o cuando tengamos problemas. (...) Por lo regular tratamos de suplir entre todos al que falla (...) (D1-E).

Al exterior de “El Quetzal” también existe este intercambio de ideas entre los dueños y/o encargados del negocio con amigos y/o conocidos de otras empresas similares, y al respecto D2 narró:

(...) en todo se conoce siempre a gente nueva, compañeros, empresarios y no empresariado, (...) van a esos cursos o actualizaciones y que no conocía uno antes y (...) a partir de ese momento empiezas a tener una relación social con un nuevo ser humano que antes ni sabías (...) existía y muchas veces esos contactos cuando menos se lo imagina uno, puede ser una valiosísima situación para la empresa (...) Una persona (...) a veces se especializa en algo y tú no conoces a nadie y cuando te acuerdas -híjole yo me acuerdo (...) fulano que conocí en el diplomado fulano se dedica a eso, le hablas por teléfono y viene con mucho gusto a resolver tus o dudas (...) (D2-E).

De manera general se encontró que la coordinación y el control en las MYPES familiares se sirve de intercambios de ideas cuando se presenta una situación específica en donde se generan acuerdos (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”), experiencias y actividades múltiples (“El Quetzal”) colectivas de cooperación e integración de los colaboradores y la familia. Las líneas de comunicación son internas (“coinciden todas las firmas) y externas (“Marinada & Vino” y “El Quetzal”) con amigos, conocidos y gerentes de empresas similares para resolución de problemáticas importantes. Los hallazgos concuerdan con Fortune y Mitchell (2012) quienes afirman las compañías deben enfocarse en efectivizar las capacidades administrativas, funcionales u operativas que coordinan e integran actividades productivas y de servicios, así como los recursos disponibles.

La distribución de la división del trabajo equitativa acorde a capacidades y experiencias individuales

El trabajo debe distribuirse en las organizaciones mediante la diferenciación de las capacidades individuales a partir de la experiencia en el área con la finalidad de ahorrar tiempo en los procesos y procedimientos corporativos (Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007). En “Dolce Vida” el trabajo se distribuye de forma equitativa y acorde a la diferenciación de las capacidades y la experiencia previa de los colaboradores en el área (implicando un ahorro de tiempo) y la fundadora narró al respecto:

(...) El fin de semana se hace el aseo general, (...) si esta equitativo, se trata de equilibrar el trabajo (...) entre todos, están mis hijas, mi esposo y al igual él ayuda a lavar trastes, a subir cosas, aquí metemos mano todos (...) a lo mejor en responsabilidad, lógico (...) si llega una chica nueva y hay otra que tiene más tiempo y tengo que salir, como responsables son las dos en estar aquí, pero (...) mayor conocimiento para tomar una decisión es la que tiene más tiempo (A1-E).

Adicional al trabajo equitativo, se asignan responsabilidades individuales acorde a la actividad desempeñada en cada uno de los puestos, así lo relató A2:

(...) Si sale mal la comida (...) yo le comento al cocinero, entonces si recae en mí la responsabilidad, (...) siempre tratamos de que sí algo sale mal en la cocina, se cambia el producto (...) y cada quien asume su responsabilidad (A2-E).

En “Delicias Aztecas” y “Dolce Vida” también se distribuye equitativamente el trabajo y cada uno asume sus responsabilidades propias del puesto, excepto cuando ocasionalmente surgen situaciones de cubrir otro puesto distinto al que desempeña un colaborador, pues se les incentiva con recompensas económicas para subsanar las cargas laborales extraordinarias: “(...) *Si salen de cocina a comedor si hay una equidad porque quien salga se lleva todas las propinas, entonces eso hace una equidad (...)*” (B1-E).

La situación es idéntica en las cuatro empresas, el trabajo se distribuye de forma equitativa y acorde a la diferenciación de las capacidades y la experiencia previa de los colaboradores en el área según D1: “(...) *Tratamos de que sea equitativo el trabajo (...)*” (C2-E). Se busca el equilibrio de las cargas laborales siempre que estas sean inherentes a las actividades de cada puesto y “*se trata de buscar equidad, por lo regular, lógicamente un parrillero no va a ganar igual que el mesero*” (D1-E).

Según lo expuesto, queda claro que la distribución del trabajo en las compañías familiares es equitativa acorde a las capacidades y experiencias individuales previas de los colaboradores (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “El Quetzal”) y en esto coinciden con Schreyogg y Kliessh-Eberl (2007) respecto a las capacidades permiten a los colaboradores el acumular aprendizaje y aprovechar recursos mediante experiencias, habilidades, conocimientos durante la trayectoria de vida de la corporación, y los equipos de trabajo de las diferentes áreas aprenden a partir de experiencias acumuladas (Cordón, 2005; citado por Pérez de Armas et al., 2016) por tanto las experiencias individuales y colectivas han permitido construir estratégicamente su aprendizaje colectivo.

La simplificación e informalidad de las jerarquías organizacionales

Las jerarquías son los niveles de mando y comunicación en la empresa (Milián et al., 2008; Stable, 2012; Filgueiras y Castro, 2012; todos citados por Pérez de Armas et al., 2016) y estos se distribuyen generalmente en el nivel estratégico compuesto por los dueños, táctico que son los administradores del negocio, y el nivel operativo en donde se encuentran todos los colaboradores. En el capítulo IV denominado características de las empresas familiares de servicios, se pueden observar las estructuras organizativas de las cuatro compañías objeto de estudio.

“Dolce Vida” posee un organigrama informal y simplificado, porque no existen numerosos niveles de autoridad y por lo tanto la comunicación es directa. Ambos entrevistados de “Dolce Vida” señalaron la compañía se integra de la siguiente manera “cocina” y “mesero” (A1, A2-E). En “Delicias Aztecas” el organigrama también es simplificado y B1 y B2 expresaron la compañía se constituye de la siguiente manera: “cocina” (B1 y B2-E) y “mesero” (B1 y B2-E). “Marinada & Vino” es una empresa familiar de tamaño pequeño, la estructura institucional es un poco más estructurada a diferencia de “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “El Quetzal” y los participantes señalaron que se integran de la siguiente manera: “*junta de consejo, dirección general, gerencia, servicio a clientes, almacén*” (C2-E), “cocina” (C1 y C2-E), “mesero” (C1-E). En “El Quetzal” los cuestionados narraron se integran de la siguiente manera: “cocina, (...) mesero, (...) parrillero (...) pastorero” (D1-E).

Las jerarquías orgánicas en las empresas familiares resultan sutiles considerando la existencia de una ausencia de estructura formal, complejizando el asignar responsabilidades y funciones, dando pauta a dificultades organizacionales y familiares, y además tienden a generar flujos de conocimiento interno informal (Pérez de Armas et al., 2016). A pesar de que tres de las cuatro compañías familiares estudiadas no tienen formalmente un organigrama, estos fueron contruidos y expuestos en el capítulo IV a partir de las charlas informales y la observación participante. Algunas pautas encontradas durante investigación de campo, fueron que sus estructuras son simplificadas porque no existen numerosos niveles de autoridad y las líneas de comunicación son directas entre los colaboradores y la familia; únicamente, “Marinada & Vino” cuenta con una estructura formal y esto en razón de emplear a 29 personas y le resulta funcional su organigrama para definir los perfiles y/o puestos, así como las actividades y responsabilidades individuales y/o colectivas que corresponden a cada uno de ellos.

Asignación de responsabilidades individuales y colectivas acorde a la situación particular

La responsabilidad y las funciones deben asignarse mediante estructuras que permitan deslindar los compromisos individuales y colectivos, de manera análoga los éxitos y fracasos individuales; aun cuando esto no siempre es posible en las empresas familiares, debido a la problemática de la ausencia de estructuras formales mencionadas por Martínez et al. (2018).

En “Dolce Vida”, el fundador señaló la responsabilidad se asigna de forma *“individual, cada quien asume su responsabilidad”* (A2-E). (...), y otras ocasiones de forma grupal *“dependiendo la situación sería una responsabilidad individual o colectiva”* (A1-E). En “Delicias Aztecas”, “Dolce Vida” y “El Quetzal” se deslindan responsabilidades tanto individuales como colectivas, a partir de escenarios concretos y compromisos de cada puesto; la aportación al respecto del dueño de “El Quetzal”: *“(...) Primero individualmente y después colectivamente, (...) se habla con todos, porque al final si un eslabón falla, se van todos, es una cadena (...)”* (D1-E). Mientras que el gerente de “Delicias Aztecas”, expuso:

Dependiendo, si ellos descomponen las cosas ellos son los que se tienen que hacer responsables. Si en la comanda viene que fue cocina...la cocina es la que arregla el asunto, si es de comedor pues en comedor y si fueron los dos...pues los dos (B1-E).

En las cuatro empresas las responsabilidades son colectivas y recaen en los departamentos de donde se despliegue y provenga la problemática, según el director de “Marinada & Vino”: *“Generalmente los problemas se tiene la indicación o sabemos la responsabilidad que tiene cada jefe de departamento y que se resuelva dentro del mismo”* (C2-E). A pesar de que las responsabilidades se asignan colectivamente, del mismo modo son asignadas de manera individual y durante la observación en campo se atestiguó que ocasionalmente algunas situaciones problemáticas íntimamente vinculadas con los colaboradores de “Marinada & Vino” se les expresaba verbalmente y de manera directa se les descontaría por romper o perder algún utensilio de cocina, por errores en las comandas de los clientes o por retardos laborales (OP).

En las cuatro compañías estudiadas se puede vislumbrar que se aplican responsabilidades: individuales y colectivas. La responsabilidad individual se asigna de forma personal al asumir las consecuencias de las propias acciones. Por otra parte, las responsabilidades colectivas son aplicadas de acuerdo a los resultados de las acciones inherentes a un grupo de personas de un departamento específico, indistintamente del puesto ocupado en el flujograma colectivo del negocio y las actividades desempeñadas.

6.2.2 Tipología de estrategias para agilizar los recursos y capacidades

Las CD se orientan a refinar el modelo de negocio (Teece, 2017) mediante la implementación de estrategias empresariales (Romero et al., 2017) como un mecanismo fundamental para la edificación de una ventaja competitiva sostenible (Rivas 2009) a partir de los recursos y capacidades organizacionales disponibles (Pulido, 2010) que permiten aprovechar las oportunidades capturando valor (Pulido, 2010; Katkalo et al., 2010) y sobre todo posean la cualidad de ser complejos de reproducir por la competencia. Tal y como se planteó anteriormente en el capítulo II del marco metodológico respecto a las dimensiones de estudio de las estrategias

empresa, estas son cinco: los incentivos, la diversificación, la flexibilidad, la hipotetización sobre posibles escenarios e innovación.

Los incentivos económicos y emocionales por innovación de productos e infraestructura

Los incentivos son aquellos bonos económicos y/o emocionales que se suministran al interior de la organización y al respecto Martínez et al. (2018) señalan una contrariedad recurrente en las empresas familiares es la ausencia de incentivos. Algunos de los incentivos proporcionados por las firmas de estirpe han sido de tipo económicos y emocionales. En razón, a los reconocimientos económicos por motivo de sueldos, propinas y bonos; algunas aportaciones y experiencias de los dueños de los negocios han sido que estos se han otorgado para elevar los niveles de productividad del negocio, cubrir algún otro puesto y para subsanar las cargas laborales extraordinarias:

(...) lo que yo hago es incentivarlos con mayor sueldo, (...) me ha funcionado, si yo veo que se le indica, mira, la que reparte afuera trata bien a los clientes, trata de dar lo mejor de ti, y este nosotros vemos (...) las ventas aumentan, quiere decir que sí está dándole ese servicio (A2-E).

(...) Si salen de cocina a comedor si hay una equidad, porque quien salga se lleva todas las propinas, entonces eso hace una equidad, se hace un balance justo y aparte la empresa le da un bono extra si hace el trabajo del otro (...) (B1-E).

En contraste con lo anterior, a pesar de algunas empresas incluyen el estímulo económico algunas lo excluyen, como el caso del dueño de “El Quetzal” y señaló al respecto: *“al final si yo les doy un incentivo económico es como si los estuviera premiando (...) y no lo hago (...)”* (D1-E).

En segunda instancia, el incentivo emocional ha sido empleado para beneficiar las impresiones y acciones de sus empleados a partir de nuevas experiencias y comodidad laboral; en ese sentido la creadora de “Dolce Vida” explicó que lo *“(...) emocional porque muchas personas están viendo si encajan o si se sienten a gusto, andan buscando experiencias (...)”* (A2-E), también la directora de “Delicias Aztecas” enunció *“se les incentiva reconociéndoles su labor frente a los demás colaboradores”* (B1-E), de forma idéntica el dueño de “Marinada & Vino” expuso *“el que tenga mejor puntaje (...) por ventas de un producto (...), se les da un premio*

que consiste en obtener un menú con su familia dentro del restaurante”, además de “darles (...) alimentación especial, (...) y se hace un menú semanal especialmente para el personal (...)” (C2-E).

Esta última aportación, enfatiza no siempre es posible otorgar estímulos económicos, complementándolos con bonos emocionales como la alimentación especial y canje de puntos acumulables para la convivencia y consumo familiar no sólo en beneficio del colaborador, sino de sus familias para que conozcan la fuente de trabajo e incluso se identifiquen con la misma (papá, mamá, esposa e hijos). Dichos alicientes monetarios y emotivos, se dan a los empleados a partir de la aportación de ideas innovadoras o creativas en favor del negocio propiciando un incremento de ventas, no obstante, algunas compañías enfatizaron en que los colaboradores tienen nulas o pocas intervenciones en este rubro, y regularmente la familia es la que aporta la mayoría de sugerencias para mejoras corporativas, y algunas narraciones apuntaron:

Sí se les toma en cuenta, sí lo hemos hecho, si pega sigue, si no, pues ya te disté cuenta que, sí (...) tomamos en cuenta, (...) casi siempre es interno, en familia, si tomamos las sugerencias de los empleados, pero casi no las dan (A1-E).
(...) pues no mucho, ellos son muy mecánicos, hacen lo que les corresponde y no se meten mucho (...) Casi no ha pasado, casi no hay nuevas ideas, se limitan a hacer lo que les corresponde y ya nada más (...) (D1-E)

Algunas contribuciones sobre innovación han sido en cuanto a la introducción de un nuevo producto del rubro de preparación de alimentos y bebidas, y al respecto el dueño de “Delicias Aztecas” compartió:

(...) Generalmente si hay una oportunidad de meter un platillo nuevo y me lo proponen y simplemente piden los insumos lo hacemos y vemos como funciona (...) Damos un plazo de un mes para saber si un platillo fue exitoso, nos fijamos en la venta, el comentario del cliente, que el mismo cliente lo va pidiendo y lo consume de nuevo (...) (B1-E).

“Marinada & Vino” al igual que “Delicias Aztecas” ha innovado las presentaciones de platillos y nuevos menús, diferenciando sus aportaciones en cuanto a limpieza general y acomodo del inmueble; y el director de “Marinada & Vino” manifestó:

(...) en lo referente a la limpieza de todo lo que es el inmueble, entre los meseros lo hacen diariamente es un trabajo que le llamamos apertura y una vez a la semana una limpieza general, se hace una supervisión todos los días (...) (C2-E).

En “Marinada & Vino” se les envía esporádicamente a cursos en cámaras institucionales para potenciar y desarrollar ciertas actividades creativas en beneficio de la empresa, tal y como lo exteriorizó el director:

Este último año hemos utilizado la cámara de comercio para los servicios (...) en esta cuestión de actividades para mejorar la creatividad en alguno de los empleados, obviamente no podemos mandar a todos, pero tratamos de mandar a los que creemos (...) tienen algún potencial para poder desarrollar esa característica (C2-E).

Las innovaciones en los negocios familiares de “Dolce Vida”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal” normalmente son propuestas por el núcleo familiar ya que son nulas e inclusive muy pocas las intervenciones de los empleados en este rubro, y solo algunas aportaciones de los colaboradores han sido la introducción de nuevos productos (“Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”), limpieza y acomodo del inmueble (“Marinada & Vino”). Pérez et al. (2016) enfatizan en que la cultura organizativa está enfocada en la creatividad, innovación, compromiso del trabajo en equipo con la calidad y metas orgánicas, y el tomar riesgos. Los hallazgos evidenciaron que a pesar de promover la innovación en las compañías familiares no ha proporcionado resultados favorables y en este sentido la cultura de innovación y aprendizaje (Romero et al., 2017) se siembran al interior del núcleo familiar, porque estos están más comprometidos con el negocio a diferencia de los colaboradores.

Los incentivos implementados en las empresas familiares son de tipo económicos por elevar los niveles de productividad (“Dolce Vida”) y cubrir algún otro puesto (“Delicias Aztecas”); y por otro lado, están los incentivos emocionales reconociéndoles a sus colaboradores su labor frente a sus compañeros (“Delicias Aztecas”) u otorgándoles vales intercambiables para consumo familiar en el mismo negocio (“Marinada & Vino”), pese a ello, muchas veces no es posible asignarles esas ayudas o bonos extras dadas las problemáticas económicas experimentadas actualmente estas compañías (mismas que fueron expuestas a detalle al principio de este capítulo IV). Algunas ocasiones esporádicas se les brindan incentivos económicos por apoyos extraordinarios a las demás áreas departamentales cuando se les requiere (“Delicias Aztecas”); y el conjunto de estos hallazgos refuta la

afirmación de Martínez et al. (2018) quienes señalan que una de las dificultades de las empresas familiares es la ausencia de incentivos laborales.

La diversificación de productos y servicios a petición del cliente

La diversificación es una estrategia que permite el aumento y/o disminución de productos y servicios para crecimiento de un negocio y proveer a sus clientes en sus necesidades actuales (Flores-Antonez, 2015). En “Dolce Vida” en primer lugar se han incrementado nuevos productos reflejados en menús de comida y el servicio de promociones fijas, esto lo aseveró la mentora:

(...) A los 7 años que abrimos mejoramos la carta, todo lo que te estoy mostrando viene especificado (...) y son muchas cosas, lo que manejo por día es diferente ahí dice en la carta (...) los martes tengo otra variedad, miércoles chilaquiles a parte del menú. (...) los paquetes de hamburguesas, no los tenía y si me han funcionado, en quincena, pero luego lo pidieron cada 8 días (...). En temporadas de calor no meto la pancita porque con el calor no se antoja (...) el pozole regresará en temporada, por ejemplo, ahora que haga fresco lo meto porque con este calor no se antoja (...) (A1-E).

El segundo lugar, se ha incluido el servicio de entrega a domicilio por propios medios y la sustitución del uso de desechable por tupperes de plástico diferenciándose de las demás empresas estudiadas: *“nosotros comenzamos con llevar la comida en tupperts⁶⁹ y de ahí nos copiaron los demás negocios. Ya los tenemos contabilizados, (...) llevamos un control”* (A2-E). En tercer lugar, se añadió el servicio de celebración de eventos privados al interior y exterior del negocio (RS y FOT).

En “Delicias Aztecas” inicialmente se han adherido nuevos productos de alimentos como “Dolce Vida”, pero también han introducido bebidas, y B1 narró al respecto *“(...) ciertas recetas se las mando (...) les digo quiero ese platillo o esa bebida (...). Cada vez que veo algo (...) y se me antoja, se los paso (...) y vemos si se puede utilizar en el restaurante (...)”* (B1-E).

⁶⁹ La terminología *tupper* hace referencia al tupper en México e implica el uso de un recipiente plástico con tapa inaccesible de múltiples formas y tamaños para depositar, transportar y conservar diferentes cosas o alimentos en óptimo estado (DRAE, 2022). En el caso de “Dolce Vida” se emplea para almacenar y transportar alimentos de un espacio geográfico a otro y para eliminar el uso de vasos y platos desechables, de acuerdo a las necesidades y peticiones de los clientes.

En segundo lugar, el servicio de entrega a domicilio se ha incluido en “Delicias Aztecas” es igual a “Dolce Vida” diferenciándolo en su realización por medio de alianzas estratégicas con un sitio de taxis para la entrega de demandas de clientes (terceros), así lo narró la propietaria: *“aplicamos el servicio a domicilio (...) también estamos hicimos convenio con un radio taxi para facilitar este servicio”* (B2-E). En tercer término, se ofrecen servicio de organización de eventos especiales internos y externos de manera análoga a las “Dolce Vida” (OP, FOT y RS); algunos de estos eventos son las convivencias de fin de año y la fundadora dijo: *“si damos esa facilidad, nos contratan y les damos la factura. Casi siempre que es la temporada navideña, la cena de fin de año”* (A1-E).

“Marinada & Vino” coincide con “Delicias Aztecas” en que los productos ha sido el vino (bebidas alcohólicas), y su gerente, dijo al respecto:

(...) Empezamos a vender vinos (...) empecé a ver que los clientes pedían más vinos y empecé a hacer el incremento de botellas de vino, (...) cuando tienes un buen vino en un lugar, te da un plus muy diferente, cuando llega una persona que realmente conoce y tú le vendes vino, es otra onda (...). (C1-E).

Durante los diálogos informales con el director general y gerente de “Marinada & Vino” se evidenció el segundo aspecto, la adhesión de distintos productos alimenticios; y en el trabajo de campo de visitas presenciales al negocio, también se identificó la inclusión de nuevos menús de comida e inclusive para proyectar el éxito y demanda de sus nuevos lanzamientos gastronómicos se obsequia una ración del producto y al finalizar la degustación los meseros entregan una breve encuesta a los comensales para conocer su opinión respecto al sabor, la calidad, el precio y la posibilidad de demanda del producto por parte de los clientes en las futuras visitas al establecimiento.

El tercer servicio, adicionado en “Marinada & Vino” es la entrega a domicilio por medio de plataformas de comercio electrónico (OP), y el director afirmó: *“hemos modificado (...) el servicio a domicilio”* (C2-E). Finalmente, añadieron el servicio de organización de eventos privados (cumpleaños fiestas infantiles y de tipo deportivo, y los eventos públicos como temáticas de superhéroes o actividades de culinarias exclusivas para niños), y en esta idea la gerencia refirió:

(...) Mucho cambió que nosotros (...) empezamos a trabajar con las redes sociales y (...) en coordinación de los eventos empezamos a tener muchísimo ranking de personas, sobre todo cuando teníamos eventos, llenábamos el lugar y a la gente le gustaba mucho eso. Nuestro lugar era un sport bar, los eventos eran deportivos, (...). ¿Cómo lo organizábamos?, (...) se manejaba un montaje diferente (...) Había un auge mayor de gente, de un aforo normal de 120 personas, nosotros lo hacíamos de 150, 160 personas (...). Por ejemplo, hicimos eventos de niños de 7 a 11 de la noche, (...) fuera un antro para niños, hacíamos eventos de súper héroes, cada mes íbamos cambiando el tema y esa fiesta era para los niños, era una fiesta de colores y poníamos luz neón, fue algo que atrajo mucho y los niños a veces les decían a sus papás “yo quiero ir (...)”. Otra era (...) las niñeras (...), teníamos una actividad en donde los niños hacían una pizza y la subíamos a la cocina y ya la bajábamos hecha (C1-E).

En “El Quetzal” los productos incrementales son primero respecto a nuevos menús de comida y postres, y D1 señaló se adhirieron “(...) *producto nuevo, algún alambre o las tortas, los postres, se va ampliando poco a poco (...)*” (D1-E). En segundo término, los servicios incluidos son la entrega a domicilio por propios medios y se están gestionando nuevas formas de comercialización electrónica por medio de plataformas y aplicaciones virtuales, y en esta idea en “Delicias Aztecas” y “El Quetzal” se hace uso de las plataformas para ventas electrónicas como *Uber Eats, Di-Di y Rappi* (CHI y PCE). Así mismo, el dueño de “Marinada y Vino” relató:

(...) Entregas a domicilio (...) Apenas estamos en Uber Eats etc., ya no me doy abasto, inclusive ahora tengo dos repartidores y luego hasta yo tengo que ir a hacer el servicio porque no nos damos abasto, pero por la misma situación que cambió, en su momento con un solo motociclista me daba abasto (D1-E).

La diversificación en las empresas familiares ha sido en cuanto a la adhesión de productos como alimentos (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “El Quetzal”) y bebidas (“Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”); y también se han adicionado nuevos servicios como son: primero los paquetes promocionales (“Dolce Vida”); segundo la entrega a domicilio por cuenta propia (coinciden “Dolce Vida”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”) y por medio de adopción de plataformas tecnológicas (McKelvie y Davidsson, 2009; Pulido, 2010; Romero et al., 2017; Teece, 2017; Pérez de Armas et al., 2016; Miranda, 2015) de comercio electrónico denominadas Uber Eats, Di-Di y Rappi (“Dolce Vida” y “El Quetzal”) o por medio de alianzas comerciales (Martínez, 2006; citado por Pérez et al., 2016) con sitios de taxis para la entrega a domicilio (“Delicias Aztecas”);tercero la organización de eventos privados (coinciden “Delicias Aztecas”, “Marinada & Vino” y “Dolce Vida”) como cumpleaños, fiestas infantiles,

eventos públicos de deportes, actividades culinarias exclusivas para niños (“Marinada & Vino”) y convivencias de fin de año (“Dolce Vida”); y en último lugar, el cambio de presentación del producto manifestado en la sustitución del desechable por tápers de plástico (“Dolce Vida”).

La flexibilidad organizacional

Un principio para pensar en torno a las capacidades dinámicas empresariales son los cambios del entorno que se convierten en desafíos para la agilización y flexibilización corporativa, las CD dependen en parte de la elasticidad de empresa permitida o denegada por las opciones del modelo de negocio (Teece, 2017), y para ello es vital la capacitación del recurso humano inicial, como flujo permanente de conocimiento y aprendizaje interorganizacional (Fernández, 2012; citado por Pérez et al., 2016).

