

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

Dynamic capabilities: business response to contingent environments

María del Rosario Demuner Flores

Universidad Autónoma del Estado de México (México)

<https://orcid.org/0000-0002-4542-9113>

demuner7@yahoo.com

RESUMEN

El enfoque al comportamiento holístico de las capacidades dinámicas ha llevado a las empresas a responder para sobrevivir y mejorar ante el reto post pandemia. El objetivo fue analizar el efecto que la orientación al mercado, orientación al aprendizaje y la innovación, ejercen en la resiliencia empresarial. La investigación es cuantitativa de alcance explicativo desarrollada en una muestra de 403 empresas mexicanas. Con la modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados usando PLS-SEM, se demostró que el dinamismo ambiental fortaleció significativamente las relaciones de la orientación al mercado, orientación al aprendizaje y la innovación con una respuesta resiliente ante los efectos causados. Se comprobó el efecto indirecto que ejerce la innovación como variable mediadora; el desarrollo del aprendizaje y el enfoque al cliente promueven prácticas creativas que apalancan respuestas resilientes para que las empresas se adapten a situaciones contingentes y migren más fortalecidas a escenarios de reconfiguración. Se contribuye teóricamente al estudio de las capacidades de orden superior como principal mecanismo de gestión en contextos emergentes. La contribución empírica retroalimenta el conocimiento sobre las acciones que las empresas realizan ante eventos cambiantes; y sugiere a las empresas continuar apuntalado sus actividades de orden superior y poner en práctica habilidades proactivas para su sostenimiento en el largo plazo.

PALABRAS CLAVE

Capacidades dinámicas; Innovación; Aprendizaje; Mercado.

ABSTRACT

The holistic behavioral approach of dynamic capabilities has led companies to respond to survive and improve in the face of the post-pandemic challenge. The objective was to analyze the effect that market orientation, learning orientation and innovation have on business resilience. A quantitative approach of explanatory scope in a sample of 403 Mexican companies was done. With the modeling of structural equations with least squares using PLS-SEM was shown that environmental dynamism significantly strengthened the relationships of market orientation, learning orientation and innovation with a resilient response to the effects caused. The indirect effect exerted by innovation as a mediating variable was verified; The development of learning and customer focus promote creative practices that leverage resilient responses so that companies adapt to contingent situations and migrate stronger to reconfiguration scenarios. The empirical contribution feeds back knowledge about the actions that companies take in the face of changing events; and it suggests to companies to support their higher-order activities and put into practice proactive skills for their long-term sustainability.

KEYWORDS

Dynamic capabilities; Innovation; Learning; Market.

Clasificación JEL: M10; O32; D83; L10.

MSC2010: 62J05.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas enfrentan un proceso post pandemia que las obliga a retomar su camino a la recuperación; se mantienen en la búsqueda del ajuste entre sus recursos, capacidades y factores relacionados a un entorno que rápidamente ha cambiado. Por un lado, su reto es gestionar de mejor manera sus capacidades operacionales, de rutina, que ponen énfasis en los procesos internos para seguir elaborando sus productos y servicios existentes orientados a los mismos clientes y con los mismos atributos clave (Garzón, 2015). Y por otro lado, las empresas deben migrar a la puesta en marcha de aquellas rutinas enfiladas al alto rendimiento desde una visión estratégica, que las dirija al sostenimiento de ventajas competitivas.

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997) la empresa alcanza una ventaja competitiva cuando sus procesos administrativos y organizativos son moldeados por su tecnología, talento, estrategia, cartera de clientes, interrelación con agentes externos -proveedores, organizaciones- y la presencia de rendimientos crecientes. Esas capacidades únicas y distintivas representan el conjunto de rutinas específicas que, en sinergia con la gestión de los recursos y direccionamiento de objetivos estratégicos, crean valor en los productos y servicios que ofrece la empresa. Teece et al. (1997) etiquetan esas rutinas como capacidades dinámicas de nivel superior que integran, construyen y reconfiguran los recursos y las competencias internas y externas que responden a entornos comerciales que cambian continuamente.

Los mismos autores explican que las capacidades dinámicas implican una buena estrategia y una buena ejecución, van más allá de la agregación de rutinas, son acciones y transformaciones estratégicas que es posible que nunca se repliquen, definen la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse al cambio y crear cambios a favor de los clientes y en contra de los competidores (Teece et al., 1997). Las capacidades dinámicas se basan en las habilidades individuales, el aprendizaje colectivo derivado de cómo los empleados han trabajado juntos y se han vinculado a la creación de conocimiento real que refleje la inclusión y ejecución de rutinas de cambio, la respuesta a desafíos en el entorno empresarial y la elección de estrategias desafiantes (Teece, 2012). Las capacidades dinámicas se dirigen a lograr actos creativos de gestión en respuesta a los cambios producidos en el entorno, ya sea estableciendo alianzas, operando en mercados dinámicos, y/o al innovar productos y servicios (Teece, 2012); responden a cambios en el entorno, a contingencias que exigen una decisión inmediata y una correcta alineación de recursos y capacidades.

Dadas las características de las capacidades dinámicas, esta investigación las identifica en la resiliencia empresarial. La literatura lo menciona, la resiliencia es una capacidad dinámica que responde productivamente a cambios significativos y hace frente a lo imprevisto (Ritter y Pedersen, 2020), para minimizar impactos derivados de perturbaciones y una vez pasados estos, volver a funcionar (Asamoah, Agyei y Ashun 2020). Así también, la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y la capacidad de innovación se consideran capacidades dinámicas ya que cumplen los mismos atributos; cada una de ellas integra habilidades inmersas en procesos permanentes de cambio y renovación que generan mayor valor y competitividad a la organización (Teese et al., 1997).

Las capacidades dinámicas tienen que ver con el tamaño y nivel de madurez de las capacidades empresariales que posee una empresa (Melgarejo, Ciro y Elorz, 2019). En empresas de tamaño menor, las capacidades dinámicas resultan, por ejemplo, en hallazgos de calidad y cumplimiento a las expectativas del cliente que derivan de una estrecha relación entre la capacidad productiva y el proceso (Esparza y Martínez, 2019); resultan del desempeño y de la inversión en el conocimiento (Marín, 2017), también emanan de acudir a la diferenciación con los competidores, incursionar en nuevos mercados (Mojica, Rodríguez, Maldonado y Marín 2021) o sistematizar procesos para desarrollar capacidades tecnológicas (Acevedo y Albornoz, 2019).

