



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA



UNIVERSIDAD
DE LIMA

CONSORCIO DE UNIVERSIDADES
DOCTORADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Impacto de la agilidad estratégica y resiliencia organizacional en el
desempeño estratégico: mediación de la innovación del modelo de negocio**

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión Estratégica con mención
en Gestión Empresarial y Sostenibilidad que presenta:

Carlos Andrés Díaz Rojas

Asesor:

Dr. Ricardo Miguel Pino Jordan

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, **Ricardo Miguel Pino Jordan**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada "*Impacto de la agilidad estratégica y resiliencia organizacional en el desempeño estratégico: mediación de la innovación del modelo de negocio*", del autor **Carlos Andrés Díaz Rojas**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 18 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Pino Jordan, Ricardo Miguel	
DNI: 08201984	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8212-9817	



Agradecimientos

A mi Familia.

Al Dr. Ricardo Pino, por su guía y apoyo.

Al Dr. Christian Libaque, por todas sus enseñanzas y ayuda desinteresada.

A Chips, por su compañía durante todo este tiempo y por su amistad sincera.

A mis compañeros del doctorado, por sus ocurrencias y amistad.

Al personal docente y administrativo, por sus enseñanzas y apoyo brindado.



Resumen

El mundo de los negocios está experimentando cambios rápidos y acelerados generados por el desarrollo de innovaciones tecnológicas y una competencia global creciente. Esto ocasiona que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos dinámicos caracterizados por altos niveles de impredecibilidad e inestabilidad. En este contexto, la literatura muestra que la agilidad es una capacidad determinante para lograr ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, esta capacidad por si sola es insuficiente y debe ser complementada.

La presente investigación propone que la resiliencia complementa a la agilidad. En este sentido, desarrolla un modelo de estrategia, ofensivo-defensivo, con la agilidad como una capacidad que permite materializar oportunidades estratégicas y con la resiliencia como una capacidad que permite soportar los efectos negativos del entorno. A partir de la teoría de capacidades dinámicas, surgió la innovación del modelo de negocio como un mecanismo crítico para mejorar el desempeño estratégico. Por lo tanto, el presente estudio analiza el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico, la mediación de la innovación del modelo de negocio, y la moderación del dinamismo del entorno.

El modelo de investigación fue evaluado estadísticamente a partir del empleo de ecuaciones estructurales de mínimos parciales (PLS-SEM), mediante el análisis de datos provenientes de encuestas respondidas por 241 empresas peruanas de la región Lima Metropolitana. Los resultados del análisis determinaron que la resiliencia organizacional complementó a la agilidad estratégica. Asimismo, validaron la mayoría de las hipótesis de investigación. Sin embargo, no se validó el efecto moderador del entorno.

Palabras clave: agilidad, resiliencia, innovación, modelo de negocio, Perú.

Abstract

The business world is experiencing rapid and accelerated changes generated by the development of technological innovations and increasing global competition. This causes organizations to find themselves immersed in dynamic environments characterized by high levels of unpredictability and instability. In this context, the literature shows that agility is a paramount capability to achieve sustainable competitive advantages. However, this capacity alone is insufficient and must be complemented.

This research proposes that resilience complements agility. In this sense, it develops an offensive-defensive strategy model, with agility as a capability that allows materializing strategic opportunities and with resilience as a capability that allows to withstand the negative forces of the environment. Building on dynamic capabilities theory, business model innovation emerged as a critical mechanism for improving strategic performance. Therefore, the present study analyzes the joint impact of strategic agility and organizational resilience on strategic performance, the mediation effect of business model innovation, and the moderation effect of environmental dynamism.

The research model was statistically assessed using partial-least-squares structural equation modeling (PLS-SEM) by analyzing survey data from 241 Peruvian firms in the Lima Metropolitana region. The results determined that organizational resilience complemented strategic agility. Moreover, they validated most of the research hypotheses. However, the moderating effect of environment was not validated.

Keywords: agility, resilience, innovation, business model, Peru.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	1
Lista de Figuras.....	4
Lista de Abreviaturas.....	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.1.1. Un Mundo Dinámico.....	7
1.1.2. Gestión Estratégica.....	8
1.1.3. Estrategia.....	8
1.1.4. Gestión Estratégica y Estrategia.....	10
1.2. Definición del Problema.....	11
1.3. Relevancia del Problema.....	17
1.4. Revisión de Literatura.....	19
1.5. Propósito del Estudio.....	25
1.6. Naturaleza del Estudio.....	27
1.7. Preguntas de Investigación.....	28
1.8. Objetivos de Investigación.....	29
1.9. Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones.....	29
1.9.1. Supuestos.....	29
1.9.2. Limitaciones.....	30
1.9.3. Delimitaciones.....	30
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	31
2.1. Teoría de Capacidades Dinámicas.....	31
2.2. Entorno Dinámico.....	33
2.3. Agilidad Estratégica.....	33
2.4. Resiliencia Organizacional.....	36

2.5. Innovación del Modelo de Negocio.....	39
2.6. Desempeño Estratégico.....	43
2.7. Desarrollo de Hipótesis.....	44
2.7.1. Agilidad Estratégica y Desempeño Estratégico.....	44
2.7.2. Agilidad Estratégica e Innovación del Modelo de Negocio.....	46
2.7.3. Resiliencia Organizacional y Desempeño Estratégico	47
2.7.4. Resiliencia Organizacional e Innovación del Modelo de Negocio	49
2.7.5. Innovación del Modelo de Negocio y Desempeño Estratégico	51
2.7.6. Efecto Mediador de la Innovación del Modelo de Negocio	52
2.7.7. Efecto Moderador del Dinamismo del Entorno.....	55
2.7.8. Modelo de Investigación	57
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	59
3.1. Población de Estudio	59
3.2. Unidad de Análisis	59
3.3. Recopilación de Datos.....	59
3.4. Instrumento de Medición.....	63
3.5. Validación de Instrumento	65
3.6. Análisis de Sesgo de Instrumento	69
3.7. Análisis Descriptivo de Datos	70
3.7.1. Evaluación de Normalidad de Datos.....	70
3.7.2. Interpretación de Datos Recolectados	72
3.7.3. Matriz de Correlación de Constructos.....	74
3.8. Especificación y Estimación del Modelo	76
3.8.1. Modelamiento por Ecuaciones Estructurales	76
3.8.2. Técnica de Análisis	78
3.8.3. Muestra Mínima	78
3.8.4. Parámetros Utilizados en Software SmartPLS.....	79

CAPÍTULO 4: RESULTADOS	80
4.1. Evaluación del Modelo de Medición.....	80
4.1.1. Evaluación de Constructos Reflectivos de Primer Orden.....	80
4.1.2. Evaluación de Constructos Formativos de Primer Orden	84
4.1.3. Evaluación de Constructo de Segundo Orden	86
4.2. Evaluación del Modelo Estructural.....	88
4.2.1. Evaluación de Colinealidad Potencial	88
4.2.2. Evaluación del Poder Explicativo	88
4.2.3. Evaluación del Tamaño de Efecto.....	90
4.2.4. Evaluación del Poder Predictivo.....	90
4.2.5. Evaluación de Significancia y Relevancia de las Relaciones del Modelo Estructural.....	91
4.3. Evaluación del Efecto de Mediación	95
4.4. Evaluación del Efecto de Moderación.....	96
4.5. Diagrama de Evaluación del Modelo de Investigación.....	97
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	99
5.1. Discusión de Resultados	101
5.1.1. Las organizaciones peruanas pueden ser más ágiles	101
5.1.2. Es necesario mejorar la capacidad de innovación para maximizar los beneficios de la agilidad estratégica	103
5.1.3. Las organizaciones peruanas pueden ser más resilientes.....	105
5.1.4. Es necesario mejorar la capacidad de innovación para maximizar los beneficios de la resiliencia organizacional	107
5.1.5. Es necesario mejorar la comprensión del mecanismo interno de acción de la capacidad de innovación del modelo de negocio.....	109
5.1.6. La innovación del modelo de negocio explica cómo la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional mejoran el desempeño estratégico.....	111

5.1.7. La pandemia del Coronavirus 2019 potenció la innovación en las empresas peruanas	114
5.2. Conclusión	117
5.3. Contribución de la Investigación	118
5.3.1. Contribución Teórica	118
5.3.2. Contribución Práctica	118
5.3.3. Contribución Social	119
5.4. Recomendaciones para Investigaciones Futuras	119
REFERENCIAS.....	121
Apéndice A – Revisión Sistemática de Literatura.....	159
Apéndice B – Protocolo de consentimiento informado para encuestas en línea	175
Apéndice C – Consideraciones Éticas	176
Apéndice D – Carta dirigida al Comité de Ética de Investigación.....	180
Apéndice E – Declaración de compromiso con los principios éticos de la investigación con seres humanos	181
Apéndice F – Lista de verificación sobre la aplicación de principios de ética en la investigación con seres humanos	183
Apéndice G – Constancia de aprobación del proyecto de investigación por parte del Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú ...	186
Apéndice H – Resultados de prueba piloto utilizados en la validación preliminar del instrumento de medición	187

Lista de Tablas

Tabla 1 – Características de la muestra recolectada	63
Tabla 2 – Cuestionario utilizado en la recolección de datos en campo	68
Tabla 3 – Resultados de la aplicación del criterio de Harman para evaluar el sesgo del instrumento.....	70
Tabla 4 – Análisis de normalidad de indicadores a partir de los valores Skewness, Excess Kurtosis y Prueba Kolmogorov-Smirnov	71
Tabla 5 – Resultados utilizados para realizar la interpretación de los datos recolectados sobre la base del marco teórico	73
Tabla 6 – Matriz de correlación entre constructos y variables.....	75
Tabla 7 – Diferencias entre PLS-SEM y CB-SEM.....	77
Tabla 8 – Criterio de validación de constructos reflectivos de primer orden	81
Tabla 9 – Comparativo de consistencia interna y validez convergente del modelo original de investigación y el modelo reevaluado sin indicadores reflectivos potencialmente negativos.....	82
Tabla 10 – Análisis de carga externa de indicadores y de la confiabilidad y validez convergente de cada constructo reflectivo de primer orden.....	83
Tabla 11 – Análisis de la validez discriminante de cada constructo reflectivo de primer orden mediante criterio HTMT.....	83
Tabla 12 – Criterio de validación de constructos formativos de primer orden	84
Tabla 13 – Factores de inflación de varianza utilizados en la evaluación de la colinealidad entre los indicadores	85
Tabla 14 – Valores utilizados en el análisis de significancia estadística y contribución de los indicadores de los constructos formativos	86
Tabla 15 – Análisis de colinealidad potencial entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas	86
Tabla 16 – Análisis de significancia de relaciones entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas.....	87
Tabla 17 – Análisis del coeficiente de adecuación del constructo agilidad estratégica de segundo orden	87
Tabla 18 – Valores VIF internos entre constructos predictores y endógenos	89
Tabla 19 – Coeficientes de determinación de constructos endógenos	89
Tabla 20 – Valores de tamaño de efecto.....	90

Tabla 21 – Valores de relevancia predictiva del modelo	91
Tabla 22 – Significancia y relevancia del impacto de las variables de control	92
Tabla 23 – Significancia y relevancia del impacto las dimensiones del constructo agilidad estratégica	93
Tabla 24 – Significancia y relevancia del impacto del constructo agilidad estratégica en diversos constructos endógenos.....	93
Tabla 25 – Significancia y relevancia del impacto del constructo resiliencia organizacional en diversos constructos endógenos	94
Tabla 26 – Significancia y relevancia del impacto de cada dimensión de la innovación del modelo de negocio en el desempeño estratégico	95
Tabla 27 – Significancia y relevancia de los efectos indirectos del constructo innovación del modelo de negocio en el modelo de investigación propuesto	96
Tabla 28 – Tamaños y significancias de los efectos de moderación entre las dimensiones de innovación del modelo de negocio y desempeño estratégico	97
Tabla 29 – Resumen de validación de hipótesis de investigación	101
Tabla 30 – Artículos incluidos en la revisión sistemática de literatura de los constructos agilidad y resiliencia.....	162
Tabla 31 – Autores con mayor producción científica como resultado de la revisión sistemática de literatura de los conceptos de agilidad y resiliencia.....	169
Tabla 32 – Artículos seleccionados como resultado de la revisión sistemática de literatura para identificar la brecha de conocimiento de la dualidad agilidad- resiliencia en el contexto organizacional.....	172
Tabla 33 – Objetivos éticos y estrategias para sobrellevar las cuestiones éticas que podrían surgir durante el desarrollo de la investigación	177
Tabla 34 – Resultados preliminares de carga externa de indicadores y de la confiabilidad y validez convergente de cada constructo reflectivo de primer orden	188
Tabla 35 – Resultados preliminares de validez discriminante de cada constructo reflectivo de primer orden mediante criterio HTMT	189
Tabla 36 – Resultados preliminares de factores de inflación de varianza utilizados en la evaluación de la colinealidad entre los indicadores.....	190
Tabla 37 – Resultados preliminares utilizados en el análisis de significancia estadística y contribución de los indicadores de los constructos formativos	191
Tabla 38 – Resultados preliminares de colinealidad potencial entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas	191

Tabla 39 – Resultados preliminares de significancia de relaciones entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas	192
Tabla 40 – Resultados preliminares del coeficiente de adecuación del constructo agilidad estratégica de segundo orden.....	192



Lista de Figuras

Figura 1 – Subtipos de estrategia como resultado del proceso de implementación de estrategias en una organización	9
Figura 2 – Conceptualización del proceso de gestión estratégica	11
Figura 3 – Progresión del ranking competitivo de negocios peruanos a nivel global	13
Figura 4 – Producto bruto interno real per cápita en Perú y América Latina	18
Figura 5 – Comparación de la evolución del producto bruto interno real per cápita de Perú y de Chile.....	19
Figura 6 – Conceptualización de la teoría de capacidades dinámicas	32
Figura 7 – Agilidad estratégica desde la perspectiva de la teoría de capacidades dinámicas	36
Figura 8 – Resiliencia organizacional desde la perspectiva de la teoría de capacidades dinámicas	39
Figura 9 – Innovación del modelo de negocio como mecanismo interno de la teoría de capacidades dinámicas y su relación con la estrategia organizacional.....	42
Figura 10 – Desempeño estratégico y su relación con la teoría de capacidades dinámicas	44
Figura 11 – Modelo de investigación.....	58
Figura 12 – Proceso de recolección de respuestas a partir de la identificación de informantes potenciales	62
Figura 13 – Metodología de ocho pasos utilizada para traducir y adaptar los instrumentos de medición a la realidad peruana	67
Figura 14 – Diagrama de evaluación del modelo de investigación con el detalle de las cargas externas de los indicadores, significancia y relevancia de las relaciones entre constructos, y los coeficientes de determinación de variables endógenas	98
Figura 15 – Histograma de distribución de empresas peruanas según su nivel de agilidad estratégica	102
Figura 16 – Histograma de distribución de empresas peruanas según su nivel de resiliencia organizacional	106
Figura 17 – Histograma de distribución de empresas peruanas según el nivel de dinamismo en el que se encuentran inmersas	115
Figura 18 – Histograma de distribución de empresas peruanas según su nivel de innovación de captura de valor	117

Figura 19 – Mapa de red con las palabras clave más relevantes resultantes de la revisión sistemática de literatura de los constructos agilidad y resiliencia	161
Figura 20 – Producción científica anual de los constructos agilidad y resiliencia realizada de manera conjunta	170
Figura 21 – Cantidad de artículos resultantes de la revisión sistemática de literatura según su pertenencia a los diversos cuartiles	170
Figura 22 – Cantidad de artículos resultantes de la revisión sistemática de literatura según su campo focal de estudio	171
Figura 23 – Cantidad de artículos resultantes de la revisión sistemática de literatura según el paradigma de investigación focal utilizado	172



Lista de Abreviaturas

AGE	Edad de la empresa
AGI	Agilidad estratégica
AVE	Varianza media extraída (del inglés <i>Average Variance Extracted</i>)
BMI	Innovación del modelo de negocio (del inglés <i>Business Model Innovation</i>)
CB-SEM	Modelado de ecuaciones estructurales por covarianza (del inglés <i>Covariance Based Structural Equation Modeling</i>)
CMB	Método del sesgo común (del inglés <i>Common Method Bias</i>)
COVID-19	Pandemia del Coronavirus 2019
CR	Confiabilidad compuesta (del inglés <i>Composite Reliability</i>)
DCF	Teoría de capacidades dinámicas (del inglés <i>Dynamic Capabilities Framework</i>)
DES	Desempeño estratégico
ENT	Dinamismo del entorno
FDR	Fluidez de recursos
HTMT	Ratio Heterorrasgo-Monorrasgo (del inglés <i>HeteroTrait-MonoTrait</i>)
ICV	Innovación de captura de valor
IEV	Innovación de entrega de valor
IPV	Innovación de propuesta de valor
INDSTRY	Industria a la que pertenece la empresa
PLS-SEM	Modelado de ecuaciones estructurales por covarianza por mínimos cuadrados parciales (del inglés <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>)
RBV	Teoría basada en recursos (del inglés <i>Resource Based View</i>)
RES	Resiliencia organizacional
SES	Sensibilidad estratégica
SIZE	Tamaño de la empresa
SLR	Revisión sistemática de literatura (del inglés, <i>Systematic Literature Review</i>)
UDL	Unidad de liderazgo
VIF	Factor de Inflación de Varianza (del inglés <i>Variance Inflation Factor</i>)

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Un Mundo Dinámico

El mundo de los negocios está experimentando cambios rápidos y acelerados generados por el desarrollo de innovaciones tecnológicas y una competencia global creciente (Do et al., 2022; Margherita et al., 2021; Ostrom et al., 2021; Troise et al., 2022; Wamba et al., 2020). Estos fenómenos ocasionan que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos dinámicos caracterizados por tener un alto nivel de impredecibilidad e inestabilidad (Huang et al., 2023). En este contexto, las organizaciones tienen una presión constante por reaccionar a los cambios externos, lo cual puede significar una oportunidad estratégica o el colapso del negocio (Dost et al., 2019; Margherita et al., 2021). Una oportunidad estratégica permite que una organización pueda hacer frente y prosperar en un entorno dinámico (Teece, 2018).

La literatura reconoce dos fuerzas principales generadoras de entornos dinámicos: el dinamismo de los mercados y el dinamismo tecnológico (Dost et al., 2019; Hajli et al., 2020; Oliva et al., 2022; Soto-Acosta et al., 2018; Zahoor y Adomako, 2023). El dinamismo del mercado es el cambio continuo de las preferencias y demandas de los clientes, de las estructuras de precio y costo, y del entorno competitivo (Dost et al., 2019). El dinamismo tecnológico hace referencia a la creación de técnicas de producción más eficientes, de métodos de entrega cada vez más óptimos, de nuevas formas de comunicación, y de productos y servicios innovadores (Bateman y Konopaske, 2023). Estas dos fuerzas han ocasionado que los enfoques estratégicos tradicionales sean inadecuados para gestionar organizaciones inmersas en entornos dinámicos (Keding, 2021; Nik Abdullah et al., 2022; Prange y Hennig, 2019; Rashid et al., 2020). Se entiende por enfoque estratégico tradicional al uso de métodos racionales para la formulación de estrategias competitivas, donde se asume que las estrategias se elaboran a partir de un proceso analítico, que estas no cambian en el tiempo, y que es posible predecir el futuro de la organización (Fuertes et al., 2020; Popescu, 2018; Rose y Murphy, 2015). En este contexto competitivo, la literatura indica que la gestión estratégica es la herramienta más efectiva de gestionar organizaciones inmersas en entornos dinámicos (Barbosa et al., 2020; Hitt et al., 2021; Pröllochs y Feuerriegel, 2020).

1.1.2. Gestión Estratégica

La gestión estratégica es una teoría que propone que el éxito de una organización depende de la aplicación correcta de diversos métodos de gestión que permitan contrarrestar las variaciones su entorno (Ansoff, 2007; Freeman, 2010; Teece, 2009). Esta teoría resalta que las organizaciones no pueden ser exitosas a partir del uso de prescripciones estáticas y que, por el contrario, deben monitorear constantemente el nivel de dinamismo de sus entornos (Barbosa et al., 2020). En este sentido, la configuración interna de una organización se actualizará constantemente en función a los cambios detectados en su entorno (Pröllochs y Feuerriegel, 2020).

1.1.3. Estrategia

La estrategia es un recurso indispensable para que las organizaciones puedan desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permitan sobrevivir y prosperar en diversos entornos (Hernández-Betancur et al., 2020; Kaufmann et al., 2020). Sin embargo, a pesar de su importancia, no existe una definición clara del concepto (Ansoff, 2007). Miles et al. (1978) idealizaron la estrategia como un patrón de acciones a partir del cual una organización se alinea con los cambios de su entorno. Chandler (2013) propuso que la estrategia es la determinación de metas y objetivos fundamentales organizacionales a largo plazo, la ejecución de acciones, y la orquestación de recursos para lograr dichas metas y objetivos. Porter (2008) indicó que la estrategia es el desarrollo de defensas contra las fuerzas competitivas de una industria o encontrar una posición donde dichas fuerzas sean lo más débiles posible. Whittington et al. (2020) la conceptualizaron como la dirección a largo plazo de una organización. Por otro lado, Mintzberg (2007) fue consciente de que la gestión estratégica no podía basarse en una sola definición de estrategia y propuso cinco definiciones: plan, patrón de acciones, posición, perspectiva y estratagema. La estrategia como un plan es un curso de acción previsto para lidiar con una determinada situación (Mintzberg, 2007). La estrategia como un patrón de acciones es un comportamiento consistente en el tiempo (Mintzberg, 2007). La estrategia como una posición es una fuerza mediadora entre el entorno y la organización (Mintzberg, 2007). La estrategia como una perspectiva es una forma de percibir el mundo (Mintzberg, 2007). Finalmente, la estrategia como una estratagema es una maniobra dirigida a contrarrestar la amenaza de un oponente (Mintzberg, 2007).

En la literatura se identifican diversos estudios que indican que la implementación de una estrategia en una organización nunca llega a ser tal y como fue formulada (Hernández-Betancur et al., 2020; Kaufmann et al., 2020; Kopmann et al., 2017; Neugebauer et al., 2016; Nitschke y Donges, 2018; Popescu, 2018; Sinha, 2019). Este proceso fue investigado detalladamente por Mintzberg (1979b, 2007), Mintzberg et al. (1998), y Mintzberg y Waters (1985). Dichos autores propusieron cinco subtipos de estrategia resultantes del proceso de implementación de la estrategia: la estrategia planificada, deliberada, emergente, realizada, y no realizada. Es importante notar que la estrategia deliberada es el proceso de materialización de una parte de la estrategia planificada y que la estrategia emergente es el proceso por el cual surge una estrategia en total ausencia de intención (Mintzberg y Waters, 1985). Una estrategia emergente se genera a partir de actividades de improvisación, experimentación, y prueba y error, de tal manera que la organización aprenda lo que funciona mejor en diversos contextos (Ott et al., 2017; Rose y Murphy, 2015; Weick, 2017). En la Figura 1 se muestran los subtipos de estrategia como resultado del proceso de implementación de estrategias.

Figura 1 – Subtipos de estrategia como resultado del proceso de implementación de estrategias



Nota. Adaptado de Mintzberg (2007).

A partir del modelo realizado por Mintzberg y sus coautores (ver Figura 1), se concluye que no es posible que una estrategia sea implementada tal y como fue planificada. Asimismo, que toda estrategia tendrá una componente deliberada y otra emergente. En este sentido, la literatura indica que la componente emergente será más relevante a medida que el entorno organizacional sea más dinámico (Adcroft y Mason, 2007; Buehring y Bishop, 2020; Chari et al., 2014; Horst et al., 2019; Walsh et al., 2023). Esto se explica a partir de que un entorno altamente dinámico limita la capacidad de los estrategas de predecir la ocurrencia de eventos futuros (Ott et al., 2017; Patvardhan y Ramachandran, 2020; Whittington et al., 2017). Por lo tanto, deben recurrir a la improvisación, experimentación, y prueba y error (Ott et al., 2017).

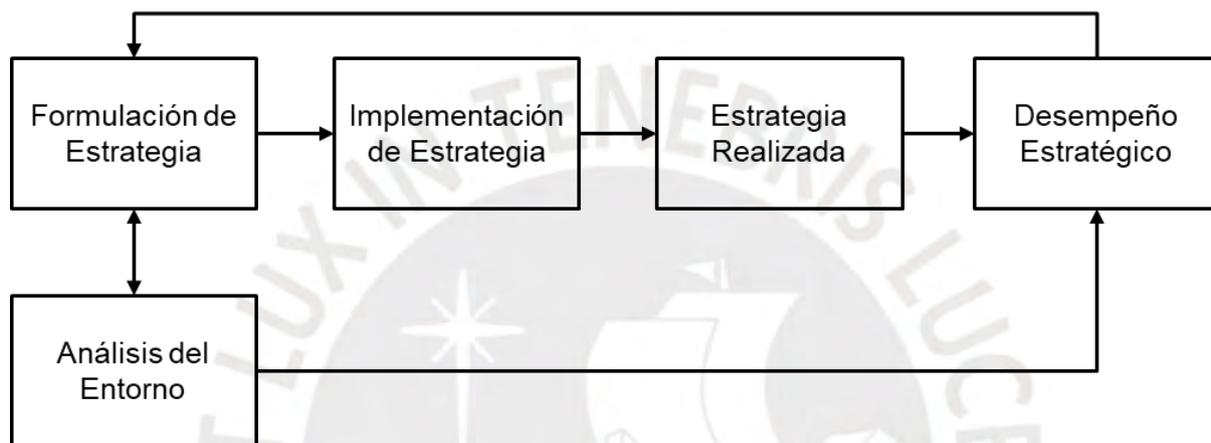
1.1.4. Gestión Estratégica y Estrategia

Es importante destacar que la gestión estratégica y la estrategia son dos conceptos distintos que están relacionados (Balezentis y Balezentis, 2011; Grant y Baden-fuller, 2017; Mainardes et al., 2014). Tal y como se indicó anteriormente, la gestión estratégica es una teoría que propone que el éxito de una organización depende de la correcta aplicación de diversos métodos de gestión que permitan contrarrestar las variaciones su entorno (Ansoff, 2007; Freeman, 2010; Teece, 2009). Por otro lado, la estrategia es un recurso indispensable para que las organizaciones puedan desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permitan sobrevivir y prosperar en diversos entornos (Hernández-Betancur et al., 2020; Kaufmann et al., 2020). En este sentido, la gestión estratégica es un marco teórico utilizado por gerentes en la formulación e implementación de estrategias que permitan que una organización pueda lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico (Dess et al., 2021; Rothaermel, 2019; Wunder, 2023). Una ventaja competitiva sostenible es la habilidad de una organización de crear, de manera persistente, mayor valor que sus competidores (Jones et al., 2018; Rothaermel, 2019). Se entiende por valor a la valoración monetaria de un bien o servicio (Grant, 2019). La premisa fundamental de la gestión estratégica es que una organización debe monitorear constantemente su entorno para reconfigurarse y contrarrestar las variaciones de su entorno (Ansoff, 2007; Freeman, 2010; Teece, 2009).

Heracleous (2009) desarrolló una conceptualización del proceso de gestión estratégica donde integra (i) el proceso de formulación de la estrategia en función a

un análisis del entorno organizacional, (ii) el concepto de estrategia realizada, y (iii) el desempeño estratégico de la organización. Se entiende por desempeño estratégico al grado de adaptación de la organización a su entorno (Chakravarthy, 1986). Heracleous (2009) muestra que la gestión estratégica es un proceso continuo, donde se analiza contantemente el entorno, se formulan estrategias, se implementan, y se monitorea el desempeño resultante con el fin de contrarrestar las variaciones del entorno. En la Figura 2 se muestra el proceso de gestión estratégica.

Figura 2 – Conceptualización del proceso de gestión estratégica



Nota. Adaptado de Heracleous (2009).

1.2. Definición del Problema

Perú es la sexta economía más desarrollada de América Latina y la número 51 a nivel mundial (Deloitte, 2022). Se considera uno de los mercados emergentes más importantes caracterizado por una sólida estabilidad económica y un crecimiento promedio ininterrumpido de su producto bruto interno (Ernst & Young, 2022). A pesar de ello, se observa un deterioro en algunos indicadores de desarrollo humano (Naciones Unidas, 2022). En este contexto, las Naciones Unidas (2022) muestra un incremento de la pobreza a nivel nacional de 20.2% a 25.9%, un incremento de la pobreza extrema de 2.9% a 4.1%, un incremento del costo de la canasta básica de bienes de 352 nuevos soles a 378 nuevos soles, entre otros indicadores. Esto último tiene un impacto en la calidad de vida de la sociedad (Naciones Unidas, 2022).

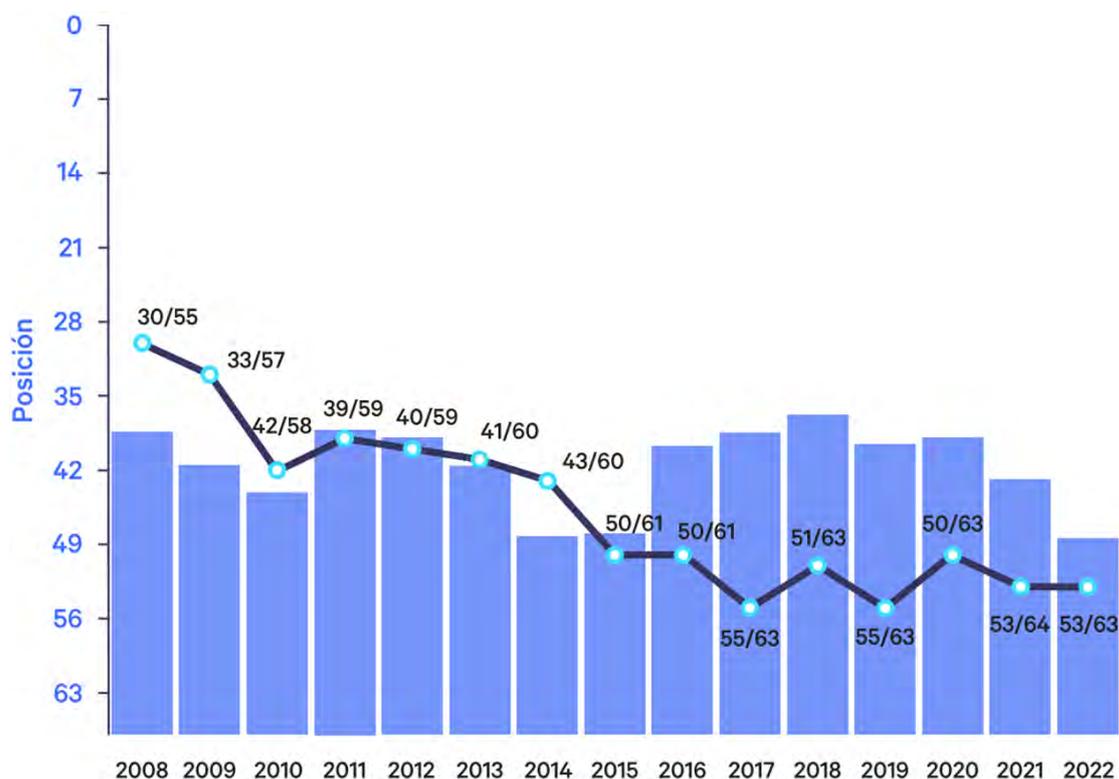
Diversa literatura concluye que el sector empresarial es un agente determinante para el desarrollo de un país y para mejorar la calidad de vida de la

sociedad, puesto que proporciona fuentes de crecimiento económico, realiza aportes fiscales, crea puestos laborales, invierte en innovación, facilita el acceso a bienes y servicios, y atrae capitales extranjeros (Hamonangan Tambunan, 2019; L. Ma et al., 2022; Nichter y Goldmark, 2009; Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021; Y. Wang, 2016; World Bank Group, 2020). Por lo tanto, es necesario analizar en mayor profundidad las características del ecosistema empresarial peruano para determinar si existe alguna manera de mejorar el desarrollo del país y de la calidad de vida de la sociedad. En este sentido, a diciembre de 2020, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022), registró 2'777,424 empresas formales. Se entiende por empresa formal a la empresa que se encuentra registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). De este total, el 95.4% fueron microempresas cuyas ventas no superaron los 645,000 nuevos soles, el 3.7% fueron empresas pequeñas cuyas ventas estuvieron entre los 645,000 y los 7'310,000 nuevos soles, y el 0.6% fueron empresas medianas y grandes cuyas ventas superaron los 7'310,000 nuevos soles (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022). Es importante destacar que el segmento micro y pequeña empresa (MYPE) representa el 99.1% del total de empresas peruanas. Asimismo, que las MYPE son responsables de emplear al 43% de la población económicamente activa, que realizan un aporte del 12% al producto bruto interno, que se presenta un 86% de informalidad, que un 25% emplea métodos de ahorro informal, que un 76% no lleva un registro de cuentas, que un 87.1% de los trabajadores no se encuentra afiliado a un sistema pensionario, que únicamente un 1.7% cuenta con seguro social, que un 19.3% de trabajadores labora más de 40 horas a la semana, y que un 3.6% labora más de 60 horas por semana (Sociedad del Comercio Exterior del Perú, 2021). A partir de la evidencia empírica disponible es posible afirmar que el ecosistema empresarial peruano presenta deficiencias de gestión que generan repercusiones negativas en el desempeño empresarial. A continuación, se presenta evidencia empírica general del impacto de la gestión de las empresas peruanas en su capacidad competitiva, en comparación al resto de países de la región y a nivel mundial.

El *Institute of Management Development* (IMD) (2022) elaboró un ranking de competitividad mundial donde participaron 63 países. Dicho estudio situó al Perú en el lugar 53 de 63 países más competitivos a nivel global. Al analizar su ubicación

regional, se ubicó por detrás de Chile, México y Brasil, y por delante de Colombia, Argentina y Venezuela (Institute of Management Development, 2022). Asimismo, dicho reporte mostró un deterioro paulatino de la posición competitiva del Perú en el panorama mundial (Institute of Management Development, 2022). En la Figura 3 se muestra la tendencia negativa de la competitividad del Perú a nivel global.

Figura 3 – Progresión del ranking competitivo del Perú a nivel global



Nota. Adaptado del *Institute of Management Development* (2022).

El reporte del IMD también proporcionó un conjunto de fortalezas y debilidades de la capacidad competitiva de las empresas peruanas. En lo que respecta a las fortalezas, se identificaron adecuados niveles de remuneración, actividades emprendedoras, y una actitud positiva hacia la globalización (Institute of Management Development, 2022). En lo que respecta a las debilidades, se resaltó deficiencias en la productividad y eficiencia, en la atracción y retención de talento, en el acceso a servicios financieros, y en el empleo de prácticas administrativas (Institute of Management Development, 2022).

En la literatura también se encontró evidencia que sugirió que la innovación es un factor que influye en la capacidad competitiva de las organizaciones (Anwar, 2018; Arsawan et al., 2022; Ferreira et al., 2020; Gürlek y Tuna, 2018; Qiu et al., 2020). En este contexto, la *World Intellectual Property Organization* (WIPO) (2022) desarrolló una clasificación de 132 países según su capacidad de innovación. En dicho estudio, la WIPO ubicó al Perú en el puesto 65. A nivel de la región, el Perú estuvo por detrás de Chile, Brasil, México, Colombia y Uruguay, y por delante de Argentina, Paraguay y Ecuador (World Intellectual Property Organization, 2022). Asimismo, la WIPO encontró que el Perú presentó deficiencias en las iniciativas de investigación y desarrollo, en la creación y difusión de conocimiento, y en la contratación de personal altamente capacitado (World Intellectual Property Organization, 2022).

Los estudios del IMD y de la WIPO fueron desarrollados en una etapa posterior a la ocurrencia de la pandemia del Coronavirus 2019 (COVID-19), lo cual podría haber generado una lectura errónea de la capacidad competitiva y de innovación del ecosistema empresarial peruano. Sin embargo, al analizar otro estudio elaborado por el *World Economic Forum* (WEF) (2019), en etapa prepandemia, se corroboraron tendencias similares y que este fenómeno no fue resultado de la pandemia. A diferencia del estudio realizado por el IMD que incluyó 63 países a nivel global, el WEF analizó el nivel de competitividad de 141 países. De acuerdo con dicho reporte, a nivel regional, el Perú se ubicó por detrás de Chile, México, Uruguay y Colombia, y por delante de Brasil, Argentina, Ecuador, Paraguay, Bolivia y Venezuela. Al analizar específicamente la cultura emprendedora, el Perú se situó en el puesto 96 de 141 países y presentó deficiencias en la actitud empresarial hacia el riesgo, en la delegación de autoridad, en el crecimiento de empresas innovadoras, y en la priorización de ideas de negocio disruptivas (World Economic Forum, 2019). En lo que respecta a la capacidad de innovación, el WEF ubicó al ecosistema empresarial peruano en el puesto 90 de 141 países más innovadores. Asimismo, encontró deficiencias en la interacción de la fuerza de trabajo y los *stakeholders*, en la investigación y desarrollo, y en los métodos de comercialización (World Economic Forum, 2019).

Tal y como se ha podido evidenciar, si bien el Perú es un mercado emergente con una economía sólida y en desarrollo a nivel mundial, presenta un conjunto de deficiencias en la gestión de sus empresas, lo cual genera un impacto negativo en su

capacidad competitiva, en su capacidad innovativa, su desempeño global, en la calidad de vida de la sociedad, y en el crecimiento del país. Sobre la base de esta premisa, diversos estudios indican que las empresas peruanas no son ajenas a los efectos generados por los entornos dinámicos y que estas deben adaptarse y enfrentar cambios continuos (Dávila Morán et al., 2022; Moreno-Quispe et al., 2021; Ramos Reyes, 2021). Por lo tanto, las empresas peruanas deben mejorar sus habilidades de gestión estratégica, de tal manera que tengan la capacidad de formular e implementar estrategias que permitan que una organización pueda lograr una ventaja competitiva sostenible en entornos dinámicos (Dess et al., 2021; Rothaermel, 2019; Wunder, 2023). Es importante destacar que si bien algunos estudios indican que la gestión estratégica podría no ser aplicable en empresas pequeñas, en la literatura se encuentra abundante evidencia de que esto no es así y que, por el contrario, si es posible aplicar la gestión estratégica a empresas pequeñas como las que conforman el ecosistema empresarial peruano (Agwu, 2018; Belás, 2020; Buffa et al., 2018; Durst et al., 2021; Gavurova et al., 2020; Kalkhouran et al., 2015; Melander et al., 2016; Obiol, 2023; Parnell, 2015, 2011, 2013; Pavlak y Pizar, 2020).

Si bien se observa que existen deficiencias en la gestión estratégica de las empresas peruanas, este fenómeno también se observa a nivel mundial. Diversos estudios globales desarrollados por Strategy& demostraron que los métodos tradicionales de planificación estratégica presentaron limitaciones para hacer frente a los entornos dinámicos. De acuerdo con Strategy& (2018), el 40% de gerentes pensó que el proceso de planificación estratégica era demasiado burocrático, que tendía a pasar por alto los cambios en el mercado, y que sus resultados no eran óptimos. En un estudio posterior, Strategy& (2019) encontró que únicamente un 37% de gerentes encuestados afirmó que su organización tenía una estrategia definida, y solo un 35% pensó que su estrategia los llevaría al éxito. Por último, Strategy& (2021) identificó que las organizaciones debían transformarse constantemente para competir en un entorno cambiante. Halló que el 80% de ejecutivos esperaba que las organizaciones cambien la manera en la que operan o la forma en que crean valor (Strategy&, 2021). En una línea similar, Deloitte observó que las organizaciones tendían a reducir sus ciclos de planificación estratégica para intentar contrarrestar el dinamismo del entorno. De acuerdo con Deloitte (2020), un 22% de gerentes revisaba su estrategia cada tres años, un 23% lo hacía cada dos años, y un 45% revisaba su estrategia

anualmente. En un estudio posterior, Deloitte (2021) observó que el 60% de gerentes encuestados indicó que los ciclos de planificación estratégica fueron más dinámicos a raíz de la pandemia del Coronavirus 2019. Es importante destacar que la aceleración del dinamismo del entorno se observó desde antes de la pandemia, no siendo esta la desencadenante de dicho fenómeno.

La evidencia empírica también mostró que la mayoría de las organizaciones aún desarrollaban sus estrategias según un enfoque centralizado tradicional. En una encuesta realizada a nivel global, Deloitte (2023) encontró que un 50% de empresas aún desarrollaba sus estrategias de manera centralizada, que un 42% incluía a las unidades de negocio, y que únicamente un 7% tenía un esquema descentralizado de desarrollo de estrategias embebido en sus unidades de negocio. A pesar de ello, identificaron una tendencia en dejar de lado el centralismo (Deloitte, 2023). Finalmente, se encontró evidencia empírica de que las organizaciones se estaban enfocando en desarrollar capacidades de agilidad y resiliencia, y en reinventar sus modelos de negocio de cara a un futuro cambiante. En un estudio a nivel global, McKinsey & Company (2021) identificaron una tendencia incremental, desde el 2017, en la adopción de agilidad por parte de organizaciones de diversos tamaños, sectores y geografías. Según su estudio, el 56% de empresas encuestadas ya era ágil o estaba en camino a serlo. Las actividades más importantes relacionadas al desarrollo de agilidad fueron la implementación de equipos de trabajo multifuncionales, la autogestión de dichos equipos, y la implementación de metodologías ágiles (McKinsey & Company, 2021). En otro estudio global realizado por McKinsey & Company (2023), observaron que la aceleración de los entornos organizacionales y la búsqueda del fortalecimiento de la resiliencia organizacional fue el reto más importante que enfrentaban las organizaciones. En este contexto, hallaron que las organizaciones más resilientes tuvieron un 43% de mayor probabilidad de resistir las disrupciones provocadas por la pandemia del Coronavirus 2019. Asimismo, encontraron que únicamente el 16% de organizaciones afirmaron estar seguras de tener la capacidad de anticipar y reaccionar a potenciales disrupciones (McKinsey & Company, 2023). Por último, de acuerdo con PriceWaterhouseCoopers (2023), la mayoría de CEOs afirmó que era indispensable reinventar los negocios de cara al futuro. El 40% opinó que, de no hacerlo, las organizaciones no serán viables en la próxima década.

En conclusión, el mundo de los negocios está experimentando cambios rápidos y acelerados, lo cual ocasiona que los métodos tradicionales de gestión sean inadecuados para gestionar organizaciones inmersas en entornos dinámicos. Esta problemática se ha observado en el ecosistema empresarial peruano. Sin embargo, esto no es ajeno a lo que ocurre en otras geografías. Por lo tanto, el problema de investigación radica en que existe una práctica inadecuada de la gestión estratégica en el contexto de las organizaciones peruanas.

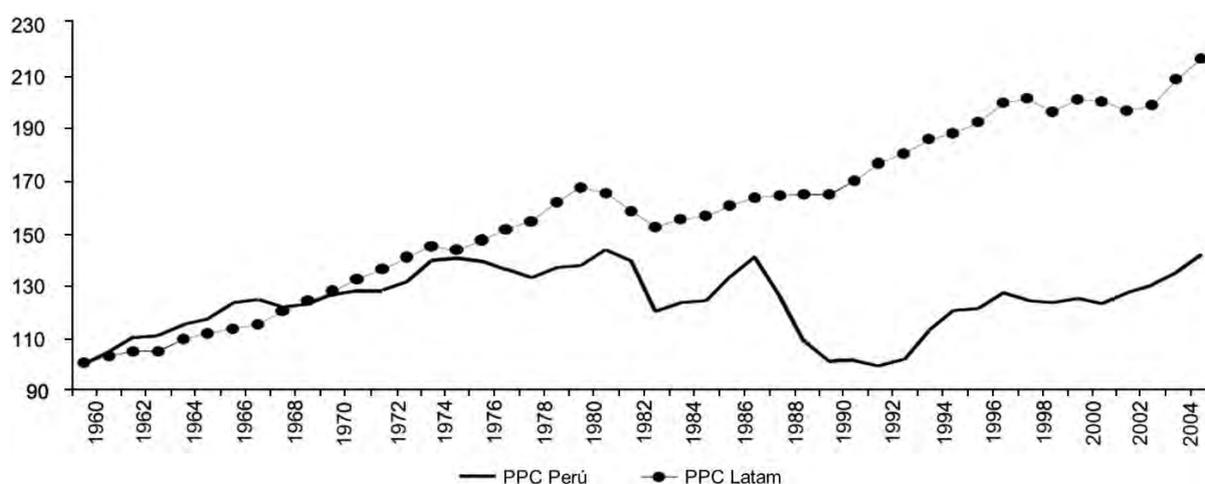
1.3. Relevancia del Problema

La prosperidad nacional no se hereda, se crea (Porter, 1990). De acuerdo por Porter (1998), las empresas son el motor fundamental del éxito de ciertos países en determinadas industrias. En este sentido, la gestión estratégica no solo tendría un impacto en las propias organizaciones, sino en el desarrollo y prosperidad de toda una nación (Grant, 1991). Diversos estudios corroboran esta línea de pensamiento. Agrawal y Kamamura (1999) encontraron que las condiciones de un país y la calidad del producto desarrollado explicaban la ventaja competitiva lograda por algunas organizaciones. Fagerberg et al. (2018) indicaron que la tecnología, capacidad, demanda y el precio eran factores determinantes que explicaban por qué algunos países prosperaban y otros no. Kotabe y Kothari (2016) mostraron que algunas empresas desarrolladas en economías emergentes tuvieron la capacidad de lograr ventajas competitivas en mercados desarrollados y de participar en la economía global. En este sentido, la literatura muestra que es posible que un país emergente mejore su competitividad a nivel global a partir del desarrollo y gestión adecuada de empresas sólidas, logrando mejorar sus indicadores de desarrollo, potenciar el crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, incrementar los ingresos de los trabajadores, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad (Bardy et al., 2012; Maksimov et al., 2017; Norbu et al., 2021). A partir de esta premisa, el Perú tiene la posibilidad de potenciar su capacidad competitiva, acelerar su crecimiento económico, y la calidad de vida de la sociedad.

Gonzalo Llosa y Panizza (2015) realizaron un caso de estudio de la depresión de la economía peruana durante las décadas de 1970 y 1980. Los autores ejemplificaron lo que sucede con un país cuando se tiene un sistema político débil y una limitada capacidad empresarial. En este contexto, la Figura 4 muestra el deterioro

del producto bruto interno por cápita (PPC) del Perú en comparación al promedio simple del PPC de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. Se entiende por PPC al valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado y dividido entre la cantidad de habitantes en dicha economía (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). En dicho gráfico, se puede apreciar que mientras que el PPC de América Latina se incrementó continuamente desde 1960 hasta el 2004, el PPC del Perú se estancó y retrocedió.