En las cuatro compañías objeto del presente estudio, se encontraron las estrategias que han implementado las cuatro compañías para elevar su margen de ventas. En primera instancia, se da la capacitación al personal de forma interna y empíricamente observando los movimientos de los demás compañeros, los administradores y dueños del negocio. Algunas aseveraciones de los dueños y administradores en este sentido son:

(...) desde que llegan las chicas nuevas se les explica (...) sus obligaciones, sus labores en el momento y se les va apoyando durante el tiempo (...) hasta que agarran (...) hilo de (...) que hacer (...) no es tanto la capacitación, nos ven el movimiento (...) y como les hemos dicho a ellas, (...) igual checar (...) sepan lo que se requiere, (...) llega un cliente y si va a comer (...) ponerle sus cubiertos, el agua o sus trastes con salsa, nopales y rajas, no (...) esperar a que uno les recuerde lo que (...) poner (...) (A1-E).

(...) consiste (...) conozcan de entrada lo que son las 5 “S” y dura una semana en lo que van conociendo. Las 5 “S” es (...) (...) tener orden, un compromiso con el trabajo, con la limpieza y con todo (...). Paso el mensaje directo, por ejemplo, la capacitación de seguridad, ahí están ya puestos los números, todo está ya ahí, eso para mí es muy importante, también como salen los servicios y como debe tanto cocina como comedor prepararse para recibir un cliente ya sea en la mañana o en la tarde (B1-E).

(...) eso no lo tenía la compañía, (...) yo lo fui adaptando, (...) trataba de esmerarme en ese aspecto (...), hacer un curso de inducción (...), encargarme de hacerlos sentir como parte de la empresa (...) (C1-E).

Siempre se les da el curso al ingresar, se les da un tiempo de entrenamiento e inducción en el (...) se les dan los parámetros generales de exigencias laborales que tenemos como empresa para que las conozcan y luego las exigencias particulares del área de trabajo (...) a desarrollar (...) (D2-E).

De acuerdo a las aportaciones anteriores, se puede destacar las capacitaciones en las firmas de linaje se dan al inicio y durante la relación laboral, en el caso de la inducción la duración es de días, semanas o meses. En “Dolce Vida” suele darse un curso de inducción inicial en la relación laboral y la capacitación se da posteriormente conforme el negocio lo necesite, motivo por el cual pueden darse algunas actualizaciones del conocimiento previamente obtenido a partir de las nuevas necesidades de la misma organización. En “Delicias Aztecas” aplican la formación de empleados durante siete días “una semana”; por su parte “Marinada & Vino” da un periodo de entrenamiento que dura aproximadamente entre quince y treinta días, según las necesidades específicas de cada departamento *“un curso de inducción de 15 a 30 días, tratar de hacerlos sentir como parte de la empresa”* (C1-E). En “El Quetzal” la inducción persiste únicamente tres días y el adiestramiento dura conforme las habilidades personales del colaborador:

El curso de inducción es de tres días, (...) y la capacitación ya es más técnica (...) tiene un tiempo más largo de entrenamiento hasta llegar a calificar óptimamente para ver si pudo o no pudo, si tiene facilidad, si está capacitado para el puesto (D2-E).

En todas las compañías la frecuencia de la instrucción de los empleados es conforme se requieren actualizaciones o conforme va entrando personal de nuevo ingreso y ese sentido la orientadora de “Delicias Aztecas” expresó *“con la frecuencia que sea necesaria, pero si no hay cambios no hay necesidad de actualizarlos”* (B1-E). Algunas temáticas de capacitación en “Delicias Aztecas” son relacionados a limpieza, seguridad y servicio al cliente y además se emplea la capacitación interna mediante el uso de redes sociales para conocer, duplicar e innovar recetas gastronómicas de la compañía. Así lo manifestó la dueña de “Delicias Aztecas”:

Luego hago uso de YouTube para ciertas recetas o se las mando a su WhatsApp, les digo que quiero ese platillo o esa bebida (...) veo algo en YouTube y se me antoja, se los paso a ellos y vemos si se puede utilizar aquí en el restaurante (...) (B1-E).

En “Dolce Vida” al igual “Delicias Aztecas” se enfocan en la *“preparación de alimentos y atención a clientes”* (A2-E) y el uso de nuevas tecnologías o nuevas plataformas electrónicas comerciales como WhatsApp, así lo refirió la líder:

(...) todo es necesario, (...) sepan utilizar la tecnología (WhatsApp) los que trabajamos aquí tenemos un grupo, si salen y piden algo lo mandan al grupo, (...) ya nos manda el audio o por escrito, si yo no veo el mensaje, los demás lo ven, (...) estamos muy conectados así (A1-E).

En segundo término, se han empleado estrategias respecto a brindar facilidades de pago a sus clientes (fiar el producto), y esta idea la mentora de “Dolce Vida” señaló:

Manejamos dos cosas, las promociones y yo creo (...) es una ventaja arriesgada a favor o en contra (...) damos fiados, nos pagan por quincena y eso dice mucho también, porque llámese empresas grandes, hay clientes que nos consumen y nos pagan hasta la quincena (...) (A1-E).

En tercer lugar, mantener y reducir los precios. Al respecto, la fundadora de “Dolce Vida” narró *“yo llevo como más de un año con los mismos precios”* (A1-E), y el esposo fundador enfatizó ha sido necesario mantenerlos, sino inclusive reducirlos sacrificando el margen de utilidad, así lo narró A1:

Se han reducido los costos, (...) porque no hay venta. (...) hay incremento de insumos y yo no puedo incrementar el precio del producto (...). Ahorita estamos reduciendo la utilidad hasta que pase la contingencia (...) (A1-E).

En razón a los precios proporcionados por “Delicias Aztecas” destaca la reducción sustancial desde el año 2013, y al respecto la dirigente relató *“por ejemplo, un cheque promedio por persona era de 250 de consumo mínimo hace 7 años y ahorita 79 pesos con todo lo que incluye”* (B1-E); del relato anterior destaca la minimización de costes, dada la situación económica del estado y esto ha originado cambios drásticos de baja de costos en un 70% en comparación a los precios iniciales.

En cuarta instancia, se han introducido paquetes promocionales para reducir precios, y A2 narró: *“(...) Los precios unitarios tienen un costo y con la promoción baja (...). Todos los días tratamos de meter promociones diferentes”* (A2-E). En quinto lugar, mantener la calidad del producto y servicio para flexibilizar el modelo de negocio y mejorarlo continuamente, según el entrevistado A1: *“Ellos comentan es la calidad del producto que metemos (...) si nos enfocamos en eso y el sabor de la comida, el trato, el servicio (...) obviamente no nos llegan en calidad, en vista,*

presentación” (A1-E). En “El Quetzal” entre las estrategias implementadas para distinguirse de la competencia es la calidad del producto y el hijo del fundador expresó: *“No puedo (...) afectar mi calidad del producto* (D1-E), por lo tanto, los precios de los productos proporcionados a sus clientes se han incrementado (en un año): *“No puedo reducir el precio para no afectar mi calidad del producto”* (D1-E).

En sexto sitio, las alianzas estratégicas con la propia familia o terceros. “Delicias Aztecas” mediante acuerdos con algunos sitios de vehículos de alquiler públicos para cubrir el servicio de entrega a domicilio, y este pensamiento la adalid señaló *“ahorita el taxi”* (B1-E); como complemento y realizando una búsqueda actualizada en plataformas de comercio electrónico dedicados a la comida se observó que esta compañía “Delicias Aztecas” tiene presencia en plataformas de comercio electrónico: *Di-Di, Uber Eats y Rappi* (PCE). También, existen vinculaciones con amigos, conocidos o gerentes poseedores de experiencia en el área de servicios e incluso con alguna empresa de la misma familia, y esta idea el gerente de “Marinada & Vino” señaló: *“mis amigos que tenían puestos similares al mío, de ahí tomaba las ideas, igual fui conociendo a otras personas”* (C1-E). El administrador de “El Quetzal” señaló se han apoyado familiarmente para detalles o recomendaciones de proveedores de insumos, para publicitar el negocio e incluso el intercambio de recetas familiares: *“alianzas solamente familiares, podría ser publicidad, podría ser comprar algún insumo para todos, (...), recetas (...)”* (D1-E).

En séptimo, octavo y noveno lugar, se destacó la distinción en especialización de alimentos y bebidas, los eventos privados de forma interna y externa (coinciden todas las compañías) y jardines internos para mayor bienestar de los consumidores, según la experiencia del dueño de “Delicias Aztecas”: *“nada más distinguirme en las bebidas alcohólicas, los eventos y el jardincito, especializarme en comida”* (B1-E). En la misma idea para captar y retener consumidores por alimentos y bebidas, el gerente de “Marinada & Vino” manifestó *“hacer clientes por la comida y por los vinos”* (C1-E).

En el décimo sitio, la publicidad en múltiples espacios y en razón a esto, la promotora de “Dolce Vida” afirmó que les sigue funcionando la publicidad impresa,

el aplicar mega promociones en fechas especiales para el negocio y las redes sociales: “(...) *manejamos en los folletos las promociones, la propaganda, a los clientes que tenemos en WhatsApp les mandamos las promociones, en Facebook si metemos algo lo publicamos, en Instagram*” (A1-E).

La propietaria de “Delicias Aztecas” dijo le han funcionado “*los volantes y las redes sociales*” (B1-E). En “Marinada & Vino” han implementado las: “*Redes sociales, (...) y aplicaciones de comercio electrónico y pagina web*” (C1-E). En “El Quetzal” les sigue funcionando la publicidad de boca en boca y las plataformas sociales, aun buscando integrar y aprender a utilizar las nuevas plataformas comerciales digitales y redes sociales, y D1 refirió:

Ahorita redes sociales, *Facebook* y alguna aplicación de entrega (...) estamos buscando (...) Realmente a mí siempre me ha gustado la publicidad en televisión, pero es muy cara y ahora no es el hit, (...) No podemos quedarnos con nuestra publicidad de boca en boca, entonces ¿Qué (...) estamos aprendiendo? (...) las redes sociales, en su momento los servicios a domicilio, ya estamos a la orden del día y aunque queríamos evitarlo, (...) ya se van a quedar permanentemente (D1-E).

Como onceava estrategia, se han implementado áreas de juegos exclusivas para los niños acorde a su modelo de negocio y en el caso de “Marinada & Vino” expuso su director: “*puedes hacer clientes por los niños*” (C1-E), por ello en el negocio existe un área exclusiva dedicada a los niños con mesas, sillas, área de televisión y juegos estáticos en donde los infantes pueden desarrollarse plenamente y son cuidados por niñeras (C2-OP y CHI). En doceavo lugar, han acondicionado las instalaciones físicas con temáticas deportivas como en “Marinada & Vino” que se han enfocado en “*hacer clientes porque les gustan los deportes*” (C1-E), y para ello han acondicionado las instalaciones físicas con temáticas alusivas, pantallas de televisión, cuadros enmarcados que contienen playeras autografiadas por celebridades deportivas, algunos cascos de futbol americano y una tabla de surf acuático expuestas en la parte alta del techo del negocio (OP, I). En treceavo lugar, en “Marinada & Vino” se emplean instalaciones de alta calidad altamente equipadas, adecuadas y acondicionadas para comodidad de los clientes, y dijo su gerente: “*las instalaciones son de primera calidad*” (C1-E).

En cuanto a flexibilidad organizacional se encontró que las firmas familiares han empleado trece estrategias enfocadas primero en la capacitación caracterizada por el empirismo (coinciden todas las empresas familiares) u apoyos externos de profesionales especializados (“El Quetzal”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino”), y es actualizada a partir de las necesidades de la organización familiar al momento de nuevas contrataciones (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”); dichas adiestramientos han sido respecto a tres temáticas principales: la preparación de alimentos (“Dolce Vida” y “El Quetzal”), la atención a clientes (todas las compañías) y el manejo de plataformas virtuales de colaboración como WhatsApp (“Dolce Vida”).

Otros aspectos estratégicos, son las ventas con facilidades de pago (“Dolce Vida”), la permanencia de las corporaciones mediante la reducción de precios (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”), los paquetes promocionales para reducir precios (“Dolce Vida”), la calidad del producto y servicio (“Dolce Vida” y “El Quetzal”), las alianzas estratégicas con la propia familia (“El Quetzal”), amigos (“Marinada & Vino”) y terceros (“Delicias Aztecas”); la distinción en especialización de alimentos y bebidas (“Delicias Aztecas”) como los vinos (“Marinada & Vino”), los eventos privados (coinciden todas las compañías), y los jardines internos. La publicidad en cuatro sentidos: impresa (“Dolce Vida”), aplicaciones de comercio electrónico (“Marinada & Vino”), de boca en boca (“El Quetzal”) y en redes sociales como *YouTube*, *Instagram*, *Facebook* y *WhatsApp* (coinciden todas las entidades económicas). Además, se han implementado áreas de juegos exclusivas para los niños destinando actividades de entretenimiento y gastronómicas, instalaciones físicas vinculadas con temáticas deportivas e infraestructura proveídas de comodidad y alta calidad para un esparcimiento sano y familiar en donde puedan desarrollar actividades todas las personas acordes a su edad ya que las instalaciones están seccionadas y equipadas por rangos de edad desde niños, jóvenes hasta la gente adulta (“Marinada & Vino”).

Ausencia de hipotetización sobre posibles escenarios a corto y largo plazo

En el contexto empresarial existen problemáticas múltiples continuas a partir de experiencias previas permiten solucionar acontecimientos similares posteriores, por ello, los negocios deben hipotetizar posibles escenarios futuros y contingentes que pudieran surgir y afectarle considerablemente (Teece et al., 2016). A pesar del planteamiento anterior, los participantes de las cuatro empresas familiares de la presente investigación manifestaron fehacientemente ausencia de especular posibles situaciones al interior o exterior de sus compañías, por tanto, los problemas o situaciones disruptivas las van solucionando conforme surgen dichas situaciones en sus corporaciones. En el caso de “Dolce Vida” no existe una planificación previa y las complicaciones las resuelven conforme van surgiendo y en ese sentido la titular dijo: “ (...) *lo vamos viendo en el momento (...) Lo vamos resolviendo sobre la marcha* (A1-E). En “Delicias Aztecas” tampoco existe una planeación de escenarios futuros ni presentes, según las charlas informales sostenidas en campo con la titular del negocio (C1-CHI).

“Marinada & Vino” análogamente carece de planeación e hipotetización de escenarios futuros y al respecto su gerente vertió “*no se planea, simplemente se resuelve sobre la marcha y como lo vaya requiriendo el negocio*” (C2-CHI). “El Quetzal” equivalente a todas las firmas estudiadas, no posee hipotetización de situaciones caóticas del negocio, y en relación a ello el dueño relató van resolviendo las situaciones conforme se presentan y el hijo del fundador afirmó “*por lo regular es cuando está el problema, se toma alguna decisión y de ahí seguimos implementando*” (D1-E).

En general, las expectativas a mediano y largo plazo de la mayoría de las empresas familiares analizadas buscan crecimiento y expansión en el estado de Morelos, mediante la apertura de uno o varios establecimientos en otra ubicación geográfica dentro del mismo municipio de Cuernavaca, no obstante, esta planeación se ha visto afectada por la crisis económica actual desatada por la pandemia desde marzo del 2020 en todo el mundo, y ha golpeado a los negocios locales en Morelos. Según la narración de la dueña de “Dolce Vida”: “*nosotros queremos hacer franquicias, poner*

una o dos sucursales más, pero dependiendo de la economía ahorita, no es tan fácil, si quisiéramos (...) (A1-E). En “Marinada & Vino”, también se busca expansión, no obstante, dicha planeación ha sido pospuesta por cuestiones de moldeado y perfeccionamiento del modelo de negocio inicial para duplicarlo a futuro en otras ubicaciones geográficas propensas a buscar la consolidación y crecimiento económico permanente. Al respecto el director general narró:

(...) Nuestras expectativas es (...) crear otro restaurante dentro de Cuernavaca y posteriormente en otro estado (...) y bueno hemos estado trabajando para que este negocio piloto sea ejemplo para los demás, de otra manera no podríamos crecer si este negocio principal no está al 99% por lo menos bien en todos sus rubros (...) y si nosotros crecemos va a crecer nuestro personal va a crecer nuestra economía (...) y la (...) del estado (...) (C2-E).

Equivalentemente en “El Quetzal”, se enfocan en la ampliación del negocio, sin embargo, dada la crisis económica actual desatada por la pandemia COVID-19 en el mundo esto tendrán que esperar un tiempo razonable para reponerse económicamente y llevar a cabo a futuro sus planes iniciales; y en palabras de su fundador D1 relató: *“este año es mantenerlo, respecto a los crecimientos, queremos crecer un 20, 30% y poner una sucursal, pero con lo de la pandemia (...) eso va a ser un poquito difícil”* (D1-E). De forma contraria a las otras tres compañías, en “Delicias Aztecas” las expectativas a mediano y largo plazo no se enfocan en la expansión sino la permanencia del negocio, porque se ha visto afectado por la crisis económica actual desatada por la pandemia en el país (E-COVID-IE, 2020) y al respecto la mentora dijo: *“ahorita voy a seguir el restaurante y ver qué pasa”* (B1-E).

Algunas de las estrategias de las empresas para lograr estos objetivos de crecimiento y consolidación en el mediano y largo plazo son encauzarse en *“la calidad y servicio al cliente”* (A1-E) en “Dolce Vida” y el dueño de “El Quetzal” coincidió en *“darle mejor servicio al cliente (...) y haciendo el producto correctamente* (D1-E). Las organizaciones deben enfrentarse a una serie de riesgos que amenazan sus objetivos de afianzamiento y expansión; entre los aspectos internos destacan la *“capacitación”* y su insuficiencia, la *“enfermedad”* (conciernen “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”), la *“separación familiar”* (“Dolce Vida”), *“la rotación*

de personal (concuerdan todas las compañías), la *“muerte”* (“Delicias Aztecas”). Entre los riesgos externos destacan las cuestiones relacionadas a lo *“económico”* (coinciden todas las firmas), la *“competitividad”* (“Dolce Vida”) así como de seguridad pública como la *“extorsión telefónica”* (“Marinada & Vino”) y la *“impunidad, la corrupción y la delincuencia”* (D2-E).

Algunas acciones corporativas que les podrían permitir a futuro reducir las amenazas intrínsecas y extrínsecas en “Delicias Aztecas” la propietaria expresó ayudaría el realizar eventos privados y continuar en competencia mediante la publicidad constate, por ello, es necesario:

Promover eventos privados, lo he platicado con mi hija (...) tiene 20 años, ella tiene esa visión de los chavos (...) necesitan salir porque también es parte de su humanidad, entonces hacer ese tipo de eventos (...) Pues ver (...) se rente para eventos más privados y unos volantes de pedidos para llevar y a domicilio, de recoger aquí y para llevar. (B1-E)

Otra opción sería el replantear las estrategias de operación, priorizar las cuestiones mundiales en torno al negocio y retroalimentar el aprendizaje de las situaciones sociales actuales; por lo cual el dueño de “El Quetzal” refirió es importante:

Salir de la pandemia, para replantear si este año se va a hacer o hasta el 2021 se va a iniciar porque realmente nos agarró en curva a todos, nunca pensamos (...) nos iba a pasar esto (...) a partir de aquí todo va a cambiar, (...) no depende de nosotros, este virus o algún tipo de enfermedad, lógicamente no podemos decir (...) dentro de 5 años vamos a cuidarnos para que no nos vuelva a pasar, es impredecible, va a ser muy difícil, (...) ahí no podíamos (...) evitarlo (D1-E).

En este segmento de hipotetización de escenarios a corto y largo plazo, las cuatro firmas objeto del presente estudio manifestaron fehacientemente la ausencia de este ejercicio de planeación A, B, C, D, E, F, G, etcétera. Simplemente van resolviendo las situaciones problemáticas conforme se presentan en sus negocios sin hacer un análisis profundo y exhaustivo de los daños colaterales durante y después del evento disruptivo. Esta ausencia de planeación para la resolución de problemas y toma de decisiones puede conducir a complicaciones posteriori dado que no se prevén situaciones experimentadas o diferentes, así como las posibles líneas de acción mediante las cuales puedan resolverlos de forma rápida, sin contratiempos (presentes y futuros) y de forma próspera. Algunas compañías buscan como objetivo la expansión (“Dolce Vida” y “Marinado & Vino”) y otras

simplemente buscan sobrevivir (“Delicias Aztecas” y “El Quetzal”); aun cuando, para lograr sus objetivos necesitan realizar una serie de acciones como es la mejora de la calidad (“Dolce Vida”) y servicio al cliente (“El Quetzal”). Algunos factores que amenazan sus objetivos son de tipo:

1. *Internos*: las enfermedades (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”) la separación familiar (“Dolce Vida”), la rotación de personal (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “El Quetzal”), la muerte (“Delicias Aztecas”) y la capacitación (“Dolce Vida” y “Marinado & Vino”).
2. *Externos*: las cuestiones económicas (coinciden todas las compañías), la competitividad (“Dolce Vida”), las cuestiones de seguridad pública como extorsión telefónica (“Marinado & Vino”) así como la impunidad, corrupción y delincuencia (“El Quetzal”).

Entre las acciones que las compañías consideran necesarias para reducir las amenazas es el realizar eventos privados, el utilizar la publicidad para continuar en competencia (“Delicias Aztecas”), el replantear las estrategias de operación, generar aprendizajes colectivos e incluir los eventos mundiales perturbadores que causen daños directos e indirectos al negocio (“El Quetzal”).

La innovación del aprendizaje familiar, la infraestructura, el mobiliario, el producto y el servicio

La innovación se refiere a la capacidad de cambio de las compañías respecto a servicio y atención al cliente para permanecer competitivas en el mercado (Teece et al., 2016). En esta idea, las organizaciones familiares se han especializado empíricamente en todas y cada una de las actividades desarrolladas, y se ha implementado la innovación del aprendizaje arraigado en sus miembros de estirpe.

En “Dolce Vida” no se necesitan capacitaciones específicas ya que el conocimiento lo poseen exclusivamente los miembros de la familia y lo transmiten a los encargados y a sus colaboradores empíricamente, según la aportación de su fundadora “(...) *mi mamá o la abuelita de mi esposo (...) vienen y me dan consejos, mi tía igual me ha dicho alguna receta, ese tipo de comentarios, recetas o tips si los hemos recibido*” (A1-E). “Marinada & Vino” robustece los conocimientos arraigados

en la familia y los empleados, y al respecto el fundador señaló que su fortaleza es la *“capacitación (...) interna de familia”* (D2-E). De forma idéntica en “El Quetzal” los dueños y la familia se han vuelto expertos en conocimientos básicos y complejos del negocio, y es transmitido empíricamente de los patrones hacia los colaboradores, según el relato del dueño:

Los productos nuevos por lo regular los vamos creando con la gente de arriba y por lo regular los demás los implementan, (...) no hemos metido ningún producto de otro lado o de otra persona, pero nosotros sabemos hacer todo, esa es nuestra ventaja y desventaja, la ventaja es que los de arriba sabemos hacer todo lo del negocio, entonces nosotros podemos capacitar a las personas (D1-E).

Entre las acciones de las compañías de estirpe para reforzar sus conocimientos sobre otras temáticas administrativas y de recursos humanos que beneficien al negocio, se han asistido con capacitaciones externas por medio de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cuernavaca (CANACO SERVYTUR), y al respecto el director general de “Marinada & Vino” narró: *“(...) hemos pedido apoyo, (...) ahorita (...) tenemos (...) el de la cámara de comercio con los cursos que nos hacen el favor de impartir”* (C2-E). De manera análoga en “El Quetzal” también han capacitado externamente a su personal a través de instituciones como consultoras e instituciones como la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados en Morelos (CANIRAC), en su experiencia el participante D1 mencionó:

La capacitación casi siempre es interna, sobre todo en el área de producción (...) es el área dónde hay más empleados dónde es más importante un entrenamiento y una inducción, es interno totalmente, eventualmente tenemos si entrenamientos externos en talleres o consultorías que ofrecen diferentes instituciones (...) *he pedido a la cámara empresarial CANIRAC (...)* (D1-E).

La segunda innovación es en cuanto a infraestructura, en el caso de “Dolce Vida” se han realizado ampliaciones y/o adaptaciones de la infraestructura (baño y espacio de cocina), y la creadora refirió: *“(...) Algunas remodelaciones, mesas, nos expandimos hacia atrás y el área de tortillas a mano (...)*” (A2-E). Igualmente, en “Delicias Aztecas” en sus instalaciones físicas se da mantenimiento general del inmueble (pintura, baños, macetas), y la dueña señala que dichos cambios han sido *“(...) leves, (...) he cambiado la pintura, las macetas, el baño. Las ideas son más,*

pero las sugerencias del baño y eso de los clientes, de los mismos empleados, los mantelitos yo los pinté de naranja, les di nueva vida” (B1-E).

En “El Quetzal” también se han tenido ampliaciones, remodelaciones y/o adaptaciones (baños y espacio de cocina), y el hijo del fundador impulsor de la segunda generación señaló *“empezamos con un solo local, se ha ampliado, se arreglan las parrillas, se cambia la loseta. Pasaron 30 años para poder ampliarnos al otro local (...) Va dependiendo lo que nos va requiriendo el negocio, lógicamente siempre quieres mejorar (...)” (D1-E).* De este último relato, destaca que a pesar de las mejoras realizadas y acondicionamientos al negocio de “El Quetzal” no se han podido realizar a corto plazo, sino dichos cambios han requerido más tiempo y recursos económicos permitiéndoles a las compañías familiares llevarlos a cabo según sus posibilidades económicas y humanas.