En línea con esta argumentación teórica, el objetivo de esta investigación es analizar el efecto que las capacidades dinámicas: orientación al mercado, orientación al aprendizaje y la innovación, ejercen en la resiliencia empresarial. El trabajo presenta después de la introducción un soporte teórico que fundamenta las capacidades dinámicas alusivas a esta investigación; después describe el método utilizando PLS-SEM; finalmente se presenta una discusión de los resultados y las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Innovación, orientación al mercado, orientación al aprendizaje

El desempeño de la innovación es la capacidad de una organización para introducir e implementar nuevas ideas, varios productos, procesos y conocimientos (Wahyuni, Sara y Amerta, 2019). La capacidad de innovación agrupa “habilidades de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevos métodos de producción, identificación de nuevos mercados, nuevas fuentes de suministro y nuevas formas organizativas, y se alinea a una estrategia” (Wang y Ahmed, 2007; p. 35).

Como estrategia, la innovación aporta soluciones más creativas a la organización (Milbratz, Gomez y De Montreuil, 2020), auxilia a las empresas en periodos de recuperación de una crisis (Caballero, 2021) y en el mejor de los casos, no solo se logra la innovación, sino también se alcanza un mejor desempeño administrativo y financiero (Caballero, 2021).

La orientación al mercado también es una capacidad de la empresa que busca una conexión con el entorno, manifiesta sensibilidad con el mercado, los clientes y el canal (Jiménez, 2010); adopta conceptos de marketing como elementos estratégicos para lograr el éxito empresarial en condiciones ambientales competitivas (Putra, Wahyuni, Yasa y Giantari, 2020). Pioneros del concepto como Kohli y Jaworski (1990) argumentan que la orientación al mercado está dirigida a la colecta de información de las necesidades actuales y futuras de los clientes, y a la transmisión interna de la información recabada a todos los participantes del proceso. Para estos autores la orientación al mercado se centra en un enfoque conductual dirigido al cliente, al logro de un marketing coordinado y a la mejora de la rentabilidad empresarial (Putra et al., 2020).

En la misma línea, pero con un enfoque más dirigido a lo cultural y gerencial, Putra et al. (2020) y Slater y Narver (1994) consideran la orientación al mercado como una forma inteligente de entender las necesidades del cliente y al contexto de la competencia, para ello proponen una coordinación interfuncional con visión en la rentabilidad, en el largo plazo y en garantizar la ventaja competitiva.

Autores más recientes se inclinan por definir la orientación al mercado como una capacidad empresarial que enfrenta de manera exitosa la competencia, distingue los gustos cambiantes de clientes, efectos de la globalización, y constantes y rápidos cambios en la economía local y mundial (Solarte, Solarte y Barahona, 2020). La orientación al mercado es una filosofía, una cultura con manifestaciones comportamentales que denotan la existencia de una buena conexión entre la empresa y el consumidor (Mojica et al., 2021); “es una capacidad que la organización desarrolla para distinguir su producto en correspondencia con la actividad del mercado, coordina las diferentes funciones de la empresa que se dirigen a buscar y obtener información de los clientes, de la competencia y del entorno (Demuner-Flores, Delgado y Vargas, 2022; p. 85).

Slater y Narver (1994) argumentan que la innovación, es la manifestación más importante de la orientación al mercado. Con un enfoque dirigido al cliente, las empresas buscan posicionarse y anticiparse a la evolución del mercado para responder con productos y servicios innovadores que aporten un mayor valor (Jiménez, 2010). Slater y Narver (1994) refieren la necesidad de una orientación al mercado proactiva que promueva la generación continua de nuevos productos y servicios.

Investigaciones más recientes defienden que la orientación al mercado está asociada positivamente con la innovación de productos (Solarte et al., 2020); por ejemplo, la revisión teórica de Torres, Robledo y Rojas (2021) resume que la orientación al mercado contribuye a los procesos de innovación, a la generación de nuevos productos y a la creatividad. Por su parte Alhakimi y Mahmoud (2020) argumentan que para que la orientación al mercado logre un impacto significativo en la innovación, no solo debe tener luz de los clientes, sino también de los proveedores por el importante papel que juegan en la cadena de suministro. En esta línea, se propone:

H1 La orientación al mercado influye positiva y significativamente en la innovación.

Por su parte, la orientación al aprendizaje se ve inmersa en el aprendizaje organizacional, misma que Garvin (1994) describe como un proceso dirigido a la adquisición y mejoramiento de habilidades con el fin de aumentar el rendimiento de la empresa a través del tiempo. La orientación al aprendizaje representa el grado en que la organización cataloga el conocimiento; es uno de los factores más importantes donde prevalece el compromiso con el conocimiento, la mentalidad abierta y compartir la misma visión (Baker y Sinkula, 2009; Slater y Narver, 1994).

La orientación al aprendizaje es vital para que las empresas trasciendan de planes de negocio y estrategias, a acciones concretas que den respuesta rápida y efectiva al dinamismo del entorno donde el beneficio final será el rendimiento empresarial (Pastor, Rodríguez y Collado,

2019) y afianzar la ventaja competitiva (Carpio y Afcha 2020; Mojica et al., 2021). La orientación al aprendizaje refleja la capacidad de la empresa para combinar, administrar y evaluar la nueva información que se extrae del exterior (Jaworski y Kohli, 1993).

La orientación al aprendizaje como capacidad dinámica que desarrollan los gerentes y empresarios genera ventajas anticipadas, mejora la percepción de los cambios emergentes tecnológicos, de competencia y de gustos en el consumidor; estos ejecutivos agilizan sus reacciones y detectan las oportunidades que brinda el entorno (Acevedo y Albornoz, 2019). La orientación al aprendizaje muestra un marco de valores organizacionales tales como principios, moral, ética, estándares e ideas que dan lugar a actividades de acción para ampliar las perspectivas de los tomadores de decisiones y aprovechar las oportunidades (Putra et al., 2020).

Slater y Narver (1994) han sido pioneros en la defensa sobre los beneficios que genera el aprendizaje en la innovación. Así también, pioneros en el estudio de la capacidad de absorción, Cohen y Levinthal (1990) han estudiado los efectos que la búsqueda de nuevo conocimiento y su combinación con los saberes desarrollados internamente favorecen la innovación. La asimilación del aprendizaje se advierte en la generación de productos, servicios, procesos, marketing y prácticas administrativas, ya sean nuevos o mejorados (Pedrón, Picoto, Colaco y Araujo, 2018).

Las organizaciones con altos niveles de compromiso de aprendizaje desarrollan la comprensión de las necesidades del cliente y las estrategias de la competencia, lo cual les permitirá aprovechar las oportunidades creadas por los mercados emergentes y así contribuir al desempeño de la innovación (Demuner-Flores et al., 2022), por tanto, se asume que:

H2 La orientación al aprendizaje influye positiva y significativamente en la innovación.