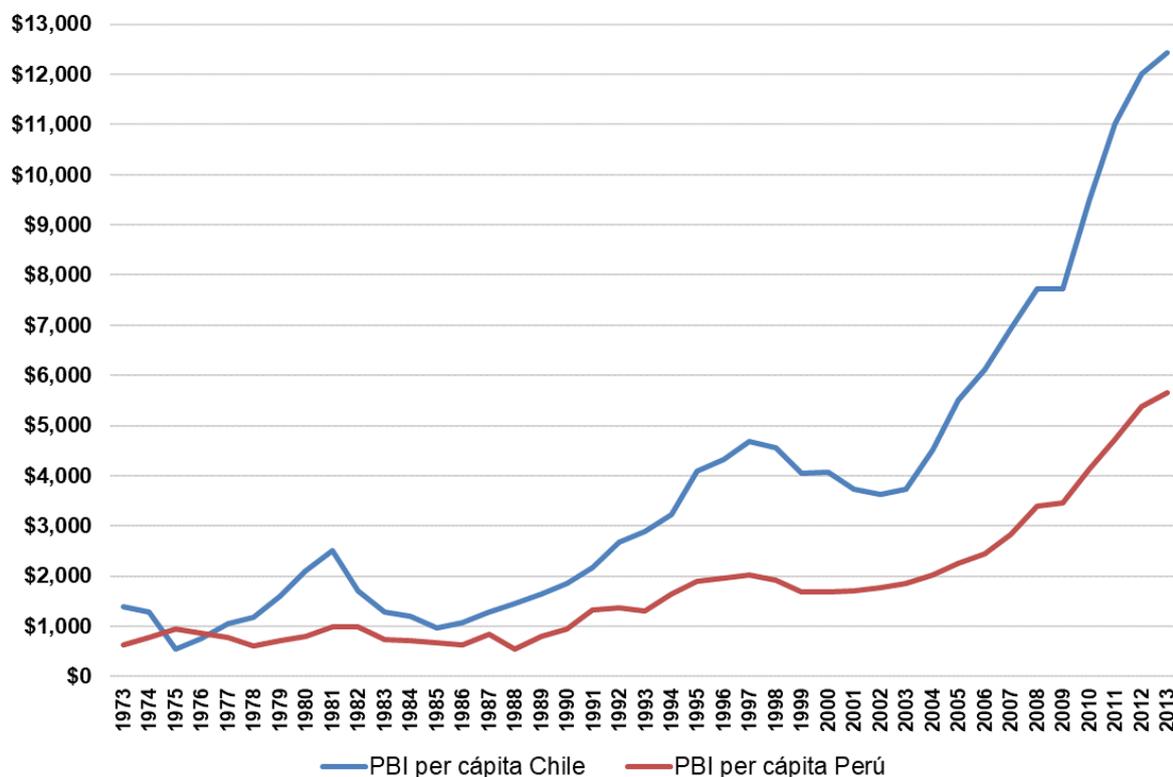
Figura 4 – Producto bruto interno real per cápita en Perú y América Latina



Nota. PPC Perú: Producto bruto interno real per cápita del Perú. PPC Latam: Producto bruto interno real per cápita promedio de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. Adaptado de Gonzalo Llosa y Panizza (2015).

Este fenómeno también se observó al particularizar la economía de Chile. De acuerdo con el World Bank (2023), en el 2013, el PCC de Chile (12,439.57 USD) duplicó al del Perú (5,659.57 USD). Esto ha sido consecuencia de una tendencia continua de crecimiento chileno iniciado a mitad de la década de 1970. En la Figura 5 se puede apreciar la comparación de la evolución del PPC de Perú y del PPC de Chile. Si contrastamos estos datos con las estadísticas del *World Economic Forum* (2019), *Institute of Management Development* (2022), y la *World Intellectual Property Organization* (2022), se verifica que Chile supera al Perú en los indicadores de competitividad empresarial, innovación y bienestar social, a pesar de que Perú es un país con más recursos naturales, mayor extensión territorial, y población.

Figura 5 – Comparación de la evolución del producto bruto interno real per cápita de Perú y de Chile



Nota. Desarrollado a partir de datos del World Bank (2023).

Se concluye que la solución del problema de investigación permitirá que el Perú sea un país más competitivo a nivel global. En consecuencia, el país se verá beneficiado a partir de la mejora de sus indicadores de desarrollo, el potenciamiento de su crecimiento económico, la creación de nuevos puestos laborales, el incremento los ingresos de los trabajadores, la reducción de la pobreza y la mejora la calidad de vida de la sociedad. Para lograrlo, es indispensable que el ecosistema empresarial peruano mejore su desempeño organizacional a partir del desarrollo, adecuación, adopción y mejora constante de prácticas de gestión estratégica.

1.4. Revisión de Literatura

El siguiente paso en la presente investigación fue revisar la literatura académica para comprender el estado de arte e identificar avances que pudieran ser implementados en las organizaciones peruanas para que estas mejoren su

desempeño y sean más competitivas a nivel global. A partir de los antecedentes descritos, y de la definición y justificación del problema de investigación, se rescatan tres conceptos importantes relacionados a las organizaciones: el desempeño, la innovación y los entornos dinámicos. En la literatura se encuentran distintas definiciones para estos términos. A partir de la información encontrada se refinaron dichos conceptos. En lo que respecta al desempeño, la presente investigación adoptó el concepto de desempeño estratégica, el mismo que hace referencia al grado de adaptación de la organización a su entorno (Chakravarthy, 1986). En lo que respecta a la innovación, la presente investigación estudió la innovación específica de los modelos de negocio. En este sentido, se definió la innovación del modelo de negocio como el descubrimiento de un nuevo modelo de negocio fundamental en un modelo de negocio existente (Markides, 2006). Por último el dinamismo del entorno se definió como el nivel de turbulencia del entorno de la organización (Boyd, 1990). Estos conceptos serán profundizados en el Capítulo 2.

La revisión de literatura se enfocó en determinar qué herramientas de la gestión estratégica podrían utilizarse para que las organizaciones puedan lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos. La lógica seguida fue que, si se tiene un entorno dinámico cambiante, las organizaciones deberían tener la capacidad de desarrollar un mecanismo que les permita igualar o superar el ritmo de cambio del entorno, de tal manera que puedan contrarrestar sus amenazas y aprovechar las oportunidades. Sobre la base de esta premisa, en la literatura se encontraron abundantes estudios que indicaban que la agilidad era una de las capacidades organizacionales más importantes para lograr ventajas competitivas en entornos turbulentos e impredecibles (Barlette y Baillette, 2022; Darvishmotevali et al., 2020; Harsch y Festing, 2020; H. Li et al., 2021; Puriwat y Hoonsopon, 2022; Škare y Soriano, 2021; Troise et al., 2022; Walter, 2021). Se entiende por agilidad a la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios del entorno (Pinho et al., 2022; Walter, 2021). En la presente investigación se estudia específicamente el concepto de agilidad estratégica, el cual hace referencia a la capacidad de una organización de detectar y aprovechar una oportunidad decisiva que pueda cambiar las reglas de juego del mercado (Sull, 2009). Estos conceptos son profundizados en la Sección 2.3. Sin embargo, a pesar de que la agilidad permite hacer frente a los entornos dinámicos, en la literatura también se encontró que podía generar problemas considerables. En

dos de sus estudios, Annosi et al. (2016, 2020) hallaron que la implementación de la agilidad generó un impacto negativo en la capacidad de aprendizaje e innovación de las organizaciones de estudio. Asimismo, dichos autores percibieron una reducción en la acumulación e integración de conocimiento organizacional. Appelbaum et al. (2017) realizaron una revisión de literatura en la cual hallaron que mantener la agilidad en una organización era un trabajo complicado y perpetuo. Baran y Woznyj (2021) encontraron que las organizaciones tendían a perpetuar el *status quo*. En otras palabras, los autores refirieron que los colaboradores mostraron una resistencia al cambio requerido para adoptar prácticas ágiles. Hutter et al. (2023) indicaron que la implementación de la agilidad es un proceso que generó muchas dificultades a la gerencia. En este sentido, estos autores resaltaron que una implementación mal realizada causa frustración y fricción en diversos aspectos de la cultura organizacional. Khanagha et al. (2022) observaron que la agilidad tiene un lado oscuro. Según estos autores, suele incrementar los niveles de presión entre los colaboradores, lo cual genera una reducción e inhibición en la capacidad de innovación organizacional. Teece et al. (2016) afirmaron que la agilidad es un proceso costoso y que demanda sacrificios en la eficiencia organizacional. Por último, Lewis et al. (2014) resaltaron el carácter contradictorio de la agilidad respecto a la estrategia. Estos autores explicaron que la estrategia demanda un compromiso estable e inquebrantable con una visión a futuro, e implica un conjunto de procesos de planificación formales y rutinas establecidas. Por el contrario, las organizaciones ágiles requieren adaptarse constantemente, aplicar esquemas de toma de decisión emergentes, y el desarrollo de nuevas rutinas a corto plazo (Lewis et al., 2014).

La agilidad no es un tema ajeno a las empresas peruanas. Alzamendi-Ramirez et al. (2019) realizaron un estudio donde concluyeron que en mundo globalizado y de cambios constantes en la demanda, la agilidad de cadenas de suministro permite que las empresas peruanas de manufactura sean más competitivas a nivel global. Canales et al. (2021) identificaron que en el ecosistema empresarial peruano existe inexperiencia y desconocimiento que dificulta la correcta adopción de prácticas ágiles. Sin embargo, estos autores recalcan que en los últimos años se ha incrementado el uso de modelos ágiles. De la Gala y Arredondo (2019) encontraron que la agilidad, la adaptabilidad y el alineamiento son capacidades que generaron ventajas competitivas en las PYMEs textiles de la región de Arequipa en Perú. Flores-Meza et al. (2020)

desarrollaron un modelo de gestión de producción enfocado en PYMEs textiles peruanas para incrementar el flujo de producción y reducir el tiempo dedicado a las actividades de gestión. Muñoz et al. (2018) identificaron que las prácticas tradicionales de gestión no eran las más adecuadas para lograr ventajas competitivas en la industria peruana de servicios. Asimismo, concluyeron que el uso de modelos ágiles para gestionar organizaciones inmersas en entornos globalizados y de rápido cambio demandaban altos costos y niveles de inversión. Estos autores resaltaron el hecho de que la necesidad de ir probando diversas soluciones para un problema era una tarea complicada y de alto costo. Por último, Ramos et al. (2023) argumentaron, el contexto de cadenas de suministro de empresas de café peruano, que la agilidad de cadenas de suministro no era suficiente para lograr un buen desempeño organizacional. En conclusión, existe evidencia suficiente para afirmar que la agilidad es una capacidad importante para hacer frente a los entornos dinámicos. Sin embargo, también existe evidencia que indica que esta capacidad por sí sola no es suficiente para lograr una ventaja competitiva sostenible. Este fenómeno se observa en empresas a nivel global y en empresas peruanas.

A partir de lo descrito anteriormente, es necesario que la agilidad sea complementada con otra capacidad que permita soportar los embates generados por un entorno dinámico, que sea costo-eficiente, que brinde cierto grado de alineamiento estratégico a futuro, y que ayude a lograr una ventaja competitiva sostenible. La lógica seguida fue que una organización, por más ágil que sea, en la práctica no siempre podrá contrarrestar la totalidad de los efectos derivados de un entorno dinámico y deberá aprender a convivir con ellos (Holbeche, 2019a). Por lo tanto, es necesario que una organización sea resiliente (DesJardine et al., 2019; Duchek, 2020; Stoverink et al., 2020). Sobre la base de esta premisa, un gran candidato a cumplir el rol complementario de la agilidad fue la capacidad de resiliencia organizacional.

La resiliencia es una capacidad que permite que una organización pueda reaccionar a disrupciones potenciales (Duchek, 2020). En la presente investigación se estudia específicamente el concepto de resiliencia organizacional, el cual hace referencia a la capacidad de una organización de estar alerta y preparada antes de que ocurra una disrupción, de contrarrestar su efecto cuando ocurre, y de responder y recuperarse posteriormente (Conz y Magnani, 2020). Estos conceptos son profundizados en la Sección 2.4. Se entiende por disrupción a la ocurrencia de un

evento que genera un impacto económico adverso y que pone en riesgo la supervivencia de una organización (Parker y Ameen, 2018). A partir de las definiciones de agilidad y resiliencia, se propuso que estas dos capacidades permitirían que una organización pueda reaccionar rápidamente a los cambios del entorno y, al mismo tiempo, pueda soportar las interrupciones del entorno (Conz y Magnani, 2020; Pinho et al., 2022; Walter, 2021). El siguiente paso fue desarrollar una revisión sistemática de literatura para corroborar si estas dos capacidades eran complementarias, qué impacto tenían en el desempeño estratégico, y si existía alguna brecha en el conocimiento.

A partir de la revisión sistemática de literatura, se encontró un conjunto de estudios que desarrollaron de manera general la idea de la complementariedad entre la agilidad y la resiliencia, y su impacto en el desempeño organizacional. Asimismo, se diferenciaron dos grupos temáticos de investigaciones. El primer grupo se enfocó en estudiar el impacto de ambas capacidades en el contexto de la gestión de cadenas de suministro. En este grupo se encontraron estudios conceptuales y empíricos. El segundo grupo se enfocó en estudiar el impacto de la agilidad y resiliencia en el contexto organizacional. En este grupo solo se encontraron cuatro estudios conceptuales y ninguno de enfoque empírico. El detalle del proceso de elaboración de la revisión sistemática de literatura se encuentra en el Apéndice A.

A continuación, se presenta la literatura más relevante de la dualidad agilidad-resiliencia en el contexto de gestión de cadenas de suministro. Se identificó el artículo seminal de Carvalho et al. (2012), quienes desarrollaron la idea de que las cadenas de suministro debían contar con capacidades de agilidad y resiliencia para mejorar su desempeño y competitividad. Altay et al. (2018) elaboraron un estudio empírico donde concluyeron que las organizaciones se beneficiaron al perseguir simultáneamente una estrategia de agilidad y resiliencia conjunta para la operación de cadenas de suministro de ayuda humanitaria. Gligor et al. (2019) resaltaron la importancia de la agilidad y la resiliencia como capacidades determinantes para la gestión de cadenas de suministro globales. Asimismo, dichos autores indicaron que no existían investigaciones que se enfoquen en el estudio específico de la relación compleja entre ambos constructos. Por último, es importante destacar que en la revisión sistemática de literatura se identificó un grupo de investigaciones que se enfocó específicamente en el estudio y desarrollo de un modelo conceptual de prácticas *lean*, ágiles,

resilientes y ambientales (LARG, del inglés *Lean, Agile, Resilient and Green*) para el diseño de cadenas de suministro que respondan ágilmente, que sean resilientes a interrupciones, y que estén en armonía con el planeta (Alqudah et al., 2020; Azevedo et al., 2016; Cabral et al., 2012; Carvalho et al., 2011; Sharma et al., 2021; Suifan et al., 2019).

A continuación, se presenta la literatura más relevante de la dualidad agilidad resiliencia en el contexto organizacional. Arsawan et al. (2021) desarrollaron un análisis bibliográfico enfocado en el estudio de empresas medianas y pequeñas. Estos autores encontraron que la agilidad y la resiliencia fueron recursos estratégicos y esenciales para la supervivencia de las organizaciones, y para minimizar los riesgos financieros y no financieros. Gölgeci et al. (2020) desarrollaron el concepto de agilidad resiliente como una capacidad organizacional que permite detectar y actuar ágilmente ante los cambios del entorno, mientras se resisten condiciones desfavorables. Si bien estos autores elaboraron un concepto distinto, hacen referencia a la idea del desarrollo de capacidades de agilidad y resiliencia para lograr la supervivencia y prosperidad de organizaciones en entornos dinámicos. Holbeche (2019a, 2019b) indicó en un par de estudios conceptuales que la agilidad no era suficiente para que las organizaciones puedan prosperar en entornos dinámicos y que la resiliencia era indispensable. De manera específica, este autor enfatizó que, si bien era necesario que las organizaciones tuvieran la capacidad de responder a los cambios del entorno, no siempre tendrían la capacidad de hacerlo y que, en estos escenarios, era imperativo que las organizaciones puedan absorber los daños, aprender, recuperarse, e incluso reinventarse. Sull (2009) desarrolló una conceptualización de la agilidad como una capacidad de ataque y de la resiliencia como una capacidad defensiva. En este sentido, dicho autor indicó que las organizaciones deben cultivar la agilidad para identificar y explotar cambios en el mercado, y que la resiliencia permite absorber los efectos negativos de las interrupciones. Finalmente, durante la pandemia del Coronavirus 2019, Wade et al. (2021) encontraron que las organizaciones que lograron sobrevivir y prosperar utilizaron tres estrategias. En primer lugar, fueron lo suficientemente ágiles para evitar los peores impactos (Wade et al., 2021). En segundo lugar, cuando se vieron afectadas, fueron lo suficientemente robustas para absorber los daños (Wade et al., 2021). Por último, fueron lo suficientemente resilientes para acelerar su recuperación (Wade et al., 2021).

La revisión sistemática de literatura permitió concluir que el estudio de la dualidad agilidad-resiliencia, en el contexto organizacional, es un tema importante y relevante para el campo de la gestión estratégica. En primer lugar, diversas investigaciones coincidieron en afirmar que el estudio conjunto de la agilidad y la resiliencia es relevante para que una organización pueda contrarrestar los efectos negativos de los entornos dinámicos y para que pueda adaptarse constantemente a dichos cambios. En segundo lugar, se encontraron pocas investigaciones que estudiaran dicho fenómeno en el contexto organizacional y desde una perspectiva estratégica. La totalidad de estos pocos artículos fueron desarrollados de manera conceptual. En este sentido, se identificó una brecha en el conocimiento, puesto que no se encontró algún modelo teórico o estudio cuantitativo que analice el mecanismo de acción conjunta de la dualidad agilidad-resiliencia en el contexto organizacional. En tercer lugar, no se encontró ningún estudio que haya sido desarrollado en el contexto peruano. Por lo tanto, esta sería la primera investigación en realizar un estudio bajo el paradigma cuantitativo, en el campo organizacional, y en el contexto peruano. Finalmente, la revisión sistemática de literatura brindó evidencia conceptual suficiente para determinar que la agilidad y la resiliencia son capacidades dinámicas. De esta manera, se podría utilizar la teoría de capacidades dinámicas para explicar cómo es que ambas capacidades permiten que una organización logre una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico (Teece, 2009). Esta teoría se profundiza en la Sección 2.1.

1.5. Propósito del Estudio

El propósito general del presente estudio es analizar el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico de organizaciones peruanas. Para el desarrollo del marco teórico, es necesario definir y resumir las variables de estudio que serán utilizadas en el desarrollo del modelo de investigación. La agilidad estratégica es la capacidad de una organización para detectar y aprovechar una oportunidad decisiva que pueda cambiar las reglas de juego del mercado (Sull, 2009). La resiliencia organizacional es la capacidad de la organización de estar alerta y preparada antes de que ocurra una disrupción, de contrarrestar su efecto cuando ocurre, y de responder y recuperarse posteriormente (Conz y Magnani, 2020). En lo que respecta a la innovación, se estudia la innovación del modelo de negocio que es el descubrimiento de un nuevo modelo de negocio

fundamental en un modelo de negocio existente (Markides, 2006). El dinamismo del entorno es el nivel de turbulencia del entorno de la organización (Boyd, 1990). Por último, se cuantifica el desempeño estratégico como conjunto de indicadores que permiten evaluar la calidad de adaptación de la organización en su entorno (Chakravarthy, 1986). Es importante destacar que el marco teórico se desarrolló a partir de la Teoría de Capacidades Dinámicas (DCF, del inglés *Dynamic Capabilities Framework*). La DCF explica cómo es que una organización puede lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos (Teece, 2009). Todos estos conceptos y teoría serán profundizados en el Capítulo 2.

A partir de la interpretación de la DCF, se procedió a realizar búsquedas en bases de datos científicas. Se encontró evidencia empírica suficiente que permitió suponer la existencia de una relación directa y significativa entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico (Ahammad et al., 2021; Côte-Real et al., 2017; Kale et al., 2019; Kurniawan et al., 2020; Tallon y Pinsonneault, 2011). Asimismo, se encontró evidencia empírica que permitió suponer que la innovación del modelo de negocio tuvo un efecto mediador parcial en dicha relación (Bhatti et al., 2021; Clauss et al., 2021; Liao et al., 2019). En lo que respecta a la resiliencia organizacional, se encontró evidencia empírica limitada de una relación directa y significativa con el desempeño estratégico (Alkalha et al., 2021; M. Chowdhury et al., 2019; Prayag et al., 2018; Sobaih et al., 2021; Yu et al., 2019). Por otro parte, a diferencia de la agilidad estratégica, no se encontró evidencia empírica significativa de que la innovación del modelo de negocio tuviera un efecto mediador entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Al analizar la innovación del modelo de negocio, se encontró evidencia empírica suficiente que permite suponer la existencia de una relación directa y significativa con el desempeño estratégico (Anwar, 2018; Latifi et al., 2021; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021; Xiao et al., 2021). En lo que respecta al efecto moderador del dinamismo del entorno, no se encontró evidencia concluyente sobre su efecto en la relación entre la innovación y el desempeño estratégico. Un conjunto de estudios proporcionaron evidencia empírica suficiente de que el dinamismo del entorno tenía un efecto moderador entre la innovación y el desempeño estratégico (Hung y Chou, 2013; Jansen et al., 2006; Nica et al., 2015; Schilke, 2014). Sin embargo, otro conjunto de estudios no encontraron evidencia empírica significativa (Chan et al., 2016; Dhir et al., 2018; Mohammad,

2019; Turulja y Bajgoric, 2019). Finalmente, no se encontró ninguna investigación cuantitativa que analice el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico. La lógica de la integración de la DCF y de la evidencia empírica descrita se desarrolla detalladamente en el Capítulo 2.

A partir de la revisión de literatura, se encontraron vacíos en el conocimiento. En primer lugar, el estudio del impacto de la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico estuvo limitado a la industria de turismo. En ese sentido, fue necesario estudiar dicho impacto en otras industrias. En segundo lugar, no se encontraron estudios que investiguen la relación entre la resiliencia organizacional y la innovación del modelo de negocio. En tercer lugar, no se halló alguna investigación que estudie el efecto mediador de la innovación del modelo de negocio en la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. En cuarto lugar, no existe claridad sobre el efecto moderador ejercido por el dinamismo del entorno entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. En quinto lugar, no se encontró algún estudio que analice empíricamente el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico, desde una perspectiva estratégica y organizacional. Finalmente, no se halló alguna investigación similar que se haya desarrollado en el ecosistema empresarial peruano.

1.6. Naturaleza del Estudio

La presente investigación se desarrolla bajo el paradigma filosófico positivista. Esta corriente está caracterizada por el determinismo, el reduccionismo, la observación empírica y la verificación teórica (Creswell y Creswell, 2018). El estudio es determinístico porque se cree que existe un conjunto de causas que determinan los resultados (Creswell y Creswell, 2018). Es reduccionista, porque la idea general se divide en partes pequeñas que serán sujeto de estudio (Creswell y Creswell, 2018). Es empírico, porque se realizan mediciones numéricas de las observaciones de la realidad objetiva (Creswell y Creswell, 2018). Por último, se cree que existen leyes y teorías que gobiernan el mundo y que estas necesitan ser probadas o mejoradas para tener una mejor comprensión de los fenómenos que ocurren (Creswell y Creswell, 2018). Sobre la base del paradigma positivista, la presente investigación hace uso del método científico (Creswell y Creswell, 2018).

Debido a que el presente estudio está basado en el paradigma positivista, se realizará una investigación cuantitativa (Creswell y Creswell, 2018). La elección de este tipo de investigación se basa en que se busca explicar la relación entre un conjunto de variables, en que se desarrollan hipótesis y en el hecho que se requiere recolectar datos numéricos de un grupo de organizaciones (Creswell, 2015). De manera específica, se realizará un diseño correlacional explicativo transversal, puesto que el objetivo es explicar la relación entre un conjunto de variables en un determinado periodo de tiempo (Creswell, 2015). En este sentido, es importante aclarar que el presente estudio no evalúa causalidad.

1.7. Preguntas de Investigación

El presente estudio plantea las siguientes preguntas de investigación:

- Pregunta General. ¿En qué grado la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional generan un impacto conjunto en el desempeño estratégico?
- Pregunta 1. ¿En qué grado la agilidad estratégica genera un impacto en el desempeño estratégico?
- Pregunta 2. ¿En qué grado la agilidad estratégica genera un impacto en la innovación del modelo de negocio?
- Pregunta 3. ¿En qué grado la resiliencia organizacional genera un impacto en el desempeño estratégico?
- Pregunta 4. ¿En qué grado la resiliencia organizacional genera un impacto en la innovación del modelo de negocio?
- Pregunta 5. ¿En qué grado la innovación del modelo de negocio genera un impacto en el desempeño estratégico?
- Pregunta 6. ¿En qué grado la innovación del modelo de negocio media la relación entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico?
- Pregunta 7. ¿En qué grado la innovación del modelo de negocio media la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico?
- Pregunta 8. ¿En qué grado el dinamismo del entorno modera la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico?

1.8. Objetivos de Investigación

Sobre la base de las preguntas de investigación, el presente estudio plantea los siguientes objetivos de investigación:

- Objetivo General. Establecer el grado de impacto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico.
- Objetivo 1. Establecer el grado de impacto de la agilidad estratégica en el desempeño estratégico.
- Objetivo 2. Establecer el grado de impacto de la agilidad estratégica en la innovación del modelo de negocio.
- Objetivo 3. Establecer el grado de impacto de la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico.
- Objetivo 4. Establecer el grado de impacto de la resiliencia organizacional en la innovación del modelo de negocio.
- Objetivo 5. Establecer el grado de impacto de la innovación del modelo de negocio en el desempeño estratégico.
- Objetivo 6. Establecer el grado de mediación de la innovación del modelo de negocio entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico.
- Objetivo 7. Establecer el grado de mediación de la innovación del modelo de negocio entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico.
- Objetivo 8. Establecer el grado de moderación del dinamismo del entorno entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico.

1.9. Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones

En la presente investigación se reconoce un conjunto de supuestos, limitaciones y delimitaciones importantes.

1.9.1. Supuestos

Se identificaron ocho supuestos. En primer lugar, se asumió que los informantes expresaron información verídica sobre su pertenencia a una determinada organización y su posición en la estructura organizacional. En segundo lugar, que tuvieron un conocimiento profundo de la estrategia empresarial. En tercer lugar, que dedicaron un tiempo adecuado para leer, comprender y contestar el cuestionario de investigación. En cuarto lugar, que sus respuestas expresaron la verdadera condición

de sus organizaciones. En quinto lugar, que fueron los mismos informantes quienes respondieron la encuesta. En sexto lugar, que actuaron de buena fe, en bien de la investigación. En séptimo lugar, que los conceptos de estudio fueron medidos de manera adecuada por los cuestionarios adaptados a partir de trabajos realizados por otros investigadores. Finalmente, que la recolección de datos a partir de un único informante permitió caracterizar a una organización de estudio.

1.9.2. Limitaciones

Se identificaron tres limitaciones. En primer lugar, se registró una baja participación de la población foco de estudio, lo cual conllevó a modificar el método de muestreo probabilístico a uno no probabilístico y por conveniencia. De esta manera, los resultados no pueden ser generalizados más allá de las organizaciones participantes en el estudio. En segundo lugar, debido al contexto de la pandemia del Coronavirus del 2019, se introdujo un sesgo relacionado al método de recolección de datos. De manera específica, las organizaciones estudiadas fueron las que tuvieron algún canal de contacto digital. Finalmente, la presente investigación no establece causalidad de constructos a nivel empírico, solo a partir de la fundamentación teórica.

1.9.3. Delimitaciones

Al intentar encuestar empresas en todos los departamentos del Perú, se obtuvo una tasa de respuesta muy baja en regiones fuera de Lima Metropolitana. Debido a ello, la muestra final se delimitó a empresas privadas y formales que operaban en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría de Capacidades Dinámicas

La teoría de capacidades dinámicas (DCF, del inglés *Dynamic Capabilities Framework*) explica cómo es que una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico (Teece, 2009). En el marco de la gestión estratégica, una capacidad es la posibilidad de adaptar, integrar y reconfigurar recursos y competencias (Teece et al., 1997). En lo que respecta a lo dinámico, el concepto hace referencia a la renovación de recursos y competencias para lograr un equilibrio con las fuerzas del entorno (Teece et al., 1997). Por lo tanto, la DCF propone que una organización inmersa en un entorno dinámico logra una ventaja competitiva sostenible a partir del desarrollo de capacidades que permitan anticipar cambios en el entorno, aprovechar dichas oportunidades y transformar constantemente sus recursos (Augier y Teece, 2009; Dess et al., 2021; Teece, 2009). Las capacidades dinámicas son un recurso estratégico que permite crear una posición competitiva única, valiosa y sostenible para la organización (Porter, 1996).

La DCF se concibe como una extensión de la teoría basada en recursos (RBV, del inglés *Resource Based View*) (Eisenhardt y Martin, 2000). La RBV postula que las organizaciones logran una ventaja competitiva a partir de la obtención de recursos valiosos, raros, inimitables y orquestados (Barney, 1991). Se entiende por recursos a todos los activos, capacidades, procesos, atributos, información y conocimiento controlados por la organización y que les permite implementar estrategias efectivas (Barney, 1991). En este sentido, un recurso será valioso cuando permita que la organización pueda aprovechar una oportunidad proveniente de su entorno o pueda contrarrestar una amenaza externa (Dess et al., 2021). Un recurso será raro cuando solo una o muy pocas organizaciones lo posean (Dess et al., 2021). Será inimitable, o muy costoso de imitar, cuando una organización no pueda desarrollar o adquirir dicho recurso a un costo razonable (Dess et al., 2021). Por último, para que un recurso permita lograr ventajas competitivas este debe ser correctamente orquestado por la organización (Rothaermel, 2019). En otras palabras, la organización debe tener la capacidad de capturar el valor generado por el recurso, a partir de una gestión y estructura organizacional efectiva (Rothaermel, 2019). Si bien ambas teorías tienen como fin lograr una ventaja competitiva sostenible, la RBV se aplica a entornos

relativamente estables y la DCF a entornos de cambio rápido e impredecible (Eisenhardt y Martin, 2000).

Para analizar las capacidades dinámicas, estas se pueden desagregar en tres sub-capacidades: percepción, aprovechamiento y transformación (Birkinshaw et al., 2016; Felin y Powell, 2016; Teece, 2009). La percepción es la detección oportuna de oportunidades que puedan ser aprovechadas para reforzar la posición competitiva de la organización y/o la detección oportuna de amenazas que puedan ser contrarrestadas (Teece, 2009). Para percibir oportunidades y/o amenazas, las organizaciones deben analizar constantemente su entorno, obtener nueva información y conocimiento, explorar nuevas tecnologías y mercados, entre otros (Teece, 2009). El aprovechamiento es la materialización de la oportunidad percibida y/o la neutralización de la amenaza detectada (Teece, 2009). Es importante destacar que diversos autores indican que la innovación del modelo de negocio es una de las acciones estratégicas más adecuadas para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas, generar valor, y lograr una ventaja competitiva sostenible (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). Asimismo, otros autores afirman que es un mecanismo de toda capacidad dinámica (Bocken y Geradts, 2020; Heider et al., 2021; Randhawa et al., 2021; Schoemaker et al., 2018; Teece, 2018). Por último, la transformación es la recombinación y reconfiguración continua de activos y estructuras organizacionales, de tal manera que la organización pueda lograr un equilibrio con su entorno cambiante (Teece, 2009). En la Figura 6 se muestra el diagrama de la DCF que se utiliza como fundamentación teórica para el desarrollo de las hipótesis de investigación.

Figura 6 – Conceptualización de la teoría de capacidades dinámicas



Nota. Desarrollado a partir de Augier y Teece (2009), Teece (2009) y Teece et al. (1997).

2.2. Entorno Dinámico

El entorno comprende todo lo que está fuera de los límites de la organización (Mintzberg, 1979a). Son fuerzas sociales, políticas, económicas, competitivas y tecnológicas (Liu, 2013). Asimismo, es un factor de contingencia, puesto que sus características tienen un impacto en la organización y deben ser gestionadas de manera estratégica (Chi et al., 2009; Otley, 1980). De esta manera, el entorno tiene la capacidad de crear amenazas disruptivas y, al mismo tiempo, oportunidades estratégicas (Ward et al., 1995).

El entorno se conceptualiza a partir de tres dimensiones principales: capacidad, complejidad y dinamismo (Anderson y Tushman, 2001; Boyd, 1990; Dess y Beard, 1984; D. Li y Liu, 2014; X. Wang et al., 2021). La capacidad es el nivel relativo de recursos disponibles en el entorno de la organización (Boyd, 1990). La complejidad es el nivel de concentración de recursos en el entorno de la organización (Boyd, 1990). El dinamismo es el nivel de turbulencia del entorno de la organización (Boyd, 1990). Al analizar cada dimensión, se observa que la capacidad y la complejidad están relacionadas con los recursos y que el dinamismo cuantifica el grado de interacción entre las fuerzas externas y la organización. Asimismo, la literatura indica que el dinamismo suele ser la fuerza dominante en el entorno (Kovach et al., 2015). Por lo tanto, debido a que el presente estudio analiza la interacción de la organización con su entorno y que el dinamismo es la fuerza dominante del entorno, se analizará específicamente la dimensión de dinamismo del entorno.

El grado de dinamismo del entorno puede ser cuantificado a partir de la magnitud de cambio y del nivel de predictibilidad del mismo (Ansoff y Sullivan, 1993; Miller y Friesen, 1983; Schilke, 2014). En esta línea, el dinamismo del entorno puede ir desde un estado estable hasta un estado turbulento (Dess y Beard, 1984). Por lo tanto, el dinamismo del entorno se define como el nivel de turbulencia del entorno de la organización (Boyd, 1990). Un entorno estable se caracteriza por sufrir cambios pequeños y predecibles. Por el contrario, un entorno turbulento sufre cambios radicales e impredecibles.

2.3. Agilidad Estratégica

El concepto agilidad suele tener diversas definiciones que varían en función al campo estudio en que se emplea (Škare y Soriano, 2021). A pesar de ello, dichas

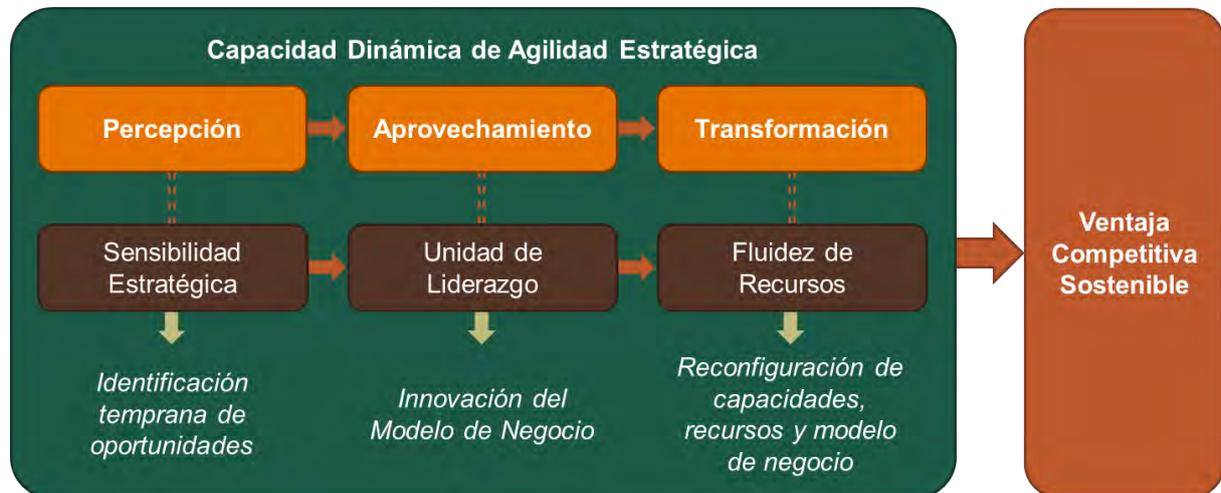
definiciones coinciden en resaltar la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios del entorno (Pinho et al., 2022; Walter, 2021). En la literatura se encuentran cuatro campos de estudio principales: agilidad organizacional, agilidad de negocio, agilidad operacional y agilidad estratégica (Baškarada y Koronios, 2018; Haider et al., 2021; Jafari-Sadeghi et al., 2022). La agilidad organizacional es la capacidad de una organización de ejercer un comportamiento eficiente en un entorno turbulento, a partir de una reacción rápida a los cambios (Salmen y Festing, 2022). La agilidad de negocio es la capacidad de una organización de interactuar rápidamente con sus clientes, orquestar sus operaciones internas, y aprovechar su red de socios de negocio (Sambamurthy et al., 2003). La agilidad operacional es la capacidad que tiene una organización de explotar oportunidades que le permitan aumentar sus ingresos y reducir sus costos en su *core business*, de manera más rápida, efectiva y consistente que sus competidores (Sull, 2010). Por último, la agilidad estratégica es la capacidad de una organización de detectar y aprovechar una oportunidad decisiva que pueda cambiar las reglas de juego del mercado (Sull, 2009). La presente investigación se enfoca en el estudio de la agilidad estratégica, puesto que hace referencia a la habilidad de una organización de realizar un ajuste continuo entre su dirección estratégica y su entorno para lograr una ventaja competitiva sostenible (Doz y Kosonen, 2007; Roth, 1996; Tallon y Pinsonneault, 2011). Las categorías restantes no tienen una connotación estratégica.

Diversos estudios han aplicado la DCF para el análisis de la agilidad (Baškarada y Koronios, 2018; Irfan et al., 2019; Jafari-Sadeghi et al., 2022; Pinho et al., 2022; Walter, 2021). En lo que respecta a la aplicación específica de la DCF en la agilidad estratégica, se identificaron los estudios de Arbussa et al. (2017), Junni et al. (2015), Kale et al. (2019), Shams et al. (2021) y Vecchiato (2015). La mayoría de los estudios que desarrollaron la agilidad estratégica desde la perspectiva de la DCF, lo hicieron sobre el marco teórico desarrollado por Doz y Kosonen (2008, 2010). Estos autores indican que la agilidad estratégica es una capacidad dinámica que está basada en tres sub-capacidades: sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo y fluidez de recursos. La sensibilidad estratégica hace referencia a la capacidad de detectar tendencias iniciales y fuerzas convergentes, a medida que estas se desarrollan y evolucionan (Doz y Kosonen, 2008, 2010). La unidad de liderazgo hace referencia a la capacidad de tomar decisiones de manera rápida (Doz y Kosonen,

2008, 2010). Por último, la fluidez de recursos involucra la capacidad de la organización de reconfigurar sus sistemas y de redespigar a sus recursos de manera rápida (Doz y Kosonen, 2008, 2010).

La agilidad estratégica, al ser una capacidad dinámica, puede ser descrita a partir de la DCF. La teoría indica que toda capacidad dinámica se puede desagregar en tres sub-capacidades: percepción, aprovechamiento y transformación (Birkinshaw et al., 2016; Felin y Powell, 2016; Teece, 2009). La capacidad de percepción, que hace referencia a la detección oportuna de oportunidades que puedan ser aprovechadas, se relaciona con la capacidad de sensibilidad estratégica de la agilidad estratégica (Doz y Kosonen, 2008, 2010; Teece, 2009). En este sentido, la capacidad de detectar tendencias iniciales y fuerzas convergentes, a medida que estas se desarrollan y evolucionan, permitiría que la organización mantenga su posición competitiva o logre ventajas competitivas sostenibles. La capacidad de aprovechamiento, que hace referencia a la materialización de una oportunidad percibida, se relaciona con la capacidad de unidad de liderazgo de la agilidad estratégica (Doz y Kosonen, 2008, 2010; Teece, 2009). En este punto, Baškarada y Koronios (2018), Doz y Kosonen (2007, 2010), Shams et al. (2021), y Weber y Tarba (2014) indican que la innovación del modelo de negocio es un mecanismo de acción propio de la agilidad estratégica, lo cual es congruente con lo indicado por Amit y Zott (2012), Chesbrough (2010), y Pereira Nunes y Do Val Pereira (2021), quienes afirman que la innovación del modelo de negocio es una acción estratégica adecuada para aprovechar oportunidades potenciales, generar valor y lograr una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, la capacidad de tomar decisiones de manera rápida permitiría que una organización materialice las oportunidades estratégicas percibidas a partir de la innovación de su modelo de negocio. Por último, la capacidad de transformación, que hace referencia a la recombinación y reconfiguración de activos y estructuras organizacionales, se relaciona con la capacidad de fluidez de recursos de la agilidad estratégica (Doz y Kosonen, 2008, 2010; Teece, 2009). De esta manera, la capacidad de la organización de reconfigurar sus sistemas y de redespigar a sus recursos de manera rápida permitiría que la organización transforme sus recursos y capacidades constantemente. A partir del desarrollo teórico realizado, se corrobora que la agilidad estratégica es una capacidad dinámica. En la Figura 7 se muestra un diagrama con la conceptualización de la agilidad estratégica desde la perspectiva de la DCF.

Figura 7 – Agilidad estratégica desde la perspectiva de la teoría de capacidades dinámicas



Nota. Desarrollado a partir de Doz y Kosonen (2008, 2010) y Teece (2009).

2.4. Resiliencia Organizacional

El concepto resiliencia suele tener distintas definiciones en función al campo de investigación en el que se emplea (Do et al., 2022; Parker y Ameen, 2018; Ponomarov y Holcomb, 2009). A pesar de ello, la diversidad de definiciones suele coincidir en resaltar la capacidad de la resistencia de un elemento ante amenazas potenciales (Darkow, 2019). En la literatura se observan tres campos principales de estudio de resiliencia en el campo organizacional: resiliencia de cadenas de suministro, resiliencia individual y resiliencia organizacional (Annarelli y Nonino, 2016; Conz y Magnani, 2020; Linnenluecke, 2017; Z. Ma et al., 2018). La resiliencia de cadenas de suministro es una capacidad que permite soportar disrupciones significativas en las cadenas de suministro y responder de manera óptima a las fluctuaciones de la demanda (Sheffi, 2005). La resiliencia individual hace referencia a la construcción de resiliencia a partir del desarrollo de fortalezas de los trabajadores en la organización (Linnenluecke, 2017). Por último, la resiliencia organizacional tiene una visión macro de la resiliencia y se enfoca en capacidades permiten que una organización para soportar disrupciones y de adaptarse a un nuevo entorno (Burnard y Bhamra, 2011). La presente investigación se enfoca en el estudio de la resiliencia organizacional, puesto que la unidad de análisis es la organización empresarial.

En el contexto organizacional, se identifican distintas definiciones de resiliencia. Bhamra et al. (2011) indican que es la capacidad de una organización de retornar a un estado estable después de una disrupción. Bustinza et al. (2019) la conceptualizan como la habilidad de reinventar una organización, de manera dinámica, para hacer frente a situaciones cambiantes, con el fin de facilitar la capacidad de respuesta de la organización a condiciones inciertas. Do et al. (2022) argumentan que la resiliencia es una capacidad organizacional que puede ser desarrollada y mejorada constantemente. Herbane (2019) propone que la resiliencia es un proceso adaptativo y una capacidad organizacional que permite hacer frente a retos estratégicos críticos, a partir de una respuesta efectiva para lograr la renovación de una organización. Iborra et al. (2020) afirman que la resiliencia puede definirse como el éxito de una organización en anticipar, hacer frente y recuperarse de una circunstancia financiera negativa a partir de las habilidades, acciones y comportamientos organizacionales. Por último, Vogus y Sutcliffe (2007) la definen como el ajuste constante de la organización a condiciones desafiantes, de tal manera que esta emerja fortalecida, y con mejores recursos y capacidades.

En la literatura se identifica un grupo relevante de estudios que conceptualiza la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica (Annarelli y Nonino, 2016; Duchek, 2020; Hamel y Välikangas, 2003; Ishak y Williams, 2018; Z. Ma et al., 2018). A partir de la revisión sistemática de literatura realizada por Conz y Magnani (2020), se define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica que permite estar alerta y preparado antes de que ocurra una disrupción, de contrarrestar su efecto cuando ocurre, y de responder y recuperarse posteriormente. Es importante destacar que la literatura muestra tres categorías adicionales de resiliencia: proactiva, adaptativa y reactiva (Conz y Magnani, 2020; Darkow, 2019; Lengnick-Hall et al., 2011). La resiliencia proactiva es la capacidad de la organización de estar alerta y preparada antes de que ocurra una disrupción (Conz y Magnani, 2020). La resiliencia adaptativa es la capacidad de la organización de soportar los efectos de una disrupción y de adaptarse a un nuevo estado (Duchek, 2020). Por último, la resiliencia reactiva es la capacidad de la organización de responder y recuperarse después de la ocurrencia de una disrupción (Lengnick-Hall et al., 2011).

En la presente investigación se toma la definición de resiliencia organizacional como una capacidad dinámica, puesto que esta se puede enmarcar en la DCF y

porque engloba las otras categorías de resiliencia (M. H. Chowdhury y Quaddus, 2017; Duchek, 2020; Z. Ma et al., 2018; Mandal y Saravanan, 2019; Yu et al., 2019). En este sentido, a partir de los trabajos de Ambulkar et al. (2015), Conz y Magnani (2020) y Su et al. (2014), se identifican tres sub-capacidades de la resiliencia organizacional dinámica: anticipación, respuesta y recuperación. La capacidad de anticipación permite que una organización esté preparada para enfrentar una crisis y mantener su desempeño estratégico (Conz y Magnani, 2020). La capacidad de respuesta es la habilidad de una organización de persistir frente a cambios sustanciales en su entorno y/o la habilidad de soportar interrupciones y crisis (Acquaah et al., 2011; Linnenluecke, 2017). Por último, la capacidad de recuperación es la habilidad que tiene una organización de aprender sobre lo ocurrido, prosperar frente a la adversidad y de mejorar continuamente su capacidad para enfrentar futuras interrupciones (Ponomarov y Holcomb, 2009; Vargo y Seville, 2011).