La tercera innovación es de mobiliario, electrodomésticos y utensilios; y al respecto los fundadores de “Dolce Vida” expresaron se han realizado mantenimientos: *“(…) También se le da mantenimiento o nueva cara al negocio” (A2-E);* además, se han cambiado los asientos y tableros *“(…) no se han cambiado mucho, antes eran de metal, ahora son de plástico y queremos de madera (...) mesas y sillas” (A2-E);* así como los electrodomésticos (televisión y refrigerador) y utensilios de cocina (trastes como los platos, escurridores”: *“Desde que abrimos para acá lógico porque el uso, el desgaste, la pintura, la tele, vamos cambiando, el refri, (...) los platos, los escurridores, las mesas, (...)” (A1-E).* De forma análoga, “El Quetzal” ha intervenido en la permuta del menaje del mobiliario (mesas, sillas), los electrodomésticos (refrigerador, televisión, expendedora de agua, licuadora y batidora industrial), los utensilios de cocina (escurridores, manteles), según lo narró el dueño:

(...) antes, por ejemplo, las aguas las teníamos en un refrigerador, ahora ya tenemos una expendedora de agua, tratas de implementar las nuevas cosas con lo que tienes, lógicamente no todo funciona, por ejemplo, las licuadoras industriales, para nosotros no nos han funcionado, una batidora industrial para nosotros si es funcional, le vas buscando, (...) vas experimentando y te vas dando cuenta de ciertos errores. La licuadora industrial no nos funciona (...) a pesar de que es muy grande no deja las salsas como la gente lo quiere y una batidora pica más, es más potente y si deja las salsas como los clientes lo quieren (...) es como una licuadora normal, lógicamente luego es más caro tener ese tipo de herramientas porque cuando se descomponen te sale más caro, luego buscas compensar, dejas una

licuadora normal para ver cuánto te dura, a lo mejor te puede durar 8 meses y una batidora industrial cuando se descompone te sale 4 o 5 veces más caro lo de una licuadora normal, ahí vas aprendiendo (D1-E).

La cuarta innovación es el producto, en ese sentido en “Dolce Vida” en cuanto a cocción, sabor de los alimentos y bebidas; en razón a ello, la comerciante explicó:

Cualquier cosa que no te gustó (...) no hay ningún problema, nos avisan y se les hace el cambio, nosotros nunca nos hemos negado (...) son gustos de los clientes y nos hacen llegar las quejas de cocción, sabor y servicio (...) es para mejorar nuestro negocio (A1-E).

En “Delicias Aztecas” también *“han introducido ciertos platillos que solicitan”* (B2-E).

Por otro lado, en “El Quetzal” existen innovaciones sobre las recetas exclusivas del negocio y la calidad del producto ofertado a sus clientes los diferencia y les ayuda a la creación de una ventaja competitiva frente a sus competidores, y el administrador relató:

No lo puedes evitar, por lo regular todos se roban la receta de otros, (...) lo único (...) es (...) sea de mayor calidad que todos los demás. (...), inclusive desde una quesadilla puede ser la mejor (...) porque tienes el mejor queso, entonces sí buscar tratar de encontrarle calidad (...) sea diferente (D1-E).

La quinta innovación es el servicio, por su parte “Delicias Aztecas” se ha enfocado a la decoración, la limpieza de las instalaciones, la entrega a domicilio y servicio al cliente, así lo narró la propietaria, han otorgado:

(...) ciertas facilidades para llevar a domicilio, si se han tomado sugerencias de decoración o de limpieza (...) Para mayor servicio, o, los tomamos o sabes (...) este, fulano nos dijo (...) esto, o fulano de tal nos dijo (...) le gusta así o así, (...) "el cliente tiene la razón", entonces (...) sí aceptamos las críticas positivas, creativas, las aceptamos y las llevamos a cabo (B2-E).

La sexta innovación es sobre el cuidado ambiental y publicidad, asignando táperes y utensilios plásticos en lugar de trastos desechables, así lo manifestó la titular de “Dolce Vida”:

(...) por ejemplo, empezaron a decir lo de los vasos desechables, el popote, las charolas, entonces empezamos a meterles *tuppers*, llevo más de un año (...) fui la primera y la competencia empezó a meter, que bueno (...) seamos los pioneros y de ahí nos copien todos los demás (...). No se puede evitar (...) imiten las innovaciones porque la publicidad está en todos lados, (...) han tratado de imitar la presentación de los platillos”. (A1-E).

Del relato anterior, destaca que varias de las ideas llevadas a cabo son imitadas rápidamente por la competencia y no han podido hacer nada respecto a estas situaciones tornadas permanentes.

En general, se halló en las cuatro compañías que la persona responsable de crear y mejorar continuamente el negocio es principalmente la familia; en “Dolce Vida”, el fundador dijo *“(…) Tengo el apoyo de mi esposa (...), pero la última palabra siempre me la deja a mí y yo soy el que tomo las decisiones”* (A2-E). En “Delicias Aztecas” las ideas aportadas a su negocio son originadas únicamente por la dueña, y esta última manifestó: *“yo cree la empresa y los perfiles y los servicios también van adecuados de la mano con el perfil de cocina y de mesero”* (B1-E). En “Marinada & Vino” el gerente mencionó el nivel estratégico y táctico de la corporación son los encargados de las mejoras, y C1 señaló *“los fundadores son quienes toman las decisiones importantes, después la dirección y posteriormente la gerencia”* (C1-E). Por último, en “El Quetzal” la persona responsable de crear y mejorar continuamente el negocio son principalmente los dueños, y el dueño aseveró *“nada más mi mamá y yo somos los que damos la calidad del producto, siempre estamos encima de ellos probando, checando como esta”* (D1-E).

La innovación de las corporaciones familiares ha sido en siete sentidos: el aprendizaje familiar (todas las compañías), la infraestructura (“Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “El Quetzal”), el mobiliario, electrodomésticos y utensilios (“Dolce Vida” y “El Quetzal”), el producto y el servicio (concuerdan todas las empresas) y el cuidado ambiental y la publicidad (“Dolce Vida”). Algunas de estas innovaciones han sido imitadas permanentemente por la competencia sin poder evitarlo (“Dolce Vida” y “El Quetzal”). Los responsables de crear y mejorar permanentemente en negocio es el linaje (señalaron todas las firmas) los directores y gerentes (“Marinada & Vino”); las ideas sobre innovaciones son tomadas de la familia, los clientes (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”), los competidores y los proveedores (“Dolce Vida”). En primer término, la innovación del aprendizaje y conocimiento está anclado en el núcleo de la estirpe y de ahí es transmitido hacia los colaboradores de todos los niveles de forma empírica, verbal y directa (coinciden las cuatro empresas estudiadas).

En segundo lugar, las innovaciones en infraestructura han sido mediante ampliaciones y/o adaptaciones de la infraestructura como son los baños y espacios de cocina (“Dolce Vida” y “El Quetzal”). En tercera instancia, las innovaciones respecto al mobiliario han sido en muebles tales como mesas sillas, refrigerador, televisión (“Dolce Vida” y “El Quetzal”), escurridores, manteles, expendedora de agua, licuadora y batidora industrial (“El Quetzal”) mismas que han sido cambiadas por el uso y/o desgaste. En cuarto sitio las innovaciones de producto se han enfocado en la presentación del mismo en vías del cuidado ambiental (“Dolce Vida”) y la mejorar continua de la calidad (“El Quetzal”). En última instancia, está la innovación del servicio en términos de entrega al cliente (coinciden todas las compañías – y se evidencia en el capítulo IV del contexto de las empresas familiares de servicios), la publicidad (“Dolce Vida”), el mantenimiento, decoración y limpieza de instalaciones específicamente del baño, la pintura y macetas; así como la capacitación interna y externa para mejorar la atención al cliente concuerdan las entidades). El conjunto de acciones de mantenimiento, remodelaciones, adaptaciones y/o mejoras realizadas en las compañías familiares han sido en el mediano (“Dolce Vida” y “Delicias Aztecas”) y largo plazo (“El Quetzal”) derivado de la inyección de recursos corporativos como el tiempo y capital económico para implementarlos en las compañías y no ha sido una labor sencilla según las experiencias de las firmas familiares.

En esta sección se analizaron las capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas por las empresas de familia que les permiten la supervivencia y crecimiento; para ello, se revisaron la adquisición, generación y mezcla de saberes, por añadidura los recursos, las estrategias y el liderazgo prevaletidos al interior de las unidades económicas. Paralelamente, en el siguiente apartado se realiza un resumen de los principales hallazgos, enfatizando sus similitudes y diferencias.

CAPÍTULO VII. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS SOBRE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE EMPLEADAS POR “DOLCE VIDA”, “DELICIAS AZTECAS”, “MARINADA & VINO”, Y “EL QUETZAL”.

Este capítulo tiene por objetivo el análisis de las similitudes y diferencias en las cuatro empresas familiares denominadas “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”; con la finalidad de encontrar aquellos elementos convergentes, divergentes y emergentes en las empresas familiares de servicios morelenses y enfatizar en los hallazgos de campo más relevantes.

7.1 Principales similitudes y diferencias entre habilidades empresariales de aprendizaje empleadas en “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas”, “Marinada & Vino” y “El Quetzal”

Existen diversas semejanzas y diferencias entre las cuatro empresas estudiadas; entre las similitudes se encuentran en primera instancia todas las empresas ofrecen servicios de alimentos (comida, tacos y cortes de carne) y bebidas; el segundo aspecto en “Dolce Vida” y “Delicias Aztecas” son de tamaño micro mientras “Marinada & Vino” y “El Quetzal” son pequeñas empresas; en tercer lugar todos los negocios se encuentran ubicados en colonias céntricas del municipio de Cuernavaca, perteneciente al estado de Morelos; y finalmente una última coincidencia hallada en los cuatro negocios es que a pesar de ser de distintos tamaños comparten la característica de ser empresas de naturaleza familiar desde su fundación hasta la actualidad.

Las diferencias generales halladas entre las cuatro empresas estudiadas son cuatro, la primera de ellas es la antigüedad del negocio, mientras “Marinada & Vino” es la más joven con 4 años, es seguida por la empresa “Delicias Aztecas” con 10 años de antigüedad, después “Dolce Vida” con 13 años de operaciones, mientras “El Quetzal” es el más antiguo con 52 años en el mercado. La segunda diferencia hallada fue el porcentaje de utilidades que oscilan del 15 al 30 por ciento, la “Delicias Aztecas” obtiene menores utilidades con un quince por ciento, seguida por “Dolce Vida” con un porcentaje del veinte por ciento y los negocios “Marinada & Vino” y “El Quetzal” obtienen la mayor utilidad del treinta por ciento. En tercera instancia el

rango de sueldos que fluctúan entre los \$3,800.00 a los \$12,000.00 mil pesos, en donde las empresas “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino” sufragan desde un salario mínimo hasta \$6,000.00, \$8,000.00 y \$12,000.00 mil pesos respectivamente, mientras “El Quetzal” paga de \$4,000.00 (importe arriba del salario mínimo) hasta los \$9,000.00 mil pesos; y finalmente el número de empleados variables, entre 4 hasta las 29 personas en las empresas de estudio, en donde la “Delicias Aztecas” posee menos empleados (4 sujetos), seguida por la empresa “Dolce Vida” con 8 personas, posteriormente “El Quetzal” con 10 colaboradores y “Marinada & Vino” tiene 29 colaboradores siendo el negocio con mayor número de empleados. Finalmente, la cuarta diferencia es el ciclo de vida generacional de los negocios referidos por Martínez et al. (2018) en donde concuerdan “Dolce Vida”, “Delicias Aztecas” y “Marinada & Vino” ser empresas jóvenes situadas en la primera generación, mientras “El Quetzal” es una empresa madura de segunda generación en donde el fundador falleció y esta fue asumida por uno de sus hijos quien continua con la operación de la compañía (ver tabla 12).

Tabla 2. Principales semejanzas y diferencias en las micro y pequeñas empresas estudiadas

Empresa	Inicio de operaciones	Ubicación	Ciclo generacional	Antigüedad de la empresa	Tipo de negocio	Porcentaje de utilidad	Rango de sueldos	Número de empleados	Promedio edad de empleados	Tamaño del negocio
Dolce Vida	2007	Cuernavaca, Morelos	Primero	13 años	Restaurante Familiar	20%	\$3,800-\$6,000	7	21-30 años	Micro-empresa
Delicias Aztecas	2010	Cuernavaca, Morelos	Primero	10 años	Restaurante familiar mexicano	15%	\$3,800-\$8,000	4	25- 45 años	Micro-empresa
Marinada & Vino	2016	Cuernavaca, Morelos	Primero	4 años	Restaurante Familiar Bar & Grill	30%	\$3,800-\$12,000	29	30 años	Pequeña empresa
“El Quetzal”	1968	Cuernavaca, Morelos	Segundo	52 años	Taquerías familiares en red	30%	\$4,000-\$9,000	11	N/A	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

El estudio de las capacidades dinámicas de aprendizaje en el presente trabajo se planteó a partir de seis conceptos y sus respectivas categorías de análisis, tal y como se propuso en el marco metodológico: adquisición, generación y combinación de saberes, los recursos, las estrategias y liderazgo.

Capacidades dinámicas de aprendizaje en las empresas familiares

Las cuatro categorías centrales, a su vez se desagregaron en varias dimensiones como se detalla en el anexo 3. En cuanto al conocimiento, específicamente en la adquisición destacan las dimensiones de estudio: crisis y problemáticas empresariales, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y practicantes, el uso de tecnologías y la historia. La generación de conocimientos se distinguen las dimensiones de estructura empresarial, competencias, comunidades de aprendizaje, comunidades de práctica, comunidades de compromiso, memoria organizacional. En la combinación de conocimientos destacan la cultura y clima organizacional. Por otro lado, están los recursos disponibles en la empresa, en donde destaca como categoría central los recursos intangibles y la dimensión de la disponibilidad de recursos humanos. En tercera instancia se abordan las categorías de liderazgo y estrategias; las dimensiones del liderazgo son coordinación y control, distribución de la división del trabajo, jerarquías, y responsabilidad; y finalmente las dimensiones de pericia integrada por los incentivos, la diversificación y la flexibilidad. En la misma tabla, se hace un resumen de las semejanzas y diferencias de las CD de aprendizaje halladas en las cuatro empresas estudiadas respecto a los saberes, y como estos se adquieren y propagan en las organizaciones.

A partir del anexo 3, a continuación, se desglosan detalladamente los hallazgos del conocimiento y sus tres dimensiones de análisis:

1. Conocimiento:

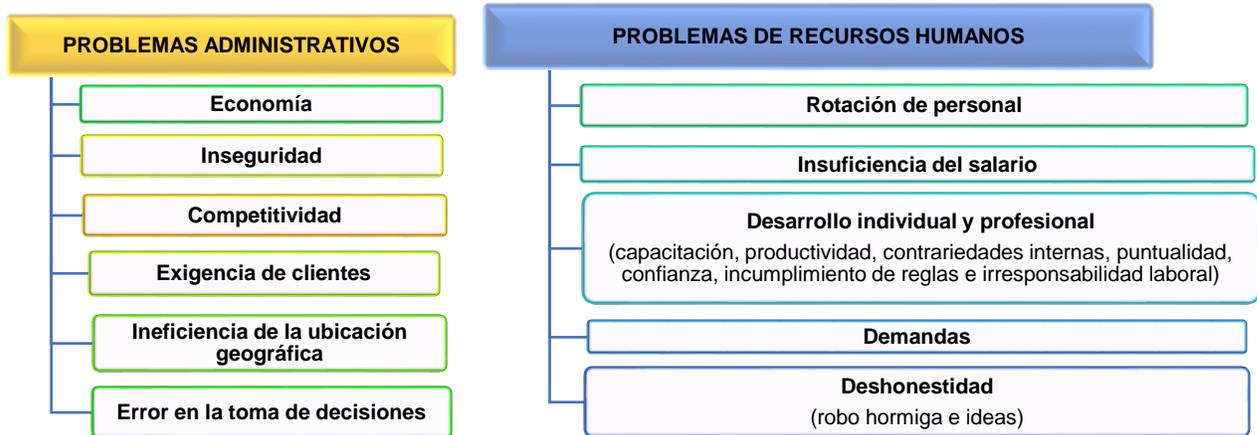
- a) Se encontró sobre la categoría de *adquisición de conocimiento*: que la dimensión de crisis y problemáticas de las cuatro empresas coinciden en tener problemas económicos, de inseguridad (esta es considerada un elemento emergente en todas las compañías dada la situación de violencia en todo el país), competitividad (ya sea por precios altos o bajos) y difieren en cuanto a la exigencia de los clientes, la insuficiencia de la infraestructura, los errores del líder en la toma de decisiones y la geolocalización (elemento emergente por considerarse un factor elemental para segmentar y modelar el negocio). Respecto a las problemáticas relacionadas con el capital

humano, se halló entre sus convergentes la rotación de personal, el salario, el desarrollo personal y profesional (capacitación, productividad, contrariedades internas, puntualidad, confianza, incumplimiento de reglas e irresponsabilidad laboral), y como divergencias las demandas laborales y la deshonestidad laboral (robo hormiga e ideas) (ver figura 15 y anexo 3).

Las firmas coinciden en que la evolución de las contrariedades se ha tornado permanente en cuanto al incremento de la inseguridad, y la disminución del precio; y difieren en cuanto al cambio del modelo de negocio para evitar se vuelvan a presentar los escenarios. Se emplea la capacitación interna, experiencias individuales previas y la comunicación verbal y directa enfocada en la reiteración de actividades individuales en vías de eficiencia operativa (concuerdan las cuatro) e inclusive se hace uso de las redes sociales específicamente el *WhatsApp* para comunicarse entre colaboradores y los dueños de la compañía, con la intención de eficientizar el trabajo y sincronizarse en tiempo real (destacando este elemento como emergente ante la presencia tecnológica permanente y fluctuante); y no concuerdan en el empleo de castigos como las suspensiones, actas administrativas e inclusive el despido. Las problemáticas surgidas al interior de las cuatro organizaciones de estudio, son solventadas y/o resueltas por la familia (afirman todas las compañías), difiriendo en que se involucra a la junta de consejo y a nivel táctico mediante gerencias y directivos.

La mayoría de las compañías convergen en cuanto a la temporalidad de solución de los problemas es: inmediata, en meses, en días e inclusive siguen sin solucionarlos. En todos los casos estudiados, los actores involucrados en esta etapa de adquisición de conocimiento son: los propietarios y dueños del negocio; difiriendo en que se involucra a la junta de consejo y a nivel táctico mediante gerencias y directivos. Coinciden los negocios, en razón a los apoyos externos solicitados para solucionar sus complicaciones han sido a las cámaras empresariales y profesionales en alguna materia específica.

Figura 15. Principales contrariedades en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

En la segunda dimensión, sobre los clientes se encontró como semejanza la introducción de nuevos productos y servicios a partir de las propuestas realizadas por los mismos, el tipo de clientela es frecuente y temporal; mientras las diferencias radican en que muchas veces algunos de los comensales no aportan ideas para la mejora del negocio o estas son limitativas, y las MYPES solicitan apoyos externos a algunos profesionistas independientes y cámaras empresariales como la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados en Morelos (CANIRAC) y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cuernavaca (CANACO SERVYTUR), e inclusive a algunas instituciones gubernamentales para la obtención del distintivo “H” dirigido a establecimientos fijos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas mismo que es otorgado por la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud. Las compañías difieren en cuanto al seguimiento a los clientes mediante encuestas de satisfacción, vía telefónica y *WhatsApp*, la disminución de fidelización de los clientes se debe a la competitividad y el servicio concordando en que la calidad del producto es primordial para fidelizar y captar al cliente (precio, producto y servicio); no obstante se halló como elementos emergente la disminución de productos y servicios por la capacidad adquisitiva de sus clientes (en un negocio) y la calidad del producto y la variedad de propuestas del negocio son formas de fidelizar a los clientes. .

La tercera dimensión son las unidades especializadas, y tres empresas coincidieron en que a pesar de la ausencia de una técnica en estas compañías si se requiere de cierta experiencia y conocimientos mínimos de los empleados en el área de prestación de servicios. El cuarto factor es la competencia, se encontró como semejanzas la cotidianeidad de las actividades, las acciones para fomentar la productividad son: los incentivos económicos y emocionales y la oportunidad de nuevos aprendizajes, además el valor agregado el precio, la ubicación geográfica, la sazón y la calidad del producto son algunas de las principales ventajas competitivas. Como diferencias se hallaron las acciones para fomentar la productividad son: la comunicación y el trabajo en equipo, adicionalmente, la infraestructura y los servicios son fuente de ventaja competitiva; también, los incentivos resultan emergentes en cuanto a su inexistencia en algunos negocios familiares por la nula participación de los colaboradores, la mayoría de las aportaciones con de la familia.

. El quinto factor es la experiencia y practicantes, y las cuatro empresas coincidieron en la necesidad de cierta experiencia en el sector servicios al momento de contratar e integrar personal a la compañía, que los practicantes son la familia, los colaboradores y los clientes; y adicionalmente es primordial la multifuncionalidad de todos los colaboradores. En el sexto factor la tecnología se encontró en todas las firmas el uso de cámaras de seguridad al interior de la firma, redes sociales virtuales y aplicaciones de comercio electrónico; y como diferencias se hallaron que dos compañías poseen software para restaurante, pero “Marinada & Vino” lo utiliza fehacientemente en sus actividades cotidianas. El séptimo factor la historia de los negocios se halló como semejanza la consideración de antecedentes para la introducción de nuevos productos y servicios a partir de las solicitudes y necesidades de los clientes. En la figura 16 se resume el proceso de adquisición de conocimiento en las MYPES familiares estudiadas.

Figura 16. Adquisición de conocimiento en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

- b) La segunda categoría es la generación de conocimiento y dentro de esta se encuentra la estructura organizacional en donde se constató a partir de los hallazgos de campo y la observación participante en tres empresas estudiadas que contaban con organigramas sencillos y sólo una pequeña empresa cuenta con un organigrama estructurado horizontalmente y con mayor número de empleados en comparación con las demás compañías. Las competencias poseídas por los colaboradores en todos los negocios se enfocan en la multitarea, y los dueños y/o familias poseen todo el conocimiento de todas las áreas integrales de la organización y los empleados únicamente desarrollan puestos operativos a cubrirse con mayor facilidad por los colaboradores ajenos la estirpe.

Las comunidades de aprendizaje se dan a partir de lo empírico, de la comunicación directa y verbal. Las comunidades de práctica se dan a partir del desarrollo de las actividades laborales se llevan a cabo a partir de itinerarios previamente conocidos por los colaboradores. Por otra parte, en las comunidades de compromiso se destacó la existencia de apoyo al interior de los

negocios para apoyarse mutuamente los colaboradores o como comodines para cubrir puestos operativos únicamente. La memoria organizacional en general es escasa en las cuatro compañías estudiadas y las únicas dos compañías que documentaron alguna actividad se relacionan directamente con recetas de preparación de alimentos (ver figura 17).

Figura 17. Generación de conocimiento en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

- c) **Combinación de conocimiento:** la cultura organizacional se basa en la confianza entre los colaboradores que se ve reflejada en acciones como el respeto, la confianza, la comunicación asertiva, la convivencia y la empatía. Y adicionalmente a la cultura el clima organizacional imperante en las cuatro empresas es armonioso donde la convivencia e integración juegan un papel fundamental mediante un ambiente laboral tranquilo, empático, colaborativo y familiar (ver figura 18).

Figura 18. Cultura y clima organizacional en las MYPES familiares

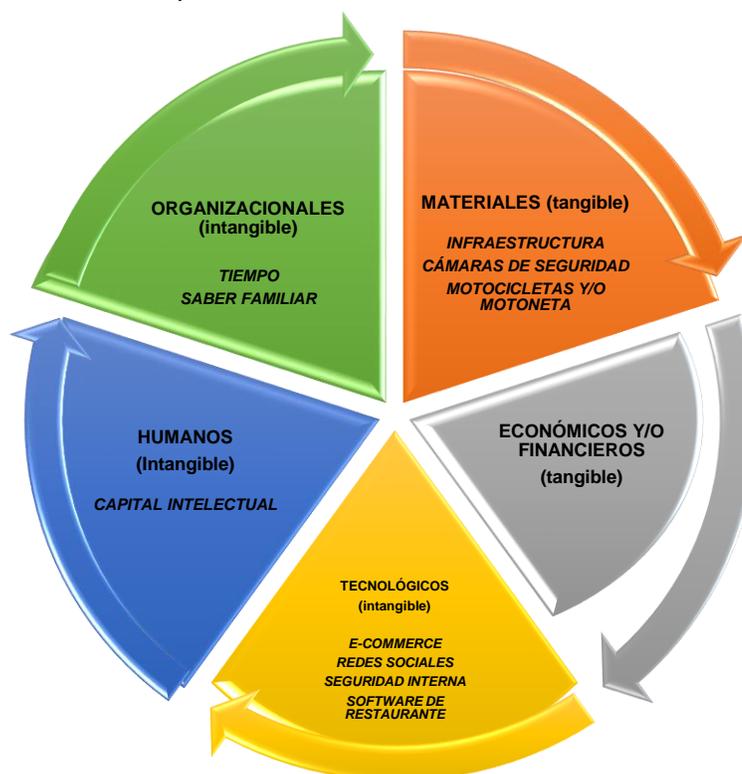


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

Recursos

En las empresas estudiadas los recursos más importantes son los económicos, los materiales como la infraestructura y cámaras de seguridad, los humanos, los tecnológicos, y los organizacionales derivados en el tiempo dedicado por parte del líder a gestionar el negocio e intelectualidad, ya que los primeros sirven para incentivar prácticas laborales y expandir sus compañías; la infraestructura o inmueble es el espacio necesario para ofrecer atención a los clientes, las cámaras de seguridad apoyan a brindar seguridad al interior del inmueble y las motocicletas apoyan a brindar el servicio a domicilio a los clientes; el personal y su intelectualidad es fundamental para la operación normal de cualquier compañía; las tecnologías son imprescindibles como fuente de comunicación tripartita entre la empresa, los colaboradores y los clientes (redes sociales, plataformas de comercio electrónico, software de cámaras de seguridad y restaurante); y los organizacionales son considerados los más valiosos por ser intangibles y sobre todo muy complejos de imitar como el tiempo y el saber familiar (ver figura 19).