2.2. Resiliencia empresarial, orientación al mercado, orientación al aprendizaje

Para Muhammedamin, Hagelaar, Velde y Omta (2021) la resiliencia es un concepto multidimensional que involucra habilidades y saberes necesarios para superar las manifestaciones complejas del entorno. Las empresas resilientes responden productiva y rápidamente a cualquier cambio significativo que altere su equilibrio. Representa la capacidad de las organizaciones de anticipación y adaptación para enfrentarse a la adversidad (Ritter y Pedersen, 2020; Vakilzadeh & Haase, 2021).

La resiliencia también es considerada un proceso dinámico que inicia minimizando el impacto de una perturbación, sigue con una etapa de estabilización y revitalización hasta volver al funcionamiento de la empresa (Asamoah et al., 2020), mantiene o reconfigura los procesos de negocio (Supardi y Hadi, 2020), tiene efectos positivos en la prevención, debilitamiento organizacional, adaptación, y en la recuperación de crisis (Tasic, Amir y Khader, 2020). Una vez experimentada la resiliencia, las organizaciones se vuelven más fuertes para encarar perturbaciones, se adaptan para sobrevivir y competir con éxito (Adekola y Clelland, 2020).

El estudio de Muhammedamin et al. (2021) presenta resultados que indican que la gestión de crisis y desastres, la visión basada en recursos (RBV), las capacidades dinámicas, la sostenibilidad y la teoría de sistemas se han aplicado a menudo para explicar una asociación de factores que influyen en la resiliencia. En el contexto de un nivel organizacional, Barrón y Sánchez (2022) detectaron en su revisión teórica, que las capacidades dinámicas funcionan como antecedentes de la resiliencia, y mencionan el caso de la capacidad de orientación al mercado. Do, Budhwar, Shipton, Nguyen y Nguyen (2022) con fundamento en la teoría de recursos y capacidades y las capacidades dinámicas, encuentran asociación positiva con la resiliencia organizacional, lo que a su vez mejora la innovación.

El desarrollo de las capacidades dinámicas puede modificar y reorganizar recursos internos para hacer frente a la incertidumbre del entorno empresarial y aumentar la resiliencia (Ranatunga, Jayasekara y Priyanath, 2022). Las capacidades dinámicas influyen para que la empresa responda rápida y de forma resiliente cuando ésta se enfrenta a turbulencias (Conz y Magnani, 2019). La justificación es que la resiliencia actúa a partir de un proceso dinámico de interacción que integra un conjunto de habilidades proactivas poseídas en el tiempo que son los antecedentes de las habilidades de absorción que a su vez contribuyen al desarrollo de las habilidades reactivas de resiliencia (Conz y Magnani, 2019). Con este argumento, esta investigación toma de base la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y la innovación como capacidades de orden superior que apuntalan y dan luz a una respuesta rápida y resiliente ante eventos disruptivos. En este sentido:

H₃ La orientación al mercado influye positiva y significativamente en la resiliencia.

H₄ La orientación al aprendizaje influye positiva y significativamente en la resiliencia.

H₅ La innovación influye positiva y significativamente en la resiliencia.

La orientación al mercado busca información, intenta comprender y anticiparse a las necesidades y preferencias de los clientes (Wahyuni et al., 2019), por su parte, la orientación al aprendizaje denota el compromiso a desafiar creencias y prácticas que definen su propio proceso de innovación (Baker & Sinkula, 2009). La intensión de ambas capacidades debe mejorar para fortalecer la capacidad de innovación (Wahyuni et al., 2019). Así, la sinergia de ambas capacidades generará un valor superior a la organización (Slater y Narver, 1994). Alves, Barbieux, Reichert, Tello y Zawislak (2017) sugieren a las empresas modelar las capacidades dinámicas que impulsan su innovación y que explican por qué una empresa puede superar a otra.

La innovación empresarial es uno de los antecedentes esenciales de la resiliencia. Incluso en tiempos de crisis, la innovación ha sido una herramienta de supervivencia para las pequeñas empresas, por ejemplo, Caballero (2021) resalta el uso de recursos digitales como el principal facilitador en procesos de comercialización durante la pandemia ocasionada por COVID-19.

Mafabi, Munene y Ntayi (2012) sugieren que la adquisición, creación y uso del conocimiento culmina en la innovación y, posteriormente en la resiliencia. Estos autores encontraron interacción directa (gestión del conocimiento-resiliencia organizacional) e indirecta tomando la innovación organizacional como variable mediadora. La presente investigación se inclina por analizar sí:

H₆ La influencia positiva y significativa de la orientación al mercado en la resiliencia está soportada por el efecto mediador de la innovación.

H₇ La influencia positiva y significativa de la orientación al aprendizaje en la resiliencia está soportada por el efecto mediador de la innovación.

3. MÉTODO

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y corte transversal ya que los datos fueron recolectados en enero y febrero de 2023. La encuesta auto administrada se aplicó a directivos de primer nivel de empresas de manufactura situadas en el municipio de Toluca Estado de México. El alcance explicativo permitió determinar la incidencia de la orientación al mercado y al aprendizaje, y la innovación en la resiliencia empresarial.

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico que fue comparado -con el fin de justificar su representatividad- con el tamaño de la muestra para poblaciones finitas (354 empresas). La muestra quedó conformada por 403 empresas de una población de 4,351 empresas de manufactura existentes en el municipio de Toluca, reportadas en el Censo económico 2018

(INEGI, 2019).

La distribución de la muestra por rama de manufactura fue: fabricación de partes automotrices (9%), productos metálicos diversos (8%), productos químicos y medicamentos (15%), productos textiles (14%), productos alimenticios (32%), equipo de comunicación y componentes electrónicos (1%), plástico (7%), papel (7%), impresión (4%), y madera (3%). Por tamaño de empresa, de acuerdo con el Diario Oficial Mexicano (SEGOB, 2017), la muestra se conformó por empresas de tamaño micro (20%), pequeña (13%), mediana (31%), grande (36%).