La resiliencia organizacional dinámica puede ser descrita a partir de la DCF. Esta teoría indica que toda capacidad dinámica se puede desagregar en tres sub-capacidades: percepción, aprovechamiento y transformación (Birkinshaw et al., 2016; Felin y Powell, 2016; Teece, 2009). La capacidad de percepción, que hace referencia a la detección oportuna de amenazas que puedan ser contrarrestadas, se relaciona con la capacidad de anticipación de la resiliencia organizacional dinámica (Conz y Magnani, 2020; Teece, 2009). En este sentido, la detección temprana de amenazas permitiría que la organización esté preparada para enfrentar una crisis y mantener su desempeño estratégico. La capacidad de aprovechamiento, que hace referencia a la neutralización de la amenaza detectada, se relaciona con la capacidad de respuesta de la resiliencia organizacional dinámica (Acquaah et al., 2011; Teece, 2009). Respecto a este punto, Gittell et al. (2006), Hamel y Välikangas (2003), y Linnenluecke (2017) indican que la innovación del modelo de negocio es un mecanismo propio de la resiliencia organizacional, lo cual es congruente con lo indicado por Amit y Zott (2012), Chesbrough (2010), y Pereira Nunes y Do Val Pereira (2021), quienes afirman que la innovación del modelo de negocio es una acción estratégica adecuada para contrarrestar amenazas potenciales, generar valor y lograr una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, una adecuada innovación del modelo de negocio permitiría neutralizar amenazas, de tal manera que una organización pueda persistir frente a cambios sustanciales de su entorno, soportar interrupciones y/o

crisis. Por último, la capacidad de transformación, que hace referencia a la recombinación y reconfiguración de activos y estructuras organizacionales, se relaciona con la capacidad de recuperación de la resiliencia organizacional dinámica (Ponomarov y Holcomb, 2009; Teece, 2009; Vargo y Seville, 2011). De esta manera, la recombinación y reconfiguración de activos y estructuras organizacionales permitiría que una organización prospere frente a la adversidad y mejore continuamente su capacidad para enfrentar futuras disrupciones. A partir del desarrollo teórico realizado, se corrobora que la resiliencia organizacional es una capacidad dinámica. En la Figura 8 se muestra un diagrama con la conceptualización de la resiliencia organizacional desde la perspectiva de la DCF.

Figura 8 – Resiliencia organizacional desde la perspectiva de la teoría de capacidades dinámicas



Nota. Desarrollado a partir de Ambulkar et al. (2015), Conz y Magnani (2020), Hamel y Välikangas (2003), Su et al. (2014) y Teece (2009).

2.5. Innovación del Modelo de Negocio

En la literatura de gestión estratégica se encuentran distintas definiciones de lo que es un modelo de negocio (Carayannis et al., 2014; Foss y Saebi, 2018; Ovans, 2015). Amit y Zott (2012) definen el modelo de negocio como un sistema de actividades interconectadas e interdependientes que determinan la forma en que una organización hace negocios con sus clientes, socios y proveedores. Casadesus-Masanell y Ricart (2010) conceptualizan el modelo de negocio como un reflejo de la

estrategia realizada. Magretta (2002) indica que es una historia que explica cómo funciona una organización. Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que es una descripción de la manera en que una organización crea, entrega y captura valor. Teece (2018) desarrolla el concepto como la descripción de la arquitectura empleada por una organización para crear y entregar valor a sus clientes, y los mecanismos empleados para capturar una parte de dicho valor. Se entiende por valor a la valoración monetaria de un bien o servicio (Grant, 2019). En la presente investigación se adopta la definición de Teece (2018), puesto que comprende a todas las anteriores.

Un modelo de negocio está compuesto por tres dimensiones principales: propuesta de valor, entrega de valor y captura de valor (Clauss, 2017; Osterwalder y Pigneur, 2010; Spieth y Schneider, 2016). La propuesta de valor hace referencia a un portafolio de soluciones que ayudan a resolver diversos problemas de distintos clientes y a la forma en que se ofertan dichas soluciones (Clauss, 2017). La entrega de valor define la manera en que una organización crea valor a partir de sus recursos y capacidades (Clauss, 2017). Por último, la captura de valor describe cómo es que la propuesta de valor se convierte en beneficios para la organización (Clauss, 2017).

De manera similar al modelo de negocio, en la literatura se encuentran diversas definiciones de innovación (Baskaran y Mehta, 2016; Blok, 2021; Johnson, 2001). Bartel y Garud (2009) definen la innovación como un conjunto de esfuerzos coordinados de diversos actores en distintas partes de la organización, de tal manera que faciliten la recombinación de ideas para generar algo novedoso. Drucker (2015) indica que la innovación es un acto que dota a un recurso con una nueva capacidad de crear valor económico. Johannessen et al. (2001) proponen que la innovación es la introducción de algo nuevo o transformar algo común en algo novedoso. Puriwat y Hoonsopon (2022) afirman que la innovación es el resultado de la integración de recursos y capacidades para aplicar nuevas ideas o creatividad en el desarrollo de nuevos productos. Rothaermel (2019) conceptualiza la innovación como un arma competitiva que permite explotar oportunidades o generar un cambio con el fin de comercializar nuevos productos, servicios o modelos de negocio. Por último, Wunder (2023) desarrolla de idea de que una innovación es una invención que tiene por objetivo ser económicamente explotada en un mercado o utilizada en una determinada organización. A partir de estas definiciones, se identifican dos términos cohesionadores de la innovación: la novedad y la explotación económica.

En la literatura de la gestión estratégica, la innovación suele clasificarse según su magnitud y su enfoque. Respecto a su magnitud, la innovación puede ser incremental o radical (Partanen et al., 2014). Una innovación es incremental cuando busca mejorar un producto, de tal manera que pueda generar mayores márgenes de ganancia (Christensen y Raynor, 2003). Una innovación es radical cuando desarrolla un nuevo producto que tiene características únicas y que redefine el mercado (Christensen y Raynor, 2003). Respecto a su enfoque, se observan cinco categorías principales: innovación organizacional, innovación de procesos, innovación de productos y servicios, innovación de métodos de *marketing*, e innovación del modelo de negocio (Clauss, 2017; Rajapathirana y Hui, 2018). La innovación organizacional es la implementación de buenas prácticas o nuevos métodos organizacionales en el espacio de trabajo o en las relaciones con los *stakeholders* (Bodlaj et al., 2020). La innovación de procesos es la implementación de nuevos métodos de producción o entrega de productos, o con mejoras significativas en tecnología, equipos y/o software (Rajapathirana y Hui, 2018). La innovación de productos y servicios es la introducción de nuevos productos o servicios, o con mejoras significativas en sus características y/o usabilidad (Gunday et al., 2011). La innovación de métodos de marketing es la implementación de cambios importantes en cualquier elemento de *marketing* del producto, como su diseño de empaque, ubicación, promoción o precio (Bodlaj et al., 2020). La innovación del modelo de negocio (BMI, del inglés *Business Model Innovation*) es el descubrimiento de un nuevo modelo de negocio fundamental en un modelo de negocio existente (Markides, 2006). En la presente investigación se analizará la BMI, puesto que es un mecanismo de toda capacidad dinámica (Doz y Kosonen, 2010; Hamel y Välikangas, 2003; Teece, 2018). Asimismo, porque es una acción estratégica adecuada para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas, generar valor y lograr una ventaja competitiva sostenible (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021).

Es importante resaltar que la BMI no es únicamente el descubrimiento de un nuevo producto, servicio o proceso. Un modelo de negocio innovador redefine productos y servicios, la manera en que se interactúa con el cliente, y/o el esquema de ingresos y costos (Markides, 2006). En este sentido, la BMI es una acción estratégica para lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos altamente dinámicos, puesto que es más difícil que los competidores puedan imitar un modelo

de negocio en comparación a la imitación de productos o procesos innovadores (Geissdoerfer et al., 2018; Spieth y Schneider, 2016; Wunder, 2023).

La BMI puede enmarcarse en la DCF (Teece, 2018). En este sentido, los modelos de negocio innovadores son generados a partir de capacidades dinámicas, puesto que una organización dinámica será capaz de formular, implementar, evaluar y refinar su modelo de negocio de manera rápida (Teece, 2007, 2018). La premisa anterior es congruente con el análisis realizado en los constructos agilidad estratégica y resiliencia organizacional: la BMI funciona como un mecanismo de aprovechamiento que alinea los recursos de la organización con su entorno competitivo para lograr una ventaja competitiva sostenible (Teece, 2007, 2009, 2018). Además de ello, la literatura muestra que existe una relación entre la estrategia competitiva y el modelo de negocio (Foss y Saebi, 2017; Shafer et al., 2005). De esta manera, un modelo de negocio permite comunicar y articular la visión estratégica de una organización (Wunder, 2023). En otras palabras, un cambio de estrategia demandará cambios en el modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). En la Figura 9 se muestra un diagrama con la conceptualización de la BMI desde la perspectiva de la DCF.

Figura 9 – Innovación del modelo de negocio como mecanismo interno de la teoría de capacidades dinámicas y su relación con la estrategia organizacional



Nota. Desarrollado a partir de Osterwalder y Pigneur (2010), Spieth y Schneider (2016) y Teece (2007, 2009, 2018). DCF: Teoría de Capacidades Dinámicas.

2.6. Desempeño Estratégico

La gestión estratégica es una teoría que propone que el éxito de una organización depende de la aplicación correcta de diversos métodos de gestión que permitan contrarrestar las variaciones de su entorno (Ansoff, 2007; Freeman, 2010; Teece, 2009). En este contexto, es necesario que las organizaciones cuantifiquen el nivel de adaptación a su entorno, de tal manera que puedan identificar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar los cambios requeridos (Chakravarthy, 1986). Una manera de hacerlo es a partir del desarrollo de indicadores de desempeño estratégico (Baird, 2017; Bisbe y Malagueño, 2012; Srivastava y Sushil, 2013).

Históricamente, la mayoría de medidas de desempeño organizacional se han realizado a partir de indicadores financieros (Abubakar et al., 2019; Banker et al., 1996; Chakravarthy, 1986; Chen et al., 2014; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Sin embargo, estas medidas no son adecuadas, puesto que tienen una visión limitada sobre las metas organizacionales en el campo social y ambiental (Maletic et al., 2015). En este sentido, el desempeño estratégico se diferencia de otras medidas de desempeño organizacional, por el hecho de que incluye la medición de factores no financieros (Srivastava y Sushil, 2013).

En la medición del desempeño estratégico se reconocen dos clases de indicadores: financieros y operacionales (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Los indicadores financieros reflejan las metas económicas de las organizaciones (ej. crecimiento de ventas, rentabilidad, valor de la acción) (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Los indicadores operacionales reflejan el desempeño del negocio (ej. *market-share*, calidad de producto, nuevos productos, eficiencia tecnológica) (Venkatraman y Ramanujam, 1986). De esta manera, la medición del desempeño estratégico puede ayudar a las organizaciones a definir y lograr sus objetivos estratégicos, a alinear comportamientos y actitudes, a optimizar sus estrategias, y a lograr una ventaja competitiva sostenible (Micheli y Manzoni, 2010). En la presente investigación se define el desempeño estratégico como la medida de adaptación de una organización a su entorno (Chakravarthy, 1986).

El desempeño estratégico puede enmarcarse en la DCF. Sin embargo, es necesario profundizar en su relación con la ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es una posición superior alcanzada por una organización en un

determinado mercado, de tal manera que puede superar a sus rivales (Porter, 1985). La DCF explica cómo es que una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico (Teece, 2009). Sin embargo, no indica una relación directa con el desempeño estratégico. Para cubrir este vacío, se recurrió a la literatura, donde se encontró evidencia empírica sólida que indica que el logro de una ventaja competitiva conlleva a un desempeño estratégico superior (Abeysekara et al., 2019; Anwar, 2018; Leonidou et al., 2013). Por lo tanto, se concluye que la DCF también conlleva a un desempeño estratégico superior. En la Figura 10 se muestra la conceptualización del desempeño estratégico como resultado de la DCF.

Figura 10 – Desempeño estratégico y su relación con la teoría de capacidades dinámicas



Nota. Desarrollado a partir de Abeysekara et al. (2019), Anwar (2018), Leonidou et al. (2013) y Teece (2009).

2.7. Desarrollo de Hipótesis

2.7.1. Agilidad Estratégica y Desempeño Estratégico

De acuerdo con la DCF, una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico a partir del desarrollo de capacidades dinámicas que permitan anticipar cambios en el entorno, aprovechar dichas oportunidades y transformar constantemente sus recursos (Augier y Teece, 2009; Dess et al., 2021; Teece, 2009). Por otro lado, se ha sustentado que la agilidad estratégica es una capacidad dinámica que permite detectar oportunidades estratégicas, tomar decisiones de manera rápida, y reconfigurar sistemas y recursos (Doz y Kosonen, 2010). Como resultado de la agilidad estratégica, se espera que una organización

logre una ventaja competitiva que se refleje en un desempeño estratégico superior (Abeysekara et al., 2019; Anwar, 2018; Leonidou et al., 2013). Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la agilidad estratégica tiene un impacto directo y significativo en el desempeño estratégico.

Además de la justificación teórica, en la literatura se encuentra evidencia empírica suficiente que permite suponer la existencia de una relación directa y significativa entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Ahammad et al. (2021) realizaron una investigación en la India que incluyó a gerentes de empresas del rubro de exportación. Los autores hallaron que la agilidad estratégica generó un efecto directo y significativo en el desempeño organizacional a nivel internacional. Côte-Real et al. (2017) encuestaron a ejecutivos que tuvieran un conocimiento profundo de la estrategia organizacional de empresas europeas pertenecientes a diversos sectores industriales. Estos investigadores determinaron que la agilidad tuvo un impacto directo y significativo en la ventaja competitiva de la organización, la cual fue cuantificada a partir de indicadores de desempeño estratégico. Kale et al. (2019) realizaron una investigación en Turquía que incluyó a gerentes de la industria turística. Los autores concluyeron que la agilidad estratégica tuvo un efecto directo y significativo en el desempeño organizacional. Kurniawan et al. (2020) encuestaron a diversos perfiles gerenciales de empresas de tecnología en Indonesia que tuvieran un conocimiento profundo de la estrategia organizacional y de los procesos de negocio. Estos investigadores observaron que la agilidad estratégica tuvo un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. Tallon y Pinsonneault (2011) realizaron un estudio que incluyó a ejecutivos de TI de distintos sectores industriales que tuvieran conocimiento de la estrategia de negocio. Los autores encontraron una relación directa y significativa entre la agilidad y el desempeño organizacional en distintos modelos de investigación propuestos. La evidencia empírica descrita muestra que la agilidad tiene un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. Asimismo, que esta relación se manifiesta en distintas geografías e industrias. Por lo tanto, a partir del sustento teórico y la evidencia empírica, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

- H1. La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.

2.7.2. Agilidad Estratégica e Innovación del Modelo de Negocio

De acuerdo con la DCF, una capacidad dinámica tiene una dimensión de aprovechamiento en la cual se materializa una oportunidad estratégica identificada en la etapa de percepción (Teece, 2009). Asimismo, la BMI es un mecanismo estratégico que permite materializar dicha oportunidad y que está compuesto por tres dimensiones: innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, e innovación de captura de valor (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). Como resultado de esta fundamentación teórica, se espera que la agilidad estratégica tenga un impacto directo y significativo en cada una de las dimensiones de la BMI. La detección temprana de oportunidades estratégicas permitiría generar propuestas de valor innovadoras que se reflejen en la creación de nuevos productos o servicios que solucionen problemas de los clientes; innovar la manera de entregar de valor, reflejado en el desarrollo de nuevos procesos y/o en la optimización del uso de recursos y/o capacidades; y generar nuevas formas de capturar valor, a partir de la optimización de costos, mejora de márgenes o desarrollo de ingresos económicos complementarios. Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la agilidad estratégica tiene un impacto directo y significativo en cada dimensión de la BMI.

Además de la sustentación teórica, en la literatura se encuentra evidencia empírica que permite suponer la existencia de una relación directa y significativa entre la agilidad estratégica y la BMI. Bhatti et al. (2021) realizaron una investigación en Pakistán que incluyó a gerentes de empresas del rubro de tecnología. Los autores observaron que la agilidad tuvo un impacto directo y significativo en la BMI. Clauss et al. (2021) encuestaron a gerentes de empresas alemanas, pequeñas y medianas, del rubro de tecnología. Estos investigadores encontraron que la agilidad estratégica tuvo un efecto directo y significativo en la BMI. Liao et al. (2019) realizaron una investigación en China que incluyó a gerentes de empresas pequeñas y medianas del rubro de tecnología. Los autores hallaron que la agilidad tuvo un efecto directo y significativo en la BMI. La evidencia empírica descrita muestra que la agilidad tiene un impacto directo y significativo en la BMI. Asimismo, que esta relación se manifiesta en distintas geografías y tamaños de empresa. Por lo tanto, a partir del sustento teórico y la evidencia empírica, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

- H2: La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en la innovación del modelo de negocio.

La hipótesis H2 se subdivide en tres sub-hipótesis, puesto que se plantea que la agilidad estratégica tiene un impacto en cada una de las dimensiones de la BMI:

- H2a. La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en la innovación de la propuesta de valor.
- H2b. La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en la innovación de la entrega de valor.
- H2c. La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en la innovación de la captura de valor.

2.7.3. Resiliencia Organizacional y Desempeño Estratégico

De acuerdo con la DCF, una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico a partir del desarrollo de capacidades dinámicas que permitan anticipar cambios en el entorno, aprovechar dichas oportunidades y transformar constantemente sus recursos (Augier y Teece, 2009; Dess et al., 2021; Teece, 2009). Por otro lado, se ha sustentado que la resiliencia organizacional es una capacidad dinámica que permite detectar tempranamente potenciales disrupciones, contrarrestar su efecto, y recuperarse posteriormente para adaptarse a un nuevo entorno (Burnard y Bhamra, 2011; Conz y Magnani, 2020). Como resultado de la resiliencia organizacional, se espera que una organización logre una ventaja competitiva que se refleje en un desempeño estratégico superior (Abeysekara et al., 2019; Anwar, 2018; Leonidou et al., 2013). Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la resiliencia organización tiene un impacto directo y significativo en el desempeño estratégico.

En la literatura se encuentra evidencia empírica limitada. Se identifican dos grupos principales de estudios que ayudan a justificar empíricamente la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico: estudios enfocados específicamente en la industria de turismo y estudios enfocados en la resiliencia de la cadena de suministro. En lo que respecta a los estudios enfocados en la industria de turismo, Chowdhury et al. (2019) encuestaron a gerentes de empresas de turismo en Nueva Zelanda para recopilar información sobre el impacto que tuvo el terremoto

de magnitud de 7.1 ocurrido en septiembre de 2010. Los autores encontraron que la resiliencia tuvo un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. Prayag et al. (2018) realizaron una investigación similar en Nueva Zelanda, en el mismo contexto del terremoto sufrido en el año 2010. Los autores observaron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto directo y significativo en el desempeño financiero de las organizaciones. Sobaih et al. (2021) desarrollaron un estudio en Egipto que incluyó a gerentes de la industria de turismo y que fue desarrollada en el contexto de la pandemia del Coronavirus 2019. Los autores hallaron que la resiliencia tuvo un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. En lo que respecta a la resiliencia de la cadena de suministro, Alkalha et al. (2021) encuestaron a gerentes de distintas empresas ubicadas en diversas partes del mundo. Los autores identificaron que la resiliencia de la cadena de suministro tuvo un impacto directo y significativo en el desempeño organizacional. Yu et al. (2019) realizaron un estudio en China que incluyó a personas de alta gerencia de empresas del rubro de manufactura. Los autores determinaron que la resiliencia de la cadena de suministro tuvo un impacto directo y significativo en el desempeño financiero de la organización.

Los estudios enfocados en la industria de turismo brindan evidencia empírica parcial del impacto de la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico, puesto que en la presente investigación no se analiza únicamente la industria de turismo, sino que se incluyen otros sectores industriales de tecnología, servicios, comercio, entre otros. Por otro lado, si bien los estudios empíricos de resiliencia de cadena de suministro muestran evidencia empírica de su impacto en el desempeño estratégico, se debe recordar que el constructo de estudio de la presente investigación es la resiliencia organizacional y no la resiliencia de cadena de suministro. Sin embargo, este último grupo de estudios también pueden ser considerados como una fuente de evidencia parcial, debido a que, tal y como se indicó en la Sección 2.4 del marco teórico, la resiliencia de cadena de suministro es un tipo de resiliencia que comparte procesos que se superponen con la resiliencia organizacional (Conz y Magnani, 2020).

La evidencia parcial puede utilizarse para soportar en cierto grado la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Para hacerlo, nos basamos en dos criterios derivados de los propios estudios y de lo descrito en el marco teórico. En primer lugar, las investigaciones realizadas en la industria de

turismo hacen referencia al uso de capacidades de resiliencia organizacional, puesto que dichas organizaciones buscaron mejorar su desempeño estratégico en medio de la ocurrencia de disrupciones. En segundo lugar, la resiliencia organizacional y la resiliencia de cadena de suministro son dos clases de resiliencia que comparten algunos procesos (Conz y Magnani, 2020). Debido a ello, podría utilizarse para sustentar en cierto grado la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Por lo tanto, a partir de la evidencia empírica disponible, podemos suponer que existe una relación directa y significativa entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Asimismo, que esta relación se manifiesta en distintas geografías e industrias. Por lo tanto, a partir del sustento teórico y la evidencia empírica, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

- H3. La resiliencia organizacional tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.

2.7.4. Resiliencia Organizacional e Innovación del Modelo de Negocio

De acuerdo con la DCF, una capacidad dinámica tiene un dimensión de aprovechamiento en la cual se puede contrarrestar una disrupción potencial percibida en la etapa de percepción (Teece, 2009). Asimismo, la BMI es un mecanismo estratégico que permite contrarrestar dicha disrupción y que está compuesto por tres dimensiones: innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, e innovación de captura de valor (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). Como resultado de esta fundamentación teórica, se espera que la resiliencia organizacional tenga un impacto directo y significativo en cada dimensión de la BMI. La detección temprana de potenciales disrupciones permitiría generar propuestas de valor innovadoras que se reflejen en la creación de productos o servicios que solucionen nuevos problemas emergentes de los clientes; innovar la manera de entregar valor, reflejado en la optimización del uso de recursos y/o capacidades; y/o generar nuevas formas de capturar valor, a partir de la optimización de costos, mejora de márgenes, y/o desarrollo de ingresos económicos complementarios. Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la resiliencia organizacional tiene un impacto directo y significativo en cada dimensión de la BMI.

En la literatura no se encontró evidencia empírica de la relación específica entre la resiliencia organizacional y la BMI. Sin embargo, fue posible encontrar

estudios que analizaron el impacto de la resiliencia en la innovación como concepto general. Asimismo, se encontró un estudio conceptual que analizó la relación entre la resiliencia organizacional y la BMI. En lo que respecta a los estudios empíricos, Akgün y Keskin (2014) realizaron una investigación en Turquía que incluyó a gerentes generales de empresas de distintos rubros industriales. En su estudio analizaron el impacto de la resiliencia organizacional en la innovación de productos y servicios. Dichos autores hallaron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto directo y significativo en la innovación de productos y servicios. Por otro lado, Do et al. (2022) encuestaron a un grupo de CEOs de empresas vietnamitas pequeñas y medianas, y pertenecientes a diversos rubros industriales. En su estudio investigaron el impacto de la resiliencia organizacional en la capacidad de las organizaciones de crear nuevos productos y/o procesos. Estos autores encontraron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto directo y significativo en la capacidad de innovación organizacional. En lo que respecta al estudio conceptual, Buliga et al. (2016) concluyeron que la BMI es un mecanismo de adaptación organizacional que se corresponde con la resiliencia.

A partir de la evidencia empírica parcial proporcionada por los estudios de Akgün y Keskin (2014) y Do et al. (2022), se esperaría que la resiliencia organizacional tenga un impacto directo y significativo, por lo menos, en la dimensión innovación de propuesta de valor de la BMI. Asimismo, a partir del estudio conceptual de Buliga et al. (2016) y del desarrollo teórico descrito anteriormente, basado en la teoría de capacidades dinámicas, se propone que la resiliencia organizacional tendría un impacto directo y significativo en cada dimensión de la BMI. Por lo tanto, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

- H4: La resiliencia organización tiene un impacto directo y positivo en la innovación del modelo de negocio.

La hipótesis H4 se subdivide en tres sub-hipótesis, puesto que se plantea que la resiliencia organizacional tiene un impacto en cada dimensión de la BMI:

- H4a. La resiliencia organizacional tiene un impacto directo y positivo en la innovación de la propuesta de valor.
- H4b. La resiliencia organizacional tiene un impacto directo y positivo en la innovación de la entrega de valor.

- H4c. La resiliencia organizacional tiene un impacto directo y positivo en la innovación de la captura de valor.

2.7.5. Innovación del Modelo de Negocio y Desempeño Estratégico

De acuerdo con la DCF, una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico a partir del desarrollo de capacidades dinámicas que permitan anticipar cambios en el entorno, aprovechar dichas oportunidades y transformar constantemente sus recursos (Augier y Teece, 2009; Dess et al., 2021; Teece, 2009). Por otro lado, se ha sustentado teóricamente que la BMI es un mecanismo interno de las capacidades dinámicas, utilizado para materializar una oportunidad estratégica percibida o para contrarrestar una potencial disrupción, que está compuesto por tres dimensiones: innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, e innovación de captura de valor (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). Asimismo, la literatura indica que la BMI permite lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos, puesto que es más difícil que los competidores puedan imitar un modelo de negocio en comparación a la imitación de productos o procesos innovadores (Geissdoerfer et al., 2018; Spieth y Schneider, 2016; Wunder, 2023). En este contexto, una organización podrá evaluar la efectividad de la adaptación de su modelo de negocio al entorno a partir del análisis de sus indicadores de desempeño estratégico (Chakravarthy, 1986). En caso de un desface, podrá realizar las correcciones pertinentes. Es importante destacar que, si bien la DCF teoriza que las capacidades dinámicas generan ventajas competitivas, la literatura muestra evidencia empírica abundante que indica que las ventajas competitivas se reflejan en el desempeño estratégico (Abeysekara et al., 2019; Anwar, 2018; Leonidou et al., 2013). Como resultado de esta fundamentación teórica, se espera que cada dimensión de la BMI tenga un impacto en el desempeño estratégico. Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la BMI tiene un impacto directo y significativo en el desempeño estratégico.

Además de la justificación teórica, en la literatura se encuentra evidencia empírica suficiente que permite suponer la existencia de una relación directa y significativa entre la BMI y el desempeño estratégico. Anwar (2018) realizó una investigación en Pakistán que incluyó a propietarios y gerentes de empresas pequeñas y medianas del rubro de manufactura. El autor encontró que la BMI tuvo un

efecto directo y significativo en el desempeño organizacional. Latifi et al. (2021) encuestaron a propietarios y gerentes de innovación de modelos de negocios de empresas europeas, micro, pequeñas y medianas, pertenecientes a diversos sectores industriales. Los autores hallaron que la BMI tuvo un efecto directo y significativo en el desempeño estratégico. Pereira Nunes y Do Val Pereira (2021) realizaron un estudio en Brasil que incluyó a gerentes de empresas tecnológicas pequeñas. Los autores determinaron que la BMI tuvo un efecto directo y significativo en el desempeño organizacional. Xiao et al. (2021) encuestaron a gerentes de empresas chinas pertenecientes a diversos sectores industriales. Los autores concluyeron que la BMI tuvo un efecto directo y significativo en el desempeño estratégico. La evidencia empírica descrita muestra evidencia sólida de que la BMI tiene un impacto directo y significativo en el desempeño estratégico. Asimismo, que esta relación se manifiesta en distintas geografías e industrias. Por lo tanto, a partir del sustento teórico y la evidencia empírica, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

- H5. La innovación del modelo de negocio tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.

La hipótesis H5 se subdivide en tres sub-hipótesis, puesto que se plantea que cada una de las dimensiones de la BMI tiene un impacto en el desempeño estratégico:

- H5a. La innovación de la propuesta de valor tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.
- H5b. La innovación de la entrega de valor tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.
- H5c. La innovación de la captura de valor tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.

2.7.6. Efecto Mediador de la Innovación del Modelo de Negocio

El efecto mediador se genera cuando un tercer constructo interviene en la relación entre otros dos constructos (Hair et al., 2019). Desde una perspectiva teórica, un constructo mediador explica la relación entre los dos constructos (Hair et al., 2019). La mediación puede ser parcial o completa (Hair et al., 2019). Se denomina mediación completa cuando el constructo explica en su totalidad la relación entre los dos

constructos iniciales y se denomina mediación parcial cuando no llega a explicar totalmente dicha relación (Hair et al., 2019).

De acuerdo con la DCF, una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico a partir del desarrollo de capacidades dinámicas que permitan anticipar cambios en el entorno, aprovechar dichas oportunidades y transformar constantemente sus recursos (Augier y Teece, 2009; Dess et al., 2021; Teece, 2009). Asimismo, se ha sustentado teóricamente que la BMI es un mecanismo interno utilizado por las capacidades dinámicas para materializar una oportunidad estratégica percibida o para contrarrestar una potencial disrupción (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). De esta manera, se infiere que la BMI tiene un efecto mediador entre la capacidad de percepción que posee una capacidad dinámica y la consecución de ventajas competitivas. En otras palabras, la BMI explicaría cómo es que una capacidad dinámica permite alcanzar ventajas competitivas: una capacidad dinámica permite innovar el modelo de negocio, acción que, a su vez, mejora el desempeño estratégico de las organizaciones. Si esta fundamentación teórica se complementa con la argumentación previa de que la agilidad estratégica es una capacidad dinámica y que tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico, se espera que la BMI tenga un efecto mediador parcial significativo entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la BMI tiene un efecto mediador parcial significativo entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico.

Además de la sustentación teórica, en la literatura se encuentra evidencia empírica suficiente que permite suponer la existencia de un efecto mediador significativo entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Debe resaltarse que algunos estudios encontraron evidencia significativa de un efecto mediador parcial y otros de un efecto mediador completo. Bhatti et al. (2021) realizaron una investigación en Pakistán que incluyó a gerentes de empresas del rubro de tecnología. Los autores determinaron que la BMI tuvo un efecto mediador completo entre la agilidad y el desempeño estratégico. Clauss et al. (2021) encuestaron a gerentes de empresas alemanas, pequeñas y medianas, del rubro de tecnología. Estos investigadores hallaron que la BMI tuvo un efecto mediador parcial entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Guo et al. (2017) realizaron una investigación en China que incluyó a gerentes y directores de estrategia e innovación

de empresas pequeñas y medianas de diversos sectores industriales. Los autores encontraron que la BMI tuvo un efecto mediador completo entre la identificación temprana de oportunidades y el desempeño organizacional. Si bien dicho estudio no analizó la agilidad directamente, se sabe, a partir de la DCF, que esta es una de las sub-capacidades de la agilidad estratégica (Doz y Kosonen, 2010). Si bien la evidencia muestra efectos mediadores parciales y completos, queda claro que existe un efecto mediador significativo entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Asimismo, que este efecto se manifiesta en distintas geografías, industrias y tamaños de empresa. Por lo tanto, a partir del sustento teórico y la evidencia empírica, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

- H6. La innovación del modelo de negocio media parcialmente la relación entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico.

En lo que respecta al efecto mediador de la BMI entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico, si la fundamentación teórica desarrollada anteriormente se complementa con el argumento de que la resiliencia organizacional también es una capacidad dinámica y que tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico, se espera que la BMI tenga un efecto mediador parcial significativo entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que la BMI tiene un efecto mediador parcial significativo entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico.

En la literatura no se encontraron estudios empíricos ni conceptuales que permitan sustentar el efecto mediador de la BMI entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. El único estudio que brinda cierto grado de evidencia parcial es el de Akgün y Keskin (2014). Estos autores encuestaron a gerentes generales de empresas turcas de distintos rubros comerciales. Es importante destacar que este estudio no analizó propiamente la BMI, sino que evaluó la innovación específica de productos y servicios. En dicho contexto, los autores encontraron que la innovación de productos y servicios tuvo un efecto mediador parcial entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Debido a que no existe evidencia empírica suficiente para sustentar el efecto mediador parcial de la BMI entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico, el desarrollo de la

presente hipótesis de investigación se fundamenta de manera teórica. Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

- H7. La innovación del modelo de negocio media parcialmente la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico.

2.7.7. Efecto Moderador del Dinamismo del Entorno

El efecto moderador ocurre cuando un tercer constructo cambia la relación entre dos constructos (Hair et al., 2019). Por ejemplo, una relación entre dos constructos será moderada por el dinamismo del entorno si encontramos que dicha relación difiere significativamente cuando el entorno es estable y cuando es dinámico. El efecto moderador requiere un fuerte sustento teórico (Hair et al., 2019).

De acuerdo con la DCF, las capacidades dinámicas permiten que una organización pueda lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico (Augier y Teece, 2009; Dess et al., 2021; Teece, 2009). Asimismo, se ha sustentado teóricamente que la BMI es un mecanismo utilizado por las capacidades dinámicas para lograr una ventaja competitiva en un entorno dinámico (Amit y Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). En este contexto, diversos estudios indican que la innovación es una actividad estratégica para alcanzar, mantener y mejorar la ventaja competitiva de organizaciones inmersas en entornos dinámicos (Drucker, 2015; Prajogo, 2016; Zheng et al., 2011). En otras palabras, la innovación permite que las organizaciones reaccionen de manera rápida a los cambios generados por los entornos dinámicos (Bayraktar et al., 2017). Por último, se ha sustentado que la ventaja competitiva se refleja en el desempeño estratégico (Abeysekara et al., 2019; Anwar, 2018; Leonidou et al., 2013).

Sobre la base de esta fundamentación teórica, se esperaría que la BMI mejore el desempeño estratégico de organizaciones inmersas en entornos dinámicos. Por el contrario, la BMI reduciría el desempeño estratégico de organizaciones inmersas en entornos relativamente estables y predecibles. Esta lógica se explica a partir de que las organizaciones en entornos relativamente estables no requerirían innovar continuamente para contrarrestar cambios drásticos e impredecibles (Abidi y Koichi, 2020). En otras palabras, ante un mismo nivel de inversión en innovación, la organización en un entorno estable estaría reduciendo su capacidad de extraer valor en comparación a una organización en un entorno turbulento, puesto que estaría

generando sobrecostos innecesarios. Esta lógica hace referencia a un efecto moderador del nivel de dinamismo del entorno en la relación entre la BMI y el desempeño estratégico. De esta manera, la relación entre estos dos constructos será más fuerte cuando el entorno dinámico sea más turbulento. Por el contrario, será más débil cuando el entorno sea relativamente más estable y predecible. Por lo tanto, existe una base teórica para afirmar que el dinamismo del entorno tiene un efecto moderador significativo entre cada dimensión de la BMI y el desempeño estratégico.

En la literatura no se encontró evidencia concluyente de la existencia de un efecto moderador del entorno dinámico en la relación entre la innovación y el desempeño. En lo que respecta a evidencia empírica que sugiere la existencia del efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre la innovación y el desempeño organizacional, Hung y Chou (2013) encuestaron a vicepresidentes de innovación de empresas taiwanesas de diversos sectores industriales. Los autores encontraron que el dinamismo del entorno tuvo un efecto moderador significativo entre la innovación y el desempeño organizacional. Jansen et al. (2006) realizaron un estudio en Europa que incluyó a diversos gerentes de empresas del sector financiero. Estos investigadores encontraron que el dinamismo del entorno tuvo un efecto moderador significativo entre la innovación y el desempeño organizacional. Nica et al. (2015) encuestaron a ejecutivos de alto nivel de empresas estadounidenses pequeñas de distintos sectores industriales. Los autores encontraron que el dinamismo del entorno tuvo un efecto moderador significativo entre la innovación y el desempeño organizacional. Schilke (2014) realizó una investigación en Alemania que incluyó a gerentes y líderes de empresas pertenecientes a los sectores químico, manufactura y automovilístico. Este autor observó que las capacidades dinámicas estuvieron más asociadas con el logro de ventajas competitivas en entornos moderadamente dinámicos. En otras palabras, el dinamismo del entorno tuvo un efecto moderador significativo entre la innovación y el desempeño organizacional.

En lo que respecta a evidencia empírica que sugiere la inexistencia del efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre la innovación y el desempeño organizacional, Chan et al. (2016) encuestaron a gerentes de empresas chinas de diversos sectores industriales. Los autores encontraron evidencia marginal de que el dinamismo del entorno tuviera un efecto moderador entre la innovación y el desempeño organizacional. Dhir et al. (2018) realizaron un estudio en India que

incluyó a diversos gerentes de empresas de comercio digital. Estos investigadores no encontraron evidencia significativa de que el dinamismo del entorno tuviera un efecto moderador entre la *ambidiestría* y el desempeño organizacional. Cabe aclarar que la *ambidiestría* es una clase de capacidad dinámica (O'Reilly y Tushman, 2008). Mohammad (2019) realizó una investigación en Nigeria que incluyó a diversos gerentes de empresas del sector financiero. La autora no encontró evidencia significativa de que el dinamismo del entorno tuviera un efecto moderador entre la innovación y el desempeño organizacional. Turulja y Bajgoric (2019) encuestaron a gerentes familiarizados con capacidades organizaciones y el desempeño organizacional. Las empresas fueron de diversos tamaños, estuvieron ubicadas en Europa y pertenecieron al sector de innovación. Los investigadores no encontraron evidencia significativa de que el dinamismo del entorno tuviera un efecto moderador entre la innovación y el desempeño organizacional. Por el contrario, concluyeron que el dinamismo del entorno tuvo un efecto mediador entre la innovación y el desempeño organizacional. La evidencia empírica descrita no permite afirmar la existencia de un efecto moderador. Sin embargo, tampoco se puede afirmar su inexistencia. Debido a ello, las hipótesis de investigación se fundamentan de manera teórica. Por lo tanto, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

- H8. El dinamismo del entorno modera la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico.

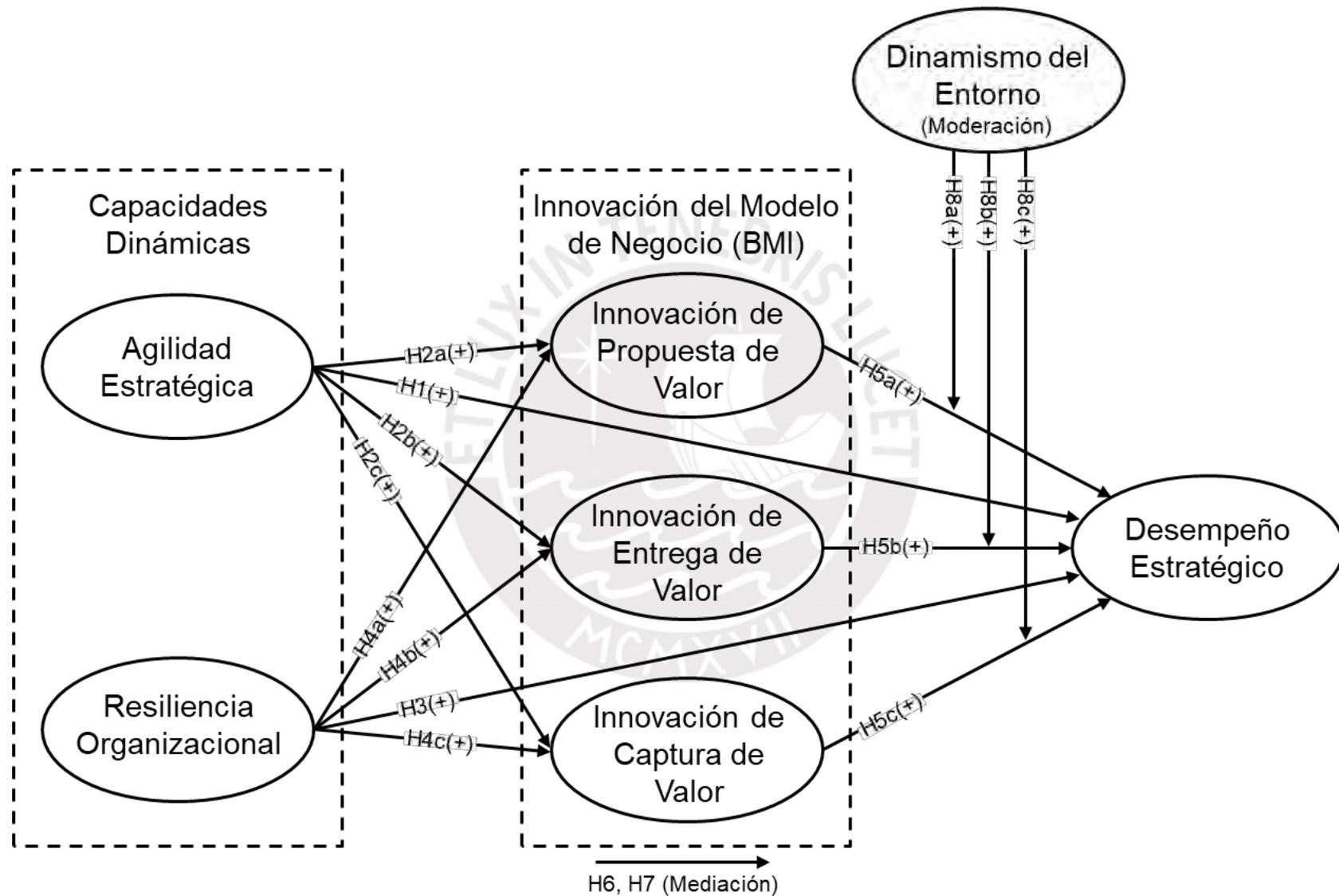
La hipótesis H8 se subdivide en tres sub-hipótesis, puesto que se plantea que el entorno tiene un efecto moderador en la relación de cada dimensión de la BMI con el desempeño estratégico:

- H8a. El dinamismo del entorno modera la relación entre la innovación de la propuesta de valor y el desempeño estratégico.
- H8b. El dinamismo del entorno modera la relación entre la innovación de la entrega de valor y el desempeño estratégico.
- H8c. El dinamismo del entorno modera la relación entre la innovación de la captura de valor y el desempeño estratégico.

2.7.8. Modelo de Investigación

En la Figura 11 se muestra el modelo de investigación.

Figura 11 – Modelo de investigación



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Población de Estudio

La presente investigación tuvo como propósito inicial estudiar el ecosistema empresarial peruano formal en su totalidad. Se entiende por ecosistema empresarial a un grupo de organizaciones que interactúan y cuyas actividades se encuentran interrelacionadas (Wunder, 2023). Asimismo, se entiende por empresa formal a la empresa que se encuentra registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). La razón para elegir el estudio de empresas formales fue que estas respetan las reglas laborales, generan rentas tributarias, impulsan la economía del país, ayudan al progreso social, y porque tienen mayor acceso a capital de trabajo y a tecnologías adecuadas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014). Si bien este fue el propósito inicial, tal y como se detallará en la Sección 3.3, la población de estudio se tuvo que delimitar a la región de Lima Metropolitana, debido a que se obtuvo una tasa de respuesta muy baja fuera de esta área geográfica.

3.2. Unidad de Análisis

En línea con la población de estudio descrita, la unidad de análisis correspondió a la empresa privada y formal que opera en Lima Metropolitana.

3.3. Recopilación de Datos

La recopilación de datos se realizó entre abril de 2022 y septiembre de 2022. Diversas investigaciones que estudiaron fenómenos de gestión estratégica recomendaron enviar la encuesta a participantes que tuvieran una posición relevante en empresas peruanas formales pertenecientes a diversos sectores industriales (ej. gerentes generales y directores), un alto conocimiento del modelo de negocio de su empresa y la autoridad necesaria para proporcionar la información requerida (Clauss et al., 2021; Kim y Daniel, 2020; Montabon et al., 2018). Asimismo, se utilizó el método del encuestado único, puesto que permitió obtener datos primarios a partir de un único informante por organización (Krause et al., 2018). Las empresas participantes en el estudio fueron identificadas inicialmente a partir de la base de datos Perú Top Pymes 2021. Esta base de datos es actualizada periódicamente por la empresa *Peru Top Publications* y lista aproximadamente las 15,000 empresas pequeñas y medianas más

importantes del Perú. Debido a que la tasa de respuesta de empresas listadas en esta base de datos fue baja (menor al 1%), la búsqueda de informantes se complementó mediante el empleo de la red social LinkedIn™. En este sentido, la muestra fue no probabilística y por conveniencia, puesto que se encuestó a informantes que estuvieron disponibles y dispuestos a participar en el estudio (Creswell, 2015). En todo momento se aseguró que no ocurran duplicaciones entre la base Perú Top Pymes y la red social LinkedIn.

El procedimiento para recolectar datos tuvo cuatro etapas: búsqueda de informantes, contacto inicial, envío de encuesta y recordatorio. En primer lugar, se revisó la base de datos Perú Top Pymes y se identificaron las empresas e informantes que tuvieran algún canal de contacto virtual (ej. página web, número telefónico de contacto, correo electrónico, perfil en LinkedIn™, entre otros). Además, para incrementar la tasa de respuesta, también se buscaron empresas e informantes en la red social LinkedIn™. El criterio de búsqueda de informantes potenciales fue: (i) empresas formales que estén ubicadas en el Perú y (ii) personas con una posición relevante en dichas empresas (ej. gerentes generales y directores). En segundo lugar, se realizó un primer contacto con cada informante potencial. Se les consultó si estaban interesados en participar en un estudio de investigación empresarial. Si respondían y mostraban interés, o si requerían más información, se les brindaba mayor detalle sobre el trabajo de investigación y seguidamente se les consultaba si estaban dispuestos a completar una encuesta en línea. En caso de que no hubiera respuesta, se descartaba dicho informante. En tercer lugar, cuando un participante expresaba que estaba dispuesto a responder una encuesta en línea, se le enviaba un enlace que lo redirigía a la plataforma Web SurveyMonkey para completar dicha encuesta. En esta plataforma se presentaba el consentimiento informado y se esperaba a que el participante aceptara para que pudiera comenzar a responder la encuesta. El consentimiento informado se encuentra en el Apéndice B. En caso no aceptara lo indicado en el consentimiento informado, se descartaba dicho informante. Es importante destacar que la presente investigación cumplió con todos los requerimientos éticos antes de comenzar a recopilar respuestas. En este sentido, el Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú se encargó de evaluar y corroborar que se cumplieran con todos los requerimientos éticos. La documentación correspondiente a las consideraciones éticas y la constancia de

aprobación del proyecto se encuentran en los apéndices C, D, E, F y G. En cuarto lugar, se monitoreó constantemente si los informantes completaban la encuesta. En caso de que hubieran completado la misma, se les agradecía por su participación. Caso contrario, se esperaba un plazo de siete días para enviar un recordatorio. Si después de este recordatorio contestaban la encuesta, se les agradecía por su participación. Caso contrario, se descartaba dicho informante. En la Figura 12 se muestra el diagrama de flujo del proceso de recolección de respuestas a partir de la identificación de informantes potenciales.