Figura 19. Recursos más importantes en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

Del anexo 4 y figura 26, se desprende que los recursos más importantes en las MYPES familiares son los económicos, los materiales y los recursos humanos, los tecnológicos, y los organizacionales; y estos se combinan mutuamente e intercambian exclusivamente con la familia y amigos para eficientizar la productividad.

Liderazgo y estrategias

La categoría de liderazgo se compone en primera instancia por la coordinación y control y se halló semejanzas entre las cuatro empresas de estudio en donde los dueños del negocio, ya sean los fundadores o la misma familia y sus empleados se coordinan y comunican en línea directa para desarrollar las actividades propias del negocio, difiriendo en que externamente se apoyan con amigos, conocidos y gerentes (este elemento se considera emergente porque algunas ideas, experiencias y aprendizajes de actividades son tomadas de terceros en ámbitos foráneos al negocio).

Continuando con las semejanzas en la segunda dimensión de distribución de la división del trabajo se da de forma individual buscando siempre el equilibrio de las cargas laborales (sólo dos firmas afirmaron se da la carga laboral acorde al salario); la tercer categoría de las jerarquías en las MYPES familiares no existen muchos niveles jerárquicos dado que tienen muy pocos colaboradores (entre cuatro y diez empleados, excepto “Marinada & Vino” cuenta con 29 colaboradores) por lo tanto, en la mayoría de las firmas nada más existe el nivel estratégico y operativo en donde la comunicación se da en línea directa; la cuarta categoría es la responsabilidad y las empresas coincidieron en asumirla de forma individual y colectiva y esto se da dependiendo de la situación particular que se presente. En la figura 20, se resume brevemente y a detalle el liderazgo ejercido en las cuatro empresas familiares de servicios.

Figura 20. Liderazgo en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

La categoría denominada estrategias se compone de cinco dimensiones, la primera de ellas son los incentivos y las empresas concordaron emplean dos tipos los económicos y los emocionales, cuando es posible, pero otra difirió en la ausencia de ambos porque no les ha funcionado para motivar a sus empleados, y algunos de estos se han otorgado por innovaciones de producto y servicio; la segunda dimensión es la diversificación y todas coincidieron han implementado e incrementado sus productos y servicios a partir de la integración y solicitud de sus clientes y como elemento emergente destacó que una minoría empresarial promueve la creatividad mediante actividades en cámaras empresariales. La tercer dimensión es la flexibilidad y las cuatro empresas coincidieron respecto a la capacitación que se da mayormente al interior del negocio y se diferenciaron en que sólo algunas de ellas han solicitado apoyos y capacitaciones externas de algunas cámaras empresariales como la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de Morelos (CANIRAC) y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Cuernavaca (CANACO SERVYTUR), siempre y cuando dichas capacitaciones y apoyos sean gratuitos; de manera general, la flexibilidad en las MYPES ha sido en cuanto a: la capacitación, productos y servicios, tecnología, ventas, costos, promociones, publicidad, alianzas comerciales y profesionales, la segmentación de mercado, el modelo de negocio, la infraestructura, mobiliario y equipo, uso de recipientes plásticos, eventos privados

de manera interna y externa, estacionamiento privado, niñeras privadas, aprendizaje familiar-empírico y los incentivos económicos y emocionales.

La cuarta dimensión es la hipotetización de escenarios y todas coincidieron en la carencia de una planificación de situaciones generales y/o particulares, sino todo se resuelve sobre la marcha y ritmo del negocio, sin embargo, sí tienen planes a corto y mediano plazo para inaugurar nuevas sucursales que permitan la expansión de sus negocios; mientras una sola compañía señaló particularmente su negocio lucha por mantenerse incesantemente competitivo en el mercado; la mayoría de las firmas desean crecer pero tienen en común agentes de riesgo interno la rotación de personal, la capacitación y la enfermedad difiriendo una de ellas en la separación familiar; mientras, los factores externos que amenazan el crecimiento son la economía y la seguridad pública, y sólo acecha la competitividad a una firma; y difieren en que el conjunto de amenazas pueden reducirse mediante eventos privados, la publicidad y la priorización de lo externo.

La quinta dimensión es la innovación concordaron los negocios que esta es incremental en conocimiento, productos, servicios, mobiliario y equipo e infraestructura, y por otro lado tecnológica en cuanto a redes sociales, software, y comercio electrónico; mientras que las tipologías de innovación son enfocadas en la organización, los procesos, el producto y el marketing, y finalmente en las compañías de servicios la imitación competitiva está siempre latente y no se puede evitar (ver figura 21). De manera general en las estrategias, se hallaron algunos elementos emergentes, por un lado, algunas micro compañías no aplican ningún tipo de incentivo por la nula participación de los colaboradores, la mayoría de las aportaciones con de la familia; en segunda instancia, pocas empresas envían a sus colaboradores a cursos o actividades que propicien la creatividad entre los empleados; en tercer lugar, los espacios destinados a los clientes son amenizados con temáticas exclusivas de niños, deportes, vinos y contacto con la naturaleza; cuarto, algunas empresas toman ideas de sus clientes en cuanto a mantenimiento de instalaciones, el uso de táperes de plástico y por último existe imitación de las prácticas empresariales y es inevitable.

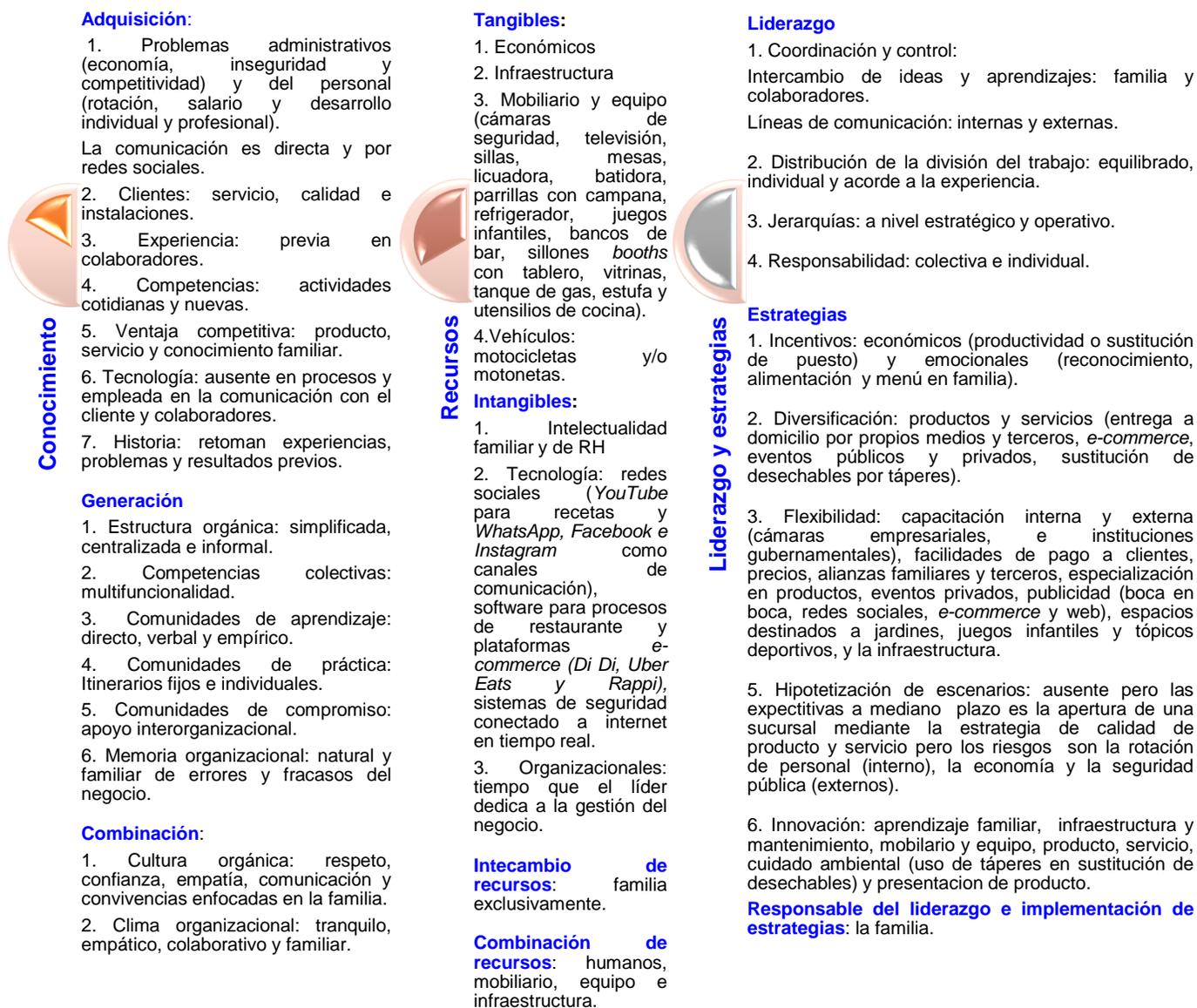
Figura 21. Estrategias en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

En el anexo 5, se realiza un análisis de las principales semejanzas y diferencias del liderazgo y estrategias de las cuatro compañías estudiadas, plasmados en párrafos y figuras anteriores. De manera general en la figura 22, se realiza una síntesis de los principales hallazgos de la presente investigación, mismos que ya fueron expuestos detalladamente a lo largo este capítulo VII.

Figura 22. Resumen de los principales hallazgos en las micro y pequeñas empresas familiares estudiadas: conocimientos, recursos, liderazgo y estrategias

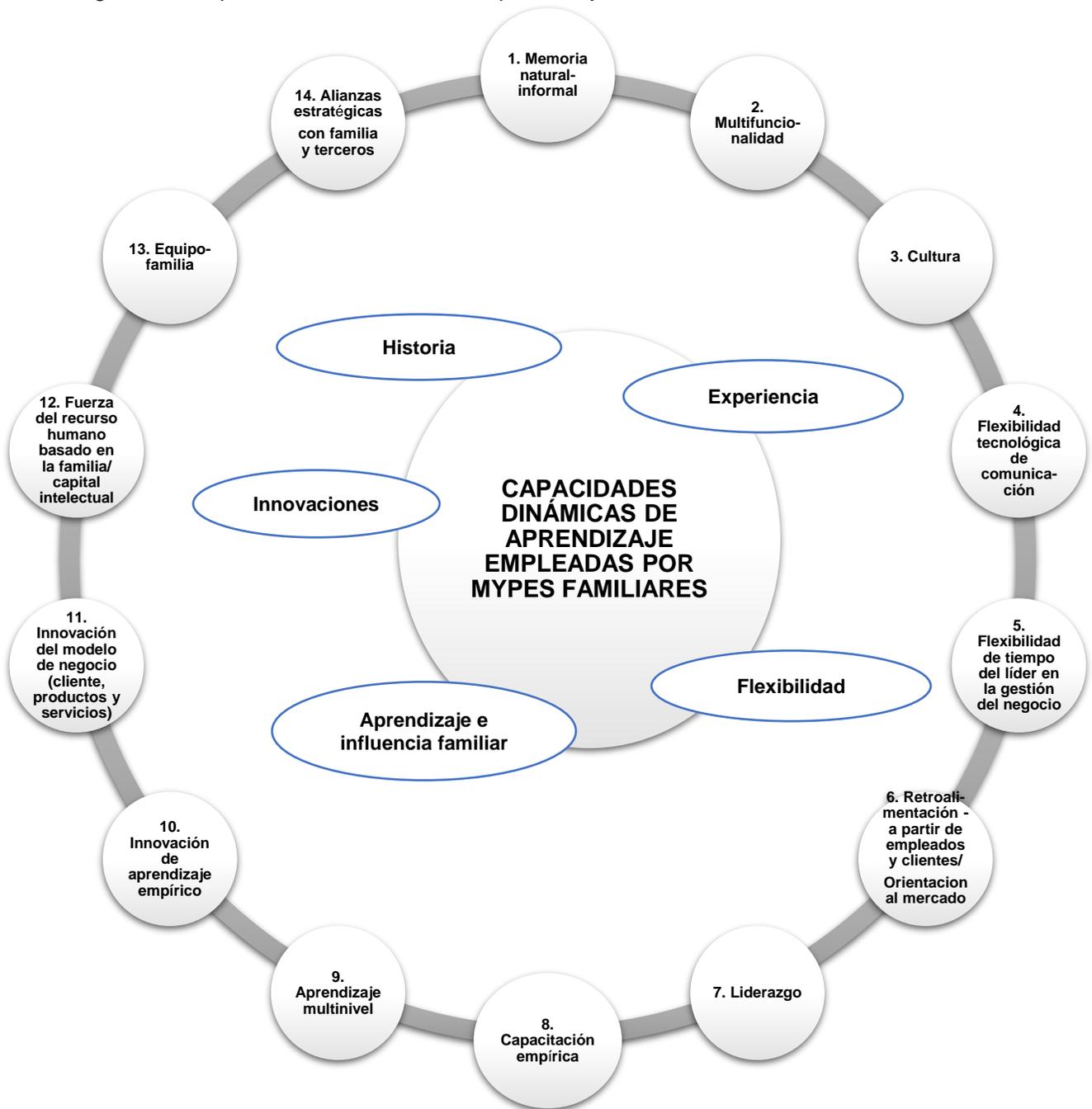


Fuente: Elaboración propia a partir de los hallazgos de investigación.

7.2 Capacidades dinámicas de aprendizaje construidas por las micro y pequeñas empresas familiares

A partir de los hallazgos en las MYPES familiares estudiadas se encontró que estas emplean trece CD de aprendizaje y en la figura 23, se abordan.

Figura 23. Capacidades dinámicas de aprendizaje en MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia.

La primera capacidad dinámica de aprendizaje detectada es la memoria familiar, en donde en el núcleo de los integrantes de la familia que iniciaron el negocio se van acumulando aprendizajes desde el inicio de su historia, hasta la actualidad en donde a través del tiempo se van generando nuevas experiencias, conocimientos,

estrategias y aprendizajes que son guardados secretamente en la familia para el crecimiento permanente del negocio.

La segunda capacidad dinámica de aprendizaje empleada por las micro y pequeñas compañías es la multifuncionalidad familiar en donde todos los miembros de la empresa familiar incluidos los empleados conocen a la perfección las funciones y actividades de todos los puestos que integran la estructura organizacional (estratégica, táctica y operativa) propiciando la suplencia de cualquier puesto por algún miembro de la familia. La tercer capacidad dinámica de aprendizaje empleada es la cultura organizacional familiar en donde todos colaboradores son tratados como si fuesen un miembro más de la familia y por ello las actividades al interior de las micro y pequeñas compañías familiares se guían por brindar apoyo personal a sus miembros reflejado en ofrecer facilidades para atender problemáticas y/o situaciones personales, se les dan permisos personales en horarios laborales, así como invitarlos a comer y reunirse como una familia.

La cuarta capacidad dinámica de aprendizaje es la flexibilidad tecnológica de comunicación de forma tripartida entre la familia, los clientes y los empleados, esta comunicación se caracteriza por ser adaptable y sincronizada en tiempo real ya sea de forma presencial o virtual mediante el uso de las redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, y *WhatsApp*; esta comunicación virtual beneficia a las empresas familiares en cuanto a su relación empresa-cliente y ayuda a coordinar las actividades prioritarias ya que todos tanto la familia como los colaboradores se enteran al mismo tiempo de las situaciones y necesidades de los clientes, y se organizan y/o coordinan para decidir quién es la persona encargada de atender cada situación, escenario y/o actividad que se van presentando en el negocio.

La quinta capacidad de aprendizaje empleada por las compañías familiares es la flexibilidad de tiempo empleado por el líder para gestionar el negocio para su correcta operatividad y funcionalidad como son: la administración en general (el proyectar, medir y dar cumplimiento de los objetivos organizacionales), la operatividad (la compra de insumos, el trato y seguimiento con proveedores y/o

clientes, la calidad del producto y servicio ofertado, la apertura y cierre del negocio) los recursos económicos (la finanzas, el robo hormiga), los recursos humanos (los sueldos y salarios, los incentivos, los premios, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación del personal, las demandas laborales).

La sexta capacidad dinámica de aprendizaje es la retroalimentación empresarial-familiar mediante empleados y clientes en donde estas compañías se reconstruyen constantemente mediante aportaciones, propuestas de mejora, quejas y sugerencias; sin embargo, se ven restringidas por los recursos económicos para mejora y crecimiento del negocio (tecnología, infraestructura, y apertura segmento del mercado acorde a su modelo de negocio). La séptima capacidad dinámica que utilizan los negocios familiares es el liderazgo familiar centrado en la empatía, la comunicación directa, la confianza entre el cliente, empleado y dueño del negocio, la convivencia, el apoyo mutuo entre colaboradores; en general el liderazgo se enfoca a una hermandad- familiar, clima de compañerismo basado en la paz y la cordialidad entre todos los colaboradores.

La octava capacidad dinámica de aprendizaje es la capacitación y adiestramiento familiar- empírico, en donde la familia como poseedora de las experiencias y conocimientos se encarga de transmitirlos mediante la capacitación interna a sus recursos humanos desde el proceso de inducción, las actualizaciones e innovaciones generando con ello nuevos aprendizajes.

La novena capacidad dinámica de aprendizaje es la enseñanza multinivel vertical y horizontalmente, en todos los niveles (estratégico, táctico y operativo) desde en núcleo familiar hacia todos los colaboradores. La décima capacidad dinámica de aprendizaje es la innovación del aprendizaje familiar y empírico mediante las experiencias previas y nuevas, la práctica, la prueba y error, las ideas de clientes y colaboradores, la adopción de nuevas técnicas, la adopción de herramientas y estrategias de sus competidores que les permitan mejorar continuamente y mantenerse competitivas en el mercado.

La onceava capacidad dinámica de aprendizaje es la innovación del modelo de negocios en cuanto a productos y servicios a partir de las aportaciones, propuestas, ideas e iniciativas de los clientes y colaboradores. La doceava capacidad dinámica de aprendizaje es el fortalecimiento del recurso humano mediante la familia, ya que esta ocupa los puestos estratégicos dentro de la compañía mientras los colaboradores ocupan los puestos operativos no esenciales y si en algún momento abandonaran el negocio no afectaría gravemente la funcionalidad del mismo, porque la familia es la base del conocimiento y aprendizaje.

La treceava capacidad dinámica de aprendizaje es el trabajo en equipo-familia, en donde todos los colaboradores de las compañías familiares se apoyan recíprocamente y equilibradamente para alcanzar los objetivos organizacionales y personales, viéndose como una familia que construye a partir de la unidad de sus miembros. La catorceava capacidad dinámica encontrada en las compañías familiares son la implementación de alianzas estratégicas mediante acuerdos con la familia y con terceros (taxistas, plataformas de comercio electrónico, eventos privados) para suplir recursos carentes; dichos acuerdos de colaboración son informales y con la intención de incrementar su volumen de ventas, su productividad y mejorar sus servicios como el satisfacer las necesidades de sus clientes (entrega a domicilio y compras electrónicas). Las CDA empleadas por las micro y pequeñas empresas, expuestas en los párrafos anteriores, se resumen y detallan en la tabla 13.

Tabla 33. Capacidades dinámicas de aprendizaje empleadas por las MYPES familiares de servicios

Atributo	Capacidades dinámicas empleadas por las micro y pequeñas empresas familiares
1. Memoria natural	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de aprendizajes anteriores y nuevos • Conocimientos más relevantes del negocio se centralizan en el núcleo familiar • Existe el secreto familiar respecto a los conocimientos, experiencias, aprendizajes y estrategias empleados para el crecimiento del negocio.
2. Multifuncionalidad de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la familia conoce las funciones y actividades de todos los puestos, por lo que cualquier puesto puede ser ocupado y/o suplido por un miembro de la familia. • Todos los empleados y la familia conocen las funciones de todos los puestos.
3. Cultura familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son tratados como si fuesen un miembro de la familia (se les invita a comer y reunirse en familia, se les apoya con permisos personales en horarios laborales, se les dan facilidades para atender problemáticas y/o situaciones personales).

4. Flexibilidad tecnológica de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es tripartida: empleados, cliente y familia • La comunicación es adaptable y sincronizada en tiempo real ya sea de forma presencial o virtual mediante el uso de las redes sociales: <i>Facebook, Instagram, y WhatsApp</i> • La comunicación flexible tripartida ayuda a coordinar las actividades de los miembros de la compañía, así como asignar un responsable de cada actividad y/o situación que surge en el negocio.
5. Flexibilidad de tiempo del líder en la gestión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • El líder de la compañía familiar dedica mucho tiempo a realizar gestiones relacionadas a la funcionalidad del negocio: <ol style="list-style-type: none"> 1) la administración en general (el proyectar, medir y dar cumplimiento de los objetivos organizacionales) 2) la operatividad (la compra de insumos, el trato y seguimiento con proveedores y/o clientes, la calidad del producto y servicio ofertado, la apertura y cierre del negocio) 3) los recursos económicos (las finanzas, el robo hormiga) 4) los recursos humanos (los sueldos y salarios, los incentivos, los premios, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación del personal, las demandas laborales).
6. Retroalimentación- mediante empleados y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Las micro y pequeñas empresas familiares se reconstruyen internamente y continuamente a partir de las aportaciones, propuestas de mejora, quejas y sugerencias proporcionadas por sus clientes y empleados; sin embargo, tienen varios topes en su crecimiento derivado de las restricciones económicas que les restringe realizar cambios en cuanto a infraestructura, tecnología, y mayor apertura del modelo negocio respecto al segmento del mercado.
7. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo se centra en un ambiente familiar en donde existe la empatía, la confianza, la comunicación directa entre cliente, empleado y dueño de la compañía. • El líder y/o dueño promueve prácticas y actividades enfocadas a la convivencia, al apoyo mutuo entre colaboradores, hacia una cultura de hermandad-familiar, y hacia un clima de compañerismo donde impera la paz y la cordialidad.
8. Capacitación y adiestramiento empírico	<ul style="list-style-type: none"> • La familia es la encargada de capacitar al personal desde la inducción, los procesos, las actualizaciones e innovaciones del conocimiento y aprendizaje de los empleados, generando nuevos aprendizajes; y dado que el conocimiento se encuentra al interior del núcleo familiar, es esta última la encargada de transmitirlo a sus colaboradores. • La capacitación es completamente empírica, debido a la inexistencia de documentación por escrito que permita acceder al conocimiento (este se encuentra al interior del núcleo familiar).
9. Aprendizaje multinivel	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje organizacional de la empresa familiar se da en todos los niveles, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo; dado que la familia posee las experiencias, conocimientos y aprendizajes anteriores y actuales, y se encarga de transmitirlos a lo largo y ancho de las compañías familiares.
10. Innovación del aprendizaje empírico	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje adquirido por la estirpe y los colaboradores de la empresa familiar se actualiza mediante la experiencia de la práctica empírica, y mediante la adopción de nuevas técnicas, herramientas y estrategias de sus competidores para permanecer en el mercado. • Algunas actualizaciones de los conocimientos y aprendizajes de las compañías familiares se dan mediante la prueba y error de nuevas prácticas como fuentes generadoras de experiencias y nuevos aprendizajes. • Los clientes y colaboradores de las compañías familiares abonan ideas, propuestas de mejora, sugerencias y experiencias previas que permiten abrir canales de conocimiento y aprendizajes no a partir de la experiencia del líder, sino de los clientes y colaboradores para mejora continua y competitividad del negocio.
11. Innovación del modelo de negocios en cuanto a productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de negocios de todas las compañías es dinámico, en el caso de las micro y pequeñas empresas estas se ven limitadas en cuanto a recursos económicos, no obstante, la innovación de negocio se centra en la calidad de los servicios y productos

	que ofrecen a sus clientes; mediante las aportaciones de estos últimos y sus colaboradores.
12. Fortalecimiento del recurso humano en la familia	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas familiares se caracterizan porque los miembros de la familia ocupan los puestos más importantes (estratégicos) dentro de la estructura organizacional, mientras los colaboradores ocupan puestos operativos que ayudan al funcionamiento del negocio, pero no son esenciales. Por lo tanto, la fuerza del recurso humano está en la familia y aunque al interior de la compañía exista rotación de personal operativo esta situación no afecta gravemente a las empresas familiares y estas se fortalecen con los integrantes de la familia como base de todo el conocimiento y aprendizaje al interior de la organización.
13. Trabajo en equipo-familia	<ul style="list-style-type: none"> Todos los integrantes de las micro y pequeñas empresas familiares colaboran y se apoyan mutuamente para alcanzar los objetivos organizacionales y personales, viéndose como una familia que construye nuevos conocimientos a partir de la unidad de sus miembros.
14. Alianzas estratégicas familiares y con terceros	<ul style="list-style-type: none"> Los dueños de las compañías realizan acuerdos informales de colaboración con la misma familia e inclusive con personas e instituciones ajenas al negocio como son taxistas, eventos privados o plataformas de comercio electrónico (<i>e-commerce</i>); con la intención de incrementar su volumen de ventas, su productividad y mejorar sus servicios como el satisfacer las necesidades de sus clientes (entrega a domicilio y compras electrónicas).

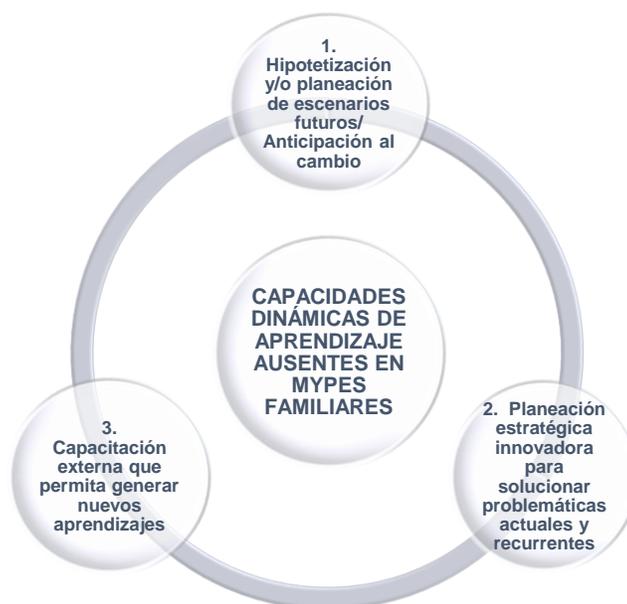
Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que las compañías familiares cuenten con las CD de aprendizaje explicadas en la tabla anterior, les crea una ventaja competitiva importante desde el núcleo familiar como fuente, generación y transmisión del aprendizaje, es decir, la familia es el recurso humano más importante en este tipo de organizaciones y los empleados actúan como actores secundarios que brindan apoyo, sin embargo, no son esenciales para la operatividad y funcionamiento del negocio. Todas sus fortalezas, actividades, acciones, responsabilidades, y gestiones se centralizan en la familia, y ellos forman el corazón, la fuerza, y el liderazgo al interior de la corporación.