El cuestionario fue tomado de Demuner-Flores (2021), Demuner-Flores et al. (2022) y Demuner-Flores, Saavedra y Cortés (2022a), integró ítems con escala tipo Likert de cinco puntos, siendo 1 “nunca” y 5 “siempre”; fueron agrupados en 4 variables: 1) Orientación al mercado definida como la capacidad que “identifica y analiza las necesidades del entorno y de sus clientes para brindarles productos con un mayor valor agregado” (Demuner-Flores et al., 2022; p. 86); 2) Orientación al aprendizaje es “el grado en que la empresa valora y promueve el conocimiento y la experiencia de su personal para resolver problemas o hacer cambios organizacionales sustancialmente benéficos” (Demuner-Flores et al, 2022; p. 86); 3) Innovación definida como el “conjunto de acciones enfocadas a la exploración de nuevas oportunidades y al sostenimiento del comportamiento en el desarrollo de ideas creativas que reflejen esencia de novedad en productos, servicios y procesos” (Demuner-Flores, 2021; p. 8); 4) Resiliencia “conjunto de habilidades que permite a las empresas su adaptación para sobrevivir y competir con éxito, incluso después de una perturbación (Demuner-Flores et al., 2022a; p. 7).

Para el análisis se usó la modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con el software estadístico SmartPLS4 (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2021). Se eligió este método porque se dirige a probar un marco teórico desde una perspectiva de predicción, busca comprender mejor la investigación exploratoria, y permite el análisis de puntuaciones de variables latentes para los análisis de seguimiento (Hair, Risher, Sarstedt y Ringle, 2019). El procedimiento incluyó la evaluación del modelo de medida y el modelo estructural, así como su interpretación.

4. RESULTADOS

4.1. Modelo de medida

La Tabla 1 presenta el cumplimiento de los criterios de evaluación sobre la validez del instrumento usado. Las cargas factoriales de los ítems fueron adecuadas al ser mayores a 0.700 (Hair et al., 2021). La validez convergente se determinó con la varianza extraída media (AVE), la cual fue satisfactoria al obtener valores superiores a 0.5 (Hair et al., 2021). La consistencia interna se demostró con el alfa de Cronbach, rho_A y fiabilidad compuesta (Pc), los tres indicadores presentan valores aceptables por encima de 0.70 (Nunnally y Bernstein, 1994).

Tabla 1. Validez convergente y confiabilidad.

| Variable de primer orden | Variable de segundo orden | Validez convergente | | Confiabilidad | | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------|------------|----------------------------|--------------|-----------|
| | | Cargas externas >0.700 | AVE >0.500 | Cronbach's α >0.700 | rho_A >0.700 | Pc >0.700 |
| Innovación (INN) | | | 0.631 | 0.916 | 0.918 | 0.932 |

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

María del Rosario Demuner Flores

| | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------|-------|-------|--------|-------|
| | IN15 La empresa lanza productos y/o servicios nuevos cada año | 0.725 | | | | |
| | IN16 La empresa está buscando nuevas formas de hacer negocios | 0.763 | | | | |
| | IN17 La empresa está tratando de probar nuevas ideas | 0.790 | | | | |
| | IN18 La empresa trata de ser la primera en comercializar sus productos | 0.795 | | | | |
| | IN19 La empresa percibe la innovación como un objetivo | 0.851 | | | | |
| | IN20 La empresa se enfoca al liderazgo tecnológico | 0.829 | | | | |
| | IN21 La empresa motiva a los empleados a contribuir en los procesos de innovación | 0.782 | | | | |
| | IN22 La empresa invierte en capacitación para desarrollar capacidades tecnológicas del personal | 0.813 | | | | |
| Orientación al mercado (OM) | | | 0.602 | 0.834 | 0.8383 | 0.883 |
| | OM1 La empresa busca dar un valor agregado al | 0.762 | | | | |

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

María del Rosario Demuner Flores

| | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | producto del cliente | | | | | |
| | OM2 La empresa trata de entender las necesidades de los consumidores | 0.803 | | | | |
| | OM3 La empresa mide la satisfacción del cliente | 0.801 | | | | |
| | OM6 La empresa responde a las estrategias que emprende la competencia | 0.707 | | | | |
| | OM7 Existe cooperación entre las áreas de la empresa para formular estrategias de comercialización | 0.803 | | | | |
| Orientación al aprendizaje (OA) | | | 0.664 | 0.898 | 0.899 | 0.922 |
| | OA10 La empresa desarrolla el entendimiento y la confianza entre los empleados | 0.848 | | | | |
| | OA11 La empresa fomenta entre el personal la cooperación orientada a procesos | 0.786 | | | | |
| | OA12 La empresa se esfuerza por mejorar los cambios en la forma de pensar de los empleados | 0.852 | | | | |
| | OA14 La empresa analiza los esfuerzos | 0.769 | | | | |

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

María del Rosario Demuner Flores

| | | | | | | |
|--------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | organizacionales fallidos y comunica a su personal la lección aprendida | | | | | |
| | OA8 La empresa cree que el aprendizaje del empleado es una inversión, no un gasto | 0.799 | | | | |
| | OA9 La empresa busca mejorar las habilidades de los empleados | 0.831 | | | | |
| Resiliencia (RES) | | | 0.615 | 0.875 | 0.878 | 0.905 |
| | RES33 La empresa tiene éxito porque trabaja en equipo con sus empleados | 0.759 | | | | |
| | RES29 A pesar de la crisis, la empresa se mantiene recta y conserva su posición | 0.748 | | | | |
| | RES30 Los directivos no se rinden, buscan soluciones | 0.774 | | | | |
| | RES31 La empresa ha tenido éxito en la generación de diversas soluciones | 0.818 | | | | |
| | RES32 En la empresa todos los empleados se comprometen a hacer lo que se les pide | 0.748 | | | | |
| | RES34 La empresa toma acciones rápidamente | 0.818 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 evidencia la validez discriminante a partir del criterio de Fornell y Larcker (1981) donde

la raíz cuadrada de la AVE fue mayor al valor de las correlaciones entre variables; y de la matriz *heterotrait monotrait* (HTMT) cuya ratio se encuentra por debajo de 0.9 (Hair et al., 2019). Los elementos diagonales (*) son la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) entre las construcciones y sus medidas. Los elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre construcciones. Para lograr validez discriminante, los elementos diagonales deben ser más grandes que los elementos fuera de la diagonal (Hair et al., 2021; Teruel-Sánchez, Briones-Peñalver, Bernal-Conesa y Nieves-Nieto, 2021).

Tabla 2. Correlaciones.

| | INN | OA | OM | RES |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| INN | 0.794* | | | |
| OA | 0.759 | 0.815* | | |
| OM | 0.750 | 0.736 | 0.776* | |
| RES | 0.757 | 0.691 | 0.693 | 0.784* |

Fuente: Elaboración propia

4.2. Modelo estructural

Antes de iniciar el análisis del modelo estructural, se revisó el factor de inflación de la varianza (VIF), éste estuvo arriba de 0.2 y debajo de 5.0, demostrando la pertinencia de la construcción de las variables y la inexistencia de problemas de multicolinealidad (Hair et al., 2019).