Este procedimiento permitió identificar 525 informantes que mostraron interés en participar en el estudio. En este sentido, se enviaron 525 cuestionarios. A partir de este total, finalmente se obtuvieron 273 respuestas. Al analizar los datos obtenidos, se identificaron 18 cuestionarios incompletos que tuvieron que ser descartados. De esta manera, se obtuvieron 255 cuestionarios utilizables, lo cual correspondió a una tasa de respuesta (TR) de 48.6%. Al analizar la ubicación geográfica de las empresas, se encontró que el 94.5% estuvo ubicado en la región Lima Metropolitana. Debido a que las otras regiones tuvieron una tasa de respuesta muy baja (5.5% del total de respuestas), se retiraron 14 cuestionarios pertenecientes a empresas ubicadas en otras regiones. Por lo tanto, la muestra final correspondió a 241 observaciones en Lima Metropolitana.

Los informantes fueron principalmente gerentes generales (86.7%) y otros (13.3%). Las empresas pertenecieron a las industrias de servicios (30.7%), tecnología (22.4%), comercio (21.2%) y otros (25.7%). Así también, se recolectó información sobre el tamaño, edad e industria de cada empresa. La edad de la empresa correspondió al número de años desde el establecimiento de la organización y el tamaño de la empresa a la cantidad total de empleados contratados a tiempo completo (Schilke, 2014). Es importante destacar que en la literatura se encontró una dispersión en el modo de categorización de empresas por tamaño y por edad. En el caso del tamaño de la empresa, en el presente trabajo se adoptó el criterio definido por la *European Commission* (2020), puesto que fue el más reiterativo en la literatura y porque fue el más afín al contexto empresarial peruano. En el caso de la edad de la empresa, se utilizó el criterio del *US Bureau of Labor Statistics* (2022) por razones similares al tamaño de la empresa. En la Tabla 1 se muestra un resumen de las características de la muestra recolectada.

Figura 12 – Proceso de recolección de respuestas a partir de la identificación de informantes potenciales

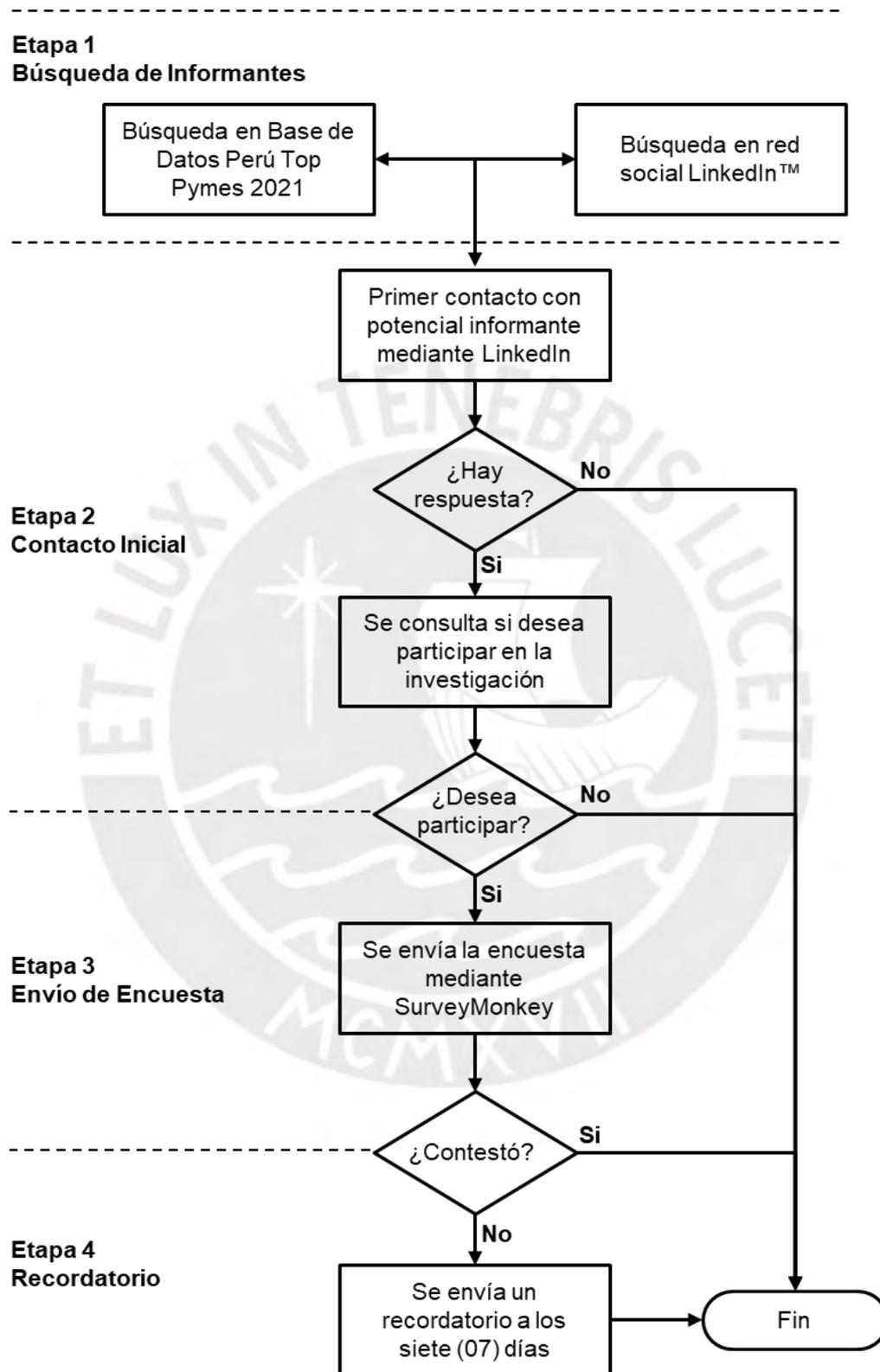


Tabla 1 – Características de la muestra recolectada

Categoría	Cantidad	Porcentaje (%)
Perfil del Informante		
Gerente General	209	86.7%
Director	18	7.5%
Propietario	8	3.3%
Otros	6	2.5%
Perfil de la Industria		
Servicios	74	30.7%
Tecnología	54	22.4%
Comercio	51	21.2%
Otros	62	25.7%
Tamaño de la Empresa		
Microempresa (1-10 empleados)	73	30.3%
Pequeña Empresa (11 a 50 empleados)	101	41.9%
Mediana y Gran Empresa (más de 50 empleados)	67	27.8%
Edad de la Empresa		
Empresa Joven (1-3 años)	33	13.7%
Empresa Madura (4-10 años)	99	41.1%
Empresa Mayor (más de 10 años)	109	45.2%

Nota. La muestra corresponde a un total de 241 observaciones.

3.4. Instrumento de Medición

En la presente investigación se utilizó un cuestionario como instrumento de medición (Creswell y Creswell, 2018). Las preguntas, también llamadas indicadores, se cuantificaron a partir de una escala Likert de cinco puntos. Se escogió una escala de cinco puntos debido a que diversos estudios indicaron que era la que generaba menor confusión para los encuestados a la hora de responder, reducía el esfuerzo de valoración de las preguntas y aumentaba la tasa de respuesta (Bouranta et al., 2009; Buttle, 1996; Dawes, 2008). Durante el proceso de identificación de los cuestionarios más adecuados para caracterizar las variables de estudio de la presente investigación, se identificaron tres clases de constructos: reflectivos de primer orden, formativos de primer orden, y reflectivo-formativo de segundo orden (Becker et al., 2012). Un constructo reflectivo de primer orden hace referencia a que el constructo causa los indicadores (Hair et al., 2019). En otras palabras, los indicadores son una manifestación, o reflejo, del constructo (Hair et al., 2022). Un constructo formativo de primer orden hace referencia a que los indicadores generan al constructo (Hair et al., 2019). En otras palabras, diversos indicadores forman un constructo (Hair et al.,

2022). Por último, un constructo reflectivo-formativo de segundo orden hace referencia a que un conjunto de constructos reflectivos de primer orden forman un constructo superior, denominado de segundo orden (Becker et al., 2012).

La resiliencia organizacional, el dinamismo del entorno, y el desempeño estratégico fueron conceptualizados como constructos reflectivos de primer orden. Sobre la base del trabajo de Ponomarov (2012) y Roy et al. (2016), Mandal y Saravanan (2019) desarrollaron una escala de medición de resiliencia organizacional (RES) de cinco preguntas. Sobre la base del trabajo de Miller y Friesen (1982), y Jap (1999), Schilke (2014) desarrolló una escala de medición del dinamismo del entorno (ENT) de cinco preguntas. Por último, sobre la base del trabajo de Venkatraman y Ramanujan (1986), Clauss et al. (2021) desarrollaron una escala de medición del desempeño organizacional (DES) de cinco preguntas.

Las dimensiones de la innovación del modelo de negocio fueron conceptualizadas como constructos formativos de primer orden. Spieth y Schneider (2016) desarrollaron una escala para medir cada dimensión de la innovación de modelo de negocio. Dichos autores cuantificaron la innovación de propuesta de valor (IPV) a partir de tres preguntas, la innovación de entrega de valor (IEV) a partir de cuatro preguntas, y la innovación de captura de valor (ICV) a partir de dos preguntas. Es importante destacar que en la literatura se encuentra que la escala de Spieth y Schneider es una de las más utilizadas para cuantificar la innovación del modelo de negocio (Pereira Nunes y Do Val Pereira, 2021). Si bien también existe la escala de Clauss (2017), esta contiene 41 ítems, lo cual incrementa el tiempo para completar la encuesta y complica la posibilidad de que los encuestados puedan finalizarla (Kaplowitz et al., 2012).

La agilidad estratégica fue conceptualizada como un constructo reflectivo-formativo de segundo orden. Sobre la base del trabajo de Doz y Kosonen (2008, 2010), Hock et al. (2016) desarrollaron una escala de medición de agilidad estratégica (AGI). Dichos autores desagregaron dicho constructo a en tres constructos reflectivos de primer orden. En ese sentido, midieron la sensibilidad estratégica (SES) con tres preguntas, la unidad de liderazgo (UDL) con tres preguntas, y la fluidez de recursos (FDR) con tres preguntas más.

Además de los constructos de estudio, en la presente investigación se emplearon variables de control. Una variable de control es un tipo de variable independiente que podría tener un impacto en alguna variable dependiente (Creswell, 2015). Debido a ello, es necesario calcularla para ser eliminada como posibilidad de influencia (Hair et al., 2019). En esta línea, diversos estudios del campo de estrategia recomiendan controlar la edad de la empresa (AGE), el tamaño de la empresa (SIZE) y el tipo de industria (INDSTRY), puesto que podrían tener algún impacto en el desempeño estratégico o en algún otro constructo dependiente (Anwar, 2018; Clauss et al., 2021; Dang et al., 2018; Jansen et al., 2006; J. J. Li et al., 2008; Reed, 2020; Schilke, 2014). La edad de la empresa es una variable métrica que corresponde al número de años desde el establecimiento de la firma (Schilke, 2014). El tamaño de la empresa es otra variable métrica que corresponde a la cantidad total de trabajadores a tiempo completo (Schilke, 2014). Por último, el tipo de industria es una variable categórica, puesto que hace referencia a una determinada categoría a la que pertenece una empresa (Hair et al., 2019). Es importante hacer notar que las variables de control no se interpretan y que pueden ser retiradas del modelo si es que se encuentra que no tienen ninguna relación significativa (Hair et al., 2019).

Durante el procesamiento de las variables de control edad y tamaño de empresa, se transformaron los datos mediante el logaritmo natural (Dang et al., 2018). Esta práctica se suele realizar para normalizar la distribución de datos obtenidos y que se pueda cumplir los requerimientos de normalidad de algunas herramientas estadísticas (Dang et al., 2018). En lo que respecta al modelamiento de la variable de control categórica, industria de la empresa, se emplearon tres variables *dummies*, puesto que en la investigación se tuvieron un total de cuatro categorías de industria (Hair et al., 2019). Estas variables permitieron transformar datos no métricos en datos métricos, mediante la asignación de unos y ceros a determinadas categorías (Hair et al., 2019). De manera específica, la variable *dummy* 1 (D1) correspondió a la industria de servicios, la variable *dummy* 2 (D2) correspondió a la industria de tecnología, y la variable *dummy* 3 (D3), correspondió a la industria comercio.

3.5. Validación de Instrumento

Los cuestionarios originales fueron desarrollados en inglés. Por lo tanto, fue necesario su traducción y adaptación para ser aplicados en la realidad peruana. En

este sentido, la traducción se realizó a partir de la metodología desarrollada por Beaton et al. (2000) que se detalla a continuación. En primer lugar, dos especialistas realizaron dos traducciones independientes del cuestionario original en inglés al español. En segundo lugar, se identificaron y resolvieron las diferencias entre ambas traducciones. En tercer lugar, se procedió a consolidar una primera versión del cuestionario en español. En cuarto lugar, se realizaron dos traducciones inversas independientes del español al inglés. En quinto lugar, se identificaron las diferencias entre ambas traducciones y se resolvieron las discrepancias finales. En sexto lugar, se procedió a evaluar la coherencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada pregunta de cada constructo. Para realizar esta actividad se recurrió a un comité de expertos que estuvo compuesto por cinco profesionales académicos relacionados al campo de la gestión estratégica, con grado de doctor, y por dos personas del ecosistema empresarial. En séptimo lugar, se recogieron los comentarios de los especialistas y se elaboró el cuestionario final, el cual fue evaluado en una prueba piloto para verificar su utilidad en campo. En la Figura 13 se muestra la metodología de ocho pasos que fue utilizada para traducir y adaptar los instrumentos de medición a la realidad peruana. Asimismo, en la Tabla 2 se muestra el cuestionario utilizado en la prueba piloto y en la investigación.

La prueba piloto se desarrolló a partir de la recopilación y procesamiento de 60 observaciones en el software SmartPLS. Es importante destacar que el objetivo de esta actividad fue únicamente verificar preliminarmente la validez de los instrumentos de medición. En este sentido, no se esperó corroborar o descartar hipótesis. La prueba piloto permitió validar de manera preliminar los constructos reflectivos de primer orden, los constructos formativos de primer orden y el constructo reflectivo-formativo de segundo orden. Todos los constructos mencionados mostraron valores que cumplieron con los criterios de validación descritos en la literatura. De esta manera, se determinó que el instrumento era adecuado para proseguir a recopilar la muestra final. En el Apéndice H se encuentra información más detallada sobre los resultados de la prueba piloto. Asimismo, en el Capítulo 4 se desarrolla en mayor profundidad los conceptos propios del modelo de medición, modelo estructural y conceptos estadísticos mencionados brevemente.

Figura 13 – Metodología de ocho pasos utilizada para traducir y adaptar los instrumentos de medición a la realidad peruana



Nota. Elaborado a partir de Beaton et al. (2000).

Tabla 2 – Cuestionario utilizado en la recolección de datos en campo

Constructo	Indicador	Descripción
Sensibilidad Estratégica Hock et al. (2016)	AGI01	Buscamos de manera permanente potenciales cambios en el mercado (ej.: avances tecnológicos, tendencias de mercado, nuevos productos, etc.) que podrían generar ventajas competitivas en nuestra empresa.
	AGI02	Identificamos de manera temprana potenciales oportunidades (ej.: avances tecnológicos, tendencias de mercado, nuevos productos, etc.) que podrían generar ventajas competitivas en nuestra empresa.
	AGI03	Comunicamos de manera oportuna las acciones requeridas para adaptar la empresa a los cambios del mercado.
Unidad de Liderazgo Hock et al. (2016)	AGI04	Nuestra junta directiva (ej.: propietarios, socios, consultores, etc.) se involucra con el equipo de gerencia en el proceso de toma de decisiones.
	AGI05	Nuestro equipo de gerencia realiza ajustes en la estrategia de la empresa de manera frecuente.
	AGI06	Nuestro equipo de gerencia toma decisiones estratégicas de manera rápida.
Fluidez de Recursos Hock et al. (2016)	AGI07	Podemos utilizar con facilidad los recursos financieros de la empresa.
	AGI08	Nuestros trabajadores pueden ser reasignados con facilidad en distintas áreas de la empresa.
	AGI09	Nuestra estructura organizacional permite una fácil redistribución de nuestros recursos (ej.: humanos, financieros, etc.) en la empresa.
Resiliencia Organizacional Mandal y Saravanan (2019)	RES01	Tenemos los recursos adecuados (ej.: humanos, financieros, etc.) para brindar una respuesta inmediata en caso ocurrieran eventos adversos.
	RES02	Somos capaces de realizar acciones efectivas que contrarresten el impacto negativo de los eventos adversos.
	RES03	Durante la ocurrencia de un evento adverso, somos capaces de gestionar la empresa con un nivel óptimo de control.
	RES04	Somos capaces de reconfigurar nuestros recursos a medida que cambia el mercado (ej.: nuevas tecnologías, competidores, productos, etc.).
	RES05	Nuestra empresa tiene la capacidad de adaptarse a sí misma para contrarrestar los eventos adversos.
Dinamismo del Entorno Schilke (2014)	ENT01	Nuestros clientes demandan nuevos productos y/o servicios de manera frecuente.
	ENT02	Nuestro entorno (ej.: clientes, competidores, proveedores, etc.) cambia de manera impredecible.
	ENT03	La forma de vender nuestros productos y/o servicios cambia de manera frecuente.
	ENT04	Se producen cambios tecnológicos de manera frecuente.
	ENT05	Surgen nuevos modelos de negocio de manera frecuente.

Constructo	Indicador	Descripción
Innovación de Propuesta de Valor Spieth y Schneider (2016)	BMI01	Nuestro segmento objetivo de clientes cambia de manera frecuente.
	BMI02	Nuestra oferta de productos y/o servicios cambia de manera frecuente.
	BMI03	Nuestro posicionamiento en el mercado cambia de manera frecuente.
Innovación de Entrega de Valor Spieth y Schneider (2016)	BMI04	Nuestros recursos principales (ej.: activos, trabajadores, habilidades, capacidades, etc.) cambian de manera frecuente.
	BMI05	Nuestros procesos (ej.: desarrollo de productos/servicios, ventas, logística, posventa, etc.) cambian de manera frecuente.
	BMI06	Nuestros socios (ej.: proveedores, distribuidores, etc.) se involucran en la optimización de nuestros procesos de manera frecuente.
	BMI07	La forma de distribuir nuestros productos y/o servicios cambia de manera frecuente (ej.: venta directa, tercerizada, canal digital, etc.).
Innovación de Captura de Valor Spieth y Schneider (2016)	BMI08	Hemos desarrollado nuevas formas de generar ingresos económicos (ej.: productos complementarios, suscripción, alquiler, <i>leasing</i> , etc.).
	BMI09	Hemos optimizado nuestros costos de operación (ej.: fijos, variables, directos, indirectos, etc.).
	BMI10	Hemos mejorado nuestros márgenes económicos de ganancia.
Desempeño Estratégico Clauss et al. (2021)	DES01	Nuestra empresa ha logrado mayores ventajas competitivas.
	DES02	Tenemos una mayor cuota de mercado (<i>market share</i>).
	DES03	Tenemos un mejor desempeño financiero.
	DES04	Tenemos un mayor crecimiento en nuestras ventas.
	DES05	Tenemos un proceso más eficiente de desarrollo de productos y/o servicios.

3.6. Análisis de Sesgo de Instrumento

El análisis del método de sesgo común (CMB, del inglés *Common Method Bias*) se realizó en el software IBM SPSS a partir del criterio de factor único de Harman (Podsakoff et al., 2003). Este criterio se implementa a partir del análisis factorial exploratorio de todos los indicadores de los constructos de estudio (Podsakoff et al., 2003). Luego, se analiza la solución de factores no rotados para determinar la cantidad de factores que son necesarios para explicar la varianza de los indicadores (Podsakoff et al., 2003). Los resultados indicaron una varianza máxima de factor de 21.95%. Debido a que este valor fue menor a 50%, no se encontró evidencia de CMB (Aguirre-Urreta y Hu, 2019; Baumgartner et al., 2021; Fuller et al., 2016). En la Tabla 3 se muestra los resultados del criterio de Harman de los primeros diez factores.

Tabla 3 – Resultados de la aplicación del criterio de Harman para evaluar el sesgo del instrumento

Factor	Porcentaje de Varianza (%)
1	24.229
2	12.584
3	5.537
4	4.852
5	3.992
6	3.628
7	3.461
8	3.285
9	3.124
10	2.838

3.7. Análisis Descriptivo de Datos

3.7.1. Evaluación de Normalidad de Datos

La primera parte del análisis descriptivo de datos se realizó con el software IBM SPSS. El análisis de normalidad de los indicadores incluyó tres criterios: *Skewness*, *Excess Kurtosis*, y la prueba Kolmogorov-Smirnov. *Skewness* midió el grado de simetría de cada distribución (Cain et al., 2017). Un valor cero indicó que la distribución era simétrica, mientras que un valor negativo significó un corrimiento de la distribución hacia la derecha y un valor positivo un corrimiento hacia la izquierda (Cain et al., 2017). *Excess Kurtosis* midió qué tan puntiaguda era una distribución (Cain et al., 2017). Un valor cero indicó que la distribución tuvo un pico típico de una distribución normal, mientras que un valor positivo significó que la distribución era más puntiaguda y un valor negativo, una distribución más plana (Cain et al., 2017). Es importante destacar que una distribución normal tiene un valor de *Skewness* y *Excess Kurtosis* de cero. La prueba de normalidad se realizó a partir de la prueba Kolmogorov-Smirnov. La literatura recomienda el uso de esta prueba cuando la muestra es mayor a cincuenta observaciones (Mishra et al., 2019). Debido a que la totalidad de valores tuvieron un $p < 0.05$, esta prueba determinó que ningún indicador tuvo una distribución normal (Mishra et al., 2019). Este último criterio fue determinante para realizar el análisis del modelo a partir del uso de ecuaciones estructurales de parciales mínimos cuadrados (Hair et al., 2014). Esto será discutido en mayor profundidad en la Sección 3.8. Por lo tanto, debido a que ningún indicador tuvo un

valor de *Skewness* o *Excess Kurtosis* cercano a cero, y a que todos los valores de la prueba Kolmogorov-Smirnov tuvieron un $p < 0.05$, se concluye que ningún indicador tuvo una distribución normal. En la Tabla 4, se muestran los valores de *Skewness*, *Excess Kurtosis*, y los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 4 – Análisis de normalidad de indicadores a partir de los valores *Skewness*, *Excess Kurtosis* y Prueba Kolmogorov-Smirnov

Indicador	<i>Skewness</i>	<i>Excess Kurtosis</i>	Prueba Kolmogorov-Smirnov	
			Valor	Significancia
AGI01	-1.927	6.358	0.349	0.000
AGI02	-1.009	1.334	0.253	0.000
AGI03	-0.534	0.475	0.276	0.000
AGI04	-1.228	1.760	0.268	0.000
AGI05	-0.812	1.357	0.290	0.000
AGI06	-0.701	0.495	0.266	0.000
AGI07	-0.373	-0.480	0.255	0.000
AGI08	-0.268	-0.657	0.239	0.000
AGI09	-0.404	-0.388	0.272	0.000
RES01	-0.439	-0.260	0.264	0.000
RES02	-0.423	0.787	0.345	0.000
RES03	-0.380	0.551	0.333	0.000
RES04	-0.556	0.377	0.303	0.000
RES05	-0.519	0.435	0.310	0.000
ENT01	-0.685	0.266	0.265	0.000
ENT02	0.037	-0.840	0.189	0.000
ENT03	-0.045	-0.679	0.205	0.000
ENT04	-0.501	-0.360	0.242	0.000
ENT05	-0.370	-0.451	0.255	0.000
BMI01	0.284	-0.611	0.238	0.000
BMI02	0.025	-0.914	0.212	0.000
BMI03	0.246	-0.696	0.228	0.000
BMI04	0.302	-0.756	0.249	0.000
BMI05	-0.035	-0.717	0.187	0.000
BMI06	-0.219	-0.614	0.202	0.000
BMI07	0.160	-0.720	0.230	0.000
BMI08	-0.726	0.016	0.310	0.000
BMI09	-0.540	0.129	0.304	0.000
BMI10	-0.792	0.682	0.318	0.000
DES01	-0.763	1.336	0.341	0.000
DES02	-0.211	-0.520	0.197	0.000
DES03	-0.403	-0.175	0.264	0.000
DES04	-0.471	-0.105	0.271	0.000
DES05	-0.573	0.655	0.283	0.000
SIZE (LN)	0.442	0.503	0.063	0.020
AGE (LN)	-0.122	-0.761	0.083	0.000

3.7.2. Interpretación de Datos Recolectados

La segunda parte del análisis descriptivo de datos se realizó a partir de la interpretación de las respuestas proporcionadas por los informantes. En primer lugar, se extrajo el valor promedio, valor mínimo y valor máximo de cada indicador. En segundo lugar, se determinó el valor general de cada constructo. Este valor correspondió a la suma de los valores de los indicadores de cada constructo, dividido entre la cantidad total de indicadores. Estos valores se muestran en la Tabla 5. Finalmente, se interpretaron los datos sobre la base del marco teórico planteado.

En lo que respecta al valor general de cada constructo de agilidad estratégica, se encontró que las empresas participantes fueron estratégicamente sensibles (4.25 de 5). Esto significa que continuamente buscaron cambios potenciales en el mercado, que identificaron tempranamente oportunidades potenciales, y que se adaptaron para contrarrestar los cambios de sus entornos. El ecosistema empresarial se caracterizó por tener una sólida unidad de liderazgo (4.15 de 5). De esta manera, el equipo de alta gerencia tuvo la capacidad de tomar decisiones estratégicas de manera rápida y de realizar ajustes en la estrategia de manera frecuente. En otras palabras, los gerentes fueron capaces de materializar las oportunidades identificadas en el entorno. Si se compara con estas dos dimensiones descritas, las empresas participantes mostraron una menor capacidad de movilizar sus recursos (3.70 de 5). En este sentido, las organizaciones presentaron algunas dificultades en utilizar, reasignar y redistribuir los recursos de la empresa. Por último, la cuantificación de la agilidad estratégica se realizó a partir de la unificación de las tres dimensiones descritas. Se sumaron los valores de cada dimensión y se dividió entre el total de dimensiones. Así, la agilidad estratégica alcanzó una puntuación general de 4.03. Por lo tanto, las empresas participantes en el estudio fueron estratégicamente ágiles.

En lo que respecta al valor general de resiliencia organizacional, se encontró que las empresas contaron con capacidades de resiliencia (3.91 de 5). Esto significa que tuvieron la capacidad de contrarrestar el impacto negativo de la ocurrencia de eventos adversos y de continuar operando en dicha situación. Al comparar la resiliencia organizacional con la agilidad estratégica, se encontró que las empresas fueron ligeramente más ágiles (4.03 de 5) que resilientes (3.91 de 5). Por lo tanto, las empresas participantes en el estudio fueron resilientes.

Tabla 5 – Resultados utilizados para realizar la interpretación de los datos recolectados sobre la base del marco teórico

Constructo	Indicador	Valor Promedio	Valor Mínimo	Valor Máximo	Valor General
Sensibilidad Estratégica	AGI01	4.523	1	5	4.252
	AGI02	4.224	1	5	
	AGI03	4.008	1	5	
Unidad de Liderazgo	AGI04	4.274	1	5	4.149
	AGI05	4.112	1	5	
	AGI06	4.062	1	5	
Fluidez de Recursos	AGI07	3.710	1	5	3.692
	AGI08	3.564	1	5	
	AGI09	3.801	2	5	
Resiliencia Organizacional	RES01	3.689	1	5	3.906
	RES02	3.929	2	5	
	RES03	3.934	2	5	
	RES04	3.996	2	5	
	RES05	3.983	2	5	
Dinamismo del Entorno	ENT01	3.830	1	5	3.524
	ENT02	3.245	1	5	
	ENT03	3.195	1	5	
	ENT04	3.718	1	5	
	ENT05	3.631	1	5	
Innovación de Propuesta de Valor	BMI01	2.747	1	5	2.856
	BMI02	2.959	1	5	
	BMI03	2.863	1	5	
Innovación de Entrega de Valor	BMI04	2.813	1	5	2.920
	BMI05	2.971	1	5	
	BMI06	3.141	1	5	
	BMI07	2.755	1	5	
Innovación de Captura de Valor	BMI08	3.643	1	5	3.751
	BMI09	3.896	2	5	
	BMI10	3.714	1	5	
Desempeño Estratégico	DES01	3.896	1	5	3.697
	DES02	3.461	1	5	
	DES03	3.660	1	5	
	DES04	3.710	1	5	
	DES05	3.759	1	5	
Variables de Control	SIZE	102	1	3921	102
	AGE	12	1	74	12

En lo que respecta al dinamismo del entorno, se encontró que las empresas participantes operaron, en promedio, en entornos relativamente dinámicos (3.52 de 5). Esto se interpreta como que en sus respectivas industrias los clientes demandaron nuevos productos y/o servicios de manera frecuente. Asimismo, que ocurrieron cambios tecnológicos y que surgieron nuevos modelos de negocio que debieron ser contrarrestados. Por lo tanto, las empresas participantes operaron en un entorno relativamente dinámico.

En lo que respecta a la innovación del modelo de negocio, se encontró que las empresas participantes innovaron mayormente sus mecanismos de captura de valor (3.75 de 5). Por el contrario, se hallaron niveles bajos de innovación de los mecanismos de propuesta de valor (2.86 de 5) y de los mecanismos de entrega de valor (2.92 de 5). Este resultado fue muy importante, puesto que mostró que las empresas participantes se enfocaron en desarrollar innovaciones que permitieran encontrar formas alternativas de generar ingresos económicos, optimizar de costos y mejorar los márgenes de ganancia. Por el contrario, las organizaciones presentaron dificultades o no buscaron desarrollar nuevos productos y/o procesos, expandirse, posicionarse como líderes, mejorar sus métodos de distribución, y/o construir ecosistemas empresariales competitivos. Por lo tanto, las empresas participantes priorizaron la innovación de sus mecanismos de captura de valor por encima de la innovación de sus mecanismos de propuesta y de entrega de valor. Finalmente, se encontró que las empresas participantes tuvieron un buen desempeño estratégico (3.697 de 5). Esto significa que tuvieron la capacidad de lograr ventajas competitivas, de captar una mayor cuota de mercado y de mejorar su desempeño financiero.

3.7.3. Matriz de Correlación de Constructos

La última parte del análisis descriptivo de datos involucró el desarrollo de la matriz de correlación de constructos. Estos datos fueron obtenidos a partir del software estadístico SmartPLS. En la Tabla 6 se muestra la matriz de correlación entre constructos y variables.

Tabla 6 – Matriz de correlación entre constructos y variables

Nro.	Constructo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	SES	1.000											
2	UDL	0.494*	1.000										
3	FDR	0.368*	0.413*	1.000									
4	AGI	0.799*	0.800*	0.757*	1.000								
5	RES	0.429*	0.456*	0.575*	0.620*	1.000							
6	ENT	0.225*	0.183*	0.235*	0.275*	0.175*	1.000						
7	IPV	0.175*	0.210	0.146	0.226*	0.113	0.503*	1.000					
8	IEV	0.261*	0.310*	0.286*	0.364*	0.216*	0.335*	0.259	1.000				
9	ICV	0.355*	0.290*	0.293*	0.399*	0.387*	0.273*	0.257*	0.263*	1.000			
10	DES	0.435*	0.415*	0.400*	0.533*	0.585*	0.250*	0.196	0.255*	0.519*	1.000		
11	SIZE (LN)	-0.015	0.025	-0.126*	-0.050	0.036	-0.163*	-0.097	-0.118	-0.048	0.098	1.000	
12	AGE (LN)	-0.020	-0.003	-0.111	-0.057	-0.008	-0.014	-0.040	-0.114	-0.023	0.057	0.450*	1.000

Nota. SES: Sensibilidad Estratégica, UDL: Unidad de Liderazgo, FDR: Fluidez de Recursos, AGI: Agilidad Estratégica, RES: Resiliencia Organizacional, ENT: Dinamismo del Entorno, IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor, DES: Desempeño Estratégico, SIZE: Tamaño de Empresa, AGE: Edad de la Empresa.

* $p < 0.05$

3.8. Especificación y Estimación del Modelo

3.8.1. Modelamiento por Ecuaciones Estructurales

En la presente investigación se requirió utilizar un método estadístico que permitiera analizar múltiples constructos. Por lo tanto, se seleccionó un método estadístico multivariable (Hair et al., 2017). La literatura recomendó el uso de la técnica de ecuaciones estructurales, puesto que permite incorporar variables latentes cuantificadas a partir de indicadores (Hair et al., 2017, 2019, 2022; Rasoolimanesh et al., 2021; Sarstedt et al., 2022). Es importante destacar la existencia de dos técnicas: ecuaciones estructurales de cuadrados mínimos parciales (PLS-SEM, del inglés *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) y ecuaciones estructurales basadas en covarianza (CB-SEM, del inglés *Covariance-based Structural Equation Modeling*) (Hair et al., 2019).

La diferencia principal entre ambas técnicas basadas en ecuaciones estructurales es que CB-SEM se utiliza principalmente para confirmar o rechazar teorías (Hair et al., 2017). Esto se logra mediante la construcción de un modelo teórico y la determinación de su capacidad para estimar la matriz de covarianza generada a partir de un grupo de datos (Sarstedt et al., 2014). En este sentido, el objetivo de CB-SEM es minimizar la discrepancia entre ambas matrices (Hair et al., 2012). Por otro lado, la técnica PLS-SEM es empleada en estudios de carácter exploratorio y de construcción teórica (Hair et al., 2017). Esto se logra a partir de la maximización de la varianza de los constructos endógenos (Hair et al., 2012). De manera más específica, PLS-SEM tiene por objetivo minimizar los errores de los constructos endógenos, a partir de la estimación de relaciones parciales en una secuencia iterativa de regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (Hair et al., 2012, 2022).

En la literatura se encuentran algunas diferencias importantes entre PLS-SEM y CB-SEM que fueron consideradas en la presente investigación. En primer lugar, tal y como se comentó previamente, PLS-SEM se utiliza cuando el objetivo de un estudio es la predicción y explicación de los constructos endógenos (Hair et al., 2017). Por el contrario, CB-SEM se recomienda para probar o rechazar modelos teóricos concisos (Hair et al., 2017). Es importante destacar que la distinción entre un estudio confirmatorio y un exploratorio no siempre es clara (Hair et al., 2014). En segundo lugar, en CB-SEM se recomienda que los constructos tengan un mínimo de entre 3 a

4 indicadores para que se pueda identificar una solución mediante ecuaciones estructurales (Hair et al., 2019). Sin embargo, PLS-SEM permite utilizar un solo indicador por constructo (Hair et al., 2017). En tercer lugar, la especificación de un constructo formativo tiene complicaciones cuando se implementa en CB-SEM y suele alterar el análisis planificado (Hair et al., 2022). Por el contrario, PLS-SEM permite el uso de constructos formativos sin problemas (Hair et al., 2022). En cuarto lugar, PLS-SEM puede analizar datos que no siguen una distribución normal (Hair et al., 2022). CB-SEM demanda que los datos sigan necesariamente una distribución normal (Hair et al., 2022). Finalmente, PLS-SEM puede ser utilizado con muestras relativamente pequeñas (menos de 100) (Hair et al., 2022). Por el contrario, CB-SEM demanda un mayor esfuerzo en la recolección de observaciones (Hair et al., 2022). En la Tabla 7 se muestra un resumen con las diferencias entre PLS-SEM y CB-SEM.

Tabla 7 – Diferencias entre PLS-SEM y CB-SEM

Criterio	PLS-SEM	CB-SEM
Enfoque	Desarrollo teórico	Confirmación teórica
Número de indicadores por constructo	Puede usar uno o más indicadores	Requiere múltiples indicadores
Inclusión de factores formativos	Fácil de implementar	Difícil de implementar
Distribución de datos no normal	Resultados confiables	Resultados no confiables
Tamaño de muestra pequeña	Funciona, pero podría afectar los resultados	Los resultados no son convergentes

Nota. Adaptado de Hair et al. (2017, 2019, 2022), y Lowry y Gaskin (2014).

Es importante destacar que un modelo PLS está conformado por dos elementos: el modelo de medición y el modelo estructural (Hair et al., 2022). El modelo de medición muestra las relaciones entre los constructos y sus indicadores, mientras que el modelo estructural muestra las relaciones entre los constructos (Hair et al., 2022). Por último, los constructos pueden ser exógenos, cuando se hace referencia a los constructos independientes, y endógenos, cuando se hace referencia a los constructos dependientes (Hair et al., 2022). En este caso, los constructos agilidad estratégica y resiliencia organizacional son exógenos. Por el contrario, los constructos innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, innovación de captura de valor, y desempeño estratégico, son endógenos.

3.8.2. Técnica de Análisis

El modelo de investigación planteado en el presente estudio fue diseñado para cerrar una brecha de conocimiento. Asimismo, estuvo compuesto por seis constructos, incluyendo efectos moderadores y efectos mediadores. Contó con un mínimo de tres indicadores por cada constructo y algunos constructos fueron formativos. Por último, tal y como se explicará en la siguiente sección, la muestra fue relativamente pequeña y la distribución de datos obtenida no fue normal. Por lo tanto, se eligió la técnica PLS-SEM para realizar el análisis del modelo de investigación.

PLS-SEM es una técnica que tiene una popularidad creciente y que está evolucionando rápidamente en distintos campos de estudio como el emprendimiento, contabilidad, *marketing*, psicología, entre otros, y la gestión estratégica no es la excepción (Hair et al., 2022; Rasoolimanesh et al., 2021; Sarstedt et al., 2022). Esta tendencia se explica a partir de su flexibilidad para abordar el estudio de distintos fenómenos de las ciencias sociales (Hair et al., 2019). En la literatura se encuentran diversos estudios que utilizan PLS-SEM. Los más destacados son los de Ahmed et al. (2022), Altay et al. (2018), Clauss et al. (2021), Côte-Real et al. (2017), Ferraris et al. (2021), Hock et al. (2016), Mandal y Saravanan (2019), Marco-Lajara et al. (2023), y Wilden et al. (2013).

3.8.3. Muestra Mínima

Existen tres recomendaciones para calcular una muestra mínima para el procesamiento de datos en PLS-SEM. En primer lugar, Hair et al. (2019) sugieren un criterio basado en la complejidad del modelo y en la forma de medir los constructos. Los autores recomiendan que cuando un modelo de investigación tiene cinco o menos constructos y un mínimo de tres indicadores por constructo, se debe recopilar un mínimo de 100 muestras. Cuando un modelo tiene siete o menos constructos y un mínimo de tres indicadores por constructo, se debe recopilar un mínimo de 150 muestras (Hair et al., 2019). Cuando un modelo tiene siete o menos constructos y/o múltiples constructos con menos de tres indicadores, se debe recopilar un mínimo de 300 muestras (Hair et al., 2019). Por último, cuando un modelo tiene muchos constructos y/o múltiples constructos con menos de tres indicadores, se debe recopilar un mínimo de 500 muestras (Hair et al., 2019). Debido a que el modelo

propuesto tiene seis constructos y que todos tienen un mínimo de tres indicadores, la recomendación de Hair et al. (2019) fue recopilar un mínimo de 150 muestras.

En segundo lugar, Hair et al. (2022) indican una regla general de que la muestra mínima corresponde a diez veces la cantidad máxima de flechas que recibe un determinado constructo en un modelo de investigación. En este sentido, en el modelo de investigación se identificó que el constructo desempeño estratégico era el que recibía más flechas: cinco flechas provenientes de los constructos agilidad estratégica, resiliencia organizacional, innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, e innovación de captura de valor. Por lo tanto, Hair et al. (2022) recomendaron recopilar un mínimo de 50 muestras.

En tercer lugar, Cohen (1992) desarrolló una tabla de recomendación de muestra mínima en función al nivel de significancia, poder estadístico y coeficiente de determinación (Hair et al., 2022). Por lo tanto, para un nivel de significancia de 0.05, un poder estadístico general de 80% y para determinar un coeficiente de determinación (R^2) mínimo de 0.25, recomendó realizar un mínimo de 70 observaciones (Hair et al., 2022). A partir de estos tres valores, 150, 50 y 70, se determinó que la muestra mínima más conservadora correspondería al valor más alto. De esta manera, se definió como meta lograr un mínimo de 150 observaciones.

3.8.4. Parámetros Utilizados en Software SmartPLS

La estimación del modelo se realizó a partir el software SmartPLS 3. Se computaron 1,000 iteraciones para el cálculo del algoritmo PLS y 5,000 submuestras para la ejecución el *Bootstrapping* completo, doble cola y con corrección de sesgo (Hair et al., 2019). Debido a que la agilidad estratégica fue un constructo de segundo grado, se estimó a partir del método de indicador repetido (Becker et al., 2012). Asimismo, la determinación de la significancia de los cálculos se realizó a partir del criterio generalizado del 0.05 (Cohen, 1988). De esta manera, un valor p menor a 0.05 indicó un coeficiente significativo.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Evaluación del Modelo de Medición

La validez del modelo de medición se realizó en tres etapas (Hair et al., 2019, 2022). En primer lugar, se evaluaron los constructos reflectivos de primer orden. En segundo lugar, se evaluaron los constructos formativos de primer orden. Finalmente, se evaluó la variable de segundo orden.

4.1.1. Evaluación de Constructos Reflectivos de Primer Orden

La evaluación de los constructos reflectivos de primer orden se realizó a partir del análisis de la carga externa de cada indicador, la confiabilidad de consistencia interna de constructos, la validez convergente y validez discriminante (Hair et al., 2019, 2022). El valor de la carga externa de cada indicador cuantifica el grado de asociación de cada indicador con el constructo (Hair et al., 2022). En este sentido, una carga externa alta significa que el indicador guarda relación con el constructo (Hair et al., 2022). La literatura recomienda que la carga externa de cada indicador debe ser mayor a 0.7 (Hair et al., 2019, 2022).

La confiabilidad de consistencia interna de constructo cuantifica el grado en el que un grupo de indicadores miden un determinado constructo (Hair et al., 2022). La literatura indica que existen dos criterios para medir la consistencia interna de constructo: el alfa de Cronbach (α) y la confiabilidad compuesta (CR, del inglés *Composite Reliability*) (Hair et al., 2019, 2022). Es importante destacar que el alfa de Cronbach suele ser un criterio más conservador en comparación a la confiabilidad compuesta (Hair et al., 2022). Por lo tanto, se recomienda utilizar la confiabilidad compuesta para evaluar la consistencia interna de los constructos, sobre todo cuando se utiliza PLS-SEM (Hair et al., 2022). En ambos casos, la literatura sugiere que los valores resultantes deben ser mayores a 0.7 (Hair et al., 2019, 2022).

La validez convergente cuantifica el grado de correlación de un constructo respecto a sus indicadores (Hair et al., 2022). La literatura recomienda utilizar la varianza media extraída (AVE, del inglés *Average Variance Extracted*) para evaluar la validez convergente (Hair et al., 2019, 2022). En este sentido, sugiere un valor mínimo de 0.5 para asegurar que el constructo explique más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Hair et al., 2019, 2022).

La validez discriminante cuantifica el grado en que un determinado constructo de un modelo es distinto a otros constructos del mismo modelo (Hair et al., 2019, 2022). La literatura recomienda utilizar el ratio heterorrasgo-monorrasgo (HTMT, del inglés *HeteroTrait-MonoTrait*) (Hair et al., 2019, 2022). Asimismo, sugiere un valor máximo de 0.9 si el constructo de comparación es conceptualmente similar y un valor máximo de 0.85 si es conceptualmente distinto (Hair et al., 2022). En la Tabla 8 se muestran los criterios de validación de los constructos reflectivos de primer orden.

Tabla 8 – Criterio de validación de constructos reflectivos de primer orden

Criterio de Validación	Valor Objetivo
Carga externa de indicador	Carga Externa ≥ 0.7
Confiabilidad de consistencia interna de constructos	(i) Alfa de Cronbach ≥ 0.7 (ii) Confiabilidad Compuesta ≥ 0.7
Validez convergente	Varianza Media Extraída ≥ 0.5
Validez discriminante	HTMT ≤ 0.85 , para constructos distintos HTMT ≤ 0.90 , para constructos similares

Nota. HTMT: Ratio Heterorrasgo-Monorrasgo. Desarrollado a partir de Hair et al. (2019, 2022).

En la presente investigación se emplearon seis constructos reflectivos de primer orden: sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo, fluidez de recursos, resiliencia organizacional, dinamismo del entorno y desempeño estratégico. En lo que respecta al análisis de carga externa de cada indicador, se encontró que la totalidad de los indicadores, a excepción de ENT02 (0.568) y DES05 (0.652), tuvieron una carga externa mayor a 0.7. En lugar de eliminar estos indicadores directamente, se recurrió a la literatura para ver qué otras opciones existían. En estos escenarios, Hair et al. (2022) indican que si un indicador tiene un valor de carga externa entre 0.4 y 0.7, este debe retirarse únicamente si su eliminación incrementa la consistencia interna o la validez convergente del constructo. Al reevaluar el modelo sin los indicadores ENT02 y DES05 (Modelo 2), no se encontró una variación importante de consistencia interna o de validez convergente. Debido a ello, se mantuvieron ambos indicadores y se validaron las cargas externas de los indicadores reflectivos de primer orden. En la Tabla 9 se muestra un comparativo de los valores de consistencia interna y validez convergente del modelo original y del modelo reevaluado sin los indicadores ENT02 ni DES05 (Modelo 2).

Tabla 9 – Comparativo de consistencia interna y validez convergente del modelo original de investigación y del modelo sin indicadores reflectivos potencialmente negativos

Constructo	Criterio	Modelo Original	Modelo 2	Variación
Dinamismo del Entorno	Alfa de Cronbach	0.828	0.809	- 0.019
	Confiabilidad Compuesta	0.867	0.867	+0.000
	Varianza Media Extraída	0.570	0.619	+0.049
Desempeño Estratégico	Alfa de Cronbach	0.813	0.821	+0.008
	Confiabilidad Compuesta	0.871	0.882	+0.011
	Varianza Media Extraída	0.575	0.651	+0.076

Nota. El Modelo 2 hace referencia a la reevaluación del modelo original sin los indicadores ENT02 ni DES05.