Capacidades dinámicas de aprendizaje ausentes en las micro y pequeñas empresas de servicios

También, se hallaron las capacidades dinámicas ausentes en las MYPES familiares entre las que destacan tres, tal y como se muestra en la figura 24.

Figura 24. Capacidades dinámicas de aprendizaje ausentes y susceptibles de construirse en las MYPES familiares de servicios



Fuente: Elaboración propia.

La primera capacidad dinámica de aprendizaje ausente en las compañías familiares es la hipotetización y/o planeación de escenarios futuros enfocados en la anticipación al cambio en donde no se proyectan posibles problemáticas, situaciones o contingencias que pudiesen presentarse y los medios de acción para solucionarlos; no hay una reflexión y análisis profundo acerca de sus problemas actuales y estas mismas reflexiones les permitan anticiparse al cambio. La segunda capacidad dinámica de aprendizaje ausente en las compañías familiares es la planeación estratégica innovadora para solucionar problemáticas recurrentes en las compañías en donde los líderes no analizan, no reflexionan y no buscan nuevas estrategias enfocadas en solucionar sus problemáticas previas y actuales, simplemente se enfocan en dar soluciones momentáneas y/o temporales, invisibilizando las posibles acciones de solución para culminar las problemáticas de raíz. La tercera capacidad dinámica es la inclusión de capacitación externa que permita generar nuevos aprendizajes proveniente de personas especializadas, expertas y con amplia experiencia en ciertas temáticas, actividades y conocimientos vitales en las compañías familiares; y esta exclusión del conocimiento nuevo,

experiencial, innovador, experto, limita la retroalimentación, crecimiento y consolidación del negocio. Estas tres capacidades ausentes en las compañías familiares, se describen a detalle en la tabla 14.

Tabla 44. Capacidades dinámicas de aprendizaje ausentes en las MYPES familiares de servicios

Atributo	Capacidades dinámicas no empleadas por las micro y pequeñas empresas familiares
Hipotetización y/o planeación de escenarios futuros enfocados en la anticipación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> Existe una ausencia de planeación de posibles escenarios, problemáticas y contingencias que pudieran presentarse en la compañía familiar; así como de los medios de acción para solucionarlos.
Planeación estratégica innovadora para solucionar problemáticas recurrentes	<ul style="list-style-type: none"> Los líderes de las compañías familiares conocen las problemáticas frecuentes, sin embargo, no buscan nuevas estrategias para solucionar dichas problemáticas; simplemente van resolviendo al momento o de manera temporal, y no buscan posibles caminos de acción que les permitan brindar soluciones de raíz (plan A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, etc.).
Capacitación externa que permita generar nuevos aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación empleada en las compañías familiares se da de forma interna, y de esta forma se está excluyendo el conocimiento y aprendizaje externo que proveería de un experto, de especialización y experiencia de personas ajenas a la compañía; limitando con ello la apertura a nuevos aprendizajes y conocimientos que retroalimenten y ayuden al crecimiento y consolidación del negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de las capacidades dinámicas de aprendizaje presentes y ausentes al interior de las cuatro firmas familiares, en el siguiente apartado se exponen las reflexiones finales sobre los principales hallazgos y posteriormente las posibles líneas de investigación para dar pauta a nuevos hallazgos que enriquezcan la presente pesquisa sobre el fenómeno de las CDA en las empresas familiares.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Una vez que en capítulo IV, V y VI se presentaron los resultados, y en el capítulo VII se sintetizan, a continuación, se exponen las conclusiones y reflexiones finales de esta investigación. De manera análoga se presentan las preguntas de investigación e hipótesis planteadas en este documento examinando fehacientemente su viabilidad y hallazgos durante el periodo comprendido de enero 2017 a diciembre 2020. Este estudio parte de la premisa de que las capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA) son construidas y retroalimentadas en las compañías familiares específicamente en aquellas micro y pequeñas empresas (MYPES) dedicadas a brindar servicios.

Particularmente en las corporaciones estudiadas algunos elementos que ayudan a edificar las CDA son la adquisición, generación y combinación de conocimientos, así como los recursos, el liderazgo y las estrategias. Algunos de los factores que influyen internamente en construcción de las CDA son: el nivel, cultura y diseño organizacional de aprendizaje, los recursos tangibles (infraestructura) e intangibles (humanos, intelectuales y tiempo), los conocimientos empresariales y su gestión (anteriores e innovadores), y la edad y tamaño de la compañía.

En relación a la adquisición de conocimientos (AC) en este trabajo se destacó que dicha adopción es expresa, empírico-familiar y emana de varias fuentes como son: las situaciones críticas de índole administrativa y de recursos humanos, los clientes, la especialización, las competencias empresariales, las experiencias organizacionales previas y de los colaboradores, de cuestiones tecnológicas y de la misma historia de la empresa. Las problemáticas administrativas experimentadas por las compañías están relacionadas a: lo económico (coincidieron todas las compañías), la inseguridad pública (concordaron tres corporaciones), la competitividad permanente (afirmaron dos firmas), la insuficiencia de la infraestructura, las altas exigencias de clientes, la mala ubicación geográfica, la administración errónea respecto a calidad del producto y la ausencia de planeación estratégica; mientras que las dificultades respecto a los recursos humanos son acordes: a la rotación permanente del personal, el desarrollo personal y profesional (capacitación, productividad, contrariedades internas, puntualidad, confianza,

incumplimiento de reglas e irresponsabilidad) (estas dos problemáticas son atribuibles exclusivamente a las firmas familiares mexicanas y las aborda Martínez et al., 2018 y 2020), la insuficiencia del salario (estas contrariedades las admiten todas firmas), la deshonestidad como el robo hormiga e ideas y/o modelo de negocio, y las demandas laborales. La evolución de dichas problemáticas ha sido el incremento de la inseguridad y la aplicación de la estrategia permanencia y disminución de los precios a los clientes (esta última estrategia, coincide con el liderazgo de costos planteado por Vanoni et al., 2018).

La temporalidad para solucionar las complicaciones que han enfrentado han sido de manera: inmediata e indefinidamente para evitar su acumulación (coinciden la mayoría de las firmas) e inclusive algunas compañías les ha tomado algunos días y meses, y siguen lidiando con los mismos en la actualidad. Los actores involucrados en la resolución de las contrariedades son los miembros de la estirpe desde el nivel estratégico (lo afirmaron las cuatro empresas) incluida la junta de consejo y los gerentes, jefes o encargados del nivel táctico; y estos hallazgos concuerdan con Martínez et al. (2015; citado por Martínez et al., 2018 y 2020) en que el control político, económico y la toma de decisiones la posee exclusivamente la familia.

Estos escenarios complejos se han vuelto permanentes y para evitarlos administrativamente se han disminuido costos y/o mantenido los márgenes de utilidad (coincidieron las cuatro empresas con el liderazgo de costos expresado por Vanoni et al., 2018) e inclusive se ha cambiado el modelo de negocio como lo plantea Teece et al. (2017) reduciendo sustancialmente los productos y servicios ofertados; mientras que en los colaboradores no miembros de la familia se hace uso de experiencias individuales anteriores [trasferencia de conocimiento previo que según Grant (1996; citado por Navarro et al., 2014) es adquirido mediante la práctica y genera valor a la empresa], la comunicación interna (verbal y continua, y además frente a frente como lo señala Navarro et al., 2014), la capacitación [coinciden todos los negocios, y de acuerdo con Romero et al. (2017) depende y se beneficia de la economía del negocio], los castigos (Galve y Salas, 2003) como las suspensiones, actas administrativas e inclusive el despido; y además se solicitan apoyos de especialistas y/o profesionales, así como de instituciones empresariales como la

Cámara Nacional de Servicios y Turismo de Cuernavaca (CANACO SERVYTUR) y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados en Morelos (CANIRAC). El conjunto de problemáticas administrativas y de recursos humanos experimentadas por las firmas familiares, les han generado aprendizajes significativos sobre las vías de acción en favor de los fundadores y/o dueños para solucionarlos de manera rápida e inmediata y evitar que dichos inconvenientes se acumulen; por ello, se les repite regularmente a los colaboradores las actividades a desarrollar para elevar su productividad.

Respecto a los clientes, se halló que en la mayoría de los negocios estos aportan ideas de productos y servicios (instalaciones- privilegiando con esto el servicio y atención al comensal planteado por Vanoni et al., 2018), y se les da seguimiento mediante encuestas de satisfacción, vía telefónica y *WhatsApp*, la disminución de su fidelización se debe a la competitividad y el servicio, además de la calidad del producto. El precio, el producto y el servicio son prioritarios para captar al cliente y su tipología es temporal en su mayoría y unos pocos comensales permanentes.

Algunos saberes emanan de los clientes permanentes (sobre productos y servicios, concuerdan tres negocios), la familia (recetas y conocimientos, encajan todas las firmas) y otros de la especialización previa e individual que poseen los colaboradores antes de iniciar la relación laboral con la compañía familiar, nutriendo y aportando sus aprendizajes adquiridos en el pasado en beneficio de las mismas al efficientizar y facilitar sus funciones, actividades y acciones a emprender y/o enmendar propias de su puesto a desempeñar. Dicha especialidad individual en beneficio de otro colaborador, el colectivo y la organización son consideradas primordiales y/o prioritarias para el ingreso, permanencia y desarrollo de los recursos humanos en las corporaciones (coinciden tres compañías con la creación, adquisición y almacenaje de saberes) y en otros casos no es necesaria la especialización ni la experiencia, ya que esta última es adquirida por los colaboradores con el tiempo mediante la práctica permanente. Estos hallazgos concuerdan con firmas (Grant, 1996; citado por Navarro et al., 2014) sobre las múltiples fuentes de conocimientos tácitos y explícitos con Barroso (2013, citado por

Navarro et al., 2014) sobre la adquisición y transferencia del conocimiento en las compañías de estipe.

Respecto a la adquisición de conocimientos mediante las competencias empresariales aprovechando los recursos y capacidades de la firma planteados por Teece (2017), se halló en esta investigación que los recursos humanos tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y/o actividades ampliando con ello su base de sapiencias y convirtiéndose los colaboradores en un activo intelectual multifuncional [Londoño (2016) reconoce lo intelectual como un elemento esencial en las capacidades dinámicas]. Se hace uso de los recursos económicos (incrementos salariales, premios de puntualidad y asistencia) o bonos especiales de tipo emocionales (alimentación especial a empleados y bonos canjeables por convivencias familiares) para desarrollar habilidades empresariales conducentes en elevar los niveles de la productividad y la multifuncionalidad empresarial; estos incentivos acorde a Galve y Salas (2003) en la empresa familiar se dan conforma las políticas y las posibilidades económicas de cada firma familiar. Este conjunto de recursos, son manifestados por Pulido (2010) como una fuerza relevante en el panorama competitivo. Las ventajas competitivas se basan en el precio, la sazón, la calidad, la localización geográfica y el conocimiento familiar; y estas ventajas son construidas a partir de sus recursos económicos, infraestructura, mobiliario y equipo, motocicletas para servicio de reparto (tangibles) e intelectuales, humanos, tecnológicos y organizacionales- el tiempo y las capacidades multifuncionales familiares disponibles- (intangibles).

Por otro lado, el aprendizaje procedente de las experiencias organizacionales colectivas e individuales previas proveen de saberes ajenos en aras de agilizar las actividades actuales mismas que se sostienen mediante la multifuncionalidad de todos los puestos (concuerdan todas las corporaciones) incluyendo a los miembros de la familia quienes poseen el núcleo de conocimientos, saberes y aprendizajes empíricos. Estos hallazgos, coinciden con el origen y transferencia del conocimiento de Navarro et al. (2014). En cuanto al aprendizaje obtenido mediante cuestiones tecnológicas planteadas por Font (1997; citado por Suárez, 2018) para la mejora continua del negocio familiar, se han incluido en primer lugar las redes sociales

como *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram* y se cobijan bajo el dominio familiar (coinciden todas las corporaciones) para brindar nuevos servicios de entrega a domicilio y atención al cliente. En segundo lugar, se adoptan las cámaras de seguridad al interior de las compañías para mayor seguridad de los clientes, y para la vigilancia y eficiencia de los colaboradores. En tercer lugar, se emplea software exclusivo para restaurantes con la intención de economizar los procesos y actividades (rutinas), la operatividad y productividad empresarial; no obstante, la colaboración de este recurso sólo ha sido exitoso en la pequeña compañía y un completo fracaso en la micro empresa familiar. En cuarto lugar, se apoyan en plataformas de comercio electrónico para incrementar su margen de ventas y segmento de mercado.

El aprendizaje es suministrado y retroalimentado por la propia historia del negocio familiar, al considerar los antecedentes y/o eventos previos sobre experiencias, resultados y problemas organizacionales; y al tomarlos como referentes para solucionar contrariedades similares actuales (concordaron las cuatro firmas). Algunas cuestiones que se han solucionado mediante saberes históricos, han sido respecto a la inclusión y/o exclusión de productos y servicios, para adaptarse, ajustarse e innovar acorde al entorno dinámico empresarial.

En relación a la generación de conocimientos (GC) en las compañías familiares, estas propician al aprendizaje suministrando a sus colaboradores recursos y capacidades organizacionales disponibles, y en este proceso de incubación se involucran seis elementos: el diseño organizacional, las competencias colectivas, las comunidades de practica-aprendizaje-compromiso, y la memoria empresarial. Las microempresas se destacan por poseer una estructura informal (coincidieron tres compañías con Navarro et al., 2014) orientada a la comunicación directa y abierta, mientras que la pequeña compañía dispone de un organigrama formal orientado a la descentralización de funciones; no obstante, el conocimiento generado a partir del diseño y/o arquitectura organizacional, sea visible o no, es concebido a partir de la especialización interna o externa y las experiencias individuales previas en el ámbito laboral y personal de los colaboradores y la familia. Los nuevos saberes colectivos generados por la acumulación de las habilidades

individuales dan mediante tres acciones: primero la multifuncionalidad de todos los colaboradores y la familia como un elemento dinámico y permanente, segundo la comunicación interorganizacional, y tercero la excelencia en el servicio al cliente.

Las comunidades de aprendizaje, práctica y compromiso se enfocan en propiciar cultivar y arraigar el aprendizaje organizacional en los recursos humanos para fortalecerlos y unificar objetivos que los beneficien a ambos (ganar-ganar). El colectivo de aprendizaje, genera y propicia saberes al interior de la firma mediante el empirismo, así como la comunicación verbal y directa de la estirpe hacia los colaboradores (coinciden tres compañías con Navarro et al., 2014) y se va dando gradualmente conforme se requiere y se actualiza de forma permanente. Mientras el colectivo de práctica propaga y cultiva las sabidurías empíricas (básicas y avanzadas) entre los colaboradores para que cualquier persona sepa acerca de todo lo relacionado a las funciones y procesos (propios y ajenos), empleando itinerarios de actividades detalladas de cada puesto (guía de acción). Por su parte, el colectivo de compromiso se enfoca en arraigar, propagar y unificar el aprendizaje organizacional mediante el apoyo mutuo de la familia y colaboradores, así como entre los mismos empleados para resolver situaciones cotidianas tales como retardos, permisos y ausencias laborales, defunciones y enfermedades; o en su caso situaciones ajenas a la empresa como los fenómenos naturales y contingencias inesperadas.

En las micro y pequeñas compañías de estirpe se emplean las memorias organizacionales (que implican la propagación interna de conocimientos, según Navarro et al., 2014) respecto a sapiencias de recetas gastronómicas y limitándolas exclusivamente al resguardo familiar con la finalidad preservarlas, innovarlas, retroalimentarlas y heredarlas; sin embargo, las firmas familiares no se han visto en la necesidad de patentarlas. Al carecer de memorias artificiales (documentales y virtuales) en estos consorcios los errores y aciertos experimentados son expuestos verbalmente a sus colaboradores para resolver situaciones y generar aprendizajes en los empleados. Los éxitos y fracasos de las corporaciones son atesorados y celosamente resguardados en memorias familiares caracterizadas por ser informales, empíricas y enraizadas en las mentes de los miembros que conforman

el linaje (memorias naturales del linaje); y estas experiencias y aprendizajes históricos son considerados un capital intelectual familiar y estratégico susceptible a utilizarse en el momento que les genere mayores beneficios.

Respecto a la combinación de conocimiento en las entidades de estirpe, se concentran saberes empíricos para generar significados organizacionales colectivos y diferenciados; y para lograrlo, involucran dos aspectos: la cultura y clima empresarial. La cultura se desarrolla en un ambiente de simbología familiar (coinciden todas las compañías con Dyer, 1988; Molina et al., 2016; Cabrera, 1988, citado por Navarro et al., 2014) en donde prevalecen algunos valores como el respeto, la confianza y la comunicación asertiva; mientras que la vida colectiva en el trabajo se distingue por la convivencia y la empatía. El clima percibido ((Dyer, 1988; citado por Rodríguez y Rodríguez, 2006; Pérez de Armas et al., 2016) en las firmas familiares es un ambiente tranquilo, empático, colaborativo y familiar, y cambiante negativamente ante episodios de estrés; a pesar de que regularmente el ambiente es cordial, agradable, sano y colaborativo, basándose en el núcleo del bienestar de todos (del participante y la familia).

Los aprendizajes adquiridos a lo largo del tiempo, les ha permitido a las micro y pequeñas empresas (MYPES) aprovechar al máximo sus capitales y generar una ventaja competitiva. Los recursos más importantes son la economía (Vanoni et al., 2018; Romero et al., 2017 y Pulido, 2010), los capitales materiales evidenciados en la infraestructura (Pulido, 2010), el mobiliario y equipo (Pulido, 2010) y los vehículos como motocicletas (Vanoni et al., 2018), además de las personas (R.H. mencionados por Vanoni et al., 2018; Pulido, 2010 y Romero et al., 2017), la tecnología (Romero et al., 2017 y Pulido, 2010) empleada mediante redes sociales, plataformas de comercio electrónico, de seguridad interna (cámaras de seguridad) software de restaurantes, y los organizacionales (Vanoni et al., 2018; Pulido, 2010, Garzón, 2018) como el tiempo para mejora de la comunicación interna u gestión del negocio y el capital intelectual (Vanoni et al., 2018 y Pulido, 2010) contenido en el núcleo familiar derivado estructura de la multifuncionalidad y conocimientos de todo el negocio; y justamente, estos patrimonios les han ayudado a construir y reforzar su ventaja competitiva sostenible que son el sabor del producto (empleando

recursos humanos, temporales e intelectuales) y la calidad del servicio (sirviéndose de la infraestructura, el mobiliario, los vehículos de motocicletas, el tiempo, la tecnología, y los colaboradores).

El recurso material de infraestructura y mobiliario y equipo (Pulido, 2010) les permite atraer, captar y retener al cliente para mantenerse competitiva en el mercado (coinciden tres compañías). La combinación de recursos (Teece et al., 2016) es cotidianamente al interior de las compañías y las mezclas han sido de todos los recursos tangibles (infraestructura) e intangibles (tiempo, tecnológicos, personas y capital intelectual) con el objetivo de fructificar su productividad y lograr los objetivos organizacionales. Se intercambian recursos con otras compañías para potencializarse competitivamente, pero siempre y cuando existan vínculos afectivos de amistad o sean empresas de la propia familia.

Dado que las MYPES carecen de una estructura formal, según Rodríguez y Rodríguez (2006) el liderazgo en la empresa familiar juega un rol fundamental y Garzón (2015 y 2018) expresa ayuda para delimitar las jerarquías, asignar responsabilidades, coordinar y controlar los recursos y capacidades, así como la distribución del trabajo. Las jerarquías en las microempresas son simplificadas (colaborador y familia) e informales, destacando la comunicación directa entre los colaboradores y las otras áreas; mientras, en la pequeña firma los niveles de mando son descentralizados a nivel estratégico, táctico y operativo, y se encuentran formalizados mediante un diseño estructural que define fehacientemente las líneas de comunicación, los perfiles de los puestos, las actividades y responsabilidades individuales y/o colectivas correspondientes a cada uno de los colaboradores.

Tanto en las micro y pequeñas compañías las responsabilidades (“el deber ser” manifestado por Rodríguez y Rodríguez, 2006) se asignan de manera individual y colectiva (atribuibles a los integrantes de un área y/o departamento específico); y el deslinde de responsabilidades tanto personales y globales depende de escenarios concretos y compromisos de cada puesto. La coordinación y control de los recursos y capacidades (Teece, 2016 y 2017; Fortune y Mitchell, 2012) son mediante intercambios experiencias e ideas de manera interna entre la familia y los

colaboradores; y de forma externa con amigos, conocidos y gerentes de empresas similares en vías de generar acuerdos y actividades colectivas-multifuncionales para resolver problemáticas trascendentales. La distribución del trabajo resulta equitativa acorde a las capacidades y experiencias individuales previas de los subalternos y en pocas ocasiones acorde al salario percibido (diferenciando capacidades individuales a partir de la experiencia previa para ahorrar tiempo en los procesos y procedimientos corporativos, tal y como lo plantean Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007), además la asignación de labores es acorde al puesto y salario percibido por los colaboradores.

Respecto a las estrategias empleadas por las MYPES familiares han sido de manera general en cuanto a: capacitación (Romero et al., 2017), productos y servicios (Palacio et al., 2017), tecnología (Font, 1997; citado por Suárez, 2018 y Palacio et al., 2017), ventas (Palacio et al., 2017), liderazgo y diferenciación de costos (Vanoni et al., 2018), promociones, publicidad (Johannesson y Palona, 2010; Fortune y Mitchell 2012; Vanoni et al., 2018 y Palacio et al., 2017), alianzas comerciales y profesionales (Romero et al., 2017), la segmentación de mercado (Palacio et al., 2017), el modelo de negocio (Teece, 2017), la infraestructura, mobiliario y equipo, uso de recipientes plásticos, eventos privados de manera interna y externa, estacionamiento privado, niñeras privadas, aprendizaje familiar-empírico y los incentivos (este último expresado por Galve y Salas, 2003). Se han construido alianzas con terceros como los vehículos de alquiler (radiotaxis) y plataformas de comercio electrónico (*e-commerce*) para impulsar e incrementar las ventas. Los incentivos que se otorgan a los empleados son de tipo económicos (esporádicamente) y emocionales; los primeros por cobertura de puestos e incremento de la productividad, y los segundos son concedidos por eficiencia de los colaboradores reconociéndoles su labor públicamente u otorgándoles vales intercambiables para consumo familiar al interior del negocio (individual y colectivo incluyendo las familias de los colaboradores).

En el proceso de diversificación en los negocios de estirpe se han adherido productos de alimentos (coinciden tres compañías con el aumento de productos expresados por Flores-Antonez, 2015) y bebidas a petición de los clientes y a partir

de la misma historia del negocio (concordando con la diversificación horizontal hacia atrás y adelante planteada por Ansoff, 1965; citado por Vanoni et al., 2018) y se promueve la creatividad por medio de cursos y actividades provenientes de cámaras empresariales como CANACO; e inclusive cuando se realizan entregas de producto a domicilio se sustituyen los utensilios desechables por tápers de plástico. Por otro lado, los servicios que se han fijado por resultar cómodos para sus consumidores (Flores-Antonez, 2015) son el estacionamiento privado, el valet-parking, las cuidadoras de niños, los paquetes promocionales, la entrega a domicilio por cuenta propia o por medio de terceros como las alianzas con taxistas, las plataformas tecnológicas dedicadas al comercio electrónico (*e-commerce* en *Di-Di*, *Uber Eats*, *Rappi*), y la organización de eventos privados como son cumpleaños, fiestas infantiles, así como de eventos públicos de deportes y actividades culinarias exclusivas para niños.

En relación a la flexibilidad organizacional expuesta por Romero et al. (2017) Teece et al. (2016) y de acuerdo con Habberson et al. (2003; citados por Molina et al., 2016) generan ventaja competitiva, en las firmas estudiadas se han situado varias estrategias enfocadas en la flexibilidad organizacional: la primera es la capacitación empírica familiar susceptible de actualizarse sobre tópicos de preparación de alimentos (productos), atención a clientes (servicios), manejo de *WhatsApp* como herramienta colaborativa (tecnología), limpieza y seguridad en el trabajo; y esta capacitación es ampliada a lo externo. Segunda, las ventas con facilidades de pago. Tercera, la reducción de costos y del margen de utilidad. Cuarta, los paquetes promociones para reducir precios. Quinta, la calidad del producto y servicio. Sexta, la publicidad impresa, de boca en boca y en redes sociales. Séptima, las alianzas comerciales y profesionales intrafamiliares y con terceros (profesionales, taxistas, amigos, conocidos y gerentes del mismo sector. Octava, las plataformas tecnológicas de comercio electrónico (*e-commerce* en *Di-Di*, *Uber Eats*, *Rappi*). Novena, la inclusión permanente de nuevos productos alimenticios y bebidas (coinciden todas las compañías). Décima, la inserción de servicios innovadores. Onceava, la segmentación de mercado. Doceava, la comodidad de los clientes

mediante instalaciones de calidad. Treceava la adopción de redes sociales como *Instagram, Facebook y WhatsApp* (coinciden todos los consorcios).