Primero se realizó un remuestreo bootstrapping de 5000 observaciones y prueba de dos colas al nivel de 5% (Dijkstra y Henseler, 2015) para analizar la significancia de las relaciones del modelo estructural. La tabla 3 presenta, los valores estandarizados entre variables, mismos que fueron significativos: la innovación influyó positivamente en la resiliencia de la empresa ($\beta = 0.451$; $p < 0.001$); la orientación al aprendizaje influyó positivamente en la innovación ($\beta = 0.452$; $p < 0.001$), y en la resiliencia ($\beta = 0.192$; $p < 0.05$); la orientación al mercado influyó positivamente en la innovación ($\beta = 0.417$; $p < 0.001$) y en la resiliencia ($\beta = 0.214$; $p < 0.001$). Siguiendo la propuesta de Wetzels, Odekerken y Van Oppen (2009), los coeficientes de determinación: 0.1, 0.25 y 0.36 (pequeños, medianos y grandes, respectivamente) de esta investigación revelaron efectos predictivos medianos (0.192 y 0.214) y grandes (0.417, 0.451, 0.452). Con ello, se muestra que la orientación al mercado y el aprendizaje tuvieron una capacidad de predicción de 65.5% sobre el comportamiento de la innovación; finalmente el modelo muestra una capacidad de predicción en la resiliencia de 62.2%. De acuerdo con Hair, Ringle y Sarstedt (2011) R2 se interpreta como substancial, moderado y débil respectivamente (0.75, 0.50, 0.25), para este caso ambas mediciones tienden a lo substancial (Tabla 3 y Figura 1).

Tabla 3. Coeficientes path y coeficientes de determinación.

| Dinámica | Coeficientes path | Valor t | Valor p | R ² | R ² ajustada |
|----------|-------------------|---------|---------|----------------|-------------------------|
| INN->RES | 0.451 | 7.505 | 0.000 | | |
| OA->INN | 0.452 | 9.209 | 0.000 | | |
| OA->RES | 0.192 | 3.187 | 0.001 | | |
| OM->INN | 0.417 | 8.219 | 0.000 | | |
| OM->RES | 0.214 | 3.751 | 0.000 | | |
| INN | | | | 0.655 | 0.654 |
| RES | | | | 0.622 | 0.620 |

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación del modelo estructural, también se consideraron los tamaños de los efectos f^2 , en los que los valores de 0.020, 0.150, 0.350 (pequeños, medianos, grandes) consideran la validez predictiva del modelo (Cohen, 1998). En este caso, se perciben efectos medianos de predicción en las relaciones innovación -> resiliencia ($f^2 = 0.186$), orientación al aprendizaje -> innovación ($f^2 = 0.271$), orientación al mercado -> innovación ($f^2 = 0.231$); y efectos pequeños en orientación al aprendizaje -> resiliencia ($f^2 = 0.035$), y orientación al mercado -> resiliencia ($f^2 = 0.045$) (Tabla 4).

Tabla 4. Tamaño de los efectos F^2 .

| | INN | RES |
|-----|-------|-------|
| INN | | 0.186 |
| OA | 0.271 | 0.035 |
| OM | 0.231 | 0.045 |

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del ajuste del modelo mediante el valor de la raíz cuadrada media residual (SRMR, por sus siglas en inglés), resultó en 0.054, de acuerdo a Hu y Bentler (1998), al ser menor a 0.080 indica un buen ajuste del modelo. Además del SRMR, se calculó para ambos modelos la distancia geodésica (dG): 0.444 y la distancia euclidiana (d_uls): 0.94, ambas mediciones sugieren buen ajuste del modelo al ser superiores a 0.05.

Se probó en dos momentos (Nitzl, Roldan y Cepeda 2016) el efecto mediador de la innovación en la relación orientación al mercado y al aprendizaje -> resiliencia. En un primer momento la evaluación de la influencia de la innovación como variable mediadora en la relación orientación al mercado -> resiliencia reveló efecto indirecto positivo significativo ($\beta = 0.188$; $p < 0.001$; el valor cero no se incluyó en el intervalo de confianza). Asimismo, la innovación como variable mediadora en la relación orientación al aprendizaje -> resiliencia indicó que el efecto indirecto fue positivo y estadísticamente significativo ($\beta = 0.204$, $p < 0.001$; el valor cero no se incluyó en el intervalo de confianza). En el segundo momento, se determinó el tipo de mediación, que de

acuerdo al criterio de Nitzl et al. (2016) ésta resultó ser “parcial complementaria”, la razón es que ambos efectos fueron positivos significativos. Por tanto se aceptaron las hipótesis planteadas (Tabla 5, Figura 1).

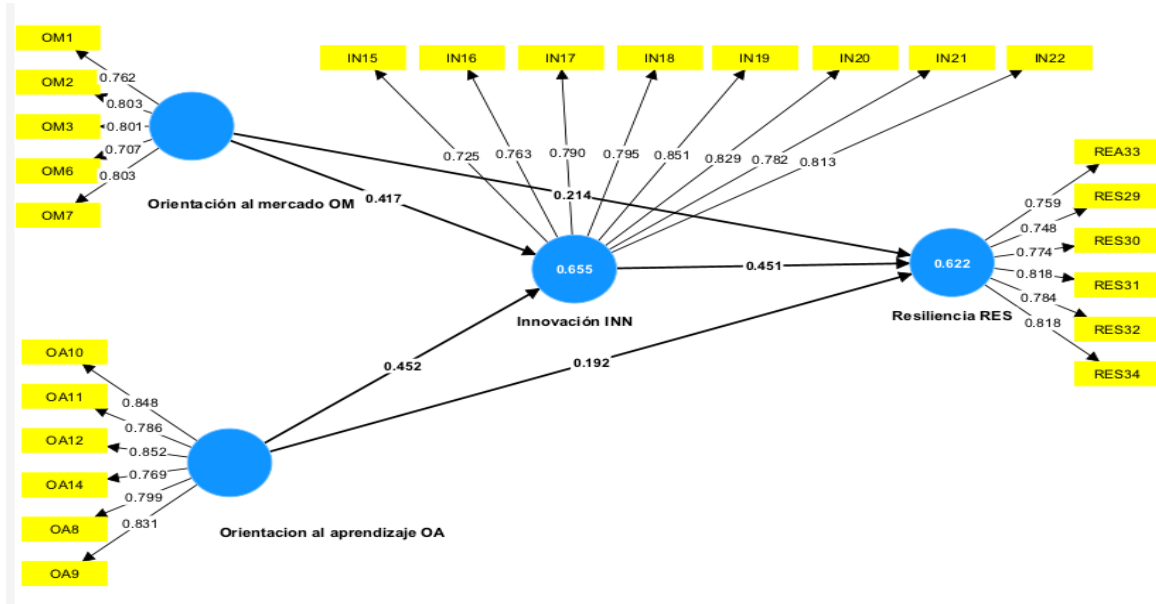
Tabla 5. Efectos de mediación.