En lo que respecta a la confiabilidad de la consistencia interna de constructos, se encontró que la totalidad de los constructos tuvo un alfa de Cronbach mayor a 0.7 a excepción de sensibilidad estratégica ($\alpha = 0.694$) y unidad de liderazgo ($\alpha = 0.633$). Sin embargo, a partir de lo explicado anteriormente, la confiabilidad compuesta es un criterio más adecuado para validar la consistencia interna de los constructos en PLS-SEM (Hair et al., 2022). Al analizar los valores de confiabilidad compuesta, se halló que la totalidad de los constructos tuvo un CR mayor a 0.7. Por lo tanto, se validó la confiabilidad de consistencia interna de los constructos reflectivos de primer grado.

En lo que respecta a la validez convergente, se encontró que la totalidad de constructos tuvo una varianza media extraída mayor a 0.5. Por lo tanto, se corroboró la validez convergente de los constructos reflectivos de primer orden. En la Tabla 10 se detallan los valores de validación de los constructos reflectivos de primer orden junto con el detalle de sus cargas externas, confiabilidad de consistencia interna, y validez convergente. Finalmente, se analizó la validez discriminante. Se encontró que la totalidad de constructos tuvo un HTMT menor a 0.85. De esta manera, se comprobó la validez discriminante de los constructos reflectivos de primer orden. En la Tabla 11 se muestra el detalle los valores HTMT utilizados en el análisis de la validez discriminante. En conclusión, se validaron todos los constructos reflectivos de primer orden del modelo de medición.

Tabla 10 – Análisis de carga externa de indicadores y de la confiabilidad y validez convergente de cada constructo reflectivo de primer orden

Constructo	Indicador	Carga	Alfa	CR	AVE
Sensibilidad Estratégica	AGI01	0.772	0.694	0.831	0.621
	AGI02	0.823			
	AGI03	0.767			
Unidad de Liderazgo	AGI04	0.714	0.633	0.803	0.577
	AGI05	0.812			
	AGI06	0.751			
Fluidez de Recursos	AGI07	0.730	0.719	0.843	0.643
	AGI08	0.833			
	AGI09	0.838			
Resiliencia Organizacional	RES01	0.731	0.801	0.862	0.555
	RES02	0.721			
	RES03	0.730			
	RES04	0.766			
	RES05	0.774			
Dinamismo del Entorno	ENT01	0.743	0.828	0.867	0.570
	ENT02	0.568			
	ENT03	0.768			
	ENT04	0.833			
	ENT05	0.832			
Desempeño Estratégico	DES01	0.799	0.813	0.871	0.575
	DES02	0.800			
	DES03	0.748			
	DES04	0.782			
	DES05	0.652			

Nota. AGI: Agilidad Estratégica, RES: Resiliencia Organizacional, ENT: Dinamismo del Entorno, DES: Desempeño Estratégico, CR: Confiabilidad Compuesta.

Tabla 11 – Análisis de la validez discriminante de cada constructo reflectivo de primer orden mediante criterio HTMT

Constructo	SES	UDL	FDR	RES	ENT
Unidad de Liderazgo	0.741				
Fluidez de Recursos	0.519	0.610			
Resiliencia Organizacional	0.566	0.633	0.741		
Dinamismo del Entorno	0.286	0.231	0.284	0.203	
Desempeño Estratégico	0.572	0.573	0.521	0.717	0.277

Nota. SES: Sensibilidad Estratégica, UDL: Unidad de Liderazgo, FDR: Fluidez de Recursos, RES: Resiliencia Organizacional, ENT: Dinamismo del Entorno.

4.1.2. Evaluación de Constructos Formativos de Primer Orden

La evaluación de los constructos formativos de primer orden se realizó a partir del análisis de colinealidad potencial, y de la significancia y relevancia de los indicadores (Hair et al., 2019, 2022). El análisis de colinealidad evalúa si existe una alta correlación entre los indicadores de un constructo formativo (Hair et al., 2022). Uno de los requisitos del algoritmo PLS-SEM es que los indicadores de un constructo formativo no estén correlacionados (Hair et al., 2022). Por lo tanto, se debe asegurar que no exista una alta correlación entre dichos indicadores (Hair et al., 2022). La literatura recomienda utilizar el factor de inflación de varianza (VIF, del inglés *Variance Inflation Factor*) externo como criterio de evaluación del grado de colinealidad entre los indicadores de un constructo formativo (Hair et al., 2019, 2022). En este sentido, se recomienda que el VIF de cada indicador sea menor a tres (Hair et al., 2019, 2022).

El análisis de significancia y relevancia evalúa el grado de contribución de los indicadores en la formación de un constructo (Hair et al., 2022). El primer paso es evaluar la significancia de los pesos externos de los indicadores (Hair et al., 2019, 2022). Podría darse el caso que algunos pesos externos no sean significativos, lo cual, no significa que deban ser retirados automáticamente (Hair et al., 2019, 2022). En este escenario, el siguiente paso es evaluar la contribución absoluta del indicador a partir del análisis de su carga externa (Hair et al., 2019, 2022). Si su valor es mayor a 0.5, el indicador se puede retener (Hair et al., 2019, 2022). En la Tabla 12 se muestran los criterios validación de los constructos formativos de primer orden.

Tabla 12 – Criterio de validación de constructos formativos de primer orden

Criterio de Validación	Valor Objetivo
Colinealidad Potencial	Factor de Inflación de Varianza ≤ 3
Significancia de Indicador	$p < 0.05$
Contribución de Indicador	Carga Externa ≥ 0.5

Nota. Desarrollado a partir de Hair et al. (2019, 2022).

En la presente investigación se emplearon tres constructos formativos de primer orden: innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, e innovación de captura de valor. En lo que respecta al análisis de la potencial colinealidad entre los indicadores de cada constructo, se encontró que la totalidad de los factores de inflación de varianza interna tuvieron un valor menor a tres. Por lo

tanto, no se encontró colinealidad entre los indicadores formativos de cada constructo. En la Tabla 13 se muestran los factores de inflación de varianza externos utilizados en la evaluación de colinealidad entre los indicadores.

Tabla 13 – Factores de inflación de varianza utilizados en la evaluación de la colinealidad entre los indicadores

Constructo	Indicador	VIF Externo
Innovación de Propuesta de Valor	BMI01	1.560
	BMI02	1.680
	BMI03	1.381
Innovación de Entrega de Valor	BMI04	1.429
	BMI05	1.421
	BMI06	1.222
	BMI07	1.454
Innovación de Captura de Valor	BMI08	1.162
	BMI09	1.383
	BMI10	1.261

Nota. VIF: Factor de Inflación de Varianza.

En lo que respecta a la significancia y relevancia de los indicadores, es importante destacar que el indicador BMI04 no cumplió con los requerimientos y tuvo que ser retirado del modelo. De manera específica, el indicador BMI04 no fue significativo y tuvo una contribución de 0.114, menor al 0.5 mínimo requerido en la teoría (Hair et al., 2019, 2022). Debido al retiro del indicador BMI04, el constructo innovación de entrega de valor pasó de tener cuatro indicadores a tres. Luego, se procedió a reevaluar el modelo con los indicadores restantes.

Al evaluar la significancia estadística de los pesos externos de los indicadores, se halló que los indicadores BMI01, BMI02, BMI03, BMI05, BMI07 y BMI09 no fueron significativos. Sin embargo, al evaluar su contribución, se encontró que dichos indicadores tuvieron una contribución valor mayor a 0.5. Por lo tanto, se mantuvieron todos los indicadores mencionados. En la Tabla 14 se muestran los valores utilizados en el análisis de la significancia y relevancia de los indicadores resultados del análisis de significancia estadística y contribución de los indicadores. En conclusión, se validaron todos los constructos formativos de primer orden del modelo de medición.

Tabla 14 – Valores utilizados en el análisis de significancia estadística y contribución de los indicadores de los constructos formativos

Constructo	Indicador	Análisis de Significancia		Análisis de Contribución
		Peso	Valor p	Carga
Innovación de Propuesta de Valor	BMI01	0.056	0.883	0.625
	BMI02	0.907	0.104	0.994
	BMI03	0.109	0.812	0.581
Innovación de Entrega de Valor	BMI05	0.259	0.226	0.598
	BMI06	0.838	0.000	0.960
	BMI07	0.077	0.728	0.532
Innovación de Captura de Valor	BMI08	0.503	0.000	0.704
	BMI09	0.138	0.367	0.622
	BMI10	0.666	0.000	0.842

4.1.3. Evaluación de Constructo de Segundo Orden

La variable agilidad estratégica fue teorizada por Doz y Kosonen (2008, 2010), Hock et al. (2016) y Clauss et al. (2021) como un constructo de segundo orden reflectivo-formativo. Esta configuración se caracteriza por tener un constructo de segundo orden formado a partir de un conjunto de constructos de primer orden reflectivos (Becker et al., 2012). Este constructo fue operacionalizado a partir del método de indicador repetido descrito por Becker et al. (2012). Asimismo, se siguió el proceso de validación descrito por Bravo y Libaque-Saenz (2022). De manera específica, se analizó la colinealidad potencial entre sus dimensiones, la significancia de las relaciones entre sus dimensiones, y el coeficiente de adecuación (R^2a).

La evaluación de la colinealidad potencial entre las dimensiones de la agilidad estratégica se realizó a partir del cálculo del VIF interno. La totalidad de los indicadores tuvo un VIF menor a tres. Por lo tanto, no se encontró evidencia de colinealidad entre las dimensiones de la agilidad estratégica (Hair et al., 2019). En la Tabla 15 se muestran los valores VIF internos resultantes.

Tabla 15 – Análisis de colinealidad potencial entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas

Dimensiones de Agilidad Estratégica	Agilidad Estratégica (VIF Interno)
Sensibilidad Estratégica	1.381
Unidad de Liderazgo	1.440
Fluidez de Recursos	1.260

El siguiente paso fue analizar los coeficientes de las relaciones entre la agilidad estratégica y cada una de sus dimensiones. Como requisito de validación, estas relaciones debían ser significativas (Bravo y Libaque-Saenz, 2022). En la Tabla 16 se puede observar que la totalidad de las relaciones fueron significativas.

Tabla 16 – Análisis de significancia de relaciones entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas

Relación de componentes de Agilidad Estratégica	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Sensibilidad Estratégica → AGI	0.441	0.000
Unidad de Liderazgo → AGI	0.405	0.000
Fluidez de Recursos → AGI	0.427	0.000

Nota. AGI: Agilidad Estratégica.

Finalmente, se analizó el coeficiente de adecuación para examinar la validez convergente de los constructos de primer orden de agilidad estratégica como indicadores reflectivos del constructo de segundo orden (MacKenzie et al., 2011). Este coeficiente se calculó a partir de la suma cuadrática de cada correlación entre el constructo de segundo orden y cada uno de sus componentes, dividido entre la cantidad de dimensiones (Bravo y Libaque-Saenz, 2022). En la Tabla 17 se aprecia que el coeficiente de adecuación resultante fue 0.62, valor mayor al límite base de 0.5 recomendado en la literatura (Bravo y Libaque-Saenz, 2022; MacKenzie et al., 2011). En conclusión, se validaron los constructos reflectivos de primer orden, los constructos formativos de primer orden, y el constructo reflectivo-formativo de segundo orden. De esta manera, se validó la totalidad del modelo de medición.

Tabla 17 – Análisis del coeficiente de adecuación del constructo agilidad estratégica de segundo orden

Dimensiones de Agilidad Estratégica	Correlación con Agilidad Estratégica	Coefficiente de Adecuación (R^2a)
Sensibilidad Estratégica	0.799	0.62
Unidad de Liderazgo	0.800	
Fluidez de Recursos	0.757	

4.2. Evaluación del Modelo Estructural

La validez del modelo estructural se realizó en cinco etapas (Hair et al., 2019, 2022). En primer lugar, se evaluó la colinealidad potencial en el modelo estructural. En segundo lugar, se evaluó el poder explicativo del modelo. En tercer lugar, se evaluó el tamaño de efecto. En cuarto lugar, se evaluó el poder predictivo del modelo. Finalmente, se evaluó la significancia y relevancia de las relaciones del modelo estructural.

4.2.1. Evaluación de Colinealidad Potencial

La evaluación de la colinealidad potencial permite identificar si existe una alta correlación entre los constructos predictores de variables endógenas de un modelo estructural (Hair et al., 2022). Uno de los requisitos del algoritmo PLS-SEM es que los constructos predictores no estén correlacionados (Hair et al., 2022). Por lo tanto, se debe asegurar que no exista una alta correlación entre dichos constructos (Hair et al., 2022). La literatura recomienda utilizar el factor de inflación de varianza interno como criterio de evaluación del grado de colinealidad entre los constructos predictores del modelo (Hair et al., 2019, 2022). En este sentido, se recomienda que el VIF interno de cada constructo predictor sea menor a tres (Hair et al., 2019, 2022).

Al realizar el análisis del modelo estructural en el software SmartPLS, se encontró que la totalidad de los constructos predictivos tuvo un VIF interno menor a tres. Por lo tanto, no se encontró colinealidad entre los constructos predictores del modelo estructural. Es importante destacar que la evaluación del VIF interno también brinda indicios de un instrumento libre de CMB (Kock, 2015). En la Tabla 18 se muestran los factores de inflación de varianza internos utilizados en la evaluación de colinealidad entre los constructos predictores.

4.2.2. Evaluación del Poder Explicativo

El método recomendado para evaluar el poder explicativo de un modelo estructural es el cálculo del coeficiente de determinación (R^2) (Hair et al., 2019, 2022). En este sentido, el coeficiente representa la magnitud de varianza de los constructos endógenos a partir de los constructos exógenos (Hair et al., 2017). Los valores del R^2 varían desde 0, que representa la ausencia de poder predictivo, hasta 1, que representa una precisión predictiva perfecta (Hair et al., 2017). Es importante destacar

que este indicador debe complementarse con otros para evaluar la relevancia de un modelo (Hair et al., 2017).

A partir del software SmartPLS, se calcularon los coeficientes de determinación de las variables endógenas del modelo. Se encontró que los constructos agilidad estratégica y resiliencia organizacional explicaron un 49.4% de la variación del desempeño estratégico. Este valor corresponde a un coeficiente de determinación moderado. Asimismo, las variables exógenas explicaron un 6.2% de la variación de la innovación de propuesta de valor, un 15.8% de la variación de la innovación de entrega de valor, y un 20.6% de la variación de captura de valor. En la Tabla 19 se muestran los coeficientes de determinación de los constructos endógenos.

Tabla 18 – Valores VIF internos entre constructos predictores y endógenos

Constructo	AGI	IPV	IEV	ICV	DES
SES	1.381				
UDL	1.440				
FDR	1.260				
AGI		1.680	1.680	1.680	1.929
RES		1.636	1.636	1.636	1.739
ENT					1.636
IPV					1.423
IEV					1.314
ICV					1.353

Nota. SES: Sensibilidad Estratégica, UDL: Unidad de Liderazgo, FDR: Fluidez de Recursos, AGI: Agilidad Estratégica, RES: Resiliencia Organizacional, ENT: Dinamismo del Entorno, IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor, DES: Desempeño Estratégico.

Tabla 19 – Coeficientes de determinación de constructos endógenos

Constructo	R ²	R ² Ajustado
Innovación de Propuesta de Valor	6.2%	3.4%
Innovación de Entrega de Valor	15.8%	13.3%
Innovación de Captura de Valor	20.6%	18.2%
Desempeño Estratégico	49.4%	46.3%

Nota. R²: Coeficiente de Determinación.

4.2.3. Evaluación del Tamaño de Efecto

El tamaño de efecto (f^2) mide la variación de los coeficientes de determinación cuando se omite un constructo exógeno específico (Hair et al., 2017, 2019). Por lo tanto, este coeficiente puede ser utilizado para evaluar si un constructo exógeno omitido tiene un impacto relevante en los constructos endógenos del modelo (Hair et al., 2017). De acuerdo con Cohen (1988), valores f^2 de 0.02, 0.15, y 0.35 representan respectivamente efectos pequeños, medianos y grandes. Asimismo, valores menores a 0.02, significan que no existe efecto alguno (Hair et al., 2017).

A partir del software SmartPLS, se calcularon los efectos generados por los constructos exógenos agilidad estratégica y resiliencia organizacional. Se halló que la inclusión del constructo resiliencia organizacional generó un impacto moderado en la variación del desempeño estratégico ($f^2 = 0.135$). Su impacto fue mayor que el generado por el constructo agilidad estratégica ($f^2 = 0.032$). Por lo tanto, la resiliencia organizacional aumentó la variabilidad de los constructos endógenos. El hecho de que la resiliencia organizacional haya aumentado el poder explicativo del modelo de investigación, brinda indicios empíricos para confirmar los trabajos conceptuales de Gölgeci et al. (2020), Holbeche et al. (2019a, 2019b), Sull (2009) y Wade et al. (2021), quienes argumentaron que la resiliencia y la agilidad eran capacidades complementarias en el contexto organizacional. En otras palabras, la resiliencia organizacional y la agilidad estratégica tienen un impacto conjunto moderado en la explicación del desempeño estratégico. En la Tabla 20 se muestra el detalle de los valores de tamaño de efecto.

Tabla 20 – Valores de tamaño de efecto

Constructo	Tamaño de Efecto (f^2)			
	IPV	IEV	ICV	DES
Agilidad Estratégica	0.039	0.103	0.041	0.032
Resiliencia Organizacional	0.001	0.000	0.041	0.135

Nota. IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor, DES: Desempeño Estratégico.

4.2.4. Evaluación del Poder Predictivo

El método recomendado para evaluar el poder predictivo de un modelo estructural es el cálculo del coeficiente de relevancia predictiva (Q^2) (Hair et al., 2019,

2022). Este coeficiente determina el poder predictivo de un modelo a partir del uso de valores ajenos a la muestra analizada (Hair et al., 2017). En otras palabras, un modelo exhibe relevancia predictiva cuando predice datos que no han sido utilizados en la estimación del propio modelo (Hair et al., 2017). Si un constructo endógeno tiene un valor de Q^2 mayor a 0, significa que tiene una precisión predictiva aceptable (Hair et al., 2019). Por el contrario, si dicho valor es menor a 0, significa que carece de precisión predictiva (Hair et al., 2019).

A partir del software SmartPLS, se calculó la relevancia predictiva de cada variable endógena. La totalidad de coeficientes obtenidos fueron mayores a cero. Por lo tanto, el modelo tuvo relevancia predictiva. En la Tabla 21 se muestran los valores de relevancia predictiva.

Tabla 21 – Valores de relevancia predictiva del modelo

Constructo	Relevancia Predictiva (Q^2)
Innovación de Propuesta de Valor	0.005
Innovación de Entrega de Valor	0.059
Innovación de Captura de Valor	0.091
Desempeño Estratégico	0.254

4.2.5. Evaluación de Significancia y Relevancia de las Relaciones del Modelo Estructural

Se analizó la significancia y relevancia de las relaciones del modelo estructural para determinar la validez de las hipótesis de investigación (Hair et al., 2019, 2022). En primer lugar, se estudió el impacto de las variables de control en las variables endógenas. En lo que respecta a la variable de control tamaño de la empresa, se encontró que esta tuvo un impacto significativo y directo en el desempeño estratégico ($\beta = 0.114$, $p = 0.036$). Esto se interpreta como que, en promedio, las empresas grandes tuvieron un mejor desempeño que las empresas pequeñas. En lo que respecta a las variables de control edad de la empresa, y tipo de industria, no se encontraron impactos significativos en ninguna variable endógena. En la Tabla 22, se muestra el detalle de la significancia y relevancia del impacto de las variables de control en diversos constructos endógenos.

Tabla 22 – Significancia y relevancia del impacto de las variables de control

Impacto de las Variables de Control	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Tamaño de la empresa → IPV	-0.096	0.408
Tamaño de la empresa → IEV	-0.079	0.308
Tamaño de la empresa → ICV	-0.043	0.524
Tamaño de la empresa → DES	0.114	0.036
Edad de la empresa → IPV	0.008	0.919
Edad de la empresa → IEV	-0.074	0.332
Edad de la empresa → ICV	0.030	0.690
Edad de la empresa → DES	0.022	0.700
Tipo de Industria [Servicios] → IPV	-0.051	0.638
Tipo de Industria [Servicios] → IEV	-0.030	0.704
Tipo de Industria [Servicios] → ICV	0.036	0.659
Tipo de Industria [Servicios] → DES	-0.074	0.247
Tipo de Industria [Tecnología] → IPV	-0.051	0.604
Tipo de Industria [Tecnología] → IEV	-0.134	0.109
Tipo de Industria [Tecnología] → ICV	0.135	0.081
Tipo de Industria [Tecnología] → DES	-0.030	0.622
Tipo de Industria [Comercio] → IPV	-0.047	0.671
Tipo de Industria [Comercio] → IEV	-0.031	0.685
Tipo de Industria [Comercio] → ICV	0.048	0.521
Tipo de Industria [Comercio] → DES	-0.066	0.236

Nota. IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor, DES: Desempeño Estratégico.

En segundo lugar, se evaluó el impacto de cada dimensión de agilidad estratégica sobre el constructo de segundo orden. La sensibilidad estratégica tuvo un impacto significativo y directo sobre la agilidad estratégica ($\beta = 0.441$, $p < 0.000$). La unidad de liderazgo tuvo un impacto significativo y directo sobre la agilidad estratégica ($\beta = 0.405$, $p < 0.000$). La fluidez de recursos tuvo un impacto significativo y directo sobre la agilidad estratégica ($\beta = 0.427$, $p < 0.000$). Si bien estas relaciones no fueron hipótesis propuestas en el presente trabajo de investigación, es importante reiterar que cada una de estas dimensiones tuvo un impacto significativo y directo sobre la agilidad estratégica. En la Tabla 23, se muestra el detalle de la significancia y relevancia del impacto de las dimensiones de la agilidad estratégica.

Tabla 23 – Significancia y relevancia del impacto las dimensiones del constructo agilidad estratégica

Impacto de las dimensiones de Agilidad Estratégica	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Sensibilidad Estratégica → AGI	0.441	0.000
Unidad de Liderazgo → AGI	0.405	0.000
Fluidez de Recursos → AGI	0.427	0.000

Nota. AGI: Agilidad Estratégica.

En tercer lugar, se evaluó el impacto de la agilidad estratégica en el desempeño estratégico y en cada dimensión de la innovación del modelo de negocio. En lo que respecta a su impacto en el desempeño estratégico, la agilidad estratégica tuvo un impacto significativo y directo sobre el desempeño estratégico ($\beta = 0.176$, $p = 0.010$). Este resultado permitió corroborar la Hipótesis 1. En lo que respecta a su impacto en las dimensiones de la innovación del modelo de negocio, la agilidad estratégica tuvo un impacto significativo y directo en la innovación de propuesta de valor ($\beta = 0.247$, $p = 0.032$). La agilidad estratégica tuvo un impacto significativo y directo en la innovación de entrega de valor ($\beta = 0.381$, $p < 0.000$). La agilidad estratégica tuvo un impacto significativo y directo en la innovación de captura de valor ($\beta = 0.234$, $p = 0.016$). Estos resultados permitieron corroborar las hipótesis H2a, H2b y H2c. Por lo tanto, se comprobó la Hipótesis 2 en su totalidad. En la Tabla 24, se muestra el detalle de la significancia y relevancia del impacto del constructo agilidad estratégica en diversos constructos endógenos.

Tabla 24 – Significancia y relevancia del impacto del constructo agilidad estratégica en diversos constructos endógenos

Impacto de Agilidad Estratégica	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Agilidad Estratégica → DES	0.176	0.010
Agilidad Estratégica → IPV	0.247	0.032
Agilidad Estratégica → IEV	0.381	0.000
Agilidad Estratégica → ICV	0.234	0.016

Nota. DES: Desempeño Estratégico, IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor.

En cuarto lugar, se analizó el impacto de la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico y en cada dimensión de la innovación del modelo de negocio.

En lo que respecta a su impacto en el desempeño estratégico, la resiliencia organizacional tuvo un impacto significativo y directo sobre el desempeño estratégico ($\beta = 0.345$, $p < 0.000$). Este resultado permitió corroborar la Hipótesis 3. En lo que respecta a su impacto en las dimensiones de la innovación del modelo de negocio, la resiliencia organizacional tuvo un impacto significativo y directo en la innovación de captura de valor ($\beta = 0.232$, $p = 0.009$). Los resultados no brindaron evidencia significativa para afirmar que la resiliencia organizacional tuviera algún impacto en la innovación de la propuesta de valor ($\beta = -0.035$, $p = 0.709$) o en la innovación de la entrega de valor ($\beta = -0.004$, $p = 0.962$). Este resultado permitió comprobar únicamente la hipótesis H4c. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 4 de manera parcial. De esta manera, la resiliencia organizacional tuvo un impacto significativo y directo en la innovación de captura de valor. En la Tabla 25, se muestra el detalle de la significancia y relevancia del impacto del constructo resiliencia organizacional en diversos constructos endógenos.

Tabla 25 – Significancia y relevancia del impacto del constructo resiliencia organizacional en diversos constructos endógenos

Impacto de Resiliencia Organizacional	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Resiliencia Organizacional → DES	0.345	0.000
Resiliencia Organizacional → IPV	-0.035	0.709
Resiliencia Organizacional → IEV	-0.004	0.962
Resiliencia Organizacional → ICV	0.232	0.009

Nota. DES: Desempeño Estratégico, IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor.

En quinto lugar, se analizó el impacto cada dimensión de la innovación del modelo de negocio en el desempeño estratégico. La innovación de la captura de valor tuvo un impacto significativo y directo sobre el desempeño estratégico ($\beta = 0.288$, $p < 0.000$). Los resultados no brindaron evidencia significativa para afirmar que la innovación de la propuesta de valor tuvo algún impacto en el desempeño estratégico ($\beta = 0.015$, $p = 0.813$). Tampoco hubo evidencia significativa para afirmar que la innovación de la entrega de valor tuvo algún impacto en el desempeño estratégico ($\beta = 0.031$, $p = 0.615$). Estos resultados permitieron corroborar únicamente la hipótesis H5c. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 5 de manera parcial. De esta manera, la innovación de captura de valor tuvo un impacto significativo y directo en el desempeño

estratégico. En la Tabla 26, se muestra el detalle de la significancia y relevancia del impacto de cada dimensión de la innovación del modelo de negocio en el desempeño estratégico.

Tabla 26 – Significancia y relevancia del impacto de cada dimensión de la innovación del modelo de negocio en el desempeño estratégico

Impacto de la Innovación del Modelo de Negocio	Coeficiente (β)	Significancia (Valor p)
Innovación de Propuesta de Valor → DES	0.015	0.813
Innovación de Entrega de Valor → DES	0.031	0.615
Innovación de Captura de Valor → DES	0.288	0.000

Nota. DES: Desempeño Estratégico.

4.3. Evaluación del Efecto de Mediación

Se analizó el efecto mediador de la BMI entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Asimismo, se analizó su efecto mediador entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. La validación del efecto mediador de un constructo se realiza a partir de la comparación de los efectos directos de un constructo independiente sobre un constructo dependiente y de los efectos indirectos de tal relación a partir de la inclusión de un constructo mediador (Hair et al., 2019). Una mediación parcial se caracteriza porque el efecto indirecto de mediación es significativo, pero no reemplaza completamente el efecto directo (Hair et al., 2019). Una mediación completa se caracteriza porque el efecto indirecto es significativo y reemplaza completamente al efecto directo no significativo (Hair et al., 2019).

A partir de los datos analizados previamente, se encontró que la agilidad estratégica tuvo un impacto directo significativo sobre el desempeño estratégico ($\beta = 0.176$, $p = 0.010$). Asimismo, también se halló que la resiliencia organizacional tuvo un impacto directo sobre el desempeño estratégico ($\beta = 0.345$, $p < 0.000$). Respecto al análisis de los efectos indirectos, los resultados mostraron que la BMI tuvo un efecto mediador significativo entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico ($\beta = 0.083$, $p = 0.048$). Este resultado permitió corroborar la Hipótesis 6. De manera similar, al analizar los efectos indirectos, los resultados mostraron que la BMI tuvo un efecto mediador significativo entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico ($\beta = 0.066$, $p = 0.040$). Este resultado también permitió corroborar la Hipótesis 7. Por

lo tanto, se puede afirmar que la BMI tuvo un efecto mediador significativo entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Asimismo, que también tuvo un efecto mediador significativo entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. En la Tabla 27, se muestra el detalle de los efectos indirectos de la BMI.

Tabla 27 – Significancia y relevancia de los efectos indirectos del constructo innovación del modelo de negocio en el modelo de investigación propuesto

Efectos Indirectos	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Agilidad Estratégica		
AGI \rightarrow BMI \rightarrow DES	0.083	0.048
Resiliencia Organizacional		
RES \rightarrow BMI \rightarrow DES	0.066	0.040

Nota. AGI: Agilidad Estratégica, RES: Resiliencia Organizacional, BMI: Innovación del Modelo de Negocio, DES: Desempeño Estratégico.

4.4. Evaluación del Efecto de Moderación

Por último, se analizó el efecto moderador del dinamismo del entorno entre la relación de cada dimensión de la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. Un efecto moderador se genera cuando un tercer constructo cambia la relación entre dos constructos (Hair et al., 2019). En otras palabras, la relación entre dos constructos varía en función a un tercer constructo (Hair et al., 2022). Por ejemplo, en este caso particular, se esperaba que la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico sea más fuerte cuando el nivel de dinamismo del entorno sea mayor. Por el contrario, se esperaba que dicha relación sea más débil cuando el nivel de dinamismo del entorno sea menor.

En este caso, los resultados no brindaron evidencia significativa alguna para afirmar que existió algún tipo de efecto moderador del dinamismo del entorno entre alguna de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. Por lo tanto, no se pudo corroborar la Hipótesis 8. En la Tabla 28, se muestran los efectos de moderación entre cada dimensión de la innovación del modelo del negocio y el desempeño estratégico.

Tabla 28 – Tamaños y significancias de los efectos de moderación entre las dimensiones de innovación del modelo de negocio y desempeño estratégico

Efectos de Moderación	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Moderación de ENT sobre IPV / DES	-0.005	0.923
Moderación de ENT sobre IEV / DES	-0.031	0.584
Moderación de ENT sobre ICV / DES	-0.043	0.486

Nota. ENT: Dinamismo del Entorno, IPV: Innovación de Propuesta de Valor, IEV: Innovación de Entrega de Valor, ICV: Innovación de Captura de Valor, DES: Desempeño Estratégico.

4.5. Diagrama de Evaluación del Modelo de Investigación

En la Figura 14, se muestra gráficamente los resultados de la evaluación del modelo de investigación. Se indican las cargas externas de cada indicador, y la significancia y relevancia de las relaciones entre los constructos del modelo estructural. Asimismo, se muestra el coeficiente de determinación para cada uno de los constructos endógenos.

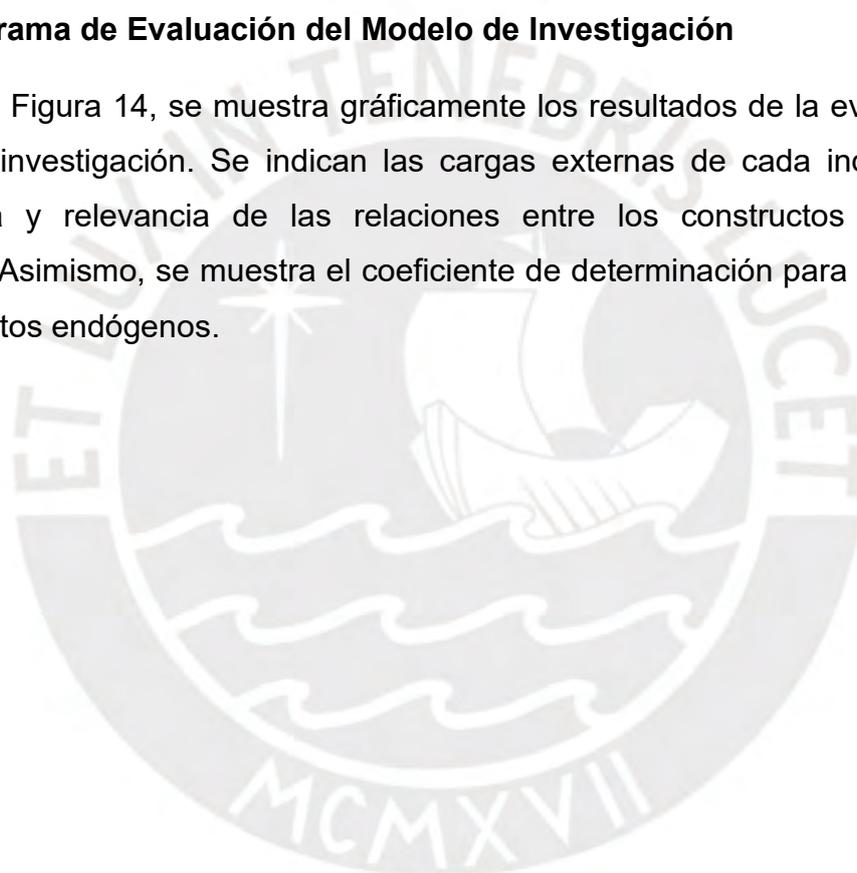
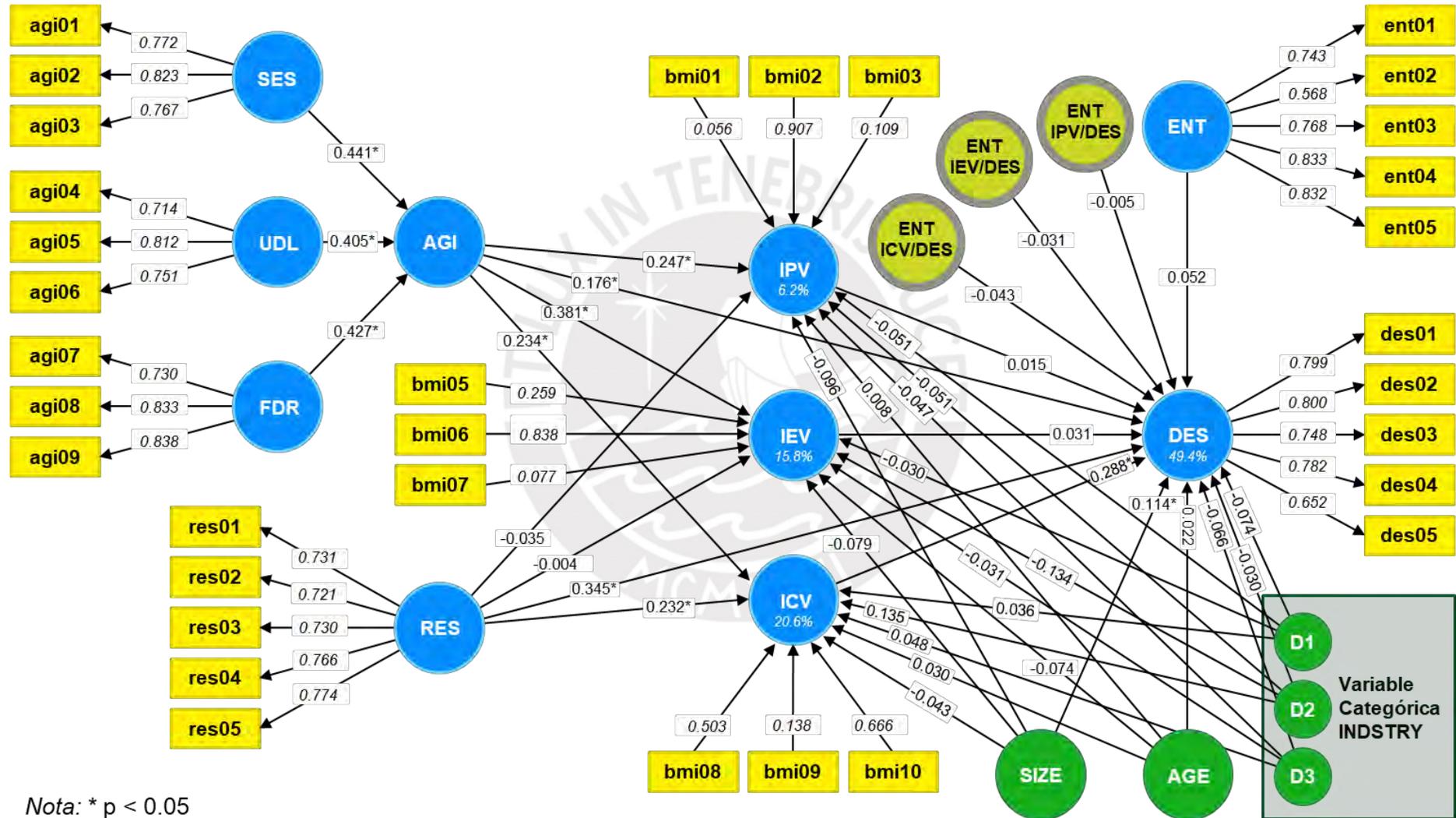


Figura 14 – Diagrama de evaluación del modelo de investigación con el detalle de las cargas externas de los indicadores, significancia y relevancia de las relaciones entre constructos, y los coeficientes de determinación de variables endógenas



Nota: * p < 0.05

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue determinar el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico de empresas peruanas formales. Asimismo, se estudió el efecto mediador de la BMI en dicha relación y el efecto moderador del dinamismo del entorno entre la relación de la BMI y el desempeño estratégico. Este objetivo general se derivó del problema de investigación identificado, el cual radica en que los métodos tradicionales de gestión son inadecuados para gestionar organizaciones inmersas en entornos cada vez más dinámicos. Si bien esta problemática se observó en el ecosistema peruano, también se encontró evidencia de su existencia en los ecosistemas empresariales de otros países. La literatura y la evidencia empírica confirmaron la necesidad imperante de mejorar la práctica de la gestión estratégica para aprovechar oportunidades estratégicas y contrarrestar los efectos negativos derivados de disrupciones potenciales. Buscar una solución para este problema no solo permite que las organizaciones crezcan y prosperen en entornos dinámicos, también ayuda a que el Perú sea un país más competitivo a nivel global. De esta manera, el país podrá mejorar sus indicadores de desarrollo, potenciar su crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, incrementar los ingresos económicos de su fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad.

En la literatura se identificó que la agilidad estratégica es una capacidad dinámica que permite que las organizaciones puedan equiparar o superar la velocidad de cambio del entorno, lo cual permitiría, en el mejor de los casos, que las organizaciones puedan anticiparse continuamente a los cambios del entorno, identificar oportunidades estratégicas y materializarlas. Sin embargo, diversa literatura y evidencia empírica también mostró que la búsqueda de la agilidad podía generar un impacto adverso en las empresas. Entre las consecuencias más citadas estuvieron la reducción e inhibición de la capacidad de innovación, sacrificios en la eficiencia organizacional, generación de frustración y fricción en diversos aspectos de la cultura organizacional, complejidad en su implementación, y que demanda altos niveles de inversión. En consecuencia, en la presente investigación se propuso que una organización necesitaba complementar su agilidad con otra capacidad que le permitiera soportar los embates generados por un entorno dinámico, que sea costo-eficiente, que brinde cierto grado de alineamiento estratégico a futuro, y que ayude a

lograr una ventaja competitiva sostenible. La lógica seguida fue que una organización, por más ágil que sea, en la práctica no siempre podrá contrarrestar los efectos negativos derivados de un entorno dinámico y que deberá aprender a soportarlos y a convivir con ellos. Sobre la base de esta premisa, se identificó a la resiliencia organizacional como una capacidad potencial a cumplir este rol complementario.

En este contexto, se conceptualizó la complementariedad entre la agilidad y la resiliencia como una dualidad ofensiva-defensiva. La agilidad es una capacidad ofensiva, puesto que permite identificar proactivamente oportunidades estratégicas que puedan cambiar las reglas de juego del mercado. Complementariamente, la resiliencia es una capacidad defensiva, puesto que permite soportar los embates de los entornos dinámicos, contrarrestar sus efectos, y brindar continuidad a las operaciones de las organizaciones.

A partir de la teoría de capacidades dinámicas se determinó que la innovación del modelo de negocio ejercía un efecto mediador entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico, y entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Asimismo, debido a que la teoría de capacidades dinámicas explica cómo es que una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico, se planteó que el nivel de dinamismo del entorno debía ejercer un efecto moderador entre la relación de la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. De esta manera, la relación entre estos dos constructos sería más fuerte cuando el entorno dinámico sea más turbulento. Por el contrario, sería más débil cuando el entorno sea relativamente más estable y predecible. Una vez planteado el modelo teórico, este fue evaluado empíricamente en el ecosistema empresarial peruano, específicamente en la región Lima Metropolitana.

Se logró recolectar una muestra final de 241 empresas ubicadas en la región de Lima Metropolitana. Los datos fueron modelados a partir del método de ecuaciones estructurales de cuadrados mínimos parciales y fueron procesados en el software SmartPLS. A partir de la evaluación de los resultados, se validó la totalidad de las hipótesis a excepción del efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. En la Tabla 29 se muestra el resumen de validación de las hipótesis de investigación.

Tabla 29 – Resumen de validación de hipótesis de investigación

Nro.	Hipótesis	Resultado
H1	La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.	Soportada
H2	La agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en la innovación del modelo de negocio.	Soportada
H3	La resiliencia organizacional tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.	Soportada
H4	La resiliencia organización tiene un impacto directo y positivo en la innovación del modelo de negocio.	Soportada Parcialmente
H5	La innovación del modelo de negocio tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico.	Soportada Parcialmente
H6	La innovación del modelo de negocio media parcialmente la relación entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico.	Soportada
H7	La innovación del modelo de negocio media parcialmente la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico.	Soportada
H8	El dinamismo del entorno modera la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico.	No Soportada

5.1. Discusión de Resultados

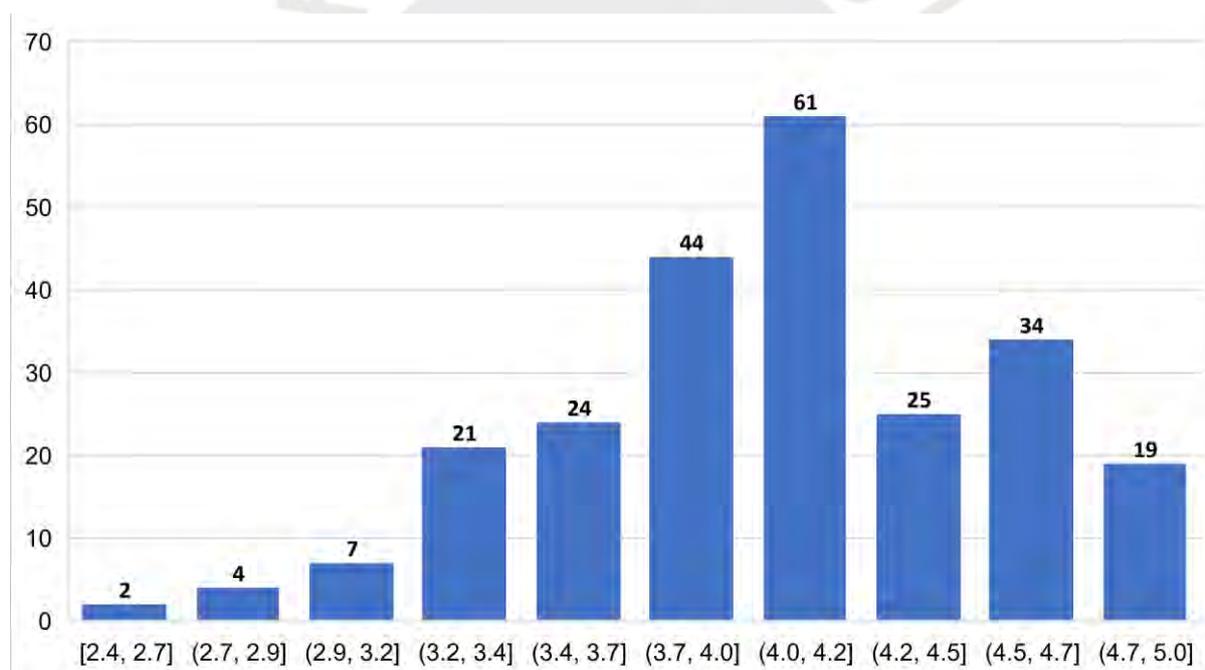
5.1.1. Las organizaciones peruanas pueden ser más ágiles

Los resultados mostraron que la agilidad estratégica tuvo un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico. En otras palabras, la detección y aprovechamiento de una oportunidad que pueda cambiar las reglas de juego del mercado mejoró el desempeño estratégico de las empresas participantes. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 1. Este hallazgo está en línea con lo propuesto por la teoría de capacidades dinámicas, que indica que las capacidades dinámicas generan ventajas competitivas que se ven reflejadas en un mejor desempeño estratégico. Además de ser acorde con la teoría de capacidades dinámicas, este resultado se suma a la evidencia empírica encontrada previamente por Ahammad et al. (2021), Côte-Real et al. (2017), Kale et al. (2019), Kurniawan et al. (2020) y Tallon y Pinsonneault (2011). Los estudios de los autores mencionados fueron desarrollados en empresas de diversos tamaños, pertenecientes a diferentes industrias, y en distintas geografías. En este sentido, la presente investigación realizada en el contexto empresarial peruano brinda mayor solidez a la premisa de que la agilidad

estratégica tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico. Asimismo, fortalece su generalización.

Este resultado es importante para mejorar la competitividad de las organizaciones peruanas. A partir del análisis descriptivo de datos, se determinó que las empresas analizadas fueron, en promedio, estratégicamente ágiles y tuvieron un buen desempeño estratégico. Sin embargo, es importante destacar que este resultado promedio no significa que absolutamente todas las empresas analizadas fueron estratégicamente ágiles. Tal y como se puede apreciar en la Figura 15, hay un número considerable de empresas que se encuentra por debajo del promedio y que representa una oportunidad de mejora importante.

Figura 15 – Histograma de distribución de empresas peruanas según su nivel de agilidad estratégica



Nota. El histograma muestra el acumulado de la puntuación general de agilidad estratégica obtenida por las empresas que formaron parte de la investigación.

