

---

# PROPIEDAD FAMILIAR Y ACTIVIDAD INNOVADORA DESDE UN ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS

## CASO NAVESCO

**JULIO CÉSAR ACOSTA-PRADO**

**RAFAEL CAMARGO REMOLINA**

Universidad Externado de Colombia

El elemento clave de una empresa familiar que desea desarrollar actividades de valor añadido es su naturaleza innovadora, es decir, la estrecha relación de la innovación con la generación y transferencia de conocimientos. Por un lado, la literatura sobre las empresas familiares señala la importancia de esa tipología de empresas en una economía y, por otro lado,

la innovación se considera como uno de los motores del crecimiento económico (Schumpeter, 1939), reconociendo la relevancia de los conocimientos como un recurso clave y la importancia de su generación y transferencia para obtener la innovación y, como resultado, la competitividad y el crecimiento económico (Drucker, 1993, 2001; Nonaka, 1994; Spender, 1996; Harris, 2001; Powell & Snellman, 2004; Hoogenboom, Trommel & Bannink, 2008).

Desde el marco del enfoque de capacidades dinámicas, el éxito de la innovación permite a una empresa conseguir algo único que sus competidores carecen para construir una ventaja competitiva (Barney, 1991; Hill & Jones, 2008; Teece, 2010). Este contexto nos llevó a estudiar e identificar los factores de una empresa que son relevantes para innovar y así obtener una ventaja competitiva. Entre estos factores nos preguntamos si la propiedad de las empresas innovadoras, en particular, propiedad de la familia, podría ser una característica vinculada a su actividad innovadora. Además, la literatura sobre las empresas familiares señala la pertinencia y la prevalencia de este tipo de estructura de propiedad, lo que sugiere que la mayoría de las empresas del mundo están controladas por sus fundadores y herederos, que están directamente involucrados en la creación de empleo, la generación de innovación tecnológica y la mejora de la calidad de vida (Astrachan, Zahra & Sharma