| Efectos | Coeficientes | Intervalos de confianza | | Decisión |
|-------------------|--------------|-------------------------|-------|----------|
| | | 2.5% | 97.5% | |
| Directos | | | | |
| INN -> RES | 0.451*** | 0.329 | 0.566 | Aceptada |
| OA -> INN | 0.452*** | 0.349 | 0.543 | Aceptada |
| OA -> RES | 0.192** | 0.071 | 0.307 | Aceptada |
| OM -> INN | 0.417*** | 0.318 | 0.519 | Aceptada |
| OM -> RES | 0.214*** | 0.102 | 0.326 | Aceptada |
| Indirectos | | | | |
| OM -> INN -> RES | 0.188*** | 0.133 | 0.253 | Aceptada |
| OA -> INN -> RES | 0.204*** | 0.137 | 0.283 | Aceptada |

Nota: Sig. ***<0.001; **<0.05

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Estimación del modelo.



Fuente: elaboración propia

En ánimo de corroborar la existencia de la mediación de la innovación, se procedió a calcular el tamaño del efecto respetando los criterios de Nitzl et al. (2016) y Hair et al. (2021); se utilizó el índice de la desviación contabilizada (VAF); el valor de VAF (ratio = efecto indirecto/efecto total) para OM → RES fue 47%; para OA → RES fue 52%, valor que cae en el rango 20% - 80%, por lo tanto se comprobó una vez más, la existencia de una mediación parcial complementaria en el modelo estructural.

5. DISCUSIÓN

Torres et al. (2021) concluyen que la orientación al mercado también influye en el desempeño de la organización y contribuye al sostenimiento de la ventaja competitiva.

En la orientación al mercado influye positiva y significativamente en la innovación. Las empresas estudiadas buscaron dar un valor agregado al producto del cliente, trataron de entender las necesidades de los consumidores, midieron su satisfacción, respondieron a las estrategias de la competencia y desarrollaron la cooperación entre sus áreas con el fin de formular estrategias de comercialización y de innovación. Estos resultados coinciden con los de Solarte et al. (2020), quienes afirman que la orientación al mercado produce cambios positivos significativos como la innovación y la comunicación al interior de la empresa. También se encuentra coincidencia con Brida, Ladós y Sicilia (2021), ellos estudiaron empresas de servicios que al realizar innovación en la comercialización, mediante cambios en la metodología de ventas y en la comunicación con los clientes, resultaron ser más eficientes; pero, se contraponen a los resultados de Wahyuni et al. (2019) quienes encontraron que la relación entre la orientación al mercado y la innovación resultó ser positiva pero insignificante, esto se debió a dos razones, la primera, las empresas estudiadas dirigían su orientación al mercado enfocada a los deseos del cliente y no a la predicción de las necesidades de los clientes potenciales; la segunda, el

producto se fabricaba solo en base a pedidos respetando los deseos del consumidor, en consecuencia la innovación no se desarrolló.

También se contraponen con los resultados de Putra et al. (2020), estos autores no encontraron que la orientación al mercado tuviera un efecto directo significativo en el desempeño de la innovación, la razón la atribuyen, a la intensión de las empresas a comprender a los clientes solo como un discurso, sin el deseo de capitalizar la información para el desempeño de la innovación. Al respecto, Torres et al. (2021) resaltan la importancia de que las empresas capaciten a sus empleados con una orientación a los procesos de atención al cliente; además estos autores argumentan que la orientación al mercado mejora en los países desarrollados, y no hay diferencias entre los tamaños de las empresas. Al respecto Alhakimi y Mahmoud (2020) detectaron que la orientación al mercado influye significativamente en la innovación de productos, procesos y mercados en pequeñas empresas en Yemen.

H2 la orientación al aprendizaje influye positiva y significativamente en la innovación. Las empresas estudiadas extendieron el entendimiento y la confianza entre sus empleados, fomentaron su cooperación orientada a procesos, se esforzaron por mejorar los cambios en la forma de pensar de los empleados, analizaron los esfuerzos organizacionales fallidos y lo comunicaron a su personal, consideraron el aprendizaje de sus empleados como una inversión no como un gasto, y buscaron mejorar las habilidades de los empleados con el fin de desarrollar nuevas ideas, creatividad, productos y servicios innovadores y/o mejorados. Similar a Brida et al. (2021) que encontraron que las empresas que apuestan a la capacitación de su personal tienen resultados en la actividad de innovación y posibilidad de aumentar más sus resultados de innovación; y a Carpio y Afcha (2020) que revelan que la capacidad de absorción ha demostrado ser una “competencia organizacional significativa para el aprovechamiento del conocimiento externo que en conjunto al desarrollo interno de la empresa mejora los procesos y las características de los productos, habilidad que permite adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno” (p.17).

Se coincide también con Pastor et al. (2019) quienes en empresas mexicanas concluyeron que la orientación al aprendizaje explica el enfoque a la innovación y en menor medida al desempeño; estos autores observaron que el compromiso con el aprendizaje, la habilidad para compartirlo al interior de la empresa y el lanzamiento de nuevos productos fomentan las actividades de investigación y desarrollo.

H3 La orientación al mercado influye positiva y significativamente en la resiliencia. Estos resultados concuerdan con el trabajo de Otieno y Fahad (2021), los autores integraron tres dimensiones en la orientación de mercado: la orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional, su análisis indicó una relación significativa entre todas las dimensiones de la orientación al mercado con la resiliencia y el desempeño de la empresa; sugieren que para aumentar la resiliencia se debe fomentar la orientación al mercado, además consideran que las habilidades y los conocimientos son necesarios para la orientación al cliente y también se requieren en la resiliencia.

H4 La orientación al aprendizaje influye positiva y significativamente en la resiliencia. Similar a Mojica et al. (2021), la orientación al aprendizaje se vislumbra como una herramienta que potencia las ventas, afianza las ventajas competitivas y desencadena al interior de las organizaciones procesos de aprendizaje que fortalecen sus capacidades y que responden a entornos cambiantes.