En consecuencia, la mejora de la capacidad de agilidad estratégica en las empresas peruanas generará una mejora global del desempeño estratégico. A partir de la evidencia encontrada en la literatura, se afirma que esto permitirá incrementar la competitividad del país, logrando mejorar sus indicadores de desarrollo, potenciar

su crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, aumentar los ingresos económicos de la fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Para llegar a esta meta, las organizaciones deben desarrollar las capacidades de sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo y fluidez de recursos. De este modo, podrán identificar tempranamente oportunidades estratégicas, materializarlas a partir de la innovación de sus modelos de negocio, y transformarse constantemente en búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

5.1.2. Es necesario mejorar la capacidad de innovación para maximizar los beneficios de la agilidad estratégica

Los resultados también mostraron que la agilidad estratégica tuvo un impacto directo y positivo en cada una de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio. En otras palabras, la detección de una oportunidad que pueda cambiar las reglas de juego del mercado permitió descubrir un nuevo modelo de negocio fundamental en un modelo de negocio existente. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 2. Este hallazgo está en línea con lo desarrollado en el marco teórico, donde se indica que la innovación del modelo de negocio es un mecanismo que permite materializar una oportunidad identificada a partir de la agilidad estratégica. La presente investigación no solo encontró que la resiliencia organizacional tuvo un impacto en la innovación del modelo de negocio, sino que tuvo un impacto en cada una de sus dimensiones. Si bien este resultado está en línea con lo encontrado por Bhatti et al. (2021), Clauss et al. (2021) y Liao et al. (2019), únicamente Clauss et al. (2021) analizó el impacto de la agilidad estratégica en cada una de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio. Asimismo, los estudios mencionados fueron desarrollados en empresas de diversos tamaños y ubicadas en distintas geografías. En este sentido, la presente investigación no solo brinda mayor solidez a la premisa de que la agilidad estratégica tiene un impacto directo y positivo en la innovación del modelo de negocio, sino que corrobora que tiene un impacto directo y positivo en cada una de sus dimensiones. Asimismo, fortalece su generalización.

Este resultado es importante para mejorar la capacidad que tienen las organizaciones peruanas de innovar sus modelos de negocio. A partir del análisis descriptivo de datos, se determinó que las empresas peruanas estudiadas fueron, en promedio, estratégicamente ágiles. Sin embargo, al analizar cada una de las

dimensiones de la innovación del modelo de negocio, se encontró que las empresas estudiadas se enfocaron en desarrollar innovaciones que permitieran encontrar formas alternativas de generar ingresos económicos, optimizar de costos y mejorar los márgenes de ganancia. Por el contrario, presentaron dificultades o no buscaron activamente desarrollar nuevos productos y/o procesos, expandirse, posicionarse como líderes, mejorar sus métodos de distribución, y/o construir ecosistemas empresariales competitivos. En este sentido, las empresas peruanas priorizaron la innovación de sus mecanismos de captura de valor por encima de la innovación de sus mecanismos de propuesta y de entrega de valor. Este hallazgo indica que, si bien la agilidad tuvo un impacto en la innovación del modelo de negocio, este impacto no fue homogéneo en cada una de sus dimensiones.

Una posible explicación de la diferencia del impacto de la agilidad estratégica en cada dimensión de la innovación del modelo de negocio puede darse a partir de que las organizaciones hacen un análisis costo beneficio a corto plazo para decidir si invertir o no en el desarrollo de ciertas capacidades. En la literatura se encuentran diversos estudios que indican la necesidad de las empresas de mejorar su situación financiera en el corto plazo (Martin et al., 2015; Pradhan et al., 2019; Sampson y Shi, 2016). Asimismo, se observa que el cortoplacismo está negativamente correlacionado con la capacidad de innovación (Knott, 2017). Por lo tanto, podría ser que las empresas peruanas no innoven su propuesta de valor ni su mecanismo de entrega de valor porque no genera beneficios a corto plazo y/o porque demanda una inversión considerable que no están dispuestos a realizar. Por el contrario, la innovación del mecanismo de captura de valor (ej. optimización de costos, mejora de márgenes, desarrollo de ingresos económicos complementarios) sería la capacidad que les permite obtener beneficios a corto plazo y con la mínima inversión necesaria.

La argumentación anterior permite hipotetizar que las organizaciones peruanas, en promedio, no están motivadas en innovar su propuesta de valor ni en sus mecanismos de entrega de valor. En este sentido, la presente investigación sugiere que las organizaciones peruanas deben incrementar su nivel de innovación para que el país sea más competitivo a nivel global. Esto permitirá mejorar los indicadores de desarrollo, potenciar el crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, incrementar los ingresos económicos de la fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Es importante destacar que, si

bien la agilidad estratégica tuvo un impacto en cada una de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio, debe existir otro factor, o un conjunto de factores, que tengan un impacto mayor en la capacidad de innovación de la propuesta de valor y del mecanismo de entrega de valor.

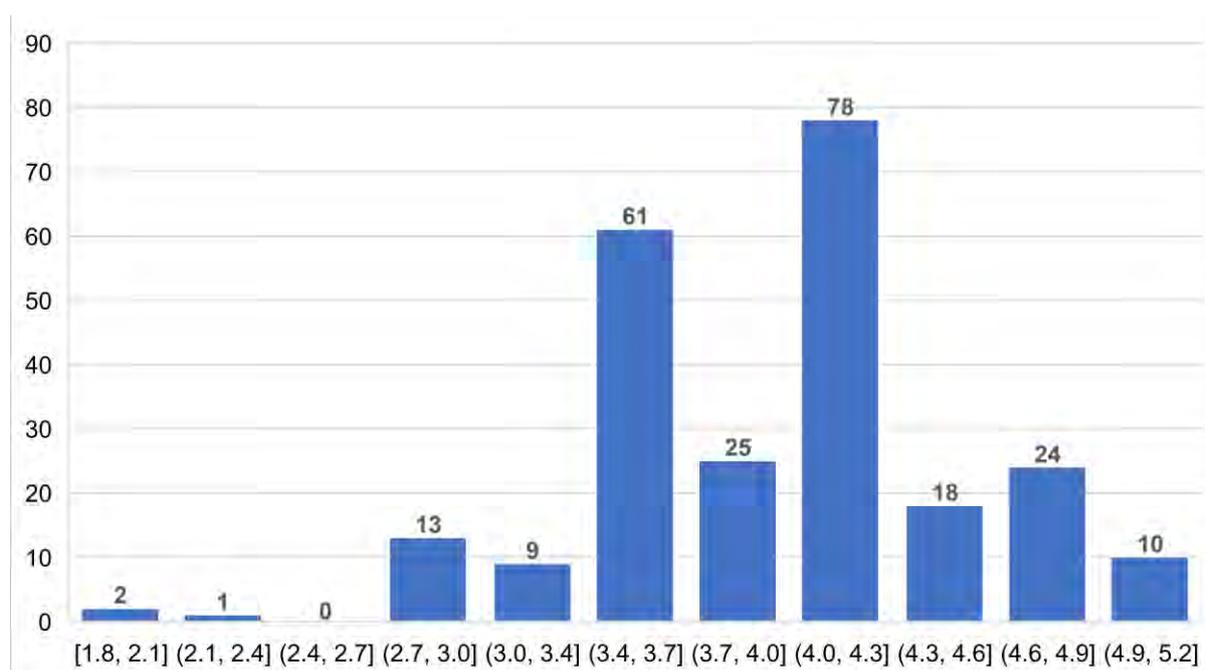
5.1.3. Las organizaciones peruanas pueden ser más resilientes

Los resultados mostraron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico. En otras palabras, la capacidad que tuvo una organización de estar alerta y preparada antes de que ocurra una disrupción, de contrarrestar su efecto cuando ocurre, y de responder y recuperarse posteriormente, mejoró el desempeño estratégico de las empresas participantes. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 3. Este hallazgo está en línea con lo propuesto por la teoría de capacidades dinámicas, que indica que las capacidades dinámicas generan ventajas competitivas que se ven reflejadas en un mejor desempeño estratégico. Además de ser acorde con la teoría de capacidades dinámicas, este resultado se suma a la evidencia empírica encontrada previamente por Chowdhury et al. (2019), Prayag et al. (2018) y Sobaih et al. (2021), en la industria de turismo. Es importante destacar que la evidencia empírica utilizada en la formulación de la presente hipótesis provino únicamente de estudios desarrollados en la industria de turismo. Debido a ello, se utilizó evidencia empírica complementaria desarrollada por Alkalha et al. (2021) y Yu et al. (2019), quienes demostraron que la resiliencia de la cadena de suministro tuvo un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico de empresas en distintas geografías e industrias. Si bien la resiliencia de cadena de suministro no es la resiliencia organizacional propiamente, esta evidencia junto con la de la industria de turismo y la fundamentación basada en la teoría de capacidades dinámicas, permitió presumir la existencia del impacto de la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico. En este sentido, el presente estudio realizado en el contexto empresarial peruano brinda mayor solidez a la premisa de que la resiliencia organizacional tiene un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico. Asimismo, fortalece su generalización.

Este resultado es importante para mejorar la competitividad de las organizaciones peruanas. A partir del análisis descriptivo de datos, se determinó que las empresas peruanas analizadas fueron, en promedio, organizacionalmente

resilientes y tuvieron un buen desempeño estratégico. Sin embargo, es importante destacar que este resultado promedio no significa que absolutamente todas las empresas peruanas fueron organizacionalmente resilientes. En la Figura 16 se aprecia que existe un número importante de empresas peruanas que se encuentra por debajo del promedio, lo cual representa una oportunidad de mejora importante.

Figura 16 – Histograma de distribución de empresas peruanas según su nivel de resiliencia organizacional



Nota. El histograma muestra el acumulado de la puntuación general de resiliencia organizacional obtenida por las empresas que formaron parte de la investigación.

En consecuencia, la maestría de la capacidad de resiliencia organizacional en las empresas peruanas generará una mejora global del desempeño estratégico. A partir de la evidencia encontrada en la literatura, se afirma que esto permitirá incrementar la competitividad del país, logrando mejorar sus indicadores de desarrollo, potenciar su crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, aumentar los ingresos económicos de la fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Para lograrlo, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de detectar tempranamente potenciales disrupciones, contrarrestar su efecto, recuperarse y adaptarse constantemente a un nuevo entorno.

5.1.4. Es necesario mejorar la capacidad de innovación para maximizar los beneficios de la resiliencia organizacional

Los resultados mostraron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto directo y positivo en la dimensión de captura de valor de la innovación del modelo de negocio. Sin embargo, no se encontró evidencia empírica significativa para afirmar que tuviese un impacto en las dimensiones restantes. En otras palabras, la capacidad que tuvo una organización de estar alerta y preparada antes de que ocurra una disrupción, de contrarrestar su efecto cuando ocurre, y de responder y recuperarse posteriormente, permitió descubrir nuevos mecanismos de captura de valor en un modelo de negocio existente. Por lo tanto, se corroboró parcialmente la Hipótesis 4. A pesar de que la hipótesis no se validó en su totalidad, este hallazgo está en línea con lo desarrollado en el marco teórico, donde se indica que la innovación del modelo de negocio es un mecanismo que permite contrarrestar disrupciones provenientes del entorno. En el caso de las empresas analizadas, la innovación del mecanismo de captura de valor fue la capacidad específica que cumplió dicha función.

Es importante destacar que la presente hipótesis fue fundamentada a partir de evidencia empírica limitada. Akgün y Keskin (2014) encontraron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto en la innovación de productos y servicios. Asimismo, Do et al. (2022) concluyeron que la resiliencia organizacional tuvo un impacto en la capacidad de innovación organizacional. Ninguno de estos autores analizó propiamente la innovación del modelo de negocio. Menos aún, el impacto de la resiliencia organizacional en cada una de sus dimensiones. Sin embargo, sus estudios desarrollados en diversas industrias y geografías proporcionaron cierto grado de evidencia empírica para sustentar la presente hipótesis. En este sentido, esta investigación realiza un aporte al campo de la gestión estratégica, puesto que es la primera en analizar empíricamente el impacto de la resiliencia organizacional en cada una de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio.

Debido a que esta hipótesis fue validada de manera parcial, es necesario encontrar una posible explicación sobre el por qué los resultados no la corroboraron en su totalidad. Tal y como se ha indicado anteriormente, el análisis descriptivo de datos determinó que las empresas peruanas estudiadas fueron, en promedio, organizacionalmente resilientes. También se encontró que solían enfocarse en

desarrollar innovaciones que permitan encontrar formas alternativas de generar ingresos económicos, optimizar de costos y mejorar los márgenes de ganancia. Por el contrario, presentaron dificultades o no buscaron activamente desarrollar nuevos productos y/o procesos, expandirse, posicionarse como líderes, mejorar sus métodos de distribución, y/o construir ecosistemas empresariales competitivos. En este sentido, las empresas analizadas priorizaron la innovación de sus mecanismos de captura de valor por encima de la innovación de sus mecanismos de propuesta y de entrega de valor. Esto podría significar que dichas empresas, en general, tuvieron una tendencia a innovar únicamente sus métodos de captura de valor. Por lo tanto, por más que la teoría indique que la resiliencia organizacional genera un impacto beneficioso en la innovación de propuestas de valor y en los mecanismos de entrega de valor, si una empresa no está motivada en innovar en dichas categorías, el impacto, en la práctica, es inexistente.

La siguiente pregunta que se intentó contestar fue por qué las organizaciones peruanas, en general, no innovaban sus propuestas de valor ni sus mecanismos de entrega de valor. Más aún, cuando estas capacidades generan la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. La explicación podría radicar en el hecho de que las organizaciones hacen un análisis costo beneficio a corto plazo para decidir si invertir o no en el desarrollo de ciertas capacidades. En la literatura se encuentran diversos estudios que indican la necesidad de las empresas de mejorar su situación financiera en el más corto plazo posible (Martin et al., 2015; Pradhan et al., 2019; Sampson y Shi, 2016). Asimismo, que el cortoplacismo está negativamente correlacionado con la capacidad de innovación (Knott, 2017). Por lo tanto, podría ser que las empresas peruanas no innoven su propuesta de valor ni su mecanismo de entrega de valor porque no genera beneficios a corto plazo y/o porque demanda una inversión considerable que no están dispuestos a realizar. Por el contrario, la innovación del mecanismo de captura de valor (ej. optimización de costos, mejora de márgenes, desarrollo de ingresos económicos complementarios) sería la capacidad que les permita obtener beneficios a corto plazo y con la mínima inversión necesaria.

La argumentación anterior permite hipotetizar que las organizaciones peruanas, en promedio, no están motivadas en innovar su propuesta de valor ni en sus mecanismos de entrega de valor. En este sentido, la presente investigación

recomienda que las organizaciones peruanas deben incrementar su nivel de innovación para que el país sea más competitivo a nivel global. Esto permitirá mejorar los indicadores de desarrollo, potenciar el crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, incrementar los ingresos económicos de los trabajadores, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Es importante destacar una vez más que las organizaciones analizadas fueron resilientes y que el hecho de que la resiliencia organizacional no tuviera un impacto en la totalidad de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio podría deberse, tal y como se ha explicado, a las características propias de la población de estudio. Adicionalmente, podría existir otro factor, o conjunto de factores, que si tengan un impacto significativo en las dimensiones propuesta de valor y entrega de valor.

5.1.5. Es necesario mejorar la comprensión del mecanismo interno de acción de la capacidad de innovación del modelo de negocio

Los resultados mostraron que la dimensión captura de valor de la innovación del modelo de negocio tuvo un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico de las empresas participantes. Sin embargo, no se encontró evidencia empírica suficiente para afirmar que la innovación de propuesta de valor o que la innovación de entrega de valor también tuviera algún impacto. En otras palabras, la capacidad que tuvo una organización de optimizar sus costos, mejorar sus márgenes, desarrollar de ingresos económicos complementarios, entre otros, permitió que esta se adapte a su entorno. Por lo tanto, se corroboró parcialmente la Hipótesis 5. A pesar de que la hipótesis no se ha validado en su totalidad, este hallazgo está en línea con lo desarrollado en el marco teórico, donde se indica que la innovación del modelo de negocio permite lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos altamente dinámicos. En el caso de las empresas analizadas, la innovación del mecanismo de captura de valor fue la capacidad específica que cumplió dicha función.

Es importante destacar que este resultado podría parecer, a priori, contradecir los trabajos realizados de Anwar (2018), Bhatti et al. (2021), Latifi et al. (2021), Pereira Nunes y Do Val Pereira (2021), y Xiao et al. (2021), quienes encontraron que la innovación del modelo de negocio tuvo un impacto directo y positivo en el desempeño estratégico de organizaciones de diversos tamaños, industrias y geografías. Sin embargo, todos estos estudios analizaron dicho constructo como una única variable,

sin hacer distinción entre cada dimensión. Por lo tanto, podría ser que el análisis independiente de cada dimensión de la innovación del modelo de negocio no siempre esté alineado con el constructo formativo general. Esto se puede corroborar a partir del estudio de Spieth y Schneider (2016), quienes indicaron que los cambios en el modelo de negocio pueden ocurrir de manera independiente en cada una de sus dimensiones y que algún cambio particular en una dimensión podría generar la necesidad de alineamiento en el resto de dimensiones. En la literatura se encuentra que el estudio de Clauss et al. (2021) ha sido el único en analizar el impacto de cada dimensión de la innovación del modelo de negocio en el desempeño estratégico. Estos autores encontraron que la innovación de captura de valor tuvo un impacto inverso y significativo en el desempeño estratégico, que la innovación de entrega de valor tuvo un impacto directo y significativo, y que la innovación de captura de valor no tuvo un impacto significativo. Es importante destacar que su estudio fue realizado en Alemania, país caracterizado por tener altos niveles de innovación y competitividad a nivel global (Institute of Management Development, 2022; World Economic Forum, 2019; World Intellectual Property Organization, 2022). Esto pudo haber influido en la relevancia de ciertas dimensiones de la innovación del modelo de negocio que no fueron significativas en el contexto peruano. Clauss et al. (2021) concluyeron que el ajuste de ciertas dimensiones de la BMI podría generar un impacto adverso en el desempeño estratégico, debido a que los ajustes no son realizados a tiempo, porque existe una resistencia del mercado a aceptar los cambios, o porque se requiere el cambio de diversas actividades y/o procesos. Por lo tanto, se puede afirmar que el análisis global del constructo innovación del modelo de negocio podría ocultar el comportamiento del mecanismo interno de acción de las dimensiones. Esto podría explicar la aparente incongruencia entre la teoría y los resultados empíricos.

El hallazgo anterior ayuda a reconocer puntos de mejora. En este sentido, las organizaciones peruanas deben implementar prácticas de gestión estratégica adecuadas que permitan desarrollar, rediseñar e innovar sus modelos de negocio de manera efectiva y pertinente. Asimismo, es necesario que desarrollen y mejoren sus capacidades de innovación. Esto permitirá que el Perú sea más competitivo a nivel global y que mejore sus indicadores de desarrollo, potencie su crecimiento económico, cree nuevos puestos laborales, incremente los ingresos económicos de la fuerza laboral, reduzca la pobreza y mejore la calidad de vida de la sociedad.

5.1.6. La innovación del modelo de negocio explica cómo la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional mejoran el desempeño estratégico

Los resultados mostraron que la innovación del modelo de negocio tuvo un efecto mediador parcial entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 6. Este hallazgo está en línea con lo propuesto por la teoría de capacidades dinámicas, que indica que las capacidades dinámicas generan ventajas competitivas que se ven reflejadas en un mejor desempeño estratégico. Asimismo, es congruente con la argumentación de que la innovación del modelo de negocio es un mecanismo intermedio para materializar una oportunidad identificada a partir de la agilidad estratégica. En este sentido, la innovación del modelo de negocio explica, de manera parcial, cómo es que la agilidad estratégica permite que una organización logre una ventaja competitiva. Es importante notar que, debido a que esta mediación es parcial, debe existir otro factor, o un conjunto de factores, que expliquen completamente cómo es que la agilidad estratégica permite que una organización mejore su desempeño estratégico.

Este resultado se suma a la evidencia empírica encontrada previamente por Bhatti et al. (2021), Clauss et al. (2021) y Guo et al. (2017). Los estudios mencionados fueron desarrollados en empresas de diversos tamaños, pertenecientes a diferentes industrias, y en distintas geografías. Por lo tanto, el presente estudio realizado en el contexto empresarial peruano brinda mayor solidez a la premisa de que la innovación del modelo de negocio tiene un efecto mediador en la relación entre la agilidad estratégica y el desempeño estratégico. Asimismo, fortalece su generalización.

La corroboración de esta hipótesis muestra la importancia de la innovación del modelo de negocio para materializar las oportunidades identificadas a partir de la agilidad estratégica. Es importante resaltar que esta capacidad tiene el potencial de mejorar la competitividad de las organizaciones peruanas. A partir del análisis descriptivo de datos, se observó que las empresas peruanas estudiadas fueron, en promedio, estratégicamente ágiles. Sin embargo, en lo que respecta al análisis de cada una de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio, se encontró que estas empresas solían enfocarse en la innovación de los métodos de captura de valor, dejando de lado la innovación de la propuesta de valor y de los mecanismos de entrega de valor. Esto brinda indicios de la existencia probable de un problema

estratégico. Podría ser que las organizaciones peruanas si tengan la capacidad de identificar tempranamente oportunidades estratégicas, pero que estas no se ven materializadas en el modelo de negocio porque demanden esfuerzos e inversiones a largo plazo, y los *shareholders* estén buscando resultados a corto plazo. En otras palabras, las empresas podrían estar dejando de lado oportunidades estratégicas de manera consciente para priorizar el desempeño a corto plazo. De ser este el caso, es indispensable que las organizaciones adopten prácticas adecuadas de gestión estratégica, que se planteen el objetivo de lograr un crecimiento sostenible a largo plazo, y que innoven sus modelos de negocio de manera integral.

En consecuencia, la innovación del modelo de negocio es una capacidad que permite materializar las oportunidades estratégicas identificadas a partir de la capacidad de agilidad estratégica. En este sentido, la maestría de esta capacidad generará un impacto positivo en desempeño estratégico global de las empresas peruanas. A partir de la evidencia encontrada en la literatura, se afirma que esto permitirá incrementar la competitividad del país, logrando mejorar sus indicadores de desarrollo, potenciar su crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, aumentar los ingresos de la fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Para llegar a esta meta, las organizaciones deben cultivar la capacidad de innovar sus propuestas de valor y los mecanismos de entrega de valor.

De manera similar al análisis anterior, los resultados mostraron que la innovación del modelo de negocio tuvo un efecto mediador parcial entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico. Por lo tanto, se corroboró la Hipótesis 7. Este hallazgo está en línea con lo propuesto por la teoría de capacidades dinámicas, que indica que las capacidades dinámicas generan ventajas competitivas que se ven reflejadas en un mejor desempeño estratégico. Asimismo, es congruente con la argumentación de que la innovación del modelo de negocio es un mecanismo intermedio para contrarrestar amenazas potenciales provenientes del entorno. En este sentido, la innovación del modelo de negocio explica, de manera parcial, cómo es que la resiliencia organizacional permite que una organización logre una ventaja competitiva. Debido a que esta mediación es parcial, debe existir otro factor, o un conjunto de factores, que ayuden a explicar completamente cómo es que la resiliencia organizacional permite que una organización mejore su desempeño estratégico.

Es importante destacar que en la literatura no se encontraron estudios empíricos ni conceptuales que permitieran sustentar esta hipótesis. El único trabajo que se pudo identificar fue el Akgün y Keskin (2014). Sin embargo, estos autores no analizaron propiamente la innovación del modelo de negocio, sino que evaluaron el efecto mediador de la innovación de productos y servicios. Por lo tanto, la presente investigación realiza un aporte al campo de la gestión estratégica al ser el primero en corroborar empíricamente el efecto mediador de la innovación del modelo de negocio en la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico.

La corroboración de esta hipótesis muestra la importancia de la innovación del modelo de negocio para contrarrestar amenazas potenciales provenientes del entorno. Asimismo, es importante resaltar que esta capacidad tiene el potencial de mejorar la competitividad de las organizaciones peruanas. A partir del análisis descriptivo de datos, se observó que las empresas participantes fueron, en promedio, organizacionalmente resilientes. Sin embargo, en lo que respecta al análisis de cada una de las dimensiones de la innovación del modelo de negocio, se encontró que estas empresas solían enfocarse en la innovación de los métodos de captura de valor, dejando de lado la innovación de la propuesta de valor y de los mecanismos de entrega de valor. Esto brinda indicios de la existencia de un problema estratégico. Podría ser que las organizaciones peruanas si tengan la capacidad de contrarrestar las amenazas potenciales provenientes del entorno, pero que no se realicen ajustes adecuados al modelo de negocio o que estos no sean ejecutados a tiempo. En otras palabras, las empresas podrían presentar dificultades al momento de innovar sus modelos de negocio, específicamente en las dimensiones de propuesta de valor y en el mecanismo de entrega de valor. De ser este el caso, es indispensable que las organizaciones adopten prácticas adecuadas de gestión estratégica y que desarrollen la capacidad de innovar sus modelos de negocio.

En consecuencia, la innovación del modelo de negocio no solo es una capacidad que permite materializar oportunidades estratégicas identificadas a partir de la capacidad de agilidad estratégica, sino que también permite contrarrestar amenazas potenciales provenientes de un entorno dinámico. En este sentido, la maestría de esta capacidad generará un impacto positivo en desempeño estratégico global de las empresas peruanas. A partir de la evidencia encontrada en la literatura, se afirma que esto permitirá incrementar la competitividad del país, logrando mejorar

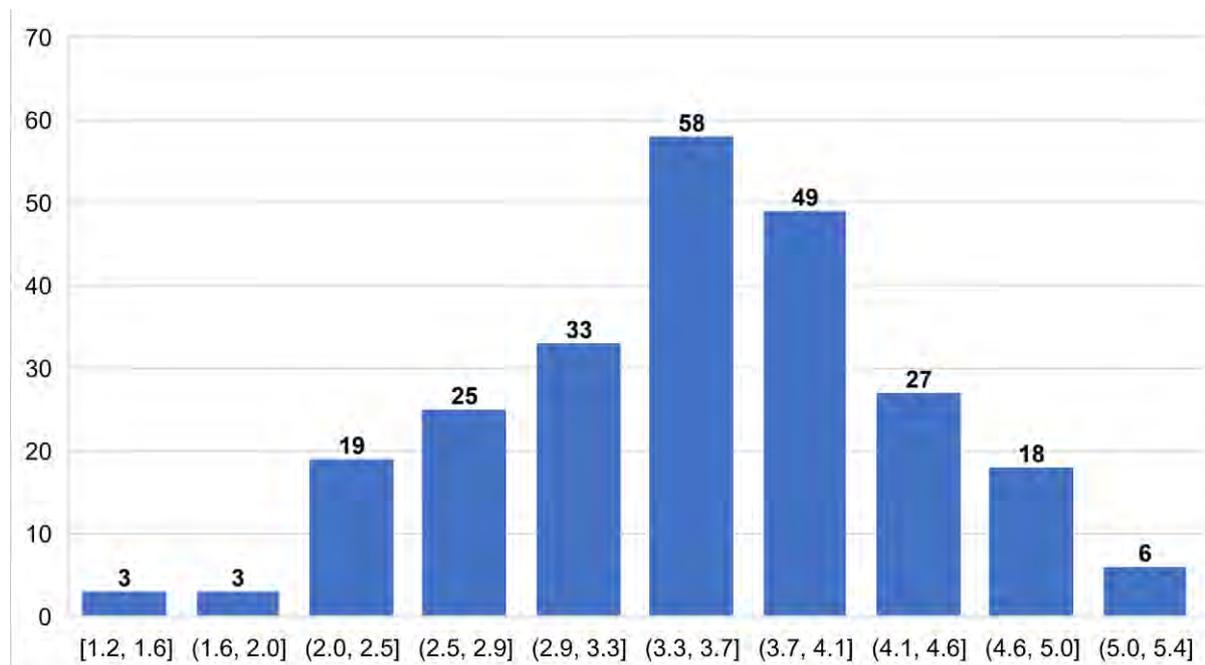
sus indicadores de desarrollo, potenciar su crecimiento económico, crear nuevos puestos laborales, incrementar los ingresos económicos de la fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Para llegar a esta meta, las organizaciones deben cultivar la capacidad de innovar sus propuestas de valor y los mecanismos de entrega de valor.

5.1.7. La pandemia del Coronavirus 2019 potenció la innovación en las empresas peruanas

Los resultados mostraron que el dinamismo del entorno no tuvo un efecto moderador significativo en la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. Por lo tanto, no se corroboró la Hipótesis 8. Este escenario se había previsto en el marco teórico, puesto que la evidencia empírica recopilada no fue concluyente. Hung y Chou (2013), Jansen et al. (2006), Nica et al. (2015), y Schilke (2014) encontraron evidencia significativa del efecto moderador del entorno en la relación entre la innovación y el desempeño organizacional. Sin embargo, Chan et al. (2016), Dhir et al. (2018), Mohammad (2019), y Turulja y Bajgoric (2019), no encontraron evidencia empírica significativa. Si bien la presente investigación se suma al grupo de estudios que no encontraron evidencia significativa del efecto moderador del dinamismo del entorno, es importante explicar el desfase entre la teoría y los resultados empíricos, puesto que inicialmente se propuso la existencia de dicho efecto moderador.

En primer lugar, es importante explicar que el hecho de que no se haya encontrado un efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico implica que el nivel de dinamismo no modificó la magnitud de esta relación. En otras palabras, la innovación tuvo un impacto directo en el desempeño estratégico, al margen del nivel de dinamismo del entorno. A mayor innovación, mejor desempeño estratégico y viceversa. En segundo lugar, es necesario aclarar que las empresas participantes en el estudio mostraron diversos niveles de dinamismo del entorno. Esto quiere decir que existió variabilidad en dicho constructo, requisito necesario para calcular el efecto moderador en el software SmartPLS. En la Figura 17 se muestra el histograma de distribución de empresas participantes según su nivel de dinamismo en el que se encuentran inmersas.

Figura 17 – Histograma de distribución de empresas peruanas según el nivel de dinamismo en el que se encuentran inmersas



Nota. El histograma muestra el acumulado del nivel de dinamismo del entorno obtenido por las empresas que formaron parte de la investigación.

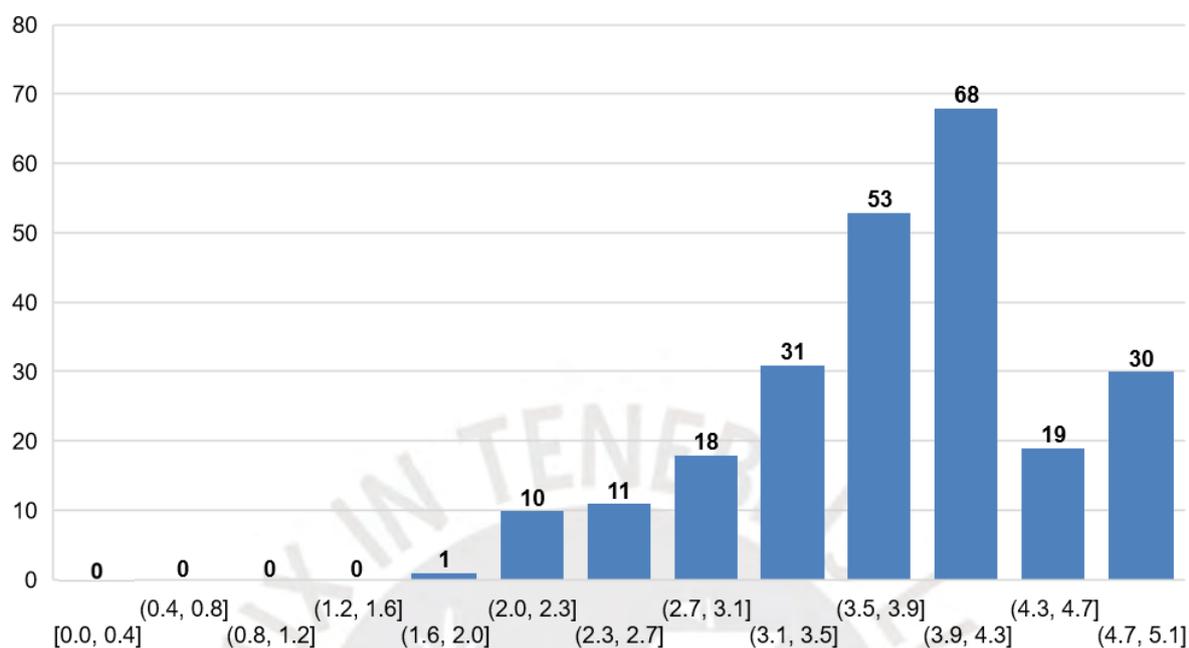
La incongruencia entre la teoría y los resultados empíricos podría explicarse a partir de un análisis detallado del contexto temporal de la población de estudio. En la presente investigación, la recopilación de datos se realizó entre abril de 2022 y septiembre de 2022, periodo post COVID-19. A partir del análisis descriptivo de los datos, se identificó que el 86% de las empresas peruanas encuestadas había sobrevivido a los efectos negativos generados por la pandemia, mientras que el 14% fueron emprendimientos surgidos después de la pandemia. De acuerdo con datos del INEI (2020), en el periodo más álgido de la pandemia, un 81% de empresas peruanas presentó algún tipo de problema financiero, un 77% experimentó una disminución en la demanda de sus productos, un 50% paralizó su producción, y un 37% sufrió un desabastecimiento de materias primas e insumos. En este contexto, las organizaciones se vieron obligadas a utilizar una estrategia de improvisación, de ensayo y error, y *best effort*. En otras palabras, en un escenario que no había sido experimentado desde la pandemia de la Gripe Española de 1918, las organizaciones tuvieron que hacer lo que fuera necesario para sobrevivir (Robinson, 2021). Por lo

tanto, las empresas participantes tuvieron que presentar o haber desarrollado ciertas capacidades de innovación que les permitieran contrarrestar los efectos adversos del entorno. Las empresas que sucumbieron al COVID-19 no fueron analizadas, debido a que la recopilación de datos se llevó a cabo en una fecha posterior.

La argumentación anterior conlleva a presuponer que el contexto de la pandemia y el deseo de supervivencia obligó a las organizaciones a volverse más innovadoras. Asimismo, a partir de las discusiones desarrolladas previamente, es posible inferir que las organizaciones se decantaron, en su mayoría, por innovar el mecanismo de captura de valor. El INEI (2020) brinda cierta evidencia sobre este supuesto. Indica que durante la pandemia el 54.8% de empresas redujo la cantidad de horas de trabajo, el 22.5% dio vacaciones adelantadas, el 20.4% redujo las remuneraciones, el 16% no renovó contratos, el 9% brindó licencias sin goce de haber, el 8.1% implementó la suspensión perfecta de labores, y un 1.5% terminó contratos. De esta manera, las empresas peruanas principalmente redujeron sus gastos. Sobre la base de esta evidencia, se esperaría que el histograma del acumulado del nivel de innovación de captura de valor obtenido por las empresas que formaron parte de la investigación tenga un corrimiento hacia la derecha. En la Figura 18 se muestra dicho histograma y se corrobora tal corrimiento.

A partir del análisis del histograma de los niveles de dinamismo del entorno de las empresas participantes, la interpretación de los datos provistos por el INEI (2020), y el análisis del histograma del nivel de innovación de captura de valor, la carencia del efecto moderador del nivel de dinamismo del entorno se puede explicar por la homogeneidad relativa de la capacidad de innovación del mecanismo de captura de valor. Es importante destacar que no se afirma que esta sea la razón real por la que no haya existido tal efecto. Sin embargo, es una hipótesis que podrá corroborarse en estudios futuros. De manera específica, se debería determinar si el contexto de la pandemia tuvo algún efecto en el efecto moderador del dinamismo del entorno. En este sentido, se recomienda que un nuevo estudio sea realizado en un periodo temporal post-COVID, relativamente estable y donde las empresas no tengan la necesidad imperante de innovar para sobrevivir.

Figura 18 – Histograma de distribución de empresas peruanas según su nivel de innovación de captura de valor



Nota. El histograma muestra el acumulado del nivel de innovación de captura de valor obtenido por las empresas que formaron parte de la investigación.

5.2. Conclusión

La presente investigación concluye que la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional tienen un impacto conjunto significativo en desempeño estratégico. Asimismo, que esta relación se ve mediada por la capacidad de innovación del modelo de negocio. A partir del empleo de este modelo ofensivo-defensivo, las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas sostenibles, mejorar su desempeño estratégico y aumentar la competitividad global todo el ecosistema empresarial. Esto permitirá que el Perú mejore sus indicadores de desarrollo, potencie su crecimiento económico, aumente su productividad, desarrolle nuevos puestos laborales, incremente los ingresos de la fuerza laboral, reduzca la pobreza y mejore la calidad de vida de la sociedad.

5.3. Contribución de la Investigación

La presente investigación realizó aportes al campo de la gestión estratégica, a la práctica gerencial y a la sociedad peruana.

5.3.1. Contribución Teórica

Se realizó un aporte al campo de la gestión estratégica, puesto que esta es la primera investigación que ha estudiado (i) el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico, (ii) el impacto conjunto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en la innovación del modelo de negocio, (iii) el impacto de la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico en empresas pertenecientes a industrias distintas a la de turismo, (iv) el efecto mediador de la innovación del modelo de negocio en la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño estratégico, y (v) el efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. Asimismo, es la primera investigación que ha estudiado dichos fenómenos en el ecosistema empresarial peruano.

5.3.2. Contribución Práctica

Se realizó un aporte a la práctica gerencial, puesto que se desarrolló un modelo de gestión estratégica que se enfocó en ayudar a gestionar organizaciones inmersas en entornos dinámicos. Asimismo, este modelo fue evaluado exitosamente en el contexto empresarial peruano. En este sentido, los gerentes disponen de una herramienta útil que les permite conceptualizar el logro de ventajas competitivas sostenibles a partir del desarrollo de la agilidad estratégica como una capacidad organizacional para detectar y aprovechar una oportunidad decisiva que permita cambiar las reglas de juego del mercado (Sull, 2009). Asimismo, los gerentes deben ser conscientes de que sus organizaciones en algún momento se verán afectadas por disrupciones provenientes de un entorno dinámico. En este caso, los gerentes deben promover el desarrollo de la resiliencia organizacional como una capacidad que permite que una organización esté alerta y preparada antes de que ocurra una disrupción, de contrarrestar su efecto cuando ocurre, y de responder y recuperarse posteriormente (Conz y Magnani, 2020). Por lo tanto, los gerentes de empresas peruanas tendrán la capacidad de aprovechar oportunidades estratégicas y neutralizar disrupciones potenciales.

5.3.3. Contribución Social

Por último, se realizó un aporte a la sociedad peruana. El hecho de mejorar la gestión estratégica de las organizaciones y hacerlas más competitivas a nivel mundial, permite mejorar los indicadores de desarrollo del país, potenciar el crecimiento económico, aumentar la productividad empresarial, crear nuevos puestos laborales, incrementar los ingresos de la fuerza laboral, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la sociedad.

5.4. Recomendaciones para Investigaciones Futuras

En la presente investigación se identifican un conjunto de recomendaciones para realizar investigaciones futuras. En primer lugar, se sugiere destinar mayores recursos humanos y financieros para el desarrollo de un estudio de muestra probabilística y que incluya a otras regiones del Perú. La meta de un estudio cuantitativo es realizar generalizaciones de fenómenos que ocurren en diversas áreas de investigación. Por lo tanto, una investigación futura debe evaluar el modelo desarrollado en otros ecosistemas empresariales peruanos.

En segundo lugar, se debe determinar la causalidad del modelo propuesto a partir de un estudio empírico. Debido a que el presente estudio desarrolló la causalidad entre los constructos a partir de una fundamentación teórica, se recomienda diseñar una investigación longitudinal que permita determinar la causalidad de los constructos de manera empírica. Para lograrlo, se debe establecer el impacto de los constructos en el tiempo.

En tercer lugar, se recomienda profundizar el estudio del impacto de la variable edad de la empresa en el desempeño estratégico. A partir de los resultados obtenidos en las variables de control, se encontró que la edad fue la única variable que tuvo un impacto en alguna variable endógena: en el desempeño estratégico. Debido a que la edad de la empresa no es una variable que pueda gestionarse y que por sí sola no puede justificar el desempeño de las empresas, se debe comprender por qué es que esta tuvo un impacto. Si esta relación fuese cierta, las empresas más longevas nunca desaparecerían. Sin embargo, la realidad demuestra que no es así.

En cuarto lugar, es necesario estudiar la innovación del modelo de negocio desde la perspectiva de cada una de sus dimensiones. Tal y como se ha podido

determinar a nivel teórico y empírico, el hecho de que algunos estudios encuentren una relación de efecto o causa de la innovación del modelo de negocio, no significa que los impactos de sus tres dimensiones estén alineados. En otras palabras, la innovación del modelo de negocio se suele conceptualizar como una caja negra y es necesario comprender su mecanismo interno de acción para mejorar la gestión estratégica de las empresas.

En quinto lugar, se debe investigar la existencia de otros factores que tengan un impacto en las dimensiones de la innovación del modelo de negocio. Tal y como se pudo observar en los resultados, la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional explicaron un 49.4% de la variación del desempeño estratégico. Sin embargo, solo pudieron explicar un 6.2% de la variación de la innovación de la propuesta de valor, un 15.8% de la innovación de entrega de valor, y un 20.6% de la innovación de captura de valor. Esta recomendación podría complementar el estudio del mecanismo interno de acción de la innovación del modelo de negocio.

En sexto lugar, así como podrían existir otros factores exógenos que tengan un impacto en las dimensiones de la innovación del modelo de negocio, el modelo podría complementarse con la inclusión de otra variable mediadora. Esta sugerencia se basa en el hecho de que innovación del modelo de negocio tuvo un efecto mediador parcial para la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional. Por lo tanto, debería existir otra variable mediadora que ayude a explicar cómo es que la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional mejoran el desempeño estratégico.

Por último, se sugiere estudiar nuevamente el efecto moderador del entorno en la relación entre la innovación del modelo de negocio y el desempeño estratégico. Debido a que se argumentó que el contexto de la población de estudio pudo influir en el efecto moderador propuesto, se debería investigar si esta hipótesis es correcta. El estudio deberá ser realizado en un periodo temporal post-COVID, relativamente estable y donde las empresas no tengan la necesidad imperante de innovar para sobrevivir. De esta manera, se evitarán distorsiones atribuibles a la muestra.

REFERENCIAS

- Abeysekara, N., Wang, H. y Kurupparachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673-1695. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0241>
- Abidi, D. y Koichi, N. (2020). Management approach for innovation success in unstable and stable environments: Opportunity-based approach vs administrative control approach. *Competitiveness Review*, 30(1), 22-40. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0125>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A. y Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K. y Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5527-5544. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563834>
- Adcroft, A. y Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, 45(1), 10-28. <https://doi.org/10.1108/00251740710718935>
- Agrawal, J. y Kamamura, W. A. (1999). Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), 255-267. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(99\)00017-8](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(99)00017-8)
- Aguirre-Urreta, M. I. y Hu, J. (2019). Detecting common method bias: Performance of the Harman's single-factor test. *Data Base for Advances in Information Systems*, 50(2), 45-70. <https://doi.org/10.1145/3330472.3330477>
- Agwu, M. E. (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMEs in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-20.

- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J. y Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101218>
- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I. y Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177(April 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121513>
- Akgün, A. E. y Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z. M. F. y Zighan, S. (2021). Investigating the impact of absorptive capacity on operational performance: The meditating role of supply chain resilience. *International Journal of Integrated Supply Management*, 14(3), 306-329. <https://doi.org/10.1504/IJISM.2021.117247>
- Alqudah, S., Shrouf, H., Suifan, T. y Alhyari, S. (2020). A moderated mediation model of lean, agile, resilient, and green paradigms in the supply chain. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 158-172.
- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R. y Childe, S. J. (2018). Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view. *Production Planning and Control*, 29(14), 1158-1174. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1542174>
- Alzamendi-Ramirez, A., Yoshida-Chiney, J., Ramos-Palomino, E. y Mesia, R. (2019). Supply chain agility in manufacturing companies: A literature review. *Proceedings - 2019 7th International Engineering, Sciences and Technology Conference, IESTEC 2019*, 467-472. <https://doi.org/10.1109/IESTEC46403.2019.00090>
- Ambulkar, S., Blackhurst, J. y Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33-34, 111-122. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>

- American Sociological Association. (2018). Code of Ethics. En *American Sociological Association*. http://www.asha.org/policy/ET2016-00342/%0Ahttp://www.aamft.org/imis15/Content/Legal_Ethics/Code_of_Ethics.aspx
- Amit, R. H. y Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Anderson, P. y Tushman, M. L. (2001). Organizational Environments and Industry Exit: the Effects of Uncertainty, Munificence and Complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 675-711.
- Annarelli, A. y Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega (United Kingdom)*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Annosi, M. C., Foss, N. y Martini, A. (2020). When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). *California Management Review*, 63(1), 61-80. <https://doi.org/10.1177/0008125620948265>
- Annosi, M. C., Magnusson, M., Martini, A. y Appio, F. P. (2016). Social Conduct, Learning and Innovation: An Abductive Study of the Dark Side of Agile Software Development. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 515-535. <https://doi.org/10.1111/caim.12172>
- Ansoff, I. H. (2007). Strategic Management. En *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Ansoff, I. H. y Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 26(5), 11-23. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1-31. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. y Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028>

- Arbussa, A., Bikfalvi, A. y Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G. y Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Arsawan, I. W. E., Supartha, I. W. G., Rustiarini, N. W. y Sita Laksmi, P. A. (2021). SMEs resiliencies and agility during pandemic Covid-19: a bibliography analysis and future directions. *Economics. Ecology. Socium*, 5(3), 19-28. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2021.5.3-3>
- Augier, M. y Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Azevedo, S. G., Carvalho, H. y Cruz-Machado, V. (2016). LARG index: A benchmarking tool for improving the leanness, agility, resilience and greenness of the automotive supply chain. *Benchmarking*, 23(6), 1472-1499. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2014-0072>
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 3-21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>
- Balezentis, A. y Balezentis, T. (2011). Framework of strategic management model for strategy Europe 2020: Diachronic analysis and proposed guidelines. *Engineering Economics*, 22(3), 271-282. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.517>
- Banker, R. D., Chang, H. H. y Majumdar, S. K. (1996). A framework for analyzing changes in strategic performance. *Strategic Management Journal*, 17(9), 693-712. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199611\)17:9<693::AID-SMJ847>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199611)17:9<693::AID-SMJ847>3.0.CO;2-W)
- Baran, B. E. y Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility.