Catorceava, la implementación de uso de tápers de plástico. Quinceava, la implementación de eventos privados públicos y privados. Dieciseisava, la implementación del estacionamiento privado o valet parking. Diecisieteava, el servicio de cuidadoras infantiles al interior del negocio. Finalmente, las innovaciones en las MYPES son propuestas por la estirpe quienes se encuentran especialmente involucrados con la organización (concuerdan las corporaciones), y estas han sido en cuanto a: primero al aprendizaje familiar-empírico es transmitido a todos los colaboradores para fomentar la multifuncionalidad (todas las compañías); segundo, la infraestructura se ha ampliado y/o adaptado a las necesidades y comodidad de los clientes en el mediano y largo plazo; tercero, el cambio de mobiliario, derivado el uso y desgaste: mesas sillas, refrigerador, televisión escurridores, manteles (reparados por la misma familia), expendedora de agua, licuadora y batidora industrial; cuarto, los productos alimentarios y bebidas, en relación a calidad y presentación; quinto, el incremento del abanico de servicios en términos de entrega al cliente (coincidieron todas las compañías); sexto, el modelo de negocio: segmento de mercado e inclusión de productos y servicios; y séptimo, la implementación de incentivos económicos y emocionales.

Las innovaciones en las firmas familiares han sido incrementales y tecnológicas como lo enfatiza Font (1997; citado por Suárez, 2018), las primeras se dan en cuanto al aprendizaje familiar-empírico mediante la capacitación y las experiencias adquiridas y transferidas, los productos y servicios ofertados, la mejora de la infraestructura y el mobiliario y equipo. Algunas innovaciones han sido respecto a la inclusión de redes sociales, plataformas de comercio electrónico y software de restaurante y para la seguridad del negocio; sin embargo, estos cambios son susceptibles de imitación competitiva que se vislumbra latente e inevitable. Las tipologías de innovación acorde con Palacio et al. (2017) son organizacionales (conocimiento familiar e individual) de procesos (servicios, infraestructura, mobiliario y equipo, redes sociales, comercio electrónico y software) y de marketing y producto aplicado a los alimentos y bebidas.

Respecto a la hipotetización de escenarios (Salgado, 2018 y Romero et al., 2017) se encontró la inexistencia de planificación de situaciones empresariales generales y particulares presentes y futuras, por lo tanto, la planeación es a corto y mediano plazo enfocada exclusivamente en el crecimiento, expansión y competitividad empresarial. Las expectativas de los negocios familiares es la apertura de una nueva sucursal (coincidieron tres firmas) enfocándose en la calidad del producto y servicio, sin embargo, este panorama de crecimiento lo ven complejo por los riesgos internos (capacitación, enfermedad y rotación de personal) y externos (la economía, la seguridad pública y la competitividad) y algunas estrategias que podrían permitirles minimizar estos riesgos son el promover eventos privados, la publicidad permanente y la priorización de lo externo.

De manera general, se destaca que el conocimiento al interior de los negocios de linaje es tácito y arraigado en la cultura, los valores, la empresa y la misma familia, y es transferido del propietario(s) y la familia hacia los colaboradores (Henry, 2012; citado por Navarro et al., 2014) gestionándolos internamente e individualmente para alcanzar e incorporar aprendizajes derivados de experiencias y búsquedas de saberes orgánicos (Nonaka y Takeuchi, 1995; citados por Navarro et al., 2014); se ha gestionado el conocimiento en dos formas (Navarro et al., 2014): por un lado, la exploración, descubrimiento y combinación (interacción e ideas) y por otro, la transferencia del mismo entre la misma estirpe. Los recursos tangibles (económicos, materiales y tecnológicos) e intangibles (R.H., organizacionales y tecnológicos) les han permitido construir una ventaja competitiva sostenible a mediano y largo plazo. La cultura que permea en las firmas familiares es de tipo paternalista controlada exclusivamente por la familia (Dyer (1988; citado por Rodríguez y Rodríguez, 2006) y la tipología de liderazgo es misionero (Rodríguez y Rodríguez, 2006) en donde las firmas generan un fuerte compromiso y lealtad de los colaboradores mediante fuertes valores familiares para lograr la eficiencia productiva; la estructura organizacional es centralizada y los saberes son diferenciados entre directivos y colaboradores porque se comunican única y exclusivamente frente a frente (Navarro et al., 2014). Las estrategias según Vanoni et al. (2018) deben cumplir tres aspectos: construirse en el tiempo, generar valor y fuertemente competente e imitación

compleja a mediano y largo plazo; y los hallazgos concuerdan en que las firmas familiares han construido sus estrategias a partir de las necesidades e historia del negocio y estas les han aportado beneficios a sus clientes generando fidelización de los mismos y las estrategias más relevantes es la capacitación interna familiar y empírica e innovación de saberes (memorias familiares naturales) que les han permitido permanecer en el mercado. Acorde a Vanoni et al. (2018) la ventaja competitiva sostenible en la mayoría de las firmas familiares ha sido mayor a diez años y se ha construido a partir de los recursos tangibles (económicos, materiales, tecnología física y vehículos) e intangibles (R.H., organizacionales y tecnología), enfocándose principalmente en el liderazgo de costos (en la mayoría de las firmas) y minoritariamente en la diferenciación y/o especialización de calidad y sabor del producto para elevar sus precios.

Por último, algunos elementos emergentes que las firmas de linaje deben observar permanentemente y según Vanoni et al. (2018) pueden ser consideradas estrategias emergentes para ajustarse al entorno y permanecer en el mismo, entre ellas se encuentran: la ubicación geográfica como ventaja competitiva para la microempresa y desventaja en la pequeña compañía, la disminución de la cartera de productos y servicios ofertados, la comunicación mediante el uso de WhatsApp para eficientizar el trabajo y sincronizarse en tiempo real (tripartita: familia, clientes y colaboradores), la calidad del producto y la variedad de propuestas del negocio como formas de fidelizar a los clientes, la vigilancia de la seguridad se ha vuelto una prioridad en todas las compañías, los recursos organizacionales son imprescindibles ya que ayudan a administrar el tiempo y cumplir con las metas empresariales, los recursos que resultan insuficientes son la economía, el mobiliario y equipo, la cualificación/ especialización del personal y el tiempo, algunas ideas, experiencias y aprendizajes de actividades son tomadas de terceros (amigos, gerentes, empresarios y conocidos) en ámbitos foráneos al negocio, algunas micro compañías no aplican ningún tipo de incentivo por la nula participación de los colaboradores, la mayoría de las aportaciones con de la familia, pocas empresas envían a sus colaboradores a cursos o actividades que propicien la creatividad entre los empleados, los espacios destinados a los clientes son amenizados con

temáticas exclusivas (niños, deportes, vinos y contacto directo con la naturaleza), algunas empresas toman ideas de sus clientes (mantenimiento de instalaciones y el uso de táperes de plástico), y la imitación de las prácticas empresariales es inevitable (la imitación de las estrategias como una amenaza a la ventaja competitiva, expresada por Vanoni et al., 2018).

En el marco anteriormente expuesto, se considera que en esta investigación se consiguió cumplir el objetivo general y los específicos. De acuerdo al objetivo central al concluir este trabajo de investigación se consiguió analizar las principales capacidades dinámicas de aprendizaje construidas y empleadas por algunas micro y pequeñas compañías familiares de servicios, las cuales consisten en catorce habilidades: una memoria natural informal, la multifuncionalidad de todos los puestos, la cultura natural-familiar, la flexibilidad tecnológica de comunicación tripartita (cliente, familia y colaborador) y del tiempo por parte del líder para la gestión del negocio, la retroalimentación permanente a partir de empleados y clientes, el liderazgo familiar, la capacitación e innovación del aprendizaje empírico, el aprendizaje multinivel, el capital intelectual arraigado en el núcleo familiar, las alianzas estratégicas con la familia y terceros (amigos y conocidos), y finalmente la innovación del modelo de negocio acorde al segmento de clientes, productos y servicios. Respecto a la cuarta conjetura se encontró la relevancia de la multifuncionalidad e intelectualidad familiar como componentes clave en el impulso de saberes, habilidades y experiencias empíricas que ayudan a la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Acorde al primer objetivo específico, se encontró que los conocimientos básicos de operación se dan y propagan en todas las partes de la organización (multinivel), pero existen saberes exclusivamente familiares; las estrategias empleadas han sido en veintidós sentidos: la capacitación interna empírica familiar y externa (capital intelectual), las ventas con facilidades de pago, la reducción de costos y del margen de utilidad, la inclusión de paquetes promociones, la calidad del producto y/o servicio, la publicidad tripartita (impresa, verbal y en redes sociales), las alianzas intrafamiliares y con terceros (*taxistas, amigos, conocidos, e-commerce* y ofertar eventos privados), la adopción de plataformas comerciales, la inclusión permanente

de nuevos productos y servicios, la segmentación de mercado acorde a sus clientes cautivos y potenciales, la comodidad de los clientes mediante instalaciones de calidad, la adopción de redes sociales colaborativas (*YouTube, Instagram, Facebook* y *WhatsApp*), la implementación de utensilios y trastes plásticos, los eventos privados internos y externos, el servicio de estacionamiento, las cuidadoras infantiles privadas, el aprendizaje familiar-empírico (memorias naturales), la calidad y presentación del mobiliario y equipo, la presentación del producto, la flexibilidad del modelo de negocios e innovación de productos y/o servicios y los incentivos emocionales y económicos.

En cuanto a los recursos más importantes, han sido: el económico, el material (la infraestructura, el mobiliario y equipo, las cámaras de seguridad y los vehículos -motocicletas-), las personas (R.H.), la tecnología (empleada mediante redes sociales, *e-commerce*, y software de restaurantes y de seguridad interna), los organizacionales evidenciados en el tiempo para mejora de la comunicación interna y el capital intelectual del núcleo familiar derivado estructura de la multifuncionalidad y conocimientos de todo el negocio.

Con respecto al segundo objetivo, se halló que las tres principales problemáticas administrativas coincidentes en las firmas fueron: lo económico, la inseguridad pública y la competitividad permanente; por otro lado, las tres principales dificultades enfrentadas con respecto a sus recursos humanos han sido: la insuficiencia salarial, la rotación permanente y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (capacitación, productividad, contrariedades internas, puntualidad, confianza, incumplimiento de reglas e irresponsabilidad laboral). Algunos problemas se han resuelto mediante apoyos de especialistas y/o profesionales u experiencias previas de los dueños de las firmas, y las nuevas contrariedades les han generado aprendizajes significativos sobre las vías de acción para solucionarlos; no obstante, algunos de los problemas no han evolucionado y se han vuelto permanentes. De las líneas que anteceden, se desprenden los hallazgos sobre la primera conjetura de investigación de la relevancia de los saberes, la historia, la experiencia, los resultados y contrariedades previas como base para la solución de escenarios conflictivos actuales.

De acuerdo, al tercer objetivo y segunda conjetura de investigación se halló que las ventajas competitivas se basan en cinco aspectos fundamentales: el precio, el producto (la sazón y la calidad) el servicio, la localización terrestre y el conocimiento familiar; y estas ventajas son construidas a la partir de sus recursos tangibles de infraestructura, mobiliario y equipo, vehículos, cámaras para brindar seguridad (tangible), además de los capitales intangibles humanos (intelectuales), tecnológicos (los software de restaurante y seguridad, las plataformas comerciales virtuales y las redes sociales) y organizacionales (el tiempo e intelectualidad familiar). El líder, juega un papel fundamental en la construcción y retroalimentación de la ventaja competitiva empresarial ya que basándose en experiencias, aprendizajes e ideas de familia, colaboradores y terceros, se encarga de coordinar y controlar el conjunto de recursos y capacidades (individuales y colectivas) para resolver problemáticas nuevas que generen y enriquezcan saberes organizacionales; además, propicia una cultura y clima empresarial basado en un ambiente de simbología familiar y arraigado en el bienestar del colaborador y la familia. De las líneas que anteceden se respondió a la tercera conjetura sobre el papel clave que juega el líder al interior de la compañía, acerca de las cuestiones de flexibilización, agilización de procesos, programación de actividades, resaltar conocimientos anteriores como bases importantes para responder a los asuntos actuales y propiciar aprendizajes innovadores.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo se encontró que la adquisición de conocimientos se da tácitamente a partir de experiencias y especializaciones individuales previas, la misma evolución histórica del negocio y la comunicación directa entre colaboradores-clientes-familia; dicho aprendizaje proviene de múltiples fuentes como los empleados, estirpe, clientes, amigos y conocidos. Además, es distribuido por los miembros de la familia conforme los colaboradores van integrándose a la empresa. La generación de sapiencias entre los colaboradores se da mediante las habilidades colectivas de ellos mismos y la familia, adquiridas al exterior e interior de la compañía y también de los recursos disponibles como la infraestructura, la intelectualidad familiar e individual, y el tiempo que la familia dedica a gestionar nuevas sapiencias construidas a partir de saberes informales

(antiguos y nuevos) y centralizados exclusivamente en la estirpe (memoria natural) para evocar prácticas, nuevos aprendizajes y compromiso organizacional. La combinación de conocimientos se da mediante una cultura y clima organizacional cimentados en un ambiente empático y armonioso, en donde todos los colaboradores crean simbologías e identidad basados en el núcleo familiar en donde todos los miembros forman parte de ella.

Complementando lo anterior, se reflexiona la relevancia de esta investigación puesto que enriquece la investigación académica sobre las capacidades dinámicas empresariales enfocadas en el aprendizaje, mismo tema que actualmente es un fenómeno social, económico, cultural y político de gran interés en todo mundo, dado que las organizaciones forman la columna vertebral de las economías mundiales, combaten las crisis económicas, son grandes fuentes generadoras de empleo, problemas, y simbolismos, y además actúan como campos de interacción social. También, es importante comentar que este trabajo es pionero en el estudio empírico de las capacidades dinámicas de aprendizaje empresarial sobre todo en las entidades familiares poseedoras de cualidades únicas y relevantes en el campo de la teoría organizacional, además el sector servicios enfocado en la preparación de alimentos y bebidas que se eligió en la presente investigación, no ha tenido estudios de este tipo. En este contexto, las CDA juegan un papel clave en la creación, adopción y combinación de conocimientos organizacionales internos. Por lo tanto, el estudio de las principales capacidades dinámicas de aprendizaje en las cuatro compañías familiares y la forma en que estas se crean, construyen, adquieren, difunden y combinan; es un fenómeno relevante que realiza aportaciones importantes a la investigación social de las capacidades dinámicas de aprendizaje como un elemento teórico transcendental actualmente para el desarrollo empresarial, económico, político y cultural.

Posibles líneas de investigación futuras

Todas las organizaciones están inmersas en un contexto dinámico de constante cambio y a partir de la pandemia COVID-19 han existido muchas transformaciones en la operación de todas las compañías e inclusive algunas de ellas tuvieron que cambiar prácticas, habilidades y aprendizajes para mantenerse competitivas, por lo

tanto, algunas cuestiones a atender son primero el tipo de aprendizajes, tácticas, experiencias y habilidades se arraigaron las compañías familiares frente a la pandemia. Segundo, la evolución de los saberes y experiencias de los recursos humanos y la estirpe en las compañías familiares durante este episodio de crisis e incertidumbre mundial. Tercero, los recursos y capacidades/habilidades individuales y organizacionales han sido indispensables para afrontar esta crisis. Cuarto, las principales estrategias, alianzas estratégicas, ventajas competitivas y liderazgos construidos en las firmas familiares durante este periodo de adversidad. Dado que las compañías familiares pasan de una generación a otra y los aprendizajes se conservan informalmente en memorias naturales de las personas, algunas cuestiones relacionadas y susceptibles de investigarse es el proceso de transferencia de las memorias familiares naturales, conocimientos y aprendizajes entre una generación familiar a otra.

El presente estudio, destacó que el aprendizaje es multinivel y multifuncional en las micro empresas familiares, sin embargo, estas poseen estructuras simplificadas e informales con líneas de comunicación directa; por lo anterior, sería importante conocer el mismo proceso en compañías de mayor tamaño o magnitud, y de ahí se desprenden algunas interrogantes tales como la manera como se crea, transforma e innova el aprendizaje, y la manera en que se propagan dichos conocimientos en las grandes compañías familiares. Otro tema a atender son los aprendizajes más significativos en las grandes firmas familiares que les han permitido permanecer competitivas, y además como son resguardados, retroalimentados e innovados dichos conocimientos. También, se debe prestar atención a las formas de adquisición, generación y combinación del conocimiento en las medianas y grandes compañías familiares, y cuál es la temporalidad en la innovación del aprendizaje.

Otras cuestiones a resolver son respecto a los recursos y capacidades más relevantes en las micro, pequeñas, medianas y grandes compañías de estirpe de cualquier sector económico (manufactura, comercio o servicios) que les han permitido construir una ventaja competitiva sostenible. Además, se debe profundizar respecto a los recursos intangibles más importantes en las micro, pequeñas, medianas y grandes compañías familiares permitiendo realizar análisis, reflexiones

y comparativos sobre los recursos que más beneficien a una u otra compañía a partir de su tamaño, edad y giro del negocio. Se debe poner énfasis en las habilidades dinámicas colectivas e individuales vitales e imprescindibles en las corporaciones familiares de todos los tamaños (micro, pequeña, mediana y grande) para desarrollar eficientemente las actividades los procesos y los servicios brindados.

Respecto a la especialización a pesar de no ser necesaria al ingresar a una micro y pequeña compañía, si es fundamental durante el desarrollo profesional en la firma, por ello sería interesante investigar en corporaciones de otros tamaños distintos a la MYPE sobre la necesidad de la especialización en las medianas y grandes compañías, y que tipo de especialidades son primordiales para el crecimiento y competitividad empresarial.

El liderazgo juega un rol fundamental en las micro y pequeñas compañías porque influyen al trabajo multifuncional, por lo tanto, sería menester estudiar como el liderazgo influencia la innovación, creatividad e impulso de las capacidades dinámicas en las compañías familiares y cuáles son principales los recursos y estrategias que apoyan estas acciones. Otra de las temáticas a agregarse a la agenda futura de estudio son las estrategias como una fuente detonante de acciones que propician la competitividad empresarial y en este sentido podría plantearse cuestiones como la tipología de habilidades, y la tipología de aprendizajes y conocimientos individuales y colectivos se consideran indispensables para construir una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En esta investigación se reveló como un elemento emergente la geolocalización ya que juega un doble rol, donde por una parte es considerada como una ventaja competitiva y por la otra como una desventaja que amenaza el crecimiento; derivado de este hallazgo, podría cuestionarse el papel de esta para la construcción de una preeminencia competitiva en las micro, pequeñas, medianas y grandes compañías familiares de cualquier giro; y los hallazgos permitirían ponderar los resultados de esta investigación en relación a otras compañías de diferentes sectores económicos y tamaños.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista dirigida a dueños, directivos y gerentes

Objetivo de la entrevista: identificar, analizar y describir el tipo de capacidades dinámicas de aprendizaje que han experimentado las micro y pequeñas empresas de servicios en Cuernavaca, Morelos. Este es un trabajo exclusivamente académico y le pido que nos ayude a responder el siguiente cuestionario.

Política de confidencialidad: La información proporcionada tiene como finalidad su tratamiento académico, ésta será usada únicamente para fines de investigación. Agradecemos mucho la sinceridad de sus respuestas.

Categoría	Dimensión	Pregunta
Apertura de entrevista		Duración de la entrevista Ubicación geográfica y fecha Nombre completo Edad Estado civil Puesto y actividades desempeñadas en la organización Antigüedad en el puesto Nivel de estudios
Características de la empresa		¿Cuándo surgió la empresa y cómo ha crecido?, ¿se conservan los mismos fundadores o han cambiado?, ¿En algún momento la empresa tuvo que suspender sus actividades? ¿Cuál fue el motivo? ¿Se les imparte algún curso de inducción o de capacitación al personal de nuevo ingreso o posteriormente? En caso de ser afirmativo ¿En qué consiste dicho curso de inducción o capacitación y cuánto tiempo dura?, y ¿es aplicable a todos los puestos de trabajo indistintamente? En promedio ¿qué edad y antigüedad tienen sus empleados en la empresa? ¿En su mayoría el personal que entra a trabajar a esta empresa permanece o decide irse?, Desde su punto de vista ¿cuáles serían algunas de las razones por las que la gente abandona este trabajo?
Adquisición de conocimiento	Crisis y problemáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Según su orden de importancia, ¿Cuáles son los tres problemas más importantes que enfrenta el negocio hoy? • Respecto al inicio del negocio ¿estas dificultades siempre han sido las mismas o han cambiado?, ¿Cómo se solucionaron los viejos problemas? • ¿Cuáles son las tres dificultades más frecuentes que ha enfrentado en relación con los recursos humanos que emplea? • ¿Las contrariedades que ha enfrentado con el personal son las mismas que cuando se originó este negocio o han ido cambiando? y ¿Qué solución se le día a los inconvenientes que, en este rubro, se presentaron en el negocio? • ¿Cuáles son las principales complicaciones que enfrentan, cuando alguien que entra por primera vez a la organización, se le trata de explicar el cómo se hacen las cosas en esta empresa? • ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentas cuando decides contratar recursos humanos especializados en su empresa? • En general cuando se presenta un inconveniente en la empresa ¿quienes participan y a quien se recurre para su solución? • ¿De qué manera se resuelven o se han resuelto los problemas de la empresa? ¿Se sigue algún procedimiento o acciones generales para su solución?

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo le tomo resolver dichas contrariedades? • ¿Quiénes intervinieron o han intervenido en la resolución de dificultades relacionados con el personal? y ¿Qué papel jugó la comunicación para solucionar estos inconvenientes? • ¿Considera que los principales inconvenientes que ha enfrentado esta empresa se han resuelto de manera interna o que si han sido importantes los apoyos brindados por otras personas o instituciones ajenas a la misma?, ¿Por qué? • ¿Qué tipos de apoyos externos recibió para solucionar sus dificultades y en qué circunstancias?
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han utilizado las ideas de los clientes en los productos y/o servicios?, en caso de ser afirmativo, ¿De qué manera? • ¿Dan seguimiento a las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes?, en caso de ser afirmativo ¿Cómo da seguimiento a los clientes? • ¿Han sufrido pérdida de clientes?, ¿Cuáles han sido los motivos? • ¿Los clientes son regulares/frecuentes o van cambiando?, ¿Por qué?
Unidades especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se encuentra calificado el personal que ingresa a la empresa?, ¿Es necesario algún tipo de especialización o conocimientos previos al ingresar a la empresa? • ¿Se necesita algún tipo de especialización para permanecer en la firma? En caso de ser afirmativo ¿Qué tipo de especialización se necesita en el negocio?
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente, ¿un trabajador o empleado realiza de manera cotidiana las mismas actividades o hay la posibilidad de que aprenda actividades nuevas? en caso de ser afirmativo, ¿Qué tipo de actividades nuevas se desarrollan? • ¿Qué acciones se han realizado a fin de mejorar la productividad de los empleados o trabajadores? • ¿Los trabajadores han hecho propuestas que mejoren el desempeño o que contribuyan a la mejora de los servicios o productos que ofrece este negocio? ¿Cuáles fueron? • ¿Consideras que tienes una ventaja frente a la competencia?, ¿Cuál es esa ventaja? • ¿Usted registra formalmente las mejoras que se realizan en su negocio?, ¿Porque si o porque no? • ¿Cómo han llegado a su variedad de clientes y mercados a los que se dirigen? • ¿Manejan indicadores en este negocio?, ¿Qué tipo de indicadores son los más importantes? De algunos ejemplos.
Experiencia y practicantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De dónde provienen principalmente los conocimientos que se aplican cuando se hace alguna mejora de producción, de servicio o administrativa en su empresa? • ¿Cuáles son las principales experiencias que le ha dejado estar al frente o trabajar en este negocio? • ¿Qué experiencias le han dejado los problemas del negocio, específicamente aquellos relacionados con sus trabajadores? • ¿Estas experiencias se difundieron o se socializaron en la organización? ¿de qué manera o cómo se socializaron? • ¿Cómo se ha tratado de evitar que resurjan los problemas asociados al personal o qué medidas preventivas se han tomado? • ¿Se han vuelto a presentar nuevamente los problemas con sus empleados, aún con las medidas preventivas que se implementaron anteriormente? • ¿Qué nuevos retos enfrenta este negocio y de qué manera piensa aprovechar sus recursos humanos? • ¿Comparte/intercambia experiencias con otras empresas?, ¿adopta experiencias propias o de otras empresas en este negocio para mejorar procesos y servicios? • ¿Generan espacios de dialogo para intercambiar ideas con tus empleados, clientes y proveedores?, De un ejemplo. • ¿Adopta técnicas que le permiten reducir tiempos y procesos en el trabajo?, ¿Qué tipo de técnicas?