Sin embargo, Mafabi et al. (2012) probaron que el aprendizaje por sí solo no tiene influencia directa en la resiliencia; estos autores encontraron que no se puede influir en los comportamientos de resiliencia en las empresas, y apuestan porque los recursos de conocimiento que se adquieren crean, comparten y almacenan, deben usarse para mejorar las estructuras organizativas, procesos y competencias para hacer que las empresas sean resilientes. El poder predictivo sobre la resiliencia que detectaron estos autores se dio con el

análisis conjunto del aprendizaje y la innovación.

H5 La innovación influye positiva y significativamente en la resiliencia. La innovación como respuesta resiliente se manifestó similar al comportamiento de las empresas estudiadas por León, Delgado y Vargas (2023), estos autores comprobaron que la capacidad de innovación de empresas restauranteras, ejerce una influencia positiva y elevada sobre la resiliencia. En este sentido, Vakilzadeh y Haase (2021) reconocen a las empresas que se anticipan con planes de resiliencia, liderazgo específico, cultura organizacional, y recursos e innovación porque tienen más facilidad para adaptarse y aprender de la adversidad para iniciar procesos de cambio que perduren en el largo plazo.

La presente investigación coincide con el estudio de Ranatunga et al. (2022), quienes mostraron una relación positiva significativa de las capacidades dinámicas en la resiliencia durante la pandemia COVID-19; estos autores encontraron que una adecuada comunicación, respuesta inmediata a los clientes, fácil identificación de sus necesidades y el desarrollo de la capacidad de implementar enfoques innovadores para mejorar su satisfacción, son fundamentales para la resiliencia en situaciones de desastre ambiental.

H6 La influencia positiva y significativa de la orientación al mercado en la resiliencia está soportada por el efecto mediador de la innovación. Las empresas que generan una conexión con el consumidor (Mojica et al., 2021) y la competencia, especialmente en épocas de constantes y rápidos cambios en la economía (Demuner-Flores et al., 2022; Solarte et al., 2020) reaccionan de forma resiliente (Muhammedamin et al., 2021). En este contexto, entre la orientación al mercado y la resiliencia, la innovación se manifiesta como un conjunto de habilidades reactivas a un evento (Conz y Magnani, 2019). Los autores como Do et al. (2022) y Ranatunga et al. (2022) justifican esta reacción a una asociación positiva entre la innovación y la resiliencia.

Los resultados de este estudio son en parte, similares a los de Aydin (2021), quienes estudiaron la orientación al mercado y lograron efectos positivos en la innovación de productos, además detectaron un efecto mediador de la capacidad tecnológica entre la orientación al cliente y la innovación de productos en empresas con intensidad tecnológica media-alta.

H7 La influencia positiva y significativa de la orientación al aprendizaje en la resiliencia está soportada por el efecto mediador de la innovación. Se encontró cierta similitud con el estudio de Mafabi et al. (2012) que examinó el efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre la gestión del conocimiento y la resiliencia organizacional, los hallazgos revelaron que si la innovación organizacional no genera capacidad de adaptación, es posible que las empresas no se vuelvan lo suficientemente resilientes para resistir los impactos, ofrecer mejores servicios y crear valor público. Según Do et al. (2022), la autoconciencia del dinamismo ambiental fortalece significativamente las relaciones entre el aprendizaje y la resiliencia/innovación, y explican cómo las organizaciones desarrollan sus recursos internos como capacidad de resiliencia e innovación en el contexto de los mercados emergentes de las pequeñas empresas vietnamitas que estudiaron.

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de capacidades únicas de alto rendimiento, con visión estratégica permiten a las empresas la construcción y sostenimiento de ventajas competitivas. Esta aseveración emanada de la literatura motivó a analizar el efecto que las capacidades dinámicas: orientación al mercado, orientación al aprendizaje y la innovación, ejercen en la resiliencia de las empresas de manufactura de una región del centro de México.

Las habilidades inmersas en la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje contribuyeron al desempeño de la innovación como una respuesta para minimizar el impacto

de la perturbación COVID-19. Las empresas estudiadas debían adaptarse y aprender de la adversidad para iniciar procesos de cambio que involucraran capacidades de orden superior que fueran reactivas a la contingencia vivida. En este sentido, a partir de las habilidades que integran la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y la innovación, las empresas pudieron modificar y reorganizar sus recursos y capacidades internos para hacer frente a la incertidumbre del entorno empresarial y responder de forma resiliente.

Los resultados demostraron que la capacidad de orientarse al mercado les permitió a las empresas estudiadas enfocarse al cliente para aportarle valor agregado al producto, entender sus necesidades, medir su satisfacción, responder a las estrategias de la competencia, desarrollar cooperación al interior de sus áreas y formular estrategias de comercialización y de innovación.

Asimismo, extendieron el entendimiento y la confianza entre sus empleados, se orientaron a sus procesos, mejoraron la forma de pensar de los empleados, reconocieron sus esfuerzos organizacionales fallidos, mejoraron las habilidades con el fin de desarrollar nuevas ideas, creatividad, productos y servicios innovadores y/o mejorados.

La autoconciencia del dinamismo ambiental fortaleció significativamente las relaciones de la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje con la resiliencia de las empresas. Además, se detectó la influencia de la orientación al mercado y la orientación aprendizaje en la resiliencia con la mediación de la innovación. De esta manera se explica cómo las organizaciones desarrollan capacidades internas como la innovación y la resiliencia en el contexto de los mercados emergentes.

La contribución empírica se dirige a profundizar en la exploración de las actividades que las empresas realizan en cada una de las capacidades dinámicas abordadas y explica los efectos directos e indirectos que se generan entre ellas. Las implicaciones prácticas de esta investigación benefician especialmente a las empresas de transformación, a quienes se les muestra cómo continuar apuntalando sus actividades de orden superior, porque ya pusieron en práctica habilidades reactivas de resiliencia necesarias después de que ocurrió la contingencia, queda poner en práctica habilidades proactivas para su sostenimiento en el largo plazo.

La contribución teórica ayuda al entendimiento del comportamiento holístico entre las capacidades dinámicas; y aporta a la comprensión de la teoría de recursos y capacidades de por qué algunas empresas tienen ventajas competitivas en entornos cambiantes y otras no.

Las posibles limitaciones se refieren a las respuestas emitidas solo por los directivos y propietarios de las empresas, habría que corroborar la percepción de los trabajadores. La otra limitación se debe a la concentración de la muestra solo en un área geográfica específica. Sin embargo, los resultados se han contrastado con otras investigaciones y se encontraron tanto similitudes como divergencias. Queda para futuras investigaciones la replica en otros sectores y la exploración de la percepción de otros integrantes de la organización.