- Organizational Dynamics*, 50(2), 100787.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A. y Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Bardy, R., Drew, S. y Kennedy, T. F. (2012). Foreign Investment and Ethics: How to Contribute to Social Responsibility by Doing Business in Less-Developed Countries. *Journal of Business Ethics*, 106(3), 267-282.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0994-7>
- Barlette, Y. y Baillette, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning and Control*, 33(2-3), 105-122. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1810755>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartel, C. A. y Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20(1), 107-117.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0372>
- Baškarada, S. y Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Baskaran, S. y Mehta, K. (2016). What is innovation anyway? Youth perspectives from resource-constrained environments. *Technovation*, 52-53, 4-17.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.005>
- Baumgartner, H., Weijters, B. y Pieters, R. (2021). The biasing effect of common method variance: some clarifications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 221-235. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00766-8>
- Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B. y Calisir, F. (2017). Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), 38-52. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973>

- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F. y Bosi Ferraz, M. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *SPINE*, 25(24), 3186-3191. <https://doi.org/10.1080/000163599428823>
- Becker, J. M., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Belás, J. (2020). Selected factors of strategic management in the SME sector. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 28(1).
- Bhamra, R., Dani, S. y Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J. y Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123(October 2020), 389-400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. y Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.36>
- Bisbe, J. y Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>
- Blok, V. (2021). What is innovation? Laying the ground for a philosophy of innovation. *Techne: Research in Philosophy and Technology*, 25(1), 72-96. <https://doi.org/10.5840/techne2020109129>
- Bocken, N. M. P. y Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bodlaj, M., Kadic-Maglajlic, S. y Vida, I. (2020). Disentangling the impact of different

- innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. *Journal of Business Research*, 108(November 2017), 466-475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043>
- Bouranta, N., Chitiris, L. y Paravantis, J. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 275-293. <https://doi.org/10.1108/09596110910948297>
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419-430. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110602>
- Bravo, E. R. y Libaque-Saenz, C. F. (2022). A Multidimensional View of SNS Usage: Conceptualization and Validation. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 32(3), 601-629. <https://www.earticle.net/Article/A418876>
- Buehring, J. y Bishop, P. C. (2020). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. *She Ji*, 6(3), 408-432. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>
- Buffa, F., Franch, M. y Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 194, 656-664. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143>
- Buliga, O., Scheiner, C. W. y Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86(6), 647-670. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0796-y>
- Burnard, K. y Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. y Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8),

1370-1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>

- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Cabral, I., Grilo, A. y Cruz-Machado, V. (2012). An Information Model for Lean, Agile, Resilient and Green Supply Chain Management. *International Journal of Production Research*, 50(17), 4830-4845. <http://run.unl.pt/handle/10362/6620>
- Cain, M. K., Zhang, Z. y Yuan, K. H. (2017). Univariate and multivariate skewness and kurtosis for measuring nonnormality: Prevalence, influence and estimation. *Behavior Research Methods*, 49(5), 1716-1735. <https://doi.org/10.3758/s13428-016-0814-1>
- Canales, A. J., Ore, A. S., Barrientos, A. y Cuadros, M. (2021). Modelo para la Adopción de Frameworks de Escalamiento Ágiles en las Empresas del Sector Bancario de Perú. *CICIC 2022 - Decima Segunda Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informatica y Cibernetica en el contexto de the 13th International Multi-Conference on Complexity, Informatics, and Cybernetics, IMCIC 2022 - Memorias, Cicic*, 119-123. <https://doi.org/10.54808/CICIC2022.01.119>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S. y Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440-463. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
- Carvalho, H., Azevedo, S. G. y Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: Influence on performance and competitiveness. *Logistics Research*, 4(1-2), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s12159-012-0064-2>
- Carvalho, H., Duarte, S. y Machado, V. C. (2011). Lean, agile, resilient and green: Divergencies and synergies. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151-179. <https://doi.org/10.1108/20401461111135037>
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chan, H. K., Yee, R. W. Y., Dai, J. y Lim, M. K. (2016). The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. *International Journal of Production Economics*, 181, 384-391. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.006>
- Chandler, A. D. (2013). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Martino Fine Books.
- Chari, S., Katsikeas, C. S., Balabanis, G. y Robson, M. J. (2014). Emergent Marketing Strategies and Performance: The Effects of Market Uncertainty and Strategic Feedback Systems. *British Journal of Management*, 25(2), 145-165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00843.x>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L. y Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chi, T., Kilduff, P. P. D. y Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(7), 645-669. <https://doi.org/10.1108/17410400910989467>
- Chowdhury, M. H. y Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188(March 2017), 185-204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020>
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C. y Spector, S. (2019). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226. <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>

- Christensen, C. M. y Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, 47(3), 385-403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. y Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1016/j.jorganchem.2011.01.025>
- Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Côrte-Real, N., Oliveira, T. y Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70, 379-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.011>
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (5th ed.). Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. En *SAGE Publications, Inc.*
- Dang, C., Li, Z. F. y Yang, C. (2018). Measuring Firm Size in Empirical Corporate Finance. *Journal of Banking and Finance*, 86, 159-176. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2345506>
- Darkow, P. M. (2019). Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145-156. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12246>

- Darvishmotevali, M., Altinay, L. y Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87(August 2019), 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. C., Palomino Quispe, J. F. y Zapana Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583.
- Dawes, J. (2008). Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An Experiment Using 5 Point, 7 Point and 10 Point Scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- De La Gala, B. R. y Arredondo, Á. Y. (2019). La Adaptabilidad y Alineamiento como variables predictores de la Agilidad en las MYPES del sector textil de la Región Arequipa, Perú: Un Análisis con enfoque triple "A". *Revista Espacios*, 40(28), 13. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/19402820.html>
- Deloitte. (2020). *2020 Chief Strategy Officer Survey*.
- Deloitte. (2022). *Doing Business Perú*.
- Deloitte. (2023). *2023 Chief Strategy Officer Survey* (Número Abril).
- Deloitte y Kellogg. (2021). *2021 Chief Strategy Officer Survey*. (Número April).
- DesJardine, M., Bansal, P. y Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460. <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
- Dess, G. G. y Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. y Lee, S.-H. (2021). Strategic Management. En *McGrawhill Education* (10.^a ed.). McGraw Hill. https://www.academia.edu/42918542/Strategic_Management_Text_and_Cases_9th_Edition_1_
- Dhir, S., Ongsakul, V. y Batra, I. (2018). Comprehending ambidexterity in the

- emerging-market context: The moderating role of learning capability and environmental dynamism on e-commerce firms' performance. *Journal for Global Business Advancement*, 11(4), 395-417. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2018.097197>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D. y Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141(December 2020), 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Dost, M., Pahi, M. H., Magsi, H. B. y Umrani, W. A. (2019). Effects of sources of knowledge on frugal innovation: moderating role of environmental turbulence. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1245-1259. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2019-0035>
- Doz, Y. L. y Kosonen, M. (2007). The New Deal at the Top. *Harvard Business Review*, 85(6), 98-104.
- Doz, Y. L. y Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Doz, Y. L. y Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Drucker, P. F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Durst, S., Palacios Acuache, M. M. G. y Bruns, G. (2021). Peruvian small and medium-sized enterprises and COVID-19: Time for a new start! *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 648-672. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0201>
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management*, 21(10/11), 1105-1121.

Ernst & Young. (2022). *Peru's Business and Investment Guide 2022*.

Fagerberg, J., Srholec, M. y Knell, M. (2018). The competitiveness of nations: Why some countries prosper while others fall behind. *Innovation, Economic Development and Policy: Selected Essays*, 35(10), 233-258. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.01.004>

Felin, T. y Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>

Ferraris, A., Vrontis, D., Belyaeva, Z., De Bernardi, P. y Ozek, H. (2021). Innovation within the food companies: how creative partnerships may conduct to better performances? *British Food Journal*, 123(1), 143-158. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2019-0502>

Ferreira, J., Coelho, A. y Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92-93, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>

Flores-Meza, S., Limaymanta-Perales, J., Eyzaquirre-Munarriz, J., Raymundo-Ibañez, C. y Perez, M. (2020). Lean Manufacturing Model for production management to increase SME productivity in the non-primary manufacturing sector. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 796(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/796/1/012019>

Foss, N. J. y Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

Foss, N. J. y Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. y Sabattin, J. (2020).

- Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. En *Journal of Engineering (United Kingdom)* (Vol. 2020). Hindawi Limited. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. y Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gavurova, B., Cepel, M., Belas, J. y Dvorsky, J. (2020). Strategic Management in SMEs and Its Significance for Enhancing the Competitiveness in the V4 Countries-A Comparative Analysis. *Management and Marketing*, 15(4), 557-569. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0032>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. y Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. y Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to september 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>
- Gligor, D., Gligor, N., Holcomb, M. y Bozkurt, S. (2019). Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience: A multidisciplinary literature review. *International Journal of Logistics Management*, 30(2), 467-487. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2017-0259>
- Gölgeci, I., Arslan, A., Dikova, D. y Gligor, D. M. (2020). Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 100-113. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2019-0033>
- Gonzalo Llosa, L. y Panizza, U. (2015). La gran depresión de la economía peruana: ¿Una tormenta perfecta? Este documento no representa necesariamente las opiniones del Banco Central de Reserva del Perú. *Revista de Estudios Económicos*, 30(Diciembre 2015), 91-117. www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos.html

- Grant, R. M. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic management Journal*, 12(October 1990), 535-548.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10.^a ed.). Wiley.
- Grant, R. M. y Baden-fuller, C. (2017). How to Develop Strategic Management Competency. *Academy of Management Learning & Education*.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. y Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Guo, H., Tang, J., Su, Z. y Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation. *R and D Management*, 47(3), 431-442. <https://doi.org/10.1111/radm.12219>
- Gürlek, M. y Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *Service Industries Journal*, 38(7-8), 467-491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>
- Haider, S. A., Martins, J. M., Khan, S., Mata, M. N., Tehseen, S. y Abreu, A. (2021). A Literature Review on Agility - Is There a Need to Develop a New Instrument? *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 1-14.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). CENGAGE Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (1st ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3.^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.

<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

- Hajli, N., Tajvidi, M., Gbadamosi, A. y Nadeem, W. (2020). Understanding market agility for new product success with big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86(November 2019), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.010>
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hamonangan Tambunan, T. T. (2019). Development of small and medium enterprises in a developing country: The Indonesian case. *Journal of Enterprising Communities*, 5(1), 68-82.
- Harsch, K. y Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N. y Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130(February 2019), 635-645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
- Heracleous, L. (2009). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management* (1.^a ed.). Cambridge University Press. www.cambridge.org/9780521011945
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hernández-Betancur, J. E., Montoya-Restrepo, I. y Montoya-Restrepo, L. A. (2020). The tree of science of deliberate and emergent strategies. *IIMB Management Review*, 32(4), 413-433. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2020.12.004>
- Hitt, M. A., Arregle, J. L. y Holmes, R. M. (2021). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*, 58(1), 257-262. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
- Hock, M., Clauss, T. y Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R and D Management*, 46(3),

433-450. <https://doi.org/10.1111/radm.12153>

Holbeche, L. S. (2019a). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668-677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>

Holbeche, L. S. (2019b). Shifts in Organizational Culture When Implementing Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 124-138. <https://doi.org/10.1177/2394964319853164>

Horst, S. O., Järventie-Thesleff, R. y Baumann, S. (2019). The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 202-229. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1641672>

Huang, Y. F., Lin, H. C. y Lee, H. M. (2023). Innovation in manufacturing SMEs during the COVID-19 pandemic: How does environmental dynamism reinforce employee proactive behavior? *Technological Forecasting and Social Change*, 187(December 2022), 122247. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122247>

Hung, K. P. y Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.006>

Hutter, K., Brendgens, F. M., Gauster, S. P. y Matzler, K. (2023). Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650>

Iborra, M., Safón, V. y Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>

Institute of Management Development. (2022). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2022*. https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw_archivos/file/37-o5Gf9lf0Yf5Gj7P.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Lima Metropolitana Encuesta De Opinión Sobre El Impacto Del Covid-19 En Las Empresas*.

http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Perú: Estructura Empresarial 2020*.

Irfan, M., Wang, M. y Akhtar, N. (2019). Impact of IT capabilities on supply chain capabilities and organizational agility: a dynamic capability view. *Operations Management Research*, 12(3-4), 113-128. <https://doi.org/10.1007/s12063-019-00142-y>

Ishak, A. W. y Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: adaptive and anchored approaches. *Corporate Communications*, 23(2), 180-196. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0037>

Ismail, H. S., Poolton, J. y Sharifi, H. (2011). The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5469-5487. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563833>

Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Busso, D. y Yahiaoui, D. (2022). Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(October 2021), 121272. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121272>

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>

Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002224379903600405>

Johannessen, J. A., Olsen, B. y Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31. <https://doi.org/10.1108/14601060110365547>

Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger

organisations to look elsewhere? Is your competition sufficiently respectful. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.

Jones, T. M., Harrison, J. S. y Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>

Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y. y Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>

Kale, E., Aknar, A. y Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78(January), 276-283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>

Kalkhouran, A. A. N., Rasid, S. Z. A., Sofian, S. y Nedaei, B. H. N. (2015). A Conceptual Framework for Assessing the Use of Strategic Management Accounting in Small and Medium Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(1), 45-54. <https://doi.org/10.1002/joe.21644>

Kaplowitz, M. D., Lupi, F., Couper, M. P. y Thorp, L. (2012). The Effect of Invitation Design on Web Survey Response Rates. *Social Science Computer Review*, 30(3), 339-349. <https://doi.org/10.1177/0894439311419084>

Kaufmann, C., Kock, A. y Gemünden, H. G. (2020). Emerging strategy recognition in agile portfolios. *International Journal of Project Management*, 38(7), 429-440. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.002>

Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. En *Management Review Quarterly* (Vol. 71, Número 1). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>

Khanagha, S., Volberda, H. W., Alexiou, A. y Annosi, M. C. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 334-350. <https://doi.org/10.1111/jpim.12589>

- Kim, M. y Daniel, J. L. (2020). Common Source Bias, Key Informants, and Survey-Administrative Linked Data for Nonprofit Management Research. *Public Performance and Management Review*, 43(1), 232-256. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1657915>
- Knott, A. M. (2017). The Real Reasons Companies Are So Focused on the Short Term. *Harvard Business Review*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/167638/341506.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8314/LOEBLEIN%2C> LUCINEIA CARLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://antigo.mdr.gov.br/saneamento/prooes
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P. y Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557-570. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>
- Kotabe, M. y Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51(5), 729-743. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.010>
- Kovach, J. J., Hora, M., Manikas, A. y Patel, P. C. (2015). Firm performance in dynamic environments: The role of operational slack and operational scope. *Journal of Operations Management*, 37, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.04.002>
- Kraus, S., Breier, M. y Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1023-1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Krause, D., Luzzini, D. y Lawson, B. (2018). Building the case for a single key

- informant in supply chain management survey research. *International Journal of Laboratory Hematology*, 54(1), 42-50. <https://doi.org/10.1111/ijlh.12426>
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M. y Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 457-490. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022>
- Latifi, M. A., Nikou, S. y Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107(April), 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. y Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. y Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. y Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- Li, D. y Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Li, H., Wu, Y., Cao, D. y Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122(December 2019), 700-712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- Li, J. J., Poppo, L. y Zhou, K. Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, 29(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/smj>

- Liao, S., Liu, Z. y Ma, C. (2019). Direct and configurational paths of open innovation and organisational agility to business model innovation in SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(10), 1213-1228. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1601693>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821-2841. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.720392>
- Lowry, P. B. y Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>
- Ma, L., Chen, X., Zhou, J. y Aldieri, L. (2022). Strategic Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises in Emerging Countries and Markets: A Case Study from China. *Economies*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/economies10040074>
- Ma, Z., Xiao, L. y Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Podsakoff, N. P. (2011). Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293-334. <https://doi.org/10.2307/23044045>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
<http://web.a.ebscohost.com.ezp.lib.cam.ac.uk/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2233b57e-adf0-4026-aff5-fdf181260b9d%40sessionmgr4006>
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J. y Raposo, M. L. (2014). Strategie a koncepty

- strategického managementu: Jsou pro studenty managementu rozpoznatelné? *E a M: Ekonomie a Management*, 17(1), 43-61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- Maksimov, V., Wang, S. L. y Luo, Y. (2017). Reducing poverty in the least developed countries: The role of small and medium enterprises. *Journal of World Business*, 52(2), 244-257. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.12.007>
- Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M. y Gomišček, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 184-200. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0025>
- Mandal, S. y Saravanan, D. (2019). Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation. *Tourism Planning and Development*, 16(6), 612-636. <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1561506>
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Martínez-Falcó, J. y Sánchez-García, E. (2023). Does green intellectual capital affect green innovation performance? Evidence from the Spanish wine industry. *British Food Journal*, 125(4), 1469-1487. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2022-0298>
- Margherita, A., Sharifi, H. y Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis and Strategic Management*, 33(7), 829-842. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849611>
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 19-25.
- Martin, G. P., Wiseman, R. M. y Gomez-Mejia, L. R. (2015). Going short-term or long-term? CEO stock options and temporal orientation in the presence of slack. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2463-2480. <https://doi.org/10.1002/smj.2445>
- McKinsey & Company. (2021). The Impact of Agility: How to Shape your Organization to Compete. *McKinsey Quarterly*, May, 19. <https://www.mckinsey.com/business->

functions/organization/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete

McKinsey & Company. (2023). *State of Organizations 2023*. 1-92. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#/>

Melander, A., Löfving, M., Andersson, D., Elgh, F. y Thulin, M. (2016). Introducing the Hoshin Kanri strategic management system in manufacturing SMEs. *Management Decision*, 54(10).

Micheli, P. y Manzoni, J. F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. y Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

Miller, D. y Friesen, P. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>

Miller, D. y Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Política Económica y Social*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100694&view=article&catid=23&id=61&lang=es-ES

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Estrategia sectorial para la formalización laboral 2014-2016*.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Guía de la formalización*.

Mintzberg, H. (1979a). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Theory of Management Policy Series*. http://link.springer.com/10.1007/978-1-349-20317-8_23%0Ahttps://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf

- Mintzberg, H. (1979b). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86.
<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/40396838>
- Mintzberg, H. (2007). Tracking Strategies: Towards a general theory. En *Oxford University Press*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. En *The Free Press*.
- Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
<http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/2486186>
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C. y Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67-72. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275-297.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Montabon, F., Daugherty, P. J. y Chen, H. (2018). Setting Standards for Single Respondent Survey Design. *Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 35-41.
<https://doi.org/10.1111/ijlh.12426>
- Moreno-Quispe, L. A., Martínez-Nole, I. V., Apaza-Panca, C. M. y Santa-Cruz Arévalo, J. E. (2021). Business ideas to reactivate tourism in a pandemic context in “la Encantada”, Chulucanas, Peru. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 173-186. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.11>
- Muñoz, A., Herrera, J., Torres, C., Quispe, G. y Raymundo, C. (2018). Modelo de Servicio Ágil Bajo Demanda de Gestión del Servicio de Trabajo Doméstico: Caso peruano de estudio. *CICIC 2018 - Octava Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informatica y Cibernética, Memorias*, 1, 108-113.
- Naciones Unidas. (2022). *Análisis común de las Naciones Unidas en el Perú*.
- National Commission. (1979). *The Belmont Report*.

<https://doi.org/10.1021/bi00780a005>

Neugebauer, F., Figge, F. y Hahn, T. (2016). Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), 323-336. <https://doi.org/10.1002/bse.1875>

Nica, M., Grayson, M. y Gray, G. T. (2015). Taxonomy of the determinants of entrepreneurial activity. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 16(3), 119-144.

Nichter, S. y Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.01.013>

Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Mohd Zakaria, A. A. y Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>

Nitschke, P. y Donges, P. (2018). Intentional and emergent strategies: Analyzing the motivational and structural dynamics in online communications of political interest organizations. *Public Relations Inquiry*, 7(3), 225-241. <https://doi.org/10.1177/2046147X18794998>

Norbu, N. P., Tateno, Y. y Bolesta, A. (2021). Structural transformation and production linkages in Asia-Pacific least developed countries: An input-output analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, 59, 510-524. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.09.009>

O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

Obiol, E. (2023). Pensamiento estratégico gerencial y su incidencia en la sostenibilidad de las PYME de Chiclayo, Perú 2020-2022. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1-17. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a4>

Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Giudice, M. Del, Kelle, P. y Cunha, M. P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization

- of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 175(January 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121346>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Innovation*.
- Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M. H. y McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service Research Priorities: Managing and Delivering Service in Turbulent Times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329-353. <https://doi.org/10.1177/10946705211021915>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M. y Bingham, C. B. (2017). Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306-325. <https://doi.org/10.1002/sej.1257>
- Ovans, A. (2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*, 2-7. <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.ucl.ac.uk/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e33d45ce-b228-48c8-af14-c0a1aebdb2ac%40sessionmgr4007>
- Parker, H. y Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88(December 2017), 535-541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.022>
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155. <https://doi.org/10.1108/00251741111094482>
- Parnell, J. A. (2013). Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, and Performance of Retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 215-234. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12010>
- Parnell, J. A. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221-233.

<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12060>

Partanen, J., Chetty, S. K. y Rajala, A. (2014). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1027-1055. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00474.x>

Patvardhan, S. y Ramachandran, J. (2020). Organization Science Shaping the Future: Strategy Making as Artificial Evolution. *Organization Science*, 31(3), 671-697.

Pavlak, M. y Pizar, P. (2020). Strategic management controlling system and its importance for SMEs in the EU. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 362-372. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.30](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.30)

Pereira Nunes, M. y Do Val Pereira, R. (2021). Business Model Innovation and Business Performance in an Innovative Environment. *International Journal of Innovation Management*, 25(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500365>

Pinho, C. R. A., Pinho, M. L. C. A., Deligonul, S. Z. y Tamer Cavusgil, S. (2022). The agility construct in the literature: Conceptualization and bibliometric assessment. *Journal of Business Research*, 153(August), 517-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.011>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Ponomarov, S. Y. (2012). Antecedents and consequences of supply chain resilience: a dynamic capabilities perspective. *Doctoral Dissertations University*, 1-151.

Ponomarov, S. Y. y Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). *Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>

- Popescu, I. C. (2018). Grand Strategy vs. Emergent Strategy in the conduct of foreign policy. *Journal of Strategic Studies*, 41(3), 438-460. <https://doi.org/10.1080/01402390.2017.1288109>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. En *Studia Politica* (Vol. 18, Número 2).
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. En *Harvard Business Review* (pp. 73-93).
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(December), 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78-93.
- Pradhan, R. P., Arvin, M. B., Nair, M., Bennett, S. E. y Bahmani, S. (2019). Short-term and long-term dynamics of venture capital and economic growth in a digital economy: A study of European countries. *Technology in Society*, 57, 125-134. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.11.002>
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Prange, C. y Hennig, A. (2019). From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns. *Journal of Creating Value*, 5(2), 111-123. <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S. y Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(June), 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>
- PriceWaterhouseCoopers. (2023). *26th Annual Global CEO Survey - Winning today's race while running tomorrow's*. 1-24. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf%0Awww.ceosurvey.pwc>
- Pritchard, I. A. (2021). Framework for the Ethical Conduct of Research: The Ethical

- Principles of the Belmont Report. En *Handbook of Research Ethics in Psychological Science* (pp. 3-22).
- Pröllochs, N. y Feuerriegel, S. (2020). Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information and Management*, 57(1), 103070. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.05.003>
- Puriwat, W. y Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741-762. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0420>
- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y. y Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146-165. <https://doi.org/10.1002/csr.1780>
- Rajapathirana, R. P. J. y Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ramos, E., Patrucco, A. S. y Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the “new normal”: a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management*, 28(1), 55-73. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2020-0620>
- Ramos Reyes, J. I. (2021). Factores determinantes del desempeño empresarial en Lima Metropolitana durante la pandemia del COVID-19. *Quipukamayoc*, 29(61), 95-104. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i61.21731>
- Randhawa, K., Wilden, R. y Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130(May), 618-634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
- Rashid, M. M., Ali, M. M. y Hossain, D. M. (2020). Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(1), 109-132.

0051

- Rasoolimanesh, S. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. y Olya, H. (2021). The combined use of symmetric and asymmetric approaches: partial least squares-structural equation modeling and fuzzy-set qualitative comparative analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1571-1592. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1164>
- Reed, J. H. (2020). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178>
- Robinson, K. R. (2021). Comparing the Spanish flu and COVID-19 pandemics Lessons to carry forward. En *Nursing forum* (Vol. 56, Número 2, pp. 350-357). <https://doi.org/10.1111/nuf.12534>
- Rose, W. R. y Murphy, S. A. (2015). Planned and Emergent Strategy. En A. R. Thomas y S. Vaduva (Eds.), *Global Supply Chain Security: Emerging Topics in Research, Practice and Policy* (pp. 181-202). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2178-2_11
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30-36. <https://doi.org/10.1108/eb054550>
- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management* (4.^a ed.). McGraw Hill Education.
- Roy, S., Amar, R. G. y Mandal, S. (2016). A dynamic capability view on tourism supply chain resilience: Evidence from Indian tourism sector. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 7(1). [https://doi.org/10.14505/jemt.v7.1\(13\).14](https://doi.org/10.14505/jemt.v7.1(13).14)
- Salmen, K. y Festing, M. (2022). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386-4439. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. y Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sampson, R. C. y Shi, Y. (2016). Are US Firms and Markets Becoming More Short-

- Term Oriented? Evidence of shifting firm and investor time horizons, 1980-2013. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2837524>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L. y Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. y Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. y Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Shafer, S. M., Smith, H. J. y Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A. y Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
- Sharma, V., Raut, R. D., Mangla, S. K., Narkhede, B. E., Luthra, S. y Gokhale, R. (2021). A systematic literature review to integrate lean, agile, resilient, green and sustainable paradigms in the supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1191-1212. <https://doi.org/10.1002/bse.2679>
- Sheffi, Y. (2005). Building a resilient supply chain. *Harvard Business Review Supply Chain Strategy*, 1(8).
- Sinha, S. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 382-396.

<https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2018-0140>

- Škare, M. y Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(September 2020). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120418>
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M. y Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94(June 2020), 102824. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021). *Desempeño del mercado laboral peruano: Resultados al III trimestre 2021*.
- Sociedad del Comercio Exterior del Perú. (2021). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. *Comexperu*, 53.
- Soto-Acosta, P., Popa, S. y Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Spieth, P. y Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671-696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Srivastava, A. K. y Sushil. (2013). Modeling strategic performance factors for effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 554-582. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0121>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S. y Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Strategy&. (2018). *2018 Strategy & Chief Strategy Officer Benchmarking Study*. 1-6.
- Strategy&. (2019). *The Strategy Crisis. Insights from the Strategy Profiler*. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/the-strategy->

crisis.pdf

- Strategy&. (2021). *Great expectations: Global executives respond to business disruption*.
- Su, H. C., Linderman, K., Schroeder, R. G. y Van De Ven, A. H. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 429-445. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.003>
- Suifan, T., Alazab, M. y Alhyari, S. (2019). Trade-off among lean, agile, resilient and green paradigms: An empirical study on pharmaceutical industry in Jordan using a TOPSIS-entropy method. *International Journal of Advanced Operations Management*, 11(1-2), 69-101. <https://doi.org/10.1504/IJAOM.2019.098493>
- Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 78-88. <https://hbr.org/2009/02/how-to-thrive-in-turbulent-markets>
- Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, 1, 48-56. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/competing-through-organizational-agility>
- Tallon, P. P. y Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(2), 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/20141992>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (1st ed.). OXFORD University Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Peteraf, M. y Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California*

- Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/3088148>
- Tranfield, D., Denyer, D., Marcos, J. y Burr, M. (2004). Co-producing management knowledge. *Management Decision*, 42(3), 375-386. <https://doi.org/10.1108/00251740410518895>
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. y O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(September 2021), 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Turulja, L. y Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213-232. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2018-0064>
- Vargo, J. y Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619-5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Vogus, T. J. y Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>

- Wade, M., Joshi, A. y Teracino, E. A. (2021). 6 Principles to Build Your Company's Strategic Agility. *Harvard Business Review*.
- Walsh, C., Knott, P. y Collins, J. (2023). The role of intuiting practices in navigating strategic opportunities. *Long Range Planning*, 56(3), 102323. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102323>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. En *Management Review Quarterly* (Vol. 71, Número 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A. y Akter, S. (2020). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222(November 2017), 107498. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.019>
- Wang, X., Sun, J., Tian, L., Guo, W. y Gu, T. (2021). Environmental dynamism and cooperative innovation: the moderating role of state ownership and institutional development. En *Journal of Technology Transfer* (Vol. 46, Número 5). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09822-5>
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
- Ward, P. T., Duray, R., Keong Leong, G. y Sum, C. C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(95\)00021-J](https://doi.org/10.1016/0272-6963(95)00021-J)
- Weber, Y. y Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>
- Weick, K. E. (2017). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *The Aesthetic Turn in Management*, June 2022, 393-405. <https://doi.org/10.4324/9781351147965-19>

- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. y Scholes, K. (2020). Exploring Strategy. En *Pearson Education Ltd* (12.^a ed.). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K. y Cailluet, L. (2017). Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960–2003. *Long Range Planning*, 50(1), 108-119. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.021>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B. y Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- World Bank. (2023). *World Bank Open Data*. <https://data.worldbank.org/>
- World Bank Group. (2020). *Making It Big: Why Developing Countries Need More Large Firms*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-1557-7>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*.
- World Intellectual Property Organization. (2022). *Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth?*
- Wunder, T. (2023). *Essentials of Strategic Management: Effective Formulation and Execution of Strategy in the Era of Sustainability* (2.^a ed.).
- Xiao, H., Yang, Z. y Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27(3), 470-492. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1896256>
- Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R. y Yang, J. (2019). Dynamism, disruption orientation, and resilience in the supply chain and the impacts on financial performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Economics*, 218(July), 352-362. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.013>
- Zahoor, N. y Adomako, S. (2023). Be open to failure: Open innovation failure in dynamic environments. *Technological Forecasting and Social Change*, 193(December 2022), 122632. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122632>

Zheng, S., Zhang, W. y du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051. <https://doi.org/10.1108/13673271111179352>



Apéndice A – Revisión Sistemática de Literatura

La revisión sistemática de literatura (SLR, del inglés *Systematic Literature Review*) se desarrolló a partir de una metodología de tres etapas: planificación de la revisión, ejecución de la revisión, y reporte de resultados (Kraus et al., 2020; Tranfield et al., 2003, 2004). Durante la etapa de planificación, se delimitó el área de estudio, se planteó una pregunta de búsqueda de información, y se desarrolló un protocolo de revisión (Kraus et al., 2020; Tranfield et al., 2003, 2004). En la etapa de ejecución, se analizó detalladamente los artículos obtenidos como resultado del protocolo de revisión (Kraus et al., 2020; Tranfield et al., 2003, 2004). Finalmente, se reportaron los resultados que permitieron confirmar la existencia de un vacío de conocimiento en el campo de la gestión estratégica (Kraus et al., 2020; Tranfield et al., 2003, 2004).

Planificación de la Revisión

El objetivo de la SLR fue encontrar estudios que permitieran corroborar la existencia de una relación potencial complementaria entre la agilidad y la resiliencia en el contexto organizacional. Debido a ello, el área de estudio correspondió al campo de la gestión estratégica. Asimismo, la pregunta de revisión fue: ¿cuál es el estado del arte de la relación de complementariedad entre la agilidad y la resiliencia en el contexto organizacional?

El siguiente paso fue desarrollar el protocolo de revisión. Se incluyeron las bases de datos científicas, criterios de inclusión, términos de búsqueda, criterios de exclusión y la construcción de cadenas booleanas de revisión. En la presente investigación se recurrió a la búsqueda de artículos en las bases de datos SCOPUS y *Web of Science* (WoS). Los criterios de inclusión correspondieron a los términos agilidad y resiliencia presentes en el título de los artículos. Asimismo, se tomaron en cuenta todas las posibles variaciones de dichas palabras en inglés. Por ejemplo, el término agilidad tenía las siguientes variantes inglesas: *agility* y *agile*. Por otro lado, el término resiliencia tenía las siguientes variantes inglesas: *resilient* y *resilience*. Por lo tanto, los términos de búsqueda correspondieron a las raíces generales de cada palabra inglesa: *agil** y *resilie**. El asterisco permitió incluir diversas variaciones de dichas raíces. El siguiente paso fue definir los criterios de exclusión. Para ello, se determinó que se excluirían todas las categorías distintas del área de estudio: negocios y gestión, tipo de documento: artículo, lenguaje: inglés, fuente: revista

científica, estado de publicación: final. Sobre la base de lo descrito, se definieron las siguientes cadenas booleanas de búsqueda en SCOPUS y en WoS:

- SCOPUS: TITLE ("agil*") AND TITLE ("resilie*") AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI"))
- WoS: TI=(agil*) AND TI=(resilie*) / Business Economics, english & article.

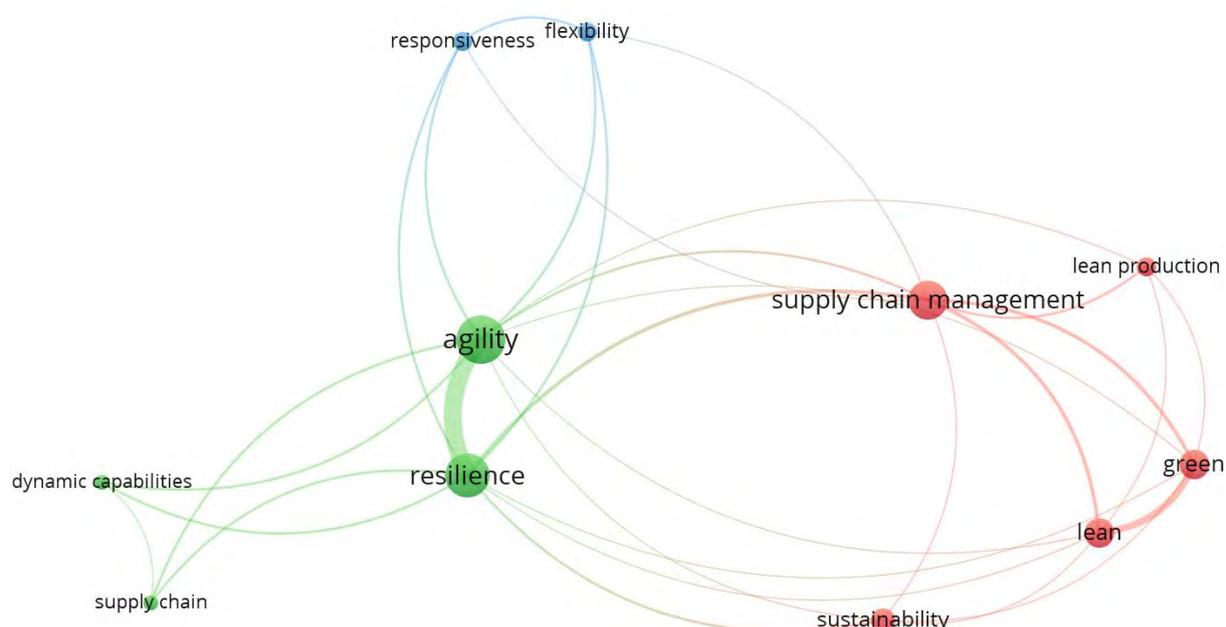
Como parte del protocolo de la SLR, los artículos obtenidos serían categorizados según el cuartil al que pertenecen, el *H-Index*, el paradigma de investigación y el tema de estudio. Es importante destacar que el cuartil y el *H-Index* serían extraídos de la base de datos *Scimago Journal & Country Rank*. Asimismo, que los temas de estudio resultantes serían extraídos de un análisis de términos en el software VOSviewer.

Ejecución de la Revisión

La última actualización realizada a los resultados de la SLR fue el 24 de julio de 2023. La búsqueda de literatura en la base de datos SCOPUS permitió identificar 39 artículos. La búsqueda de literatura en la base de datos WoS permitió identificar 22 artículos adicionales. Sin embargo, al analizar estos últimos artículos, se encontró que 14 de ellos estaban duplicados respecto a la base de datos SCOPUS. Por lo tanto, se obtuvo un total de 47 artículos que formaron parte de la SLR.

Se utilizó el software VOSviewer para encontrar patrones que permitan evaluar los artículos de una manera más adecuada. A partir de la creación de un archivo RIS en el software de gestión de documentos Mendeley, se realizó el análisis de las palabras clave más repetidas y relevantes. Se ingresó al software VOSviewer, se seleccionó la opción crear un mapa basado en datos bibliográficos, se leyeron datos desde el archivo RIS, se realizó un análisis por co-ocurrencia, se seleccionó la unidad de análisis *keywords* y método de conteo completo, se seleccionó una cantidad mínima de ocurrencia de dos *keywords*, y se seleccionaron los más repetidos y relevantes. Este proceso generó un mapa de red con la visualización de las palabras clave más relevantes. Este mapa se puede observar en la Figura 19.

Figura 19 – Mapa de red con las palabras clave más relevantes resultantes de la revisión sistemática de literatura de los constructos agilidad y resiliencia



En la Figura 19 se observa que, además de los constructos agilidad y resiliencia, el concepto cadena de suministro es relevante. Asimismo, se observa que la literatura reconoce que ambos constructos guardan relación con el término capacidades dinámicas. Estos resultados serán profundizados en la siguiente sección. Por lo tanto, a partir del mapa de red, la categorización del tema de estudio de los artículos se realizó a partir de los criterios: organizacional, cadena de suministro y otros. Finalmente, se elaboró una tabla con la información de cada artículo. De manera específica, se indicó el cuartil al que pertenecen, el *H-Index*, el tema de estudio y el paradigma de investigación. Esta información se detalla en la Tabla 30.

Como último paso en la etapa de ejecución de la SLR, se identificó los autores con mayor producción científica. Para hacerlo, se recurrió una vez más al software VOSviewer. En este caso, se creó otro mapa de red basado en información bibliográfica, se leyeron datos desde el archivo RIS, se realizó un análisis por coautoría, se seleccionó la unidad de análisis autores y método de conteo completo, se seleccionó una cantidad mínima de ocurrencia de dos autores, y se seleccionaron los más repetidos y relevantes. Este proceso generó un listado de los autores más prolíficos. El resultado se puede observar en la Tabla 31.

Tabla 30 – Artículos incluidos en la revisión sistemática de literatura de los constructos agilidad y resiliencia

Autores	Título	Año	Revista Científica	Cuartil	H-Index	Tema	Paradigma
Holbeche L.	Designing sustainably agile and resilient organizations	2019	Systems Research and Behavioral Science	Q2	53	Organizacional	Cualitativo
Lotfi M.; Saghiri S.	Disentangling resilience, agility and leanness Conceptual development and empirical analysis	2018	Journal of Manufacturing Technology Management	Q1	84	Supply Chain	Cuantitativo
Hussain M.; Malik M.	How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis	2022	International Journal of Hospitality Management	Q1	151	Supply Chain	Cuantitativo
Alqudah S.; Shrouf H.; Suifan T.; Alhyari S.	A moderated mediation model of lean, agile, resilient, and green paradigms in the supply chain	2020	International Journal of Supply Chain Management	Q3	22	Supply Chain	Cualitativo
Piriyawattha na W.	The impact of the social capital on the resilience of a manufacturing supply chains: The mediating role of agility of a supply chain and the moderating role of absorptive capacity of supply chains	2020	International Journal of Supply Chain Management	Q3	22	Supply Chain	Cuantitativo
Mandal S.; Saravanan D.	Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation	2019	Tourism Planning and Development	Q2	41	Supply Chain	Cuantitativo
Ismail H.S.; Poolton J.; Sharifi H.	The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies	2011	International Journal of Production Research	Q1	170	Organizacional	Cualitativo
Elzarka S.	A study on using lean, agile, resilient and green index to assess the sustainability of Egyptian FMCGs supply chains	2020	International Journal of Logistics Systems and Management	Q3	34	Supply Chain	Cualitativo
Mandal S.	Exploring the influence of IT capabilities on agility and resilience in tourism: Moderating role of technology orientation	2019	Journal of Hospitality and Tourism Technology	Q1	42	Supply Chain	Cuantitativo

Saengchai S.; Jermstittiparsert K.	Coping strategy to counter the challenges towards implementation of Industry 4.0 in Thailand: Role of supply chain agility and resilience	2019	International Journal of Supply Chain Management	Q3	22	Supply Chain	Cuantitativo
Taseer M.I.; Ahmed A.	The Most Effective Leadership Style in Pursuit of Resilient Supply Chain: Sequential Mediation of Flexibility and Agile Supply Chain	2022	Pakistan Journal of Commerce and Social Science	Q2	15	Supply Chain	Cuantitativo
Dubey R.; Ali S.S.; Aital P.; Venkatesh V.G.	Mechanics of humanitarian supply chain agility and resilience and its empirical validation	2014	International Journal of Services and Operations Management	Q3	31	Supply Chain	Cuantitativo
Carvalho H.; Duarte S.; Machado V.C.	Lean, agile, resilient and green: Divergencies and synergies	2011	International Journal of Lean Six Sigma	Q1	47	Supply Chain	Cualitativo
Cabral I.; Grilo A.; Cruz-Machado V.	A decision-making model for Lean, Agile, Resilient and Green supply chain management	2012	International Journal of Production Research	Q1	170	Supply Chain	Cualitativo
Al Doghan M.A.; Sundram V.P.K.	Agility and Resilience in Logistics Management: Supply chain optimization	2023	International Journal of Construction Supply Chain Management	Q4	5	Supply Chain	Cualitativo
Altay N.; Gunasekaran A.; Dubey R.; Childe S.J.	Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view	2018	Production Planning and Control	Q1	92	Supply Chain	Cuantitativo
Basu R J.; Abdulrahman M.D.; Yuvaraj M.	Improving agility and resilience of automotive spares supply chain: The additive manufacturing enabled truck model	2023	Socio-Economic Planning Sciences	Q1	62	Supply Chain	Cualitativo

Murugan M.; Natarajan P.M.	Agile Leader's Emotional Resilience and their Digital Innovations and Business Transformations in a Workplace in MSME Sector (New Normal) to Mitigate COVID-19 & its Successors	2022	International Journal of Professional Business Review	Q4	4	Otro	Cuantitativo
Gölgeci I.; Arslan A.; Dikova D.; Gligor D.M.	Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents	2020	Journal of Organizational Change Management	Q2	79	Organizacional	Cualitativo
Cherian T.M.; Mathivathanan D.; Arun S.J. C.J.; Ramasubramaniam M.; Alathur S.	Influence of supply chain resilience, information technology capabilities and agility on cost and delivery performance in construction supply chains: an Indian perspective	2023	International Journal of Logistics Management	Q1	84	Supply Chain	Cuantitativo
Ameri F.; Sormaz D.; Psarommatidis F.; Kiritsis D.	Industrial ontologies for interoperability in agile and resilient manufacturing	2022	International Journal of Production Research	Q1	170	Otro	Cualitativo
Mandal S.; Korasiga V.R.; Das P.	Influence of social media on medical chain agility and resilience: An empirical investigation	2020	International Journal of Enterprise Network Management	Q4	12	Supply Chain	Cuantitativo
Kazancoglu I.; Ozbiltekin-Pala M.; Kumar Mangla S.; Kazancoglu Y.; Jabeen F.	Role of flexibility, agility and responsiveness for sustainable supply chain resilience during COVID-19	2022	Journal of Cleaner Production	Q1	268	Supply Chain	Cuantitativo

Aslam H.; Khan A.Q.; Rashid K.; Rehman S.- U.	Achieving supply chain resilience: the role of supply chain ambidexterity and supply chain agility	2020	Journal of Manufacturing Technology Management	Q1	84	Supply Chain	Cuantitativo
Carvalho H.; Azevedo S.G.; Cruz-Machado V.	Agile and resilient approaches to supply chain management: Influence on performance and competitiveness	2012	Logistics Research	Q3	25	Supply Chain	Cualitativo
Delbufalo E.	Disentangling the multifaceted effects of supply base complexity on supply chain agility and resilience	2022	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Q1	128	Supply Chain	Cuantitativo
France T.; Booyesen L.; Baron C.	Cross-cultural professional experiences of female expatriates: Finding success through agility, resilience, and essential relationships	2019	Cross Cultural and Strategic Management	Q2	47	Otro	Mixto
Sonar H.; Gunasekaran A.; Agrawal S.; Roy M.	Role of lean, agile, resilient, green, and sustainable paradigm in supplier selection	2022	Cleaner Logistics and Supply Chain	Q1	10	Supply Chain	Cualitativo
Mandal S.; Dubey R.K.	Role of tourism IT adoption and risk management orientation on tourism agility and resilience: Impact on sustainable tourism supply chain performance	2020	International Journal of Tourism Research	Q1	75	Supply Chain	Cuantitativo
Dubey R.; Bryde D.J.; Dwivedi Y.K.; Graham G.; Foropon C.	Impact of artificial intelligence-driven big data analytics culture on agility and resilience in humanitarian supply chain: A practice-based view	2022	International Journal of Production Economics	Q1	214	Supply Chain	Cuantitativo
Sahu A.K.; Sharma M.; Raut R.D.; Sahu A.K.;	Decision-making framework for supplier selection using an integrated MCDM approach in a lean-agile-resilient-green	2023	TQM Journal	Q2	74	Supply Chain	Cuantitativo

Sahu N.K.; Antony J.; Tortorella G.L.	environment: evidence from Indian automotive sector						
Sharma V.; Raut R.D.; Mangla S.K.; Narkhede B.E.; Luthra S.; Gokhale R.	A systematic literature review to integrate lean, agile, resilient, green and sustainable paradigms in the supply chain management	2021	Business Strategy and the Environment	Q1	131	Supply Chain	Cualitativo
Raut R.D.; Mangla S.K.; Narwane V.S.; Dora M.; Liu M.	Big Data Analytics as a mediator in Lean, Agile, Resilient, and Green (LARG) practices effects on sustainable supply chains	2021	Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	Q1	134	Supply Chain	Cuantitativo
Suifan T.; Alazab M.; Alhyari S.	Trade-off among lean, agile, resilient and green paradigms: An empirical study on pharmaceutical industry in Jordan using a TOPSIS-entropy method	2019	International Journal of Advanced Operations Management	Q3	14	Supply Chain	Cuantitativo
Lücker F.; Seifert R.W.	Building up Resilience in a Pharmaceutical Supply Chain through Inventory, Dual Sourcing and Agility Capacity	2017	Omega (United Kingdom)	Q1	160	Supply Chain	Cualitativo
Azevedo S.G.; Carvalho H.; Cruz- Machado V.	LARG index: A benchmarking tool for improving the leanness, agility, resilience and greenness of the automotive supply chain	2016	Benchmarking	Q1	74	Supply Chain	Cualitativo
Kadenic M.D.; Tambo T.	Resilience of operating models: exploring the potential of agile project management as enabler	2023	International Journal of Managing Projects in Business	Q2	43	Otro	Cualitativo

Mandal S.; Dubey R.K.	Effect of inter-organizational systems appropriation in agility and resilience development: an empirical investigation	2021	Benchmarking	Q1	74	Supply Chain	Cuantitativo
Rahi K.; Bourgault M.; Preece C.	Risk and vulnerability management, project agility and resilience: a comparative analysis	2021	International Journal of Information Systems and Project Management	Q2	20	Otro	Cualitativo
Gölgeci, I.; Arslan A.; Dikova D.; Gligor, David M.	The role of marketing agility and risk propensity in resilience and survival of eastern European immigrant entrepreneurs in Denmark	2023	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	Q2	No Data	Otro	Cualitativo
Sahu, A.; Raut R.; Gedam, V.; Cheikhrouhou, N.; Sahu A. K.	Lean-agile-resilience-green practices adoption challenges in sustainable agri-food supply chains	2022	Business Strategy and the Environment	Q1	131	Supply Chain	Cualitativo
Akhtar, P.; Ghoury A.; Saha, M.; Khan, M. R.; Shamim, S.; Nallaluthan, K.	Industrial Digitization, the Use of Real-Time Information, and Operational Agility: Digital and Information Perspectives for Supply Chain Resilience	2022	IEEE Transactions on Engineering Management	Q1	103	Supply Chain	Cuantitativo
Goel L.; Kale, R. W.; Zhang, J. Z.; Arora, D.	Agility and Resilience in Information Systems Research: A Thematic Analysis	2021	Journal of Organizational and End User Computing	Q2	43	Otro	Cualitativo
Arsawan, I. W. E.; Supartha, I. W. G.; Rustiarini,	SMEs Resiliences and agility during pandemic COVID-19: A bibliography analysis and future directions	2021	Economics Ecology Socium	Q4	No Data	Organizacional	Cualitativo

N. W.; Sita Laksmi, P. A.							
Al-Refaie A.; Al-Tahat, M.; Lepkova, N.	Modelling relationships between Agility, lean, resilient, green practices in cold supply chains using ISM approach	2020	Technological and Economic Development of Economy	Q2	59	Supply Chain	Cualitativo
Mohammad zadeh, M.; Sobhanalla hi, M.; Khamseh, A. A.	Closed loop supply chain mathematical modeling considering lean agile resilient and green strategies	2020	Croatian Operational Research Review	Q4	9	Supply Chain	Cualitativo
Da Silva, G. L.; Rondina, G.; Figueiredo, P. C.; Prates, G.; Savi, A. F.	How quality influences in agility, flexibility, responsiveness and resilience in supply chain management	2018	Independent Journal of Management & Production	Q4	No Data	Supply Chain	Cualitativo

Tabla 31 – Autores con mayor producción científica como resultado de la revisión sistemática de literatura de los conceptos de agilidad y resiliencia

Autor	Cantidad de Artículos
Raut, Rakesh D.	4
Mandal, Santanu	4
Dubey, Rameshwar	3
Carvalho, Helena	3
Sahu, Anoop Kumar	2
Sahu, Atul Kumar	2
Mangla, Sachin Kumar	2
Arslan, Ahmad	2
Gunasekaran, Angappa	2
Alhyari, Salah	2
Suifan, Taghrid	2
Azevedo, Susana Garrido	2
Cruz-Machado, V.	2

Reporte de Resultados

A partir de la SLR, se realizó un análisis descriptivo de los indicadores recolectados. En primer lugar, se observó que la producción científica del análisis conjunto de los constructos agilidad y resiliencia se inicia en el año 2011 (2 artículos) y presenta un crecimiento máximo en el año 2022 (10 artículos). La extrapolación de datos permite afirmar que el tema es relevante en el campo de la gestión estratégica, puesto que la cantidad de estudios se incrementa con el paso de los años. En la Figura 20 se observa el detalle de la producción científica anual de los constructos agilidad y resiliencia realizada de manera conjunta.