		<ul style="list-style-type: none"> ¿Genera nuevas formas de comercializar sus productos y/o servicios?, De un ejemplo.
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ¿Adquiere tecnologías para crear productos/servicios o para mejorar la operación del negocio?, en caso de ser afirmativo ¿Qué tipo de tecnologías se emplean en esta empresa?
	Historia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se han introducido nuevos productos o servicios con base en la experiencia adquirida en el negocio?, ¿De qué tipo? ¿Se toman en cuenta los problemas, experiencias y resultados anteriores de la empresa?, en caso de ser afirmativo ¿De qué manera se retoman los problemas, experiencias y resultados previos?
Generación de conocimiento	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales áreas o departamentos que integran esta empresa y cuáles son sus principales funciones? ¿Estas áreas cambiaron respecto a las que inicialmente se tenían? ¿Quién fija el rumbo y quién toma las decisiones en esta empresa?, y ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados al momento de tomar decisiones? De algunos ejemplos en los que las opiniones de los empleados contribuyeron a la solución de algunos problemas en esta empresa. ¿De qué manera se hacen llegar a los empleados las decisiones que toma la gerencia? ¿Cuáles son las principales fuentes de información a las que se recurren antes de tomar una decisión importante? ¿Cómo es la comunicación entre los distintos departamentos?, y ¿Qué tan frecuente es la comunicación? ¿Con base en que se deciden los puestos y las funciones que cumple cada una de las personas que trabaja en este negocio? ¿Cómo se deciden las tareas o las actividades que diariamente hace cada persona?
	Competencias colectivas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted considera que esta es una empresa en donde se fomenta la creatividad y la mejora de las actividades entre los empleados?, si es así, ¿De qué manera? ¿Qué tipo de habilidades y destrezas son indispensables que todos dominen en esta empresa?, ¿Se generan nuevos procesos o métodos que ayuden a la operación y dirección de esta compañía?
	Comunidades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se propagan las nuevas prácticas, procesos y formas de desarrollar sus actividades entre las personas que colaboran en la empresa?, y ¿Se da en todos los niveles jerárquicos la propagación de estos nuevos conocimientos? ¿Se actualizan los conocimientos que ya se tienen?, y ¿Cómo se de esta actualización de los conocimientos?
	Comunidades de práctica	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los empleados conocen perfectamente las funciones y procesos que le corresponden?, De un ejemplo. ¿Los empleados poseen conocimientos adicionales para realizar actividades ajenas a su área laboral?, De un ejemplo.
	Comunidades de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> En caso de alguna emergencia o situación inesperada en la empresa relacionada con el recurso humano ¿Se dio el apoyo entre compañeros de trabajo?, y ¿Qué tipo de apoyo se brindó entre los propios compañeros?
	Memoria organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo documentan los conocimientos y experiencias, anteriores y nuevos que poseen los empleados?, ¿Por qué? ¿De qué manera se comunican al personal, los cambios, las decisiones, o los problemas que surgen en la empresa? ¿Se difunden, en esta empresa, los aciertos y los errores que se comenten? ¿Por qué sí o por qué no?
		Cultura organizacional

Combinación de conocimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Qué tipo de cualidades/actitudes se promueven entre los miembros de esta empresa?, ¿Se encuentran documentadas las actitudes que prevalecen en los empleados? 							
	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se percibe el ambiente en la empresa?, ¿Por qué? 							
Recursos	Recursos tangibles e intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de recursos han sido necesarios conseguir para solventar las dificultades con los empleados? • ¿Qué tipo de recursos consideras necesarios en la empresa para desarrollar nuevos productos y/o servicios? • ¿Cambia o intercambia recursos con otras empresas?, en caso de ser afirmativo ¿Cómo se da el intercambio de recursos? • ¿Combina e integra recursos y procesos para mejorar la operación del negocio?, De un ejemplo. • ¿Cuáles serían desde su punto de vista los recursos, medios o bienes más importantes en este negocio?, ¿Considera que estos recursos son escasos o abundantes en el mercado?, y ¿Por qué? • Desde su punto de vista ¿Qué considera que hace diferente esta empresa frente a su competencia? 							
	Liderazgo	<table border="1"> <tr> <td>Coordinación y control</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el intercambio de ideas entre las diversas áreas de la empresa?, y ¿Con que frecuencia se da este intercambio? • ¿Se busca que exista cooperación e integración entre los miembros de toda la empresa? ¿De qué manera o que acciones se han tomado para que esto se dé? </td> </tr> <tr> <td>Distribución de la división del trabajo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se distribuye el trabajo de acuerdo a las habilidades y experiencias específicas de los empleados? • ¿Existe equidad en la distribución del trabajo de los empleados?, ¿Por qué si o por qué no? </td> </tr> <tr> <td>Jerarquías</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considerando los niveles de autoridad o de jerarquía cómo se organiza esta empresa? </td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién asume las consecuencias sobre las situaciones que surgen en el negocio?, ¿La responsabilidad es individual o colectiva?, y ¿Por qué? </td> </tr> </table>	Coordinación y control	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el intercambio de ideas entre las diversas áreas de la empresa?, y ¿Con que frecuencia se da este intercambio? • ¿Se busca que exista cooperación e integración entre los miembros de toda la empresa? ¿De qué manera o que acciones se han tomado para que esto se dé? 	Distribución de la división del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se distribuye el trabajo de acuerdo a las habilidades y experiencias específicas de los empleados? • ¿Existe equidad en la distribución del trabajo de los empleados?, ¿Por qué si o por qué no? 	Jerarquías	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considerando los niveles de autoridad o de jerarquía cómo se organiza esta empresa? 	Responsabilidad
Coordinación y control	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el intercambio de ideas entre las diversas áreas de la empresa?, y ¿Con que frecuencia se da este intercambio? • ¿Se busca que exista cooperación e integración entre los miembros de toda la empresa? ¿De qué manera o que acciones se han tomado para que esto se dé? 								
Distribución de la división del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se distribuye el trabajo de acuerdo a las habilidades y experiencias específicas de los empleados? • ¿Existe equidad en la distribución del trabajo de los empleados?, ¿Por qué si o por qué no? 								
Jerarquías	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considerando los niveles de autoridad o de jerarquía cómo se organiza esta empresa? 								
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién asume las consecuencias sobre las situaciones que surgen en el negocio?, ¿La responsabilidad es individual o colectiva?, y ¿Por qué? 								
Estrategias	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se promueve entre los empleados la creación e innovación de las ideas para mejora continua del negocio? En caso de ser afirmativo, ¿Son incentivadas las nuevas ideas y de qué forma? 							
	Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han ampliado sus productos y/o servicios en los últimos años? En caso de ser afirmativo, ¿Qué tipo de productos y/o servicios se han adherido? • Generalmente, ¿Quién aporta las ideas sobre nuevos productos y/o servicios? 							
	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia se capacita al personal?, ¿Qué tipo de capacitación se provee a sus empleados y en que niveles jerárquicos? • ¿Qué otro tipo de capacitación consideras necesaria para tus empleados? • ¿Qué tipo de apoyos externos solicitas para capacitar y desarrollar a tu personal?, ¿Con qué frecuencia solicitas el apoyo externo de capacitación? • ¿Qué tipo de negociaciones y alianzas has hecho/realizas con otras empresas?, y ¿Cada cuánto tiempo realizas este tipo de alianzas con otras empresas? • ¿Has logrado reducir los costos de los servicios, distinguirse de la competencia (calidad, servicio, marca), o especializarte?, De algunos ejemplos. • ¿Los precios de los servicios que ofreces se han mantenido, reducido o incrementado?, ¿Por qué? • ¿Qué medios utilizas para conseguir un mayor número de clientes?, ¿Por qué esos y no otros? • ¿Los empleados conocen la estrategia implementada por la gerencia?, ¿Por qué? 							
	Hipotetización de escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se planean escenarios sobre posibles soluciones a problemáticas que pudieran surgir más adelante en el negocio? Si es afirmativo: de algún ejemplo. 							

-
- ¿A mediano y largo plazo cuáles son sus expectativas respecto a este negocio en términos de crecimiento económico, organizacional y de recursos humanos?
 - ¿Se tiene previstos algunos riesgos internos que amenacen el crecimiento y la competitividad de este negocio? ¿Cuáles serían los más importantes?
 - ¿Se tiene previstos algunos riesgos externos que incidan la competitividad de esta empresa? ¿Cuáles serían los más importantes?
 - En caso de ser afirmativo ¿Qué tipo de medidas o acciones piensa realizar a fin de reducir tanto las amenazas internas como externas?
 - ¿De qué manera piensa que, a futuro, su personal lo puede apoyar para lograr que su negocio siga creciendo?
 - ¿Qué medidas piensa tomar o qué estrategias impulsará, en generalmente, para lograr que a futuro aumente la productividad y las utilidades de su negocio?

Innovación

- ¿Se han necesitado capacitaciones específicas para poder realizar un nuevo producto, servicio o proceso en el negocio?
- ¿Aceptas comentarios e ideas de tus clientes, competidores y proveedores para mejorar tus servicios?, ¿Qué tipo de comentarios te han hecho?
- ¿Existe alguien que se encargue de crear o mejorar los servicios que proporcionas?, ¿Quién es esa persona que crea y mejora los servicios?
- Si usted proporciona un servicio nuevo que no exista aun en el mercado, ¿Cómo evita que este sea imitado por otras empresas?
- ¿Has hecho cambios en las instalaciones físicas de tu negocio?, ¿Cuáles?, ¿A quién se le ocurrió esa idea?

Cierre de entrevista

¿Algún otro comentario que no se abordó en la entrevista y usted quiera hacer?

Muchas gracias por su valiosa participación

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Guía de observación

Categoría	Observaciones
Generales	<ul style="list-style-type: none">• Disposición del participante para realizar la entrevista• Espacio destinado para el encuentro• Objetos en el espacio de entrevista• Tono de voz• Gestos• Actitudes• Postura corporal
Contexto físico	<ul style="list-style-type: none">• Distribución y división de los espacios• Infraestructura de la organización• Mobiliario y equipo• Ubicación de zonas de consumidores• Ubicación de zonas exclusivas de colaboradores
Contexto social/ humano	<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional (actores involucrados)• Estructura orgánica estable o variable• Características de los colaboradores (edad, género y nivel de estudios)• Actividades de los colaboradores• Mezcla o separación de colaboradores de diversas jerarquías• Características de los clientes (edad y género)
Interacciones y/o acciones formales	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación entre los distintos niveles jerárquicos• Rituales de comunicación entre colaboradores y los miembros de la familia
Interacciones y/o acciones informales	<ul style="list-style-type: none">• Dinámica de comportamiento cotidiano de los clientes (demandas, motivaciones de consumo, trato/actitudes, tono de voz, gestos)• Dinámica de comportamiento cotidiano de los colaboradores hacia los clientes (ofertas, trato/actitudes, tono de voz, gestos).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Semejanzas y diferencias en la adquisición, generación y combinación de saberes en las firmas familiares

CATEGORÍA	DIMENSIÓN	“DOLCE VIDA”	“DELICIAS AZTECAS”	“MARINADA & VINO”	“EL QUETZAL”	SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS
Conocimiento (Adquisición)	Crisis y problemáticas	Generales: Economía Inseguridad Competitividad N/A	Generales: Economía Inseguridad, N/A Exigencia de clientes N/A	Generales: Economía N/A N/A N/A	Generales: Economía Inseguridad Competitividad N/A	Semejanzas: Economía, inseguridad, y competitividad Diferencias: insuficiencia de infraestructura, la alta exigencia de clientes, la ubicación geográfica y la baja calidad (productos y servicios). Emergente: Ubicación geográfica
		Insuficiencia de infraestructura N/A	N/A	Ubicación geográfica	N/A	
		N/A	N/A	Error en toma de decisiones (líder-baja de calidad de productos/ servicios)	N/A	
		Evolución: Incremento de inseguridad Disminución de márgenes de ganancia (liderazgo de precios) N/A	Evolución: Incremento de inseguridad Disminución de márgenes de ganancia (liderazgo de precios) Disminución de productos y servicios	Evolución: Incremento de inseguridad Disminución de márgenes de ganancia (liderazgo de precios) N/A	Evolución: Incremento de inseguridad Disminución de márgenes de ganancia (liderazgo de precios) N/A	Semejanzas: Inseguridad y liderazgo de precios Elementos emergentes: disminución de productos y servicios.
		Capital humano: Rotación de personal Insuficiencia del salario Deshonestidad (modelo de negocio- robo de ideas) _Demandas laborales Desarrollo personal y profesional (ausencia de capacitación en productos y servicios)	Capital humano: Rotación de personal Insuficiencia del salario N/A N/A Desarrollo personal y profesional (ausencia de productividad)	Capital humano: Rotación de personal Insuficiencia del salario N/A Demandas laborales Desarrollo personal y profesional (problemas internos, ausencia de puntualidad, confianza e irresponsabilidad)	Capital humano: Rotación de personal Insuficiencia del salario Deshonestidad (robo hormiga) N/A Desarrollo personal y profesional (ausencia de productividad, incumplimiento de reglas e irresponsabilidad y problemas internos)	Semejanzas: Rotación, salario, y desarrollo personal y profesional Diferencias: Demandas y deshonestidad laboral
		Evolución: Cambio	Evolución: Cambio	Evolución: Son los mismos	Evolución: Son los mismos	
		Soluciones: Retomar experiencias previas de colaboradores y familia Comunicación verbal y continua N/A	Soluciones: Retomar experiencias previas de colaboradores y familia Comunicación verbal y continua N/A	Soluciones: Retomar experiencias previas de colaboradores y familia Comunicación verbal y continua Castigos (suspensión, acta administrativa y despido)	Soluciones: Retomar experiencias previas de colaboradores y familia Comunicación verbal y continua N/A	Semejanzas: Consideran experiencias previas, comunicación y capacitación para solucionar problemas Diferencias: castigos
		Capacitación interna	Capacitación interna	Capacitación interna	Capacitación interna	

	<p>(Capítulo VI) Temporalidad de solución: Inmediata Días (tres) N/A N/A</p> <p>Reiteración de actividades (elevar la productividad): Siempre Solución: Familia Actores: Familia</p> <p>Apoys externos (capítulo VI): Gobierno (JLCyA) N/A N/A</p>	<p>(Capítulo VI) Temporalidad de solución: N/A N/A N/A Indefinido</p> <p>Reiteración de actividades (elevar la productividad): Siempre Solución: Familia Actores: Familia</p> <p>Apoys externos (capítulo VI): N/A Profesionistas especializados (jurídico y fiscal) N/A</p>	<p>(Capítulo VI) Temporalidad de solución: Inmediata Días (uno) N/A Indefinido</p> <p>Reiteración de actividades (elevar la productividad): Siempre Solución: Familia Actores: Mandos estratégicos (familia), tácticos y el consejo</p> <p>Apoys externos (capítulo VI): N/A Profesionistas especializados (audio) CANACO SERVYTUR Cuernavaca (cursos y distintivo H)</p>	<p>(Capítulo VI) Temporalidad de solución: Inmediata N/A Meses (ocho) Indefinido</p> <p>Reiteración de actividades (elevar la productividad): Regularmente Solución: Familia Actores: Familia</p> <p>Apoys externos (capítulo VI): N/A N/A CANIRAC (cursos de ventas y servicio al cliente)</p>	<p>Semejanzas: Los problemas se solucionan inmediatamente, días e indefinidamente La familia es la que resuelve los conflictos La comunicación es verbal y directa</p> <p>Solicitan apoyos externos de cámaras empresariales y profesionales especializados</p> <p>Diferencias: Solución de problemas en meses Los gerentes, jefes de área y junta de consejo toman decisiones Solicitan apoyos externos del gobierno estatal</p>
Clientes	<p>Ideas aportadas: Productos y servicios Economía</p> <p>Seguimiento: Encuestas de satisfacción (inquietudes, propuestas y necesidades)</p> <p>Disminución de fidelización por: Competitividad Productos (fríos) y servicio (mal carácter de los colaboradores y desperfectos o malas condiciones del inmueble). N/A</p> <p>Captación: Precios accesibles y economía</p> <p>Tipologías: Permanente (70%) y temporal (30%)</p>	<p>Ideas aportadas: Productos y servicios (entrega a domicilio, decoración y limpieza) N/A</p> <p>Seguimiento: N/A</p> <p>Disminución de fidelización por: N/A N/A Decremento del abanico de productos y servicios</p> <p>Captación: Preferencia por comida mexicana</p> <p>Tipologías: Permanente y temporal (ubicación de negocio)</p>	<p>Ideas aportadas: Productos y servicios N/A</p> <p>Seguimiento: Teléfono y WhatsApp</p> <p>Disminución de fidelización por: N/A (variedad de propuestas del restaurante) N/A</p> <p>Captación: Rangos de edad y deportes</p> <p>Tipologías: Permanente (eventos deportivos e infantiles) y temporal (vinos,</p>	<p>Ideas aportadas: N/A N/A</p> <p>Seguimiento: N/A</p> <p>Disminución de fidelización por: N/A (alta calidad del producto) N/A</p> <p>Captación: Alta calidad y cantidad del producto y servicio</p> <p>Tipologías: Permanente (40% profesionistas, 40% comerciantes y 20% estudiantes)</p>	<p>Semejanzas: Introducción de productos y servicios</p> <p>Los clientes en su mayoría son frecuentes y se adicionan otros temporales</p> <p>Diferencias: Clientes no aportan ninguna idea</p> <p>Seguimiento de clientes es por medio de teléfono WhatsApp y encuestas</p> <p>Elemento emergente: la comunicación se da mediante el uso de WhatsApp para eficientizar el trabajo y sincronizarse en tiempo real.</p> <p>La calidad del producto y la variedad de propuestas del negocio son formas de fidelizar a los clientes.</p>

			niños, comida y deportes)	y temporal (generaciones)	
Unidades especializadas	Experiencia previa	Experiencia laboral o profesionales	Experiencia y conocimientos básicos	N/A	Semejanzas: Ausencia de especialización, pero si experiencia previa Diferencias: No es necesaria la especialización, ni experiencia
	N/A	N/A	N/A	No es necesaria la experiencia ya que la adquieren con el tiempo.	
Competencia	Cotidianas Adicionales (nuevas)	Cotidianas N/A	Cotidianas Adicionales (nuevas)	Cotidianas Adicionales (nuevas)	Semejanzas: Las actividades son cotidianas y pueden aprenderse otras nuevas Diferencias: La infraestructura y la sazón son las principales ventajas competitivas
	Fomento de productividad: Aumento de sueldo	Fomento de productividad: N/A	Fomento de productividad: N/A	Fomento de productividad: N/A	La infraestructura y la sazón son las principales ventajas competitivas
	N/A	Comunicación interna	N/A	N/A	
	N/A	N/A	N/A	Trabajo en equipo	
	Incentivos Económicos (sueldos)	Incentivos Económicos (propinas/bonos)	Incentivos N/A	Incentivos N/A	Diferencias: las acciones para fomentar la productividad son: incremento de salario, la comunicación, los incentivos y el trabajo en equipo
	N/A	Incentivo emocional (reconocimiento)	Incentivo emocional (comida especial y consumo familiar)	N/A	
	Ventaja competitiva: Sabor y sazón del producto	Ventaja competitiva: N/A	Ventaja competitiva: N/A	Ventaja competitiva: Sabor y calidad del producto	Elementos emergentes: la ubicación geográfica resulta ser una ventaja competitiva para una microempresa y para una pequeña compañía es una desventaja
	N/A	Ubicación geográfica Infraestructura (jardín y bar)	N/A	N/A	
	N/A	Servicios de bebidas alcohólicas	Infraestructura	N/A	
	N/A	N/A	N/A	N/A	
	Desventaja competitiva:	Desventaja competitiva:	Desventaja competitiva: Ubicación geográfica	Desventaja competitiva:	
	N/A	N/A	N/A	N/A	
Experiencia y practicantes	Experiencias multifuncionales	Experiencias multifuncionales	Experiencias multifuncionales	Experiencias multifuncionales	Semejanzas: Multifuncionalidad y la familia como principal practicante Diferencias: pocas experiencias de competidores, proveedores, amigos, conocidos y gerentes
	Practicantes: Familia Colaboradores Clientes Competidores Proveedores	Practicantes: Familia Colaboradores Clientes	Practicantes: Familia Colaboradores Clientes	Practicantes: Familia Colaboradores Clientes	
	N/A	N/A	N/A	N/A	
	N/A	N/A	Amigos	N/A	
	N/A	N/A	Conocidos	N/A	
	N/A	N/A	Gerentes	N/A	
Tecnología	Redes sociales Cámaras de seguridad	Redes sociales Cámaras de seguridad Software de restaurante (no es utilizado)	Redes sociales Cámaras de seguridad Software de restaurante	Redes sociales Cámaras de seguridad	Semejanzas: Se utilizan redes sociales, cámaras de seguridad y aplicaciones de comercio electrónico Diferencias: Solo una pequeña compañía utiliza software de restaurante
	N/A	Aplicaciones de comercio electrónico	Aplicaciones de comercio electrónico	N/A	
	N/A			Aplicaciones de comercio electrónico	
Historia	Múltiples productos y servicios,	Introdujeron platillos mexicanos, (disminuyendo 90% de	Introducción de productos	Introducción de productos y servicio a domicilio	Semejanzas: Se introducen nuevos productos y servicios

		(satisfacción del cliente)	productos iniciales) y servicios	(coctelería) y servicios		
Conocimiento (Generación)	Estructura organizacional	Simplificada, centralizada e informal	Simplificada, centralizada e informal	Formal y descentralizada	Simplificada, centralizada e informal	Semejanzas: Centralizados, simplificación informalidad Diferencias: Descentralización y formalidad
	Competencias colectivas	Multitareas Servicio al cliente N/A	Multitareas Servicio al cliente Comunicación	Multitareas N/A N/A	Multitareas N/A N/A	Semejanzas: Negocios multitarea y los dueños y/o familias poseen todo el conocimiento El servicio al cliente Diferencias: La comunicación interna y el servicio al cliente
	Comunidades de aprendizaje	Directo y verbal Empírico	Directo y verbal Empírico	Directo y verbal Empírico	Directo y verbal Empírico	Semejanzas: Se aprende a partir del empirismo, y la verbalización directa.
	Comunidades de práctica	Itinerarios	Itinerarios	Itinerarios	Itinerarios con actividades individuales y generales	Semejanzas: las actividades laborales se llevan a cabo a partir de itinerarios previamente conocidos por los colaboradores
	Comunidades de compromiso	Apoyo interorganizacional (por enfermedad, situación laboral y desastres naturales)	Apoyo interorganizacional (sustitución de puesto por accidente laboral)	Apoyo interorganizacional (cubrirse retardos o cambiar horarios)	Apoyo interorganizacional (inconvenientes laborales o personales, la familia es comodín en todos los puestos)	Semejanzas: existe apoyo al interior de los negocios para apoyarse mutuamente entre los colaboradores y la familia
	Memoria organizacional	No documenta N/A Memoria natural-familiar sobre errores y fracasos del negocio	N/A Documentan recetas Memoria natural-familiar sobre errores y fracasos del negocio	N/A Documentan recetas Memoria natural-familiar sobre errores y fracasos del negocio	No documenta N/A Memoria natural-familiar sobre errores y fracasos del negocio	Semejanzas: algunas empresas no documentan sus procesos, actividades y recetas Emplean memorias naturales para los enfatizar los errores y fracasos del negocio
Conocimiento (Combinación)	Cultura organizacional	Respeto Confianza Carisma Actitud/Empatía Atención al cliente Comunicación N/A	N/A Confianza N/A Empatía N/A Comunicación Convivencias laborales (almuerzo o comida navideña)	Respeto Confianza N/A Empatía N/A Comunicación Convivencias laborales (almuerzo los domingos)	Respeto Confianza N/A Empatía N/A Comunicación Convivencia e integración diaria (comparten comida y refrigerios)	Semejanzas: la cultura organizacional se basa en la confianza entre los colaboradores que se ve reflejada en acciones como participación, convivencia e integración.
	Clima organizacional	Tranquilo/sereno Empático Colaborativo/integración Familiar	Cordial/Tranquilo Empático N/A Familiar	Sano/Tranquilo Empático Colaborativo N/A	Tranquilo Empático Colaborativo/asistencial Familiar	Semejanzas: el clima organizacional es de un compañerismo inspirado en empatía de la familia

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Anexo 4. Semejanzas y diferencias de los recursos en las MYPES familiares de servicios

Categoría	Dimensión	“Dolce Vida”	“Delicias Aztecas”	“Marinada & Vino”	“El Quetzal”	Semejanzas y diferencias
Recursos	Tangibles	Económicos Infraestructura Cámaras de seguridad Motoneta	Económicos Infraestructura Cámaras de seguridad N/A	Económicos Infraestructura Cámaras de seguridad N/A	Económicos N/A Cámaras de seguridad Motocicleta	<p>Semejanzas: Los recursos económicos e infraestructura son recursos fundamentales para expansión y permanencia del negocio</p> <p>Elemento emergente: la vigilancia de la seguridad se ha vuelto una prioridad en todas las compañías</p>
	Recursos Intangibles	RH/Intelectual familiar N/A Redes sociales N/A N/A	RH/Intelectual familiar N/A Redes sociales N/A Tecnología e-commerce	RH/Intelectual familiar N/A Redes sociales Software Tecnología e-commerce	RH/Intelectual familiar (calificación) Organizacionales (tiempo) Redes sociales N/A Tecnología e-commerce	<p>Semejanzas: Los recursos humanos, las redes sociales y las tecnologías de comercio electrónico son los más importantes</p> <p>El intercambio de recursos se da entre la misma familia</p> <p>La combinación de recursos se da en tres ejes principales: el personal, el mobiliario y equipo, y la infraestructura</p> <p>Diferencias: El intercambio de recursos se da con amigos o conocidos</p> <p>El uso de software de restaurante no es funcional en todas las firmas</p> <p>Elemento emergente: los recursos organizacionales son imprescindibles ya que ayudan a administrar el tiempo y cumplir con las metas empresariales.</p> <p>Los recursos que resultan insuficientes es la economía, el mobiliario y equipo, la cualificación/especialización del personal y el tiempo.</p>
		Intercambio de recursos: N/A N/A	Intercambio de recursos: Familia Amigos/conocidos	Intercambio de recursos: N/A N/A	Intercambio de recursos: Familia N/A	
		Combinación de recursos: Humanos, mobiliario, equipo e infraestructura	Combinación de recursos: Humanos, mobiliario, equipo e infraestructura	Combinación de recursos: Humanos, mobiliario, equipo e infraestructura	Combinación de recursos: Humanos, mobiliario, equipo e infraestructura	
		Recursos insuficientes: N/A N/A N/A N/A	Recursos insuficientes: Económico Mobiliario y equipo (cafetera profesional) N/A N/A	Recursos insuficientes: N/A N/A N/A N/A	Recursos insuficientes: N/A N/A Cualificación RH Tiempo	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Semejanzas y diferencias de liderazgos y estrategias en las MYPES de linaje dedicadas a brindar servicios