REFERENCIAS

- Acevedo, G. L. K. & Albornoz, A. N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, 46, 262-283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Adekola, J. & Clelland, D. (2020). Two sides of the same coin: Business resilience and community resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 50-60. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12275>
- Alhakimi, W. & Mahmoud, M. (2020). The impact of market orientation on innovativeness: evidence from

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

María del Rosario Demuner Flores

- Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 47-59. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2019-0060>
- Alves, A., Barbieux, D., Reichert, F., Tello, J. & Zawislak, P. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304>
- Asamoah, D., Agyei, O. B. & Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises in a developing economy. *Benchmarking An International Journal*, 27(5), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0374>
- Aydin, H. (2021). Market orientation and product innovation: the mediating role of technological capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1233-1267. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0274>
- Baker, W. & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Barrón, T. J.G. & Sánchez, L. M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Brida, J.G., Ladós, V. & Sicilia, G. (2021). Eficiencia innovadora en el sector servicios: el caso de Uruguay. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* (31), 240-258. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3945>
- Caballero, M. S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, Elsevier, 57(October), 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Carpio, F. C.R. & Afcha, C. S.M. (2020). Efecto de las barreras de innovación en la capacidad de absorción de las empresas innovadoras. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* (30), 3-22. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2940>
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.40.2.227>
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Laurence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Conz, E. & Magnani, A.G. (2019). Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research. *European Management Journal*, (38)3, June, 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Demuner-Flores, M. R. (2021). Capacidad de innovación en empresas mexicanas: mediación en la relación orientación al aprendizaje-rendimiento empresarial. *Acta Universitaria* 31, e3185. <https://doi.org/10.15174/au.2021.3185>
- Demuner-Flores, M.R., Delgado, C. A. & Vargas, M. E.E. (2022). Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 82-94. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4706>
- Demuner-Flores, M.R., Saavedra, G. M.L. & Cortés, C. M.R. (2022a) Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación Administrativa*, 51(130). <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>
- Dijkstra, T. & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-

316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>

Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>

Esparza, R. S. A. & Martínez, A. J. A. (2019). El Impacto de las Capacidades Generales y de Emprendimiento en el Valor de las Ventas de Mipymes Michoacanas. *Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, 4(1), 57-73. <https://rges.umich.mx/index.php/rges/article/view/39>

Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-398. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Garvin, D. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-29. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3583>

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-13. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2021). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3e). Sage.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 (2), 139-151.

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2019). Calculadora censal de los Censos Económicos: Censo 2018. Consultado el 4 de octubre 2023. <https://www.inegi.org.mx/app/calcen/default.html?p=2018>.

Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>

Jiménez, P. A. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, 25, enero-junio, 25-83. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454004>

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>

León, G. J.E., Delgado, C. A. & Vargas, M. E.E. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de Covid-19. *Estudios Sociales, Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, (61)33, Enero-Junio, 1-30. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>

Mafabi, S., Munene, J. C. & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57-80. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>

Marín, A. (2017). Relación entre la capacidad de absorción y el desempeño innovador: Estudio multicaso en

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

María del Rosario Demuner Flores

un grupo de empresas vinculadas al Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico (CIDET). Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 423-473.

- Melgarejo, Z., Ciro, D. & Elorz, S. K. (2019). Determinantes clave en el debate teórico sobre crecimiento empresarial. *Criterio Libre*, 18 (31), 275-296. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v18n31.6142>
- Milbratz, T. C., Gomes, G. & De Montreuil C. L. J. (2020). Influence of learning and service innovation on performance: Evidences in Brazilian architectural KIBS. *Innovation and Management Review*, 17 (2), 157-175. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2019-0020>
- Mojica, C. E. P., Rodríguez, H. I. M., Maldonado, G. G. & Marín, A. J. T. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (Número Especial 3), 266-280. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276022>
- Muhammedamin, H. A., Hagelaar, G., Velde, G. V. & Omta, S.W.F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8: 1938347, 1-33. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Nitzl, C., Roldan, J. L. & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. (3rd. Ed.). McGraw-Hill.
- Otieno O. D. & Fahad, J. L. F. (2021). Effects of market orientation on farmer resilience and dairy farm performance in emerging economy. *Cogent Business & Management*, (9)1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2010481>
- Pedron, C., Picoto, W., Colaco, M. & Araujo, C. (2018). The Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability BBR. *Brazilian Business Review*, 15(5), September-October, 494-511. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>
- Pastor, P. M.P., Rodríguez, G. P.I. & Collado, A. J. (2019). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: Un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí (México). *Contaduría y administración*, Vol.64. Ciudad de México. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1676>
- Putra, A. A. G. A. P., Wahyuni, N. M., Yasa, P. N. S. & Giantari, I. G. A. K. (2020). Examining the linkage among market orientation, learning orientation and innovation performance: The mediation role of knowledge management. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(6), 131-145. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n6.1023>
- Ranatunga, R.V.S.P.K., Jayasekara, M.D.R. & Priyanath, H.M.S. (2022). Impact of ICT Usage and Dynamic Capabilities on the Business Resilience of SMEs During the COVID-19 Pandemic: A Case of Galle District. *Journal of Management Matters*, 9(2), December, 63-95. <http://doi.org/10.4038/jmm.v9i2.38>
- Ritter, T. & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, (88), 214-224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). (2017). *Diario Oficial de la Federación*. http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017
- Slater, S. & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)

Capacidades dinámicas: respuesta empresarial ante entornos contingentes

María del Rosario Demuner Flores

- Solarte, S. C.M., Solarte, S. M.L. & Barahona, V. J.F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración* 65(1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Supardi & Hadi, S. (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(V), 1265-1275 <https://www.researchgate.net/publication/341294514>
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J. & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, (49)8 December, 1395- 1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teruel-Sánchez, R., Briones-Peñalver, A. J., Bernal-Conesa, J. A. & Nieves-Nieto, C. (2021). Influence of the entrepreneur's capacity in business performance. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2453-2467. <https://doi.org/10.1002/bse.2757>
- Torres, G., Robledo, S. y Rojas, B. S. (2021). Orientación al mercado: importancia, evolución y enfoques emergentes usando análisis cuantitativo. *Criterio Libre*, 19(35), 179-193. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8371>
- Vakilzadeh, K. & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Wahyuni, N. M., Sara, I. M. & Amerta, I. M. S. (2019). Effect of Market Orientation and Competence of Knowledge on Innovation. *Series: Advances in Economics, Business and Management Research*, 74(AICMaR 2018), 158-160.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wetzels, M., Odekerken, S. G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195. DOI: [10.4236/ojbm.2023.113060](https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113060)