En segundo lugar, se encontró un total de 41 revistas científicas que estudiaron la dualidad agilidad-resiliencia. A partir del análisis de los cuartiles realizado en *Scimago Journal & Country Rank*, se halló que el 48.9% de los artículos pertenecieron al primer cuartil (Q1), que el 23.4% pertenecieron al segundo cuartil (Q2), que el 14.9% pertenecieron al tercer cuartil (Q3) y que el 12.8% restante perteneció al cuarto cuartil (Q4). Al tener más del 70% de artículos que pertenecieron al Q1 y Q2, se demostró que el tema era relevante e importante para las revistas más importantes del campo de la gestión estratégica. En la Figura 21 se observa el detalle de la cantidad de artículos según su pertenencia a los diversos cuartiles.

Figura 20 – Producción científica anual de los constructos agilidad y resiliencia realizada de manera conjunta

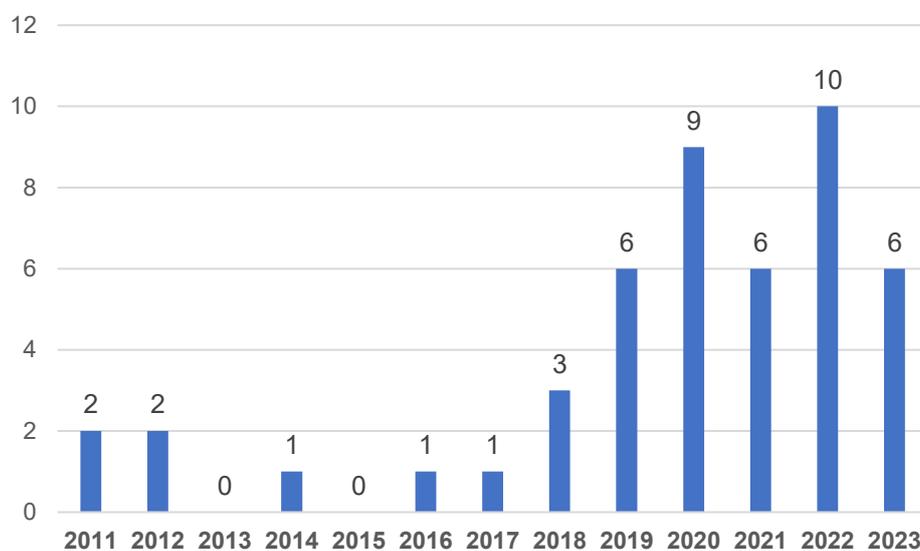
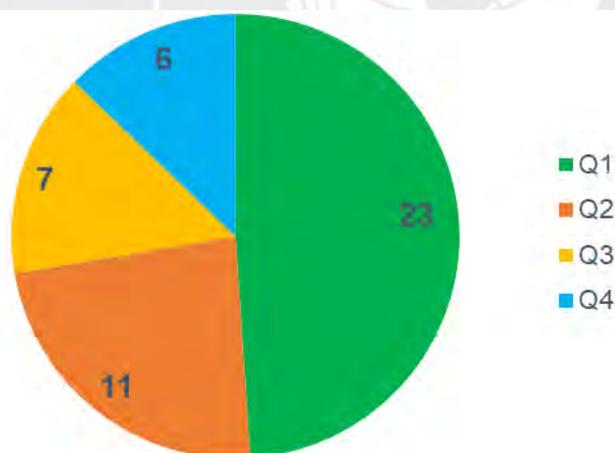


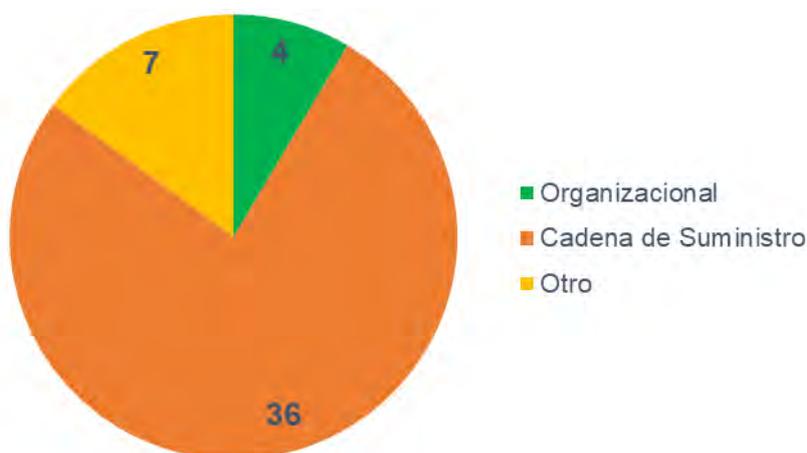
Figura 21 – Cantidad de artículos resultantes de la revisión sistemática de literatura según su pertenencia a los diversos cuartiles



En tercer lugar, se observó que el 76.6% de los artículos se enfocó en el estudio de fenómenos relacionados a las cadenas de suministro. Por el contrario, únicamente el 8.5% de artículos se enfocó en el estudio de temas organizacionales. Esto permitió reconocer que el campo de estudio de las cadenas de suministro podía ser utilizado como base para realizar una investigación a nivel organizacional. Así también, este resultado ayudó a determinar que la realización de un estudio de la dualidad agilidad-resiliencia en el contexto organizacional sería una contribución

importante y relevante al campo de la gestión estratégica. En la Figura 22 se observa el detalle de cantidad de artículos según su campo focal de estudio.

Figura 22 – Cantidad de artículos resultantes de la revisión sistemática de literatura según su campo focal de estudio



En cuarto lugar, se encontró que el 51.1% de artículos realizó un estudio basado en el paradigma cualitativo, que el 46.8% realizó un estudio basado en el paradigma cuantitativo, y que el 2.1% realizó un estudio basado en el paradigma mixto. Este resultado permite reconocer que el estudio de la dualidad agilidad-resiliencia aún se encuentra en etapa de desarrollo, puesto que la mayoría de estudios son de carácter cualitativo, los mismos que se caracterizan por ser exploratorios y por buscar comprender un determinado fenómeno (Creswell, 2015). Nuevamente, esta información permitió corroborar la importancia y relevancia de estudio de la dualidad agilidad-resiliencia para el campo de la gestión estratégica. En la Figura 23 se muestra el detalle de la cantidad de artículos según el paradigma de investigación focal utilizado.

Por último, se seleccionaron los artículos relevantes para determinar la brecha de conocimiento que la presente investigación se encargaría de reducir. El criterio utilizado fue que estos debían enfocarse en el campo organizacional, puesto que el problema de investigación identificado inicialmente era que un exceso de agilidad puede generar problemas considerables para una organización que busca lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico. En este contexto planteado, el análisis se realizaría a nivel organizacional. En la Tabla 32 se muestran los artículos seleccionados para identificar la brecha de conocimiento.

Figura 23 – Cantidad de artículos resultantes de la revisión sistemática de literatura según el paradigma de investigación focal utilizado

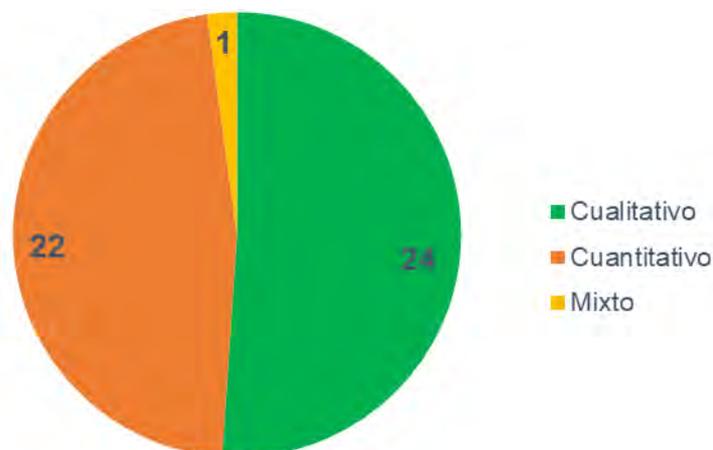


Tabla 32 – Artículos seleccionados como resultado de la revisión sistemática de literatura para identificar la brecha de conocimiento de la dualidad agilidad-resiliencia en el contexto organizacional

Año	Título	Autores	Revista	Cuartil
2011	The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies	Ismail H.S.; Poolton J.; Sharifi H.	International Journal of Production Research	Q1
2019	Designing sustainably agile and resilient organizations	Holbeche L.	Systems Research and Behavioral Science	Q2
2020	Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents	Gölgeci I.; Arslan A.; Dikova D.; Gligor D.M.	Journal of Organizational Change Management	Q2
2021	SMEs Resiliences and agility during pandemic COVID-19: A bibliography analysis and future directions	Arsawan, I.; Supartha, I.; Rustiarini, N.; Sita Laksmi, P.	Economics Ecology Socium	Q4

Ismail et al. (2011) desarrollaron un modelo conceptual que explica cómo es que las empresas pequeñas de manufactura, que operan en entornos turbulentos, desarrollan resiliencia a partir de capacidades estratégicas ágiles. Los autores afirman que es indispensable que las organizaciones desarrollen capacidades de agilidad y resiliencia para que puedan hacer frente a los entornos turbulentos. Asimismo,

concluyeron que las empresas pequeñas de manufactura son resilientes cuando son estratégicamente y operacionalmente ágiles (Ismail et al., 2011). Holbeche (2019a) desarrolló un estudio conceptual en el que explica cómo es que una organizacional convencional se puede transformar en una adaptativa. El autor concluye que la agilidad y la resiliencia, de manera conjunta, crean la capacidad de que una organización pueda cambiar y lograr un crecimiento sostenible a futuro. Gölgeci et al. (2020) desarrollaron un marco teórico conceptual en el que explican la manera en que la agilidad y la resiliencia interactúan para que una organización pueda adaptarse a un entorno dinámico. Asimismo, dichos autores denominaron esta interacción bajo el concepto de agilidad resiliente y la describieron como una capacidad organizacional que permite percibir cambios en el entorno y generar cambios adaptativos, al mismo tiempo que se soportan las disrupciones del entorno. De esta manera, concluyeron que la agilidad resiliente explica la supervivencia y prosperidad de organizaciones en entornos dinámicos (Gölgeci et al., 2020). Arsawan et al. (2021) desarrollaron un análisis bibliográfico, basado en la revisión de la base de datos SCOPUS, sobre el impacto que tuvo la agilidad y la resiliencia en contrarrestar las disrupciones generadas por la pandemia del Coronavirus 2019. Dichos autores se enfocaron en el estudio de empresas medianas y pequeñas, y encontraron que la agilidad y la resiliencia fueron recursos estratégicos y esenciales para la supervivencia de las organizaciones, y para minimizar los riesgos financieros y no financieros. Por último, es importante destacar que Arsawan et al. (2021) encontraron un crecimiento exponencial en la cantidad de artículos que se enfocaron en el estudio de la dualidad agilidad-resiliencia y que la cadena de suministro fue uno de los campos más relevantes de estudio.

Agilidad y Resiliencia como Capacidades Dinámicas

Como último punto resultante de la SLR, en el mapa de red de palabras clave (ver Figura 19) se observó que el término de capacidades dinámicas era relevante. Este término se relaciona con la teoría de capacidades dinámicas, la cual explica cómo es que una organización puede lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico (Teece, 2009). Por lo tanto, existe evidencia conceptual para determinar que la agilidad y la resiliencia son capacidades dinámicas que permitirían que una organización pueda lograr una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico.

Conclusión

A partir de los resultados de la SLR, se concluye que el estudio de la dualidad agilidad-resiliencia, en el contexto organizacional, es un tema importante y relevante para el campo de la gestión estratégica por las siguientes razones:

- Diversas investigaciones coinciden en afirmar que el estudio conjunto de la agilidad y la resiliencia es relevante para que una organización pueda contrarrestar los efectos negativos de los entornos dinámicos y para que pueda adaptarse constantemente a dichos cambios.
- Existen pocas investigaciones que hayan estudiado dicho fenómeno en el contexto organizacional y desde una perspectiva estratégica. Los artículos que se pudieron identificar en la SLR fueron desarrollados bajo el paradigma cualitativo, en su totalidad. En este sentido, no se encontró ningún estudio cuantitativo que permita corroborar empíricamente dichos trabajos conceptuales.
- No se encontró ningún estudio que haya sido desarrollado en el contexto peruano. De esta manera, esta sería la primera investigación en realizar un estudio bajo el paradigma cuantitativo, en el campo organizacional, y en el contexto peruano.

Apéndice B – Protocolo de consentimiento informado para encuestas en línea

El propósito del presente protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación en desarrollo y solicitarle su consentimiento para que usted pueda participar en una encuesta en línea que será realizada a un grupo de empresas peruanas.

La investigación se titula “**Impacto de la agilidad estratégica y resiliencia organizacional en el desempeño estratégico de organizaciones: efecto mediador de la innovación del modelo de negocio**”, la cual es desarrollada por Carlos Díaz Rojas, investigador de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y dirigida por Ricardo Pino Jordan, docente del programa de Doctorado en Gestión Estratégica de la Pontificia Universidad del Perú. El propósito de la investigación es estudiar el grado de impacto de la agilidad estratégica y la resiliencia organizacional en el desempeño estratégico de las empresas, el grado de mediación de la innovación del modelo de negocio y el efecto de moderación del dinamismo del entorno. Su participación será muy importante, puesto que permitirá generar recomendaciones para mejorar la gestión de empresas peruanas, de tal manera que se promueva el desarrollo económico y el bienestar de la sociedad.

Para lograrlo, estamos convencidos de que su participación es muy importante y, por ello, le invitamos a participar en una encuesta en línea que le tomará, aproximadamente, diez minutos de su tiempo. Su participación en la investigación será completamente voluntaria y podrá interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere algún perjuicio. Asimismo, participar en esta encuesta no le generará ningún tipo de perjuicio. Si tuviera alguna consulta adicional sobre la investigación, puede formularla en cualquier momento que lo estime conveniente al correo: carlos.diazr@pucp.edu.pe.

En lo que respecta a su identidad y sus respuestas, estas serán tratadas de manera confidencial durante todas las etapas del proceso de investigación. Los datos proporcionados serán analizados de manera conjunta con los datos de otras empresas y servirán para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, sus datos serán conservados por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable y protegida con contraseña de acceso.

Al concluir la investigación, usted recibirá, mediante correo electrónico, un reporte con los resultados obtenidos. Si desea, también podrá escribir al correo carlos.diazr@pucp.edu.pe para extenderle el artículo completo, una vez que este se haya desarrollado. Finalmente, si tuviera alguna consulta sobre algún aspecto ético, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), al correo: etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Muchas gracias de antemano por su tiempo.

¿Ha leído el consentimiento informado y está de acuerdo con participar voluntariamente del estudio? Al seleccionar el botón “Aceptar”, usted procederá con la primera pregunta.

Apéndice C – Consideraciones Éticas

En el desarrollo de la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones éticas: respeto a las personas, beneficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad (American Sociological Association, 2018; National Commission, 1979; Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016; Pritchard, 2021). Respecto al respeto a las personas, se buscó que las personas dispongan de la información adecuada, que participen voluntariamente en la investigación, y que puedan retirarse en caso de que así lo decidan (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016). Para ello se desarrolló un consentimiento informado donde se brindó la información detallada del estudio de manera clara y comprensible (ver Apéndice C) (Pritchard, 2021). Respecto a la beneficencia, se buscó maximizar los beneficios para ambas partes y minimizar los daños que pudieran resultar de la investigación (Pritchard, 2021). Respecto a la justicia, se tomaron las precauciones necesarias para asegurar que los sesgos del investigador, limitaciones y conocimiento no dieran lugar o toleren prácticas injustas (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016). En este sentido, se guardó confidencialidad respecto a la información personal de los sujetos participantes en el estudio, el secreto profesional, y se procuró el bien común de la sociedad (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2016). Respecto a la integridad científica, las actividades profesionales se realizaron de manera honesta, justa y respetuosa; asimismo, el investigador no realizó acciones que pusieran en peligro su bienestar profesional o el de otros participantes (American Sociological Association, 2018). Finalmente, respecto a la responsabilidad, se adoptaron altos estándares profesionales y científicos para el desarrollo de la investigación, se aseguró el respeto a la comunidad académica y se buscó mantener la confianza de la sociedad (American Sociological Association, 2018).

A continuación, se profundizó en determinar un conjunto de objetivos éticos específicos que podrían surgir durante el desarrollo de la investigación. En este sentido, se realizó un mapeo de los objetivos que debían alcanzarse y la correspondiente estrategia para sobrellevar las cuestiones éticas potenciales. El mapeo se realizó a partir del trabajo de Creswell y Creswell (2018) y los principios éticos se extrajeron del Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). En la Tabla 33 se detallan los objetivos éticos y la estrategia para contrarrestar las potenciales cuestiones éticas.

Tabla 33 – Objetivos éticos y estrategias para sobrellevar las cuestiones éticas que podrían surgir durante el desarrollo de la investigación

Etapa de la Investigación	Objetivo Ético	Estrategia
Antes de realizar la investigación	Revisar el código de ética pertinente para el desarrollo de la investigación.	Seguir el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación (CEI).
	Identificar los principios éticos pertinentes.	Conocer los principios y aplicarlos en la investigación.
	Indicar la autoría de la publicación.	Indicar que la autoría de la publicación recaerá en el investigador principal y su asesor.
	Certificar el respeto de los derechos humanos de los participantes.	Desarrollar el protocolo de consentimiento informado.
	Lograr la aprobación del comité de ética de la universidad.	Enviar proyecto de investigación para su revisión, evaluación y dictamen.
	Mitigar posibles riesgos de salud del investigador, derivados de la pandemia del COVID-19.	Contar con un seguro de salud durante el desarrollo del trabajo de investigación.
Al comienzo de la investigación	Revelar el propósito de la investigación.	Contactar a los participantes e informarles sobre el propósito general del estudio.
	No presionar a los participantes a que firmen el consentimiento informado.	Indicar a los participantes que su participación es voluntaria.
	No presionar a los participantes a mantenerse en la investigación hasta el final.	Indicar a los participantes que se pueden retirar del estudio cuando gusten.
	Respetar a los participantes durante toda la investigación.	Asegurar un trato justo y equitativo a todas las personas que participen en los procesos y procedimientos asociados a la investigación.
Recolección de datos	Respetar la institución de estudio y minimizar las interrupciones generadas.	Indicar el tiempo requerido para desarrollar el cuestionario de preguntas.
	Evitar engañar a los participantes.	Indicar a los participantes el propósito del estudio y cómo se utilizarán los datos.

Etapa de la Investigación	Objetivo Ético	Estrategia
Recolección de datos	Evitar recolectar información dañina.	Limitar la recolección de datos a las preguntas del cuestionario desarrollado.
	Asegurar que todos los participantes se beneficien de los resultados de la investigación.	Proporcionar copias del reporte final a los participantes.
Análisis de datos	Evitar revelar únicamente información conveniente para el investigador.	Reportar los hallazgos contradictorios.
	Respetar la privacidad y anonimidad de los participantes.	Asignar nombres ficticios o alias, desarrollar perfiles compuestos de participantes, codificaciones, entre otros.
	Respetar el derecho a la confidencialidad y privacidad.	Proteger la información brindada por los participantes en la investigación.
Elaboración de reportes	Evitar suprimir, falsificar o inventar evidencias, datos, hallazgos y/o conclusiones.	Desarrollar los reportes de forma honesta y precisa.
	No plagiar.	Citar los trabajos de autores requeridos para el desarrollo de la investigación.
	Evitar revelar información que podría dañar a los participantes.	Utilizar historias o desarrollar redacciones que no permitan identificar a los participantes.
	Comunicar en un lenguaje claro, directo y apropiado.	Utilizar un lenguaje sin sesgo, apropiado y específico en las comunicaciones con los participantes.
Socialización de datos	Compartir los datos.	Proporcionar copias del reporte a los participantes e investigadores.
	En caso de ser solicitado, proporcionar pruebas de cumplimiento de principios éticos y ausencia de conflictos de interés.	Indicar los principios éticos incluidos y que la investigación no está sujeta a financiamientos que pudieran afectar la imparcialidad.
Almacenamiento de datos	Almacenar los datos y materiales recolectados durante la investigación.	Los datos y materiales serán conservados por cinco años, contados desde la publicación de los resultados.
	Indicar quién almacenará y tendrá acceso a los datos del estudio.	Los datos y materiales serán conservados en la computadora personal del investigador responsable.

Es importante destacar que la presente investigación fue revisada y aprobada por el Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En tal sentido, además de las consideraciones éticas descritas, se adjuntan los siguientes documentos relacionados al proceso de aprobación y emisión de dictamen por parte del comité:

- Apéndice C: Protocolo de consentimiento informado para encuestas en línea.
- Apéndice D: Carta dirigida al Comité de Ética de Investigación.
- Apéndice E: Declaración de compromiso con los principios éticos de la investigación con seres humanos.
- Apéndice F: Lista de verificación sobre la aplicación de principios de ética en la investigación con seres humanos.
- Apéndice G: Constancia de aprobación del proyecto de investigación por parte del Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú



Apéndice D – Carta dirigida al Comité de Ética de Investigación

Lima, 11 de enero de 2022

Señores
COMITÉ DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN
Pontificia Universidad Católica del Perú
Avenida Universitaria 1801
San Miguel

Asunto: Revisión del proyecto de investigación y emisión de dictamen que acredite dicha revisión

Estimado Comité de Ética de la Investigación,

Les escribe Carlos Andrés Díaz Rojas, alumno del Doctorado en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades, con el motivo de solicitarles amablemente que puedan revisar mi proyecto de investigación titulado “Impacto de la agilidad estratégica y resiliencia organizacional en el desempeño estratégico de organizaciones: efecto mediador de la innovación del modelo de negocio” y que puedan emitir un dictamen que acredite dicha revisión. La investigación requiere realizar encuestas en línea a un conjunto de empresas formales pequeñas peruanas, de tal manera que pueda recolectar datos que me permitan realizar interpretaciones o llegar a conclusiones del fenómeno de estudio.

Encuentren los siguientes documentos adjuntos para su revisión y aprobación:

- Declaración de compromiso con los principios éticos
- Lista de verificación de la aplicación de los principios éticos
- Proyecto de investigación
- Protocolo de consentimiento informado

Cabe indicar que la investigación no requerirá algún tipo de contacto físico o presencialidad con las personas a ser encuestadas, puesto que todas las comunicaciones y actividades serán realizadas a través de medios virtuales. De existir alguna duda o consulta, estaré encantado de ofrecer cualquier otra información o aclaración que puedan necesitar.

Atentamente,



Carlos Andrés Díaz Rojas
DNI: 45581456

Apéndice E – Declaración de compromiso con los principios éticos de la investigación con seres humanos

Datos del investigador o investigadora principal:

Nombre completo: Carlos Andrés Díaz Rojas (Código PUCP: 20060565)

Afiliación PUCP: Estudiante del Doctorado en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades

Profesión / Especialidad: Gestión Estratégica

Datos de la propuesta de investigación:

Título de la investigación: Impacto de la agilidad estratégica y resiliencia organizacional en el desempeño estratégico de organizaciones: efecto mediador de la innovación del modelo de negocio

Declaro:

(Marque con una X solo una de las siguientes alternativas)

X	Que mi/nuestra investigación SÍ requiere de la participación de seres humanos (pudiendo tratarse inclusive de embriones, fetos, células, fluidos, partes del cuerpo, cadáveres). Son parte de estas investigaciones los estudios que requieren la aplicación de encuestas, cuestionarios, pruebas (psicológicas, clínicas, médicas), entrevistas, grupos focales, observación natural y observación participante, uso de material fotográfico o grabaciones en audio y video, y validación de tecnologías (clínicas, ambientales, de construcción, etc.).
	Que mi/nuestra investigación NO requiere de la participación de seres humanos (pudiendo tratarse inclusive de embriones, fetos, células, fluidos, partes del cuerpo, cadáveres); ni comprende ninguno de los instrumentos o técnicas de recolección de información ejemplificados en el párrafo anterior.

Al marcar la opción **SÍ**, me estoy comprometiendo a respetar los principios éticos que una investigación con participación de seres humanos exige y que se encuentran en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación (CEI). Por esto me comprometo a explicar la manera en que los desarrollaré en mi investigación.

Los cinco principios éticos sobre los que he construido mi propuesta de investigación son:

- Respeto a las personas
- Beneficencia no maleficencia
- Justicia
- Integridad Científica
- Responsabilidad.

Por ello asumiré con responsabilidad lo señalado por el Reglamento del Comité de ética de la investigación:

- Respetaré la autonomía de las personas que participen en mi investigación haciendo uso del consentimiento informado
- Respetaré el derecho a la confidencialidad y privacidad, protegiendo la información brindada por los participantes de mi estudio
- No causaré daño a las personas involucradas en mi estudio
- Tomaré las precauciones necesarias para disminuir los riesgos a los que podrían estar expuestos mis participantes durante mi investigación, y maximizaré los beneficios
- Trataré de manera justa y equitativa a las personas que participen de los procesos, procedimientos y servicios asociados a la investigación
- Declaro no tener participación efectiva o potencial en una relación financiera o de otro tipo que afecte directa y significativamente, o que pudiera afectar mi juicio independiente e imparcial en mi deber para con el desarrollo de la investigación.

Asimismo, para cumplir con estos principios, desarrollaré las medidas consideradas indispensables en el protocolo de investigación (componente ético o consideraciones éticas).

Firmo el presente compromiso en San Miguel, el 11 de enero de 2022.



Carlos Andrés Díaz Rojas
DNI: 45581456

Apéndice F – Lista de verificación sobre la aplicación de principios de ética en la investigación con seres humanos

ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN CON SERES HUMANOS LISTA DE VERIFICACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

La siguiente lista de verificación incluye un conjunto de ítems que son considerados por el Comité de Ética de la Investigación al momento de evaluar y dictaminar los proyectos.

Además de la lista, usted presentará su proyecto de investigación. Por favor, es importante que señale con claridad en la parte metodológica quiénes son los participantes de la investigación (perfil y número de los participantes, entre otros elementos), qué técnicas de recolección de información serán aplicadas y cómo se realizará el trabajo de campo.

Instrucciones: para cada uno de los ítems presentados, marque con un aspa (X) si ha sido incluido en el proyecto, en el Protocolo de Consentimiento Informado (PCI) o si no es aplicable a la investigación. **Los bloques sombreados no deben ser marcados.** Usualmente, la mayoría de estos ítems deben incorporarse en el PCI, previa evaluación del investigador.

Ítems	Ha sido incluido en el proyecto	Ha sido incluido en el o los PCI	No aplica al estudio
Principio de respeto por las personas			
Se ha evaluado la pertinencia de desarrollar un PCI para cada tipo o perfil de participante en la investigación.	X		
Se ha evaluado la pertinencia de desarrollar un PCI por cada instrumento de recojo de información.	X		
En caso no sea posible obtener un PCI firmado, se han descrito y justificado procedimientos alternativos de consentimiento informado (por ejemplo: audio, huella, video, etc.). Ver documento: "Compromiso ético para trabajos de campo con poblaciones diferentes".	X		
Se informa claramente el propósito de la investigación al participante (considerar el perfil del mismo).		X	
Se solicita expresamente el consentimiento del participante.		X	
Se informa al participante que cualquier duda que tenga sobre la investigación será absuelta.		X	
Se informa al participante que puede retirarse del estudio en cualquier momento y sin perjuicio alguno, así como abstenerse a participar en alguna parte de la investigación que le genere incomodidad (por ejemplo: abstenerse a responder una pregunta de una entrevista).		X	
En caso los participantes requieran alguna forma de tutela (menores de edad), además de los PCI para los tutores, se han desarrollado los respectivos Protocolos de Asentimiento Informado (PAI).			X

Ítems	Ha sido incluido en el proyecto	Ha sido incluido en el o los PCI	No aplica al estudio
Se informa al participante si los datos recolectados quedarán disponibles para futuras investigaciones y/o productos derivados de estas (por ejemplo: ponencias, videos, reseñas en blogs, etc.).		X	
En caso trabaje con participantes de instituciones públicas o privadas (por ejemplo: centros educativos, empresas, hospitales, etc.) y/o información interna de estas, se expone sobre el proceso de autorizaciones necesarias para realizar el trabajo de campo.	X		
En caso trabaje con comunidades indígenas o campesinas, se explica el proceso de autorización para el trabajo de campo en la localidad.			X
Principio de beneficencia y no maleficencia			
Se han evaluado los posibles riesgos para los participantes y qué medidas tomará para mitigarlos. Considere que los riesgos pueden ser físicos, psicológicos, económicos, entre otros tipos.	X		
Se informa a los participantes sobre dichos riesgos.		X	
Se han evaluado los posibles riesgos para los propios investigadores y las medidas adecuadas para mitigarlos (por ejemplo: seguros de salud, contactos en casos de emergencia, normas de seguridad en el laboratorio, etc.).	X		
Principio de justicia			
Se informa a los participantes la forma en que podrán tener acceso a los resultados de la investigación (devolución de resultados). Considere que este proceso debe ser realizado según el perfil del participante y las posibilidades logísticas del investigador.		X	
Principio de integridad científica			
Se informa o consulta a los participantes si su identidad será tratada de manera declarada, confidencial o anónima ^(a)		X	
Se informa a los participantes los procedimientos utilizados para el manejo y cuidado de la información, tiempo de almacenamiento, acceso y/o destrucción de la misma (por ejemplo: "la información obtenida será almacenada en una PC personal al que solo accederán los miembros del equipo por un periodo de cinco años y, luego, será borrada" ^(b)).		X	
En caso de técnicas de recolección de información que involucren a terceros (por ejemplo: <i>focus group</i>), se informa a los participantes los procedimientos a seguir respecto a la información dada por terceros. Considere que, en principio, los participantes			X

Ítems	Ha sido incluido en el proyecto	Ha sido incluido en el o los PCI	No aplica al estudio
deberán guardar confidencialidad de lo dicho por otros participantes en actividades grupales.			
Principio de responsabilidad			
En caso que la investigación se haga en equipo, se ha previsto que todos sus integrantes conozcan estos principios y la forma de aplicarlos en la investigación.			X
En caso que la investigación cuente con un(a) asesor(a) y/o esté inscrita en un grupo de investigación, se les nombra explícitamente.		X	
En caso la investigación involucre manipulación de equipos (por ejemplo: electrónicos, mecánicos, médicos, etc.), se ha verificado que se conocen y utilizan los protocolos de seguridad correspondientes.			X
Se informa a los participantes que para absolver consultas sobre temas de ética de la investigación pueden comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación (CEI) al correo electrónico: etica.investigacion@pucp.edu.pe .		X	

^(a) La participación en la investigación es declarada cuando el investigador conoce la identidad del participante y reporta expresamente la misma en la publicación correspondiente. La participación en la investigación es confidencial cuando el investigador conoce la identidad del participante pero no la reporta expresamente. La participación en la investigación es anónima cuando el investigador no conoce la identidad del participante y tampoco la reporta expresamente.

^(b) El CEI sugiere que los tesis de licenciatura guarden la información (grabaciones, transcripciones, etc...) por tres años desde la aceptación y publicación de la tesis. Para investigadores en general y tesis de post grado, el CEI sugiere que la información se guarde por al menos cinco años desde la publicación de los productos académicos.

Apéndice G – Constancia de aprobación del proyecto de investigación por parte del Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú



Carlos Andres Diaz Rojas <carlos.diazr@pucp.edu.pe>

Re: Re: [DGE] Carlos Diaz - Evaluación de Comité de Ética de Proyecto Doctoral

1 message

De: "Secretaría Técnica-CEI OETIIC" <oetiic.secretariatecnica@pucp.edu.pe>
Enviado el: 01-Feb-2022 11:43:39 AM
Para: Carlos Andrés Díaz Rojas <carlosandresdr88@gmail.com>
Copia: carlos.diazr@pucp.edu.pe
Asunto: Re: Re: [DGE] Carlos Diaz - Evaluación de Comité de Ética de Proyecto Doctoral

Estimado Carlos Díaz Rojas:

Luego de revisar el PCI corregido, confirmamos que ha cumplido con el levantamiento de las observaciones que emitió el Comité para CC.SS.HH.y.AA. Su dictamen es de APROBADO, por lo que puede iniciar el recojo de información desde el día de mañana si así lo desea. Le adjunto, entonces, un documento que certifica esto. De igual modo, le adjunto un formulario de enmienda que deberá ser utilizado si es que desea hacer una modificación al proyecto evaluado en el futuro.

Finalmente, queremos desearle muchos éxitos en su trabajo de investigación. Si tuviera alguna consulta adicional, no dude en ponerse en contacto con nosotros.

Cordialmente.
Marco Rodríguez

Secretaría Técnica

Comité de Ética de la Investigación para Ciencias Sociales, Humanas y Artes

Comité de Ética de la Investigación para Ciencias de la Vida y Tecnologías

Pontificia Universidad Católica del Perú

OETIIC-Publicaciones
<<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/137601>>

Apéndice H – Resultados de prueba piloto utilizados en la validación preliminar del instrumento de medición

La prueba piloto se realizó a partir de una muestra de 60 empresas. La evaluación de los resultados no fue tan estricta como la realizada a la muestra final de datos. En este caso, el objetivo fue encontrar cierto grado de tendencia que permitiera validar los instrumentos de medición, de tal manera que estos puedan ser utilizados en la recopilación final de la muestra. A continuación, se muestran los resultados sin indagar a profundidad en los conceptos estadísticos.

Evaluación de Constructos Reflectivos de Primer Orden

La evaluación preliminar de los constructos reflectivos de primer orden se realizó a partir del análisis de la carga externa de cada indicador, la confiabilidad de consistencia interna de constructos, la validez convergente y validez discriminante (Hair et al., 2019, 2022). En lo que respecta al análisis de cargas externas, la mayoría de los indicadores tuvo un valor mayor a 0.7, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y proseguir con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). Es importante destacar que cinco indicadores tuvieron valores menores a 0.7, pero mayores a 0.5. Debido a que dichos valores fueron relativamente cercanos a 0.7, se decidió mantener dichas preguntas en el cuestionario, a la espera de que una muestra mayor aumentara sus cargas.

En lo que respecta a la consistencia interna, los constructos sensibilidad estratégica, resiliencia organizacional, dinamismo del entorno y desempeño estratégico tuvieron un alfa de Cronbach mayor a 0.7, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y continuar con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). Es importante indicar que los constructos unidad de liderazgo y fluidez de recursos tuvieron un alfa de Cronbach cercano a 0.7. Debido a ello, también se validó preliminarmente la consistencia de dichos constructos, a la espera de que una muestra mayor aumentara sus consistencias. Por otro lado, la literatura indicó que un criterio más adecuado para validar la consistencia interna era la confiabilidad compuesta (CR, del inglés *Composite Reliability*). En este sentido, la totalidad de los constructos obtuvieron un CR mayor a 0.7, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y proseguir con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). De esta manera, se validó la consistencia preliminar de todos los constructos.

En lo que respecta a la validez convergente, la totalidad de los constructos tuvo una varianza media extraída (AVE, del inglés *Average Variance Extracted*) mayor a 0.5, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y proseguir con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). De este modo, se corroboró la validez convergente de la totalidad de constructos. En la Tabla 34 se muestra los resultados utilizados en el análisis preliminar de la carga externa de cada indicador, la confiabilidad de consistencia interna de constructos, y validez convergente de cada constructo reflectivo de primer orden.

Tabla 34 – Resultados preliminares de carga externa de indicadores y de la confiabilidad y validez convergente de cada constructo reflectivo de primer orden

Constructo	Indicador	Carga	Alfa	CR	AVE
Sensibilidad Estratégica	AGI01	0.842	0.769	0.866	0.684
	AGI02	0.797			
	AGI03	0.841			
Unidad de Liderazgo	AGI04	0.613	0.653	0.808	0.589
	AGI05	0.846			
	AGI06	0.821			
Fluidez de Recursos	AGI07	0.643	0.674	0.824	0.614
	AGI08	0.846			
	AGI09	0.844			
Resiliencia Organizacional	RES01	0.822	0.862	0.900	0.644
	RES02	0.854			
	RES03	0.771			
	RES04	0.803			
	RES05	0.759			
Dinamismo del Entorno	ENT01	0.563	0.849	0.884	0.610
	ENT02	0.677			
	ENT03	0.876			
	ENT04	0.818			
	ENT05	0.917			
Desempeño Estratégico	DES01	0.807	0.873	0.909	0.669
	DES02	0.852			
	DES03	0.884			
	DES04	0.866			
	DES05	0.662			

Nota. AGI: Agilidad Estratégica, RES: Resiliencia Organizacional, ENT: Dinamismo del Entorno, DES: Desempeño Estratégico, CR: Confiabilidad Compuesta.

En lo que respecta a la evaluación de la validez discriminante, se encontró que la totalidad de constructos tuvo un HTMT menor a 0.85, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y continuar con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). En la Tabla 35 se muestra los resultados preliminares de validez discriminante de cada constructo reflectivo de primer orden. De esta manera, se validó preliminarmente los constructos reflectivos de primer orden y se prosiguió a evaluar los constructos formativos de primer orden.

Tabla 35 – Resultados preliminares de validez discriminante de cada constructo reflectivo de primer orden mediante criterio HTMT

Constructo	SES	UDL	FDR	RES	ENT
Unidad de Liderazgo	0.597				
Fluidez de Recursos	0.438	0.676			
Resiliencia Organizacional	0.631	0.583	0.841		
Dinamismo del Entorno	0.417	0.106	0.290	0.212	
Desempeño Estratégico	0.658	0.537	0.657	0.686	0.226

Nota. SES: Sensibilidad Estratégica, UDL: Unidad de Liderazgo, FDR: Fluidez de Recursos, RES: Resiliencia Organizacional, ENT: Dinamismo del Entorno.

Evaluación de Constructos Formativos de Primer Orden

En el modelo se incluyeron tres constructos formativos de primer orden: innovación de propuesta de valor, innovación de entrega de valor, e innovación de captura de valor. La evaluación estos constructos se realizó a partir del análisis de colinealidad potencial, y de la significancia y relevancia de los indicadores (Hair et al., 2019, 2022). En lo que respecta al análisis de colinealidad potencial, la totalidad de indicadores tuvo un factor de inflación de varianza (VIF, del inglés *Variance Inflation Factor*) menor a tres, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y proseguir con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). En la Tabla 36 se muestran los resultados preliminares de los factores de inflación de varianza de los indicadores de constructos formativos de primer orden.

Tabla 36 – Resultados preliminares de factores de inflación de varianza utilizados en la evaluación de la colinealidad entre los indicadores

Constructo	Indicador	VIF Externo
Innovación de Propuesta de Valor	BMI01	2.339
	BMI02	2.020
	BMI03	1.578
Innovación de Entrega de Valor	BMI04	1.480
	BMI05	1.858
	BMI06	1.220
	BMI07	1.805
Innovación de Captura de Valor	BMI08	1.053
	BMI09	1.307
	BMI10	1.290

Nota. VIF: Factor de Inflación de Varianza.

En lo que respecta a la significancia y relevancia, se observó que los indicadores BMI02, BMI03, BMI04, BMI05, BMI07 y BMI09 no fueron significativos. La teoría indicó que estos indicadores no debían ser excluidos automáticamente, sino que se debía evaluar la contribución de sus cargas. Si esta era mayor a 0.5, el indicador se podía mantener, caso contrario, se podía eliminar (Hair et al., 2019, 2022). A partir de los datos de carga de contribución, se encontró que los indicadores BMI03, BMI04 y BMI09 no produjeron una contribución de carga considerable. Sin embargo, al analizar detalladamente cada indicador, se determinó que era posible que BMI03 sea significativo con el incremento de las observaciones. Asimismo, que las cargas de BMI04 y BMI09 podían llegar a ser mayores con el incremento de las observaciones. En la Tabla 37 se muestra los resultados utilizados en la validación preliminar de la significancia estadística y contribución de los indicadores de los constructos formativos de primer orden. De esta manera, se validó preliminarmente los constructos formativos de primer orden y se prosiguió a evaluar el constructo reflectivo-formativo de segundo orden.

Tabla 37 – Resultados preliminares utilizados en el análisis de significancia estadística y contribución de los indicadores de los constructos formativos

Constructo	Indicador	Análisis de Significancia		Análisis de Contribución
		Peso	Valor <i>p</i>	Carga
Innovación de Propuesta de Valor	BMI01	0.776	0.047	0.853
	BMI02	0.543	0.142	0.832
	BMI03	-0.512	0.184	0.220
Innovación de Entrega de Valor	BMI04	0.072	0.821	0.345
	BMI05	0.324	0.519	0.580
	BMI06	0.854	0.002	0.940
	BMI07	-0.027	0.943	0.553
Innovación de Captura de Valor	BMI08	0.480	0.000	0.604
	BMI09	-0.117	0.526	0.382
	BMI10	0.854	0.000	0.883

Evaluación de Constructo de Segundo Orden

El constructo de segundo orden, agilidad estratégica, fue operacionalizado a partir del método de indicador repetido descrito por Becker et al. (2012). Asimismo, se siguió el proceso de validación descrito por Bravo y Libaque-Saenz (2022). De manera específica, se analizó la colinealidad potencial entre sus dimensiones, la significancia de las relaciones entre sus dimensiones, y el coeficiente de adecuación (R^2a). En lo que respecta a la colinealidad potencial entre sus dimensiones, los constructos sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo y fluidez de recursos tuvieron un factor de inflación de varianza menor a tres, requisito suficiente para afirmar que eran adecuados y proseguir con el resto de criterios de validación (Hair et al., 2019, 2022). En la Tabla 38 se muestran los resultados preliminares de la colinealidad potencial entre las dimensiones de la agilidad estratégica.

Tabla 38 – Resultados preliminares de colinealidad potencial entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas

Dimensiones de Agilidad Estratégica	Agilidad Estratégica (VIF Interno)
Sensibilidad Estratégica	1.280
Unidad de Liderazgo	1.450
Fluidez de Recursos	1.288

En lo que respecta a la significancia de las relaciones entre la agilidad estratégica y sus dimensiones, se encontró que todas eran significativas. De esta manera, también se validó preliminarmente la significancia de las relaciones (Hair et al., 2019, 2022). En la Tabla 39 se muestran los resultados preliminares de la significancia de las relaciones entre la agilidad estratégica y sus dimensiones.

Tabla 39 – Resultados preliminares de significancia de relaciones entre el constructo agilidad estratégica de segundo orden y sus dimensiones internas

Relación de componentes de Agilidad Estratégica	Coefficiente (β)	Significancia (Valor p)
Sensibilidad Estratégica → AGI	0.531	0.000
Unidad de Liderazgo → AGI	0.366	0.000
Fluidez de Recursos → AGI	0.386	0.000

Nota. AGI: Agilidad Estratégica.

Finalmente, se calculó un coeficiente de adecuación de 0.60, requisito suficiente para validar preliminarmente el constructo reflectivo-formativo de segundo orden (Bravo y Libaque-Saenz, 2022; MacKenzie et al., 2011). En la Tabla 40 se muestran los resultados preliminares del coeficiente de adecuación del constructo agilidad estratégica de segundo orden. En este sentido, se validó el constructo agilidad estratégica de manera preliminar.

Tabla 40 – Resultados preliminares del coeficiente de adecuación del constructo agilidad estratégica de segundo orden

Dimensiones de Agilidad Estratégica	Correlación con Agilidad Estratégica	Coefficiente de Adecuación (R^2a)
Sensibilidad Estratégica	0.819	0.60
Unidad de Liderazgo	0.780	
Fluidez de Recursos	0.722	

Conclusión

En conclusión, los diversos resultados obtenidos mostraron valores que cumplieron con los criterios de validación descritos en la literatura. De esta manera, se pudo validar el instrumento de medición de manera preliminar. Esta prueba piloto permitió continuar con la recopilación de observaciones para obtener la muestra final.