Categoría	Dimensión	“Dolce Vida”	“Delicias Aztecas”	“Marinada & Vino”	“El Quetzal”	Semejanzas y diferencias
Liderazgo	Coordinación y control	Intercambio de ideas y aprendizajes: Familia Colaboradores N/A Líneas de comunicación: Internas N/A	Intercambio de ideas y aprendizajes: Familia Colaboradores N/A Líneas de comunicación: Internas N/A	Intercambio de ideas y aprendizajes: Familia Colaboradores Terceros (amigos y gerentes) Líneas de comunicación: Internas Externas	Intercambio de ideas y aprendizajes: Familia Colaboradores Terceros (empresarios y conocidos) Líneas de comunicación: Internas Externas	Semejanzas: los dueños del negocio y los empleados coordinan y controlan las actividades a desarrollar Elemento emergente: algunas ideas, experiencias y aprendizajes de actividades son tomadas de amigos, gerentes, empresarios y conocidos en ámbitos foráneos al negocio
	Distribución de la división del trabajo	Equilibrado Experiencia individual N/A	Equilibrado Experiencia individual N/A	Equilibrado Experiencia individual Salario	Equilibrado Experiencia individual Salario	Semejanzas: la distribución del trabajo es individual y buscando el equilibrio acorde a la experiencia y el salario)
	Jerarquías	Estratégico N/A Operativo	Estratégico Táctico Operativo	Estratégico Táctico Operativo	Estratégico N/A Operativo	Semejanzas: la mayor parte de las empresas familiares tienen jerarquías estratégicas y operativas, por lo que la relación jerárquica es en línea directa. Diferencias: solo algunas compañías emplean jefes de área en los niveles tácticos que son ocupados por la familia
Responsabilidad	Colectiva Individual	Colectiva Individual	Colectiva Individual	Colectiva Individual	Colectiva Individual	Semejanzas: la responsabilidad se asume de forma individual y colectiva dependiendo la situación.
Estrategias	Incentivos	Económicos (ventas) Emocionales (reconocimiento público) Tipología de innovaciones incentivadas: Productos N/A	Económicos (suplir puesto) Emocionales (reconocimiento público) Tipología de innovaciones incentivadas: Productos N/A	N/A Emocionales (menú familiar y alimentación especial) Tipología de innovaciones incentivadas: Productos Servicios (limpieza y acomodo del inmueble) Potencialización de creatividad: Cursos y actividades en cámaras empresariales (CANACO)	N/A N/A Tipología de innovaciones incentivadas: N/A N/A	Semejanzas: las empresas aplican incentivos económicos y emocionales Elemento emergente: algunas micro compañías no aplican ningún tipo de incentivo por la nula participación de los colaboradores, la mayoría de las aportaciones con de la familia. Pocas empresas envían a sus colaboradores a cursos o actividades que propicien la creatividad entre los empleados
	Diversificación	Productos (menús/comida) Servicios (paquetes promocionales, servicio a domicilio por medios propios,	Productos (alimentos y bebidas) Servicios (entrega a domicilio con alianzas	Productos (alimentos y vinos) Servicios (entrega a domicilio por plataformas electrónicas y eventos	Productos (alimentos y postres) Servicios (entrega a domicilio por propios medios y por plataformas de	Semejanzas: todas las empresas familiares han diversificado su abanico de productos y servicios Diferencias: se emplean los eventos especiales con temáticas exclusivas

	implementación del táper y eventos privados -internos y externos-)	estratégicas-taxis- y eventos privados)	especiales- niños y adultos- y privados)	comercio electrónico)	para niños (superhéroes, actividades culinarias) y adultos que gustan de los deportes y vinos.
Flexibilidad	<p>Capacitación interna (empírica de inducción)</p> <p>Capacitación externa (gobierno estatal JLCyA)</p> <p>Temporalidad de inducción: Días (1 a 7)</p> <p>Frecuencia de capacitación: según las necesidades</p> <p>Temáticas de capacitación: N/A N/A Servicio al cliente Productos Tecnología (WhatsApp)</p> <p>Estrategias: Capacitación Facilidades de pago a clientes Precios (permanencia) Paquetes promocionales Calidad (producto y servicio) Alianzas (familia)</p> <p>Especialización en productos</p> <p>Eventos privados Publicidad (impresa y virtual en redes sociales)</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>Capacitación interna (inducción)</p> <p>Capacitación externa (abogados y fiscalistas)</p> <p>Temporalidad de inducción: Días (7)</p> <p>Frecuencia de capacitación: según las necesidades</p> <p>Temáticas de capacitación: Limpieza Seguridad Servicio al cliente Productos</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias: Capacitación</p> <p>N/A Precios (reducción) N/A</p> <p>N/A Alianzas (terceros- taxis)</p> <p>Eventos privados Área de jardín Publicidad (impresa y virtual en redes sociales y e-commerce)</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>Infraestructura de calidad</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>Capacitación interna (empírica e inducción)</p> <p>Capacitación externa (CANACO)</p> <p>Temporalidad de inducción: Días (15 a 30)</p> <p>Frecuencia de capacitación: según las necesidades</p> <p>Temáticas de capacitación: N/A N/A Servicio al cliente Productos</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias: Capacitación</p> <p>N/A Precios (permanencia) N/A</p> <p>N/A Alianzas (amigos, conocidos y gerentes)</p> <p>Eventos privados Publicidad (redes sociales, web y e-commerce)</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>Capacitación interna (empírica e inducción)</p> <p>Capacitación externa (CANIRAC)</p> <p>Temporalidad de inducción: Días (3)</p> <p>Frecuencia de capacitación: según las necesidades</p> <p>Temáticas de capacitación: N/A N/A Servicio al cliente Productos</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias: Capacitación</p> <p>N/A Precios (aumento) N/A</p> <p>Calidad (producto y servicio) Alianzas (familia)</p> <p>Especialización en productos (niños, deportes, y vinos)</p> <p>N/A Publicidad (boca en boca, redes sociales y e-commerce)</p> <p>Área de juegos y TV infantiles Área de tópicos deportivos Infraestructura de calidad</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>Semejanzas: todas las empresas estudiadas han brindado capacitación interna cuando ingresar un nuevo colaborador o acorde a las necesidades del negocio</p> <p>Las compañías familiares han solicitado capacitaciones foráneas para retroalimentar y solventar situaciones administrativas u operativas en sus compañías</p> <p>Las estrategias que más emplean las compañías familiares son: la capacitación interna, los precios, las alianzas con familia y terceros, la especialización de productos, los eventos privados, la publicidad, la infraestructura y la calidad de bienes y servicios.</p> <p>Diferencias: Las estrategias menos empleadas son las facilidades de pago a clientes</p> <p>Elementos emergentes: Los espacios destinados a los clientes son amenizados con temáticas exclusivas de niños, deportes, vinos y contacto con la naturaleza</p> <p>Semejanzas: las empresas coincidieron en que no planifican y tres de ellas tienen la intención a futuro de abrir una nueva sucursal</p> <p>Las estrategias que piensan implementar para lograr sus expectativas de apertura de una nueva sucursal es enfocarse en la calidad y el servicio.</p>
Hipotetización de escenarios futuros	<p>No planifican</p> <p>Expectativas a mediano y largo plazo: Apertura de sucursal</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>No planifican</p> <p>Expectativas a mediano y largo plazo: N/A</p> <p>N/A</p> <p>Permanencia en el mercado</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>No planifican</p> <p>Expectativas a mediano y largo plazo: Apertura de sucursal</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	<p>No planifican</p> <p>Expectativas a mediano y largo plazo: Apertura de sucursal Incrementar ganancias a mediano plazo (20% o 30 %)</p> <p>N/A</p> <p>Estrategias para lograr expectativas:</p>	

Calidad y servicio	Calidad y servicio	Calidad y servicio	Calidad y servicio	Los riesgos internos que amenazan las expectativas de expansión son la rotación de personal, la capacitación y la enfermedad
Riesgos internos: Capacitación Enfermedad Separación familiar Rotación de personal N/A	Riesgos internos: Capacitación Enfermedad N/A Rotación de personal Muerte	Riesgos internos: N/A N/A N/A Rotación de personal N/A	Riesgos internos: N/A N/A N/A Rotación de personal N/A	Los riesgos externos son la economía, y la seguridad pública
Riesgos externos: Economía Competitividad N/A N/A	Riesgos externos: Economía N/A N/A N/A	Riesgos externos: Economía N/A Seguridad pública (extorsión telefónica)	Riesgos externos: Economía N/A Seguridad pública (impunidad, corrupción y delincuencia)	Diferencias: Una empresa tiene la visión de incrementar sus utilidades a mediano plazo
Reducción de amenazas: N/A	Reducción de amenazas: Promover eventos privados Publicidad permanente	Reducción de amenazas: N/A	Reducción de amenazas: N/A	Los riesgos internos de expansión son la muerte y la separación del linaje
N/A	N/A	N/A	N/A	Un riesgo externo es la competitividad
N/A	N/A	N/A	Priorizar lo externo	Las amenazas se podrán reducir mediante la promoción de eventos privados, la publicidad permanente y priorizar lo externo del negocio
				Una empresa lucha por mantenerse incesantemente competitiva en el mercado

Innovación	Aprendizaje familiar Infraestructura (espacios de cocina y tortillas) Mobiliario y equipo (mesas y sillas, electrodomésticos-TV y refrigerador-, utensilios- platos y escurridores-)	Aprendizaje familiar Infraestructura (pintura, y baño) Mobiliario y equipo (macetas y manteles)	Aprendizaje familiar N/A N/A	Aprendizaje familiar Infraestructura (baños y cocina) Mobiliario y equipo (mesas y sillas, electrodomésticos-TV, refrigerador, expendedora de agua, licuadora y batidora industrial) Producto (receta y calidad) Producto Servicio	Semejanzas: las empresas coincidieron en que el aprendizaje se da al interior de la familia y este a su vez es transmitido a sus colaboradores La persona responsable de la innovación es la familia Elementos emergentes: algunas empresas toman ideas de sus clientes en cuanto a mantenimiento de instalaciones, el uso de táperes de plástico. Existe imitación de las prácticas empresariales y es inevitable
	Producto (cocción, sabor y calidad) Servicio	Producto Servicio (decoración, limpieza, entrega-domicilio y trato-cliente)	Producto Servicio	Producto Producto Servicio	
	Cuidado ambiental (táperes) y publicidad de producto Ideas imitadas: Cuidado del ambiente (uso de táper) Presentación del producto	N/A Ideas imitadas: N/A	N/A N/A	N/A N/A	
	Responsable: Familia (papá, mamá e hijas) N/A N/A	Responsable: Familia (dueña/mamá) N/A N/A	Responsable: Familia (fundadores) Dirección general Gerencia	Responsable: Familia (mamá e hijo) N/A N/A	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángel Álvarez, B. E. (2009). El concepto de innovación. *Lupa Empresarial*. Recuperado en: <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>
- Ambrosiana, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional (2ª. edición). México: Oxford University Press.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley.
- Asociación de Academias de la Lengua Española (AALE, 2010). Consultado en: <https://www.asale.org/damer/>
- Augier, M. & Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20 (2), 410-421.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Barrios-Hernández, Karelis del C., Olivero-Vega, Enohemit, & Figueroa-Saumet, Brenda. (2020). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Barros-Contreras, I., Hernán-Gómez B. J., y Martín-Cruz, N. (2014). La 'familiaridad dinámica' de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*, 42,88-109.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Manage. In Sci*, 32 (10), 1231– 1241.
- Bastar-Guzmán, S.A. (2013, julio). Familia y empresa familiar. Un caso de éxito en la inserción de estas instituciones. Universidad Nacional Autónoma México. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Carrera de Psicología.
- Belausteguigoitia R., I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.
- Belausteguigoitia R., I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.
- Breznik, L. & Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies. *Management*, 21(16), 167-185.
- Bueno, E. (1995). La Estrategia de la Empresa: 30 años de evolución teórica. En Cuervo, A. (ed.): Dirección de Empresas de los Noventa. Civitas, Madrid.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 165-204.
- Carmona G., P. J., Martín R., R. y García M., V. J. (2017). Aplicación de la teoría de las capacidades dinámicas a la empresa Decathlon SA en la Ciudad Autónoma de Ceuta. In *Investigación e innovación en el ámbito universitario: Tendencias ante los retos actuales de la sociedad* (pp. 365-378). Editorial EOS.

- Chetty S. (1996, october- december). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, 5.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL- MIPYME, 2021). Micro y pequeñas y medianas empresas MIPYME. Página consultada: <https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme>
- Cruz, G. J., López, S. P., y Martin de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.
- Diccionario de Cambridge (DC, 2022). Página consultada: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/>
- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2022). Página consultada: <https://dle.rae.es/>
- DIDI (2022). Páginas consultadas: DiDi México - Regístrate como chofer y comienza a ganar (didi-mexico.com); e Inicio - DiDi México (https://didi-mexico.com/conducirdidi/)
- Dyer, W.G. (1988), "Culture and Continuity in Family Firms". In *Journal of the Family Firm Institute*, 1 (1), 37-50.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Encuesta Global de Empresas Familiares (EGEF, 2021). Páginas consultadas: https://explore.pwc.com/empresasfamiliares_ed_na; <https://www.pwc.com/mx/es/family-business.html#capitulo-mexico>; y https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/PWC_4.pdf
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE-2T, 2022). Páginas consultadas: Comunicado de Prensa. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva Edición. Segundo Trimestre de 2022 (inegi.org.mx-https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoent/enoie2022_08.pdf) y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Nueva Edición ENOE N. Segundo trimestre de 2022. Principales indicadores laborales de las ciudades. (inegi.org.mx-https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudades_enoie_2022_trim2.pdf)
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE-1T, 2022). Página consultada: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Primer trimestre de 2022. Presentación de resultados de ciudades (inegi.org.mx-https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/resultados_ciudades_enoie_2022_trim1.pdf)
- Encuesta Nacional de la Victimización de Empresas (ENVE, 2020). Página consultada: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018). Página consultada: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Estudio sobre la Demografía de los Negocios (INEGI-DN, 2019-2020). Páginas consultadas: <https://inegi.org.mx/contenidos/programas/dn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf>
<https://inegi.org.mx/contenidos/programas/dn/2020/doc/EDN2020Pres2.pdf>
- FACEBOOK (2022). Página consultada: www.facebook.com
- Ferrón, J. M., Simón, J. C., Durán, J, y San Martín, J. M. (2016). La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México. México: editorial IMEF.
- Flores Antonez, R. (2015). Caracterización de las capacidades dinámicas en la generación de innovaciones y competitividad en las empresas de artículos deportivos: caso de estudio ADIDAS. Tesis magistral, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Consultada en: <https://repositorio.xoc.uam.mx/jspui/handle/123456789/858>
- Fortune, A. & Mitchell, W. (2012), Unpacking Firm Exit at the Firm and Industry Levels: The Adaptation and Selection of Firm Capabilities. *Strategic Management Journal*, 33, 794-819.
- Galve Gorriz, C. y Salas Fumás, V. (2003). La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. Bilbao: Fundación BBVA. ISBN 84-95163-69-1 1.
- Garzón, M. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Revista Desarrollo Gerencial*, 10 (1), 29-47.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gobierno de México, Data México (GM-DM, 2022). Página consultada: <https://datamexico.org/es/profile/geo/morelos-mo>
- Hall R. (1983) Organizaciones: estructura y proceso. México: Prentice Hall.
- Harper, D. (2018, abril). Conferencia en Bologna, Italia. Recuperada en: <https://www.youtube.com/watch?v=iwtRUJlkwLw&t=2239s>
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339-360.
- Hernández, S., Fernández, C. C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. 6ª. Edición. México, D.F.: McGraw-Hill. Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Hernández, S., Fernández, C. C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. 5ª. Edición. México, D.F.: McGraw-Hill. Interamericana editores, S.A. de C.V.
- INSTAGRAM (2022). Página consultada: www.instagram.com
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, Censo de Población Vivienda 2020 (INEGI-CPV, 2020). Páginas consultadas: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Documentacion>;
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/Censo2020_Principales_resultados_ejecutiva_EUM.pdf;
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/Censo2020_Principales_resultados_EUM.pdf;
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/Censo2020_Resultados_complementarios_EUM.pdf y
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/Censo2020_Resultados_complementarios_ejecutiva_EUM.pdf

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, Censo Económico 2019 (INEGI-CE, 2019). Página consultada: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/servicios/default.aspx?tema=e>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, Demografía de los negocios 2019-2021 (INEGI-DN, 2019-2021). Páginas consultadas: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/#Documentacion>; <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/dn/2021/doc/EDN2021Pres.pdf>; y https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/dn/2021/doc/EDN2021_Pres2.pdf; y <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, Demografía de los negocios 1989-2019 (INEGI-DN, 1989-2019). Páginas consultadas: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2019/>; <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2019/#Tabulados> y <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, Marco Geoestadístico. (INEGI-MG, 2018, diciembre). Pagina consultada: https://cuentame.inegi.org.mx/mapas/pdf/entidades/div_municipal/morelosmpios.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, Actividades económicas: Sistema de Cuentas Nacionales de México. (INEGI-SCNM, 2016). Página consultada: <https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mor/economia/default.aspx?tema=me&e=17>
- Johannesson, J. & Palona, I. (2010). The dynamics of strategy capability. *International Business Research*. 3 (1), 3-12.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N. & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. In *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1175–1186.
- Lejponen, A. & Helfat, C. E. (2010). Innovation Objectives, Knowledge Sources, and the Benefits of Breadth. *Strategic Management Journal*. 31(2), 224-236.
- Lin, H.; Su, J. & Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
- Londoño Patiño, J. A. (2016). Caracterización de las capacidades dinámicas de aprendizaje que intervienen en el contexto de una pyme del sector de manufactura de la ciudad de Medellín: estudio de caso. Tesis magistral del Instituto Tecnológico Metropolitano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en Medellín, Colombia. Consultada en: <https://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/64?locale-attribute=en>
- Maritan, C.A. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: an empirically grounded process model, *Academy of Management Journal*. 44 (3), 513-31.
- Martínez-González J. V., Martínez-García V. A. y Juárez- García A.L (2020). *Empresas familiares del abismo a la clase mundial*. México: Consejo editorial COLPARMEX, A.C. Página consultada: <http://www.revistadiafanis.com.ar/wp-content/uploads/2021/01/Empresas-Familiares-Del-Abismo-a-la-Clase-MundialLinea.pdf>

- Martínez-González J. V., Martínez-García V. A. y Juárez- García A.L (2018). *Empresas familiares del abismo a la clase mundial*. México: Consejo editorial COLPARMEX, A.C. Página consultada: <https://docplayer.es/123395533-Empresas-familiares-del-abismo-a-la-clase-mundial-jose-vili-martinez-gonzalez-vili-aldebaran-martinez-garcia-alma-cecilia-juarez-garcia.html>
- Maza, A. y Páez, A. (1997). Causas de Mortandad de la Microempresa. Instituto de Propositiones Estratégicas, México.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. In *British Journal of Management*, 20, S63-S80.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-85.
- Miranda-Torrez, J. (2021, abril- junio). Modelo multidimensional de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Brazilian Journals of Business*, Curitiba, 3 (2), 1342-1359.
- Miranda, T. J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. En *Investigación Administrativa*, 44 (116).
- Molina-Parra, P. A., Botero-Botero, S., y Montoya-Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. En *pensamiento y gestión*, Universidad del Norte, 41, 116-149. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Montaño Hirose, L. (2004) El Estudio de las Organizaciones en México, una perspectiva social. En: Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Luis Montaño (Coordinador General). México: Editorial Porrúa-UAM-I. pp. 9-39.
- Navarro de G., K., Villasalero, M., y Donate, M. (2014, abril-junio). Especificidad de la composición del conocimiento en las empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 339-360. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29031265006.pdf>
- Nelson, R. R. & Winter, S.G. (1982). *Evolucionary Theory of Economic Change*. Belknap Press: Cambridge, Mass.
- Observatorio de palabras de la Real Academia Española (OP-RAE, 2019). Página consultada: Observatorio de palabras | Real Academia Española (rae.es)
- Omaña Guerrero, O. M. (2019). La investigación en los estudios organizacionales: Negocios de familia. En *Sapienza Organizacional*, Universidad de los Andes, 6 (11),142-165.
- Organización de las Naciones Unidas, artículo virtual “Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas 27 de junio”. MiPymes, a la cabeza del desarrollo sostenible. (ONU-MIPYMES, 2022). Página consultada: <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Organización Internacional del Trabajo, MYPE digital: cómo la digitalización puede generar un crecimiento productivo para las micro- y pequeñas empresas. (OIT-MYPE, 2021). Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra. Consultado en: <https://www.oitinterfor.org/recursos/publicaciones/MypeDigital> y https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/MYPE%20Digital.pdf

- Orlando, P. (2006). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*, White Paper Series del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador – CEDEX, Universidad de Palermo, Argentina.
- Osorio G, A., Espinosa E, M.T., Paz C, Y., y Maceda M, A. (2022). Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares de Huajuapán de León, Oaxaca - México. *Revista NOVUM*, 1(12), 66 – 77.
- Palacio Fierro, A., Arévalo Sánchez, P. y Guadalupe Lan, J. (2017). Tipología de la innovación empresarial según el manual de Oslo. *Revista Ciencia América*, 6 (1), 85-90. Consultado en: <http://www.uti.edu.ec/index.php/cienciamerica-2017-1.html>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the Growth of the Firm*. Brasil Blackwell, London.
- Pérez de Armas, M., Hernández Pérez, G., Caballero Torres, I., y Filgueiras Sainz de Rozas, M. (2016). Modelo de capacidad dinámica de aprendizaje organizacional: experiencia de la biotecnología en Cuba. *Investigación y Desarrollo*, 24(1), 95-117. <https://doi.org/10.14482/indes.24.1.8686>
- Pitelis, C. N. (2009), 'The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage,' *Organization Studies*, 30(10), 1115–1139.
- Porter, M. E. (1979, march–april) "How Competitive Forces Shape Strategy. In *Harvard Business Review*. 57(2), 137–145.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. En *Reflexiones*, 54-60.
- Quintana, J. (2005, segundo semestre). La innovación en las empresas familiares. En *CML Economía*, 7, 103-130.
- Ramírez Viteri, C. F. (2021). Capacidades dinámicas aplicadas a empresas de tecnología del sector privado de la ciudad de Quito.
- RAPPI (2022). Páginas consultadas: Pide Comida en línea Súper y Farmacia a Domicilio - Rappi México (<https://www.rappi.com.mx/>) y Rappi (<https://about.rappi.com/>)
- Rivas, L.A. (2009), "Evolución de la teoría de la organización". En *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, 17: 11-32.
- Rodríguez Alcaide, J. J. y Rodríguez Zapatero, M. (2006). El liderazgo en la empresa familiar. Ed. Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.
- Romero Colmenarez, A. J., Romero Escobar, D. L., Lugo Castelly, G. P., y Rodríguez, L. E. (2017). Influencia de la capacidad de absorción en el desarrollo de las capacidades dinámicas: Propuesta de un modelo teórico. *Revista Compendium*, 20(39).
- Rumelt, R.P. (1984). Toward a strategy theory of the firm. In lab, R. (ed.) *Competitive Strategy Management*. Prentice Hall: Englewood, Cliffs, N.J. Propuesta de un modelo teórico. *Compendium*, 20(39).
- Salazar, A. & Peláez, E. (2011). The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. *International Journal of Technology Management y Sustainable Development*, 10 (3), 231-250.
- Salgado, A. A. E. (2018). Resiliencia como elemento clave en la gestión de los recursos humanos en una institución pública de Cuernavaca, Morelos. Caso Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Tesina de especialidad, Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Consultada en: <http://riaa.uaem.mx/xmlui/handle/20.500.12055/2183>

- Salgado, F. (2013). Importancia de la investigación en las organizaciones. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios* de la facultad de Ciencias Económicas de la universidad de los Llanos. 1 (1), 33-34.
- Schreyogg, G. & Kliessh-Eberl, M. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*. 29: 913-933.
- Secretaría de Turismo (SECTUR, 2021). Página consultada: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México (SCIAN, 2018). Página consultada: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf
- Suárez Mella, R. (2018, julio- septiembre). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 24, (120-131). ISSN: 1390-7247; e ISSN: 2528-7907. Consultada en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>
- Tarziján M., J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones Universidad Católica de Chile. Quinta Edición: Santiago, Chile.
- Tarrés, M. L. (2008). "El método de los estudios de caso" Hans Gunderman Króll en María Luisa Tarrés (coord.) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, El Colegio de México, FLACSO: México, pp. 251-288.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-534.
- Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities, In *Long Range Planning*. XXX, 1-10.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (1984). Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26(3), pp. 87-110.
- Valencia Rodríguez, M. (2015, septiembre-diciembre). Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. En *Ingeniería Industria*. (XXXVI) 3, 297-305.
- Vanoni Martínez, G., Brito-Ochoa, M. P., Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., y Omaña, J. A. (2018). Empresas familiares. Diagnostico estratégico para la toma de decisiones. Universidad Internacional de Ecuador (UIDE), extensión Guayaquil. ISBN: 978-9942-35-381-8. Pp. 1-224. Recuperado en: [https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2918/1/EMPRESAS%20FAMILIA RES.pdf](https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2918/1/EMPRESAS%20FAMILIA%20RES.pdf)
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.

- Villasalero, M., Navarro de G., K., y Donate, M. (2014). Especificidad de la composición del conocimiento en las empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66),339-360. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031265006>
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm', *Strategic. Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.)*, Newbury Park, CA, Sage.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage
- Zahra, S. A.; Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
- Zapata, R, G.J., y Mirabal, M. A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: Revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 47 (121).
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79.
- UBER-EATS (2022). Páginas consultadas: Uber Eats México | Comida a domicilio y para llevar | Haz un pedido online de restaurantes cercanos (<https://www.ubereats.com/mx>); y Regístrate como socio repartidor con la app Uber Eats | Uber (<https://www.uber.com/mx/es/deliver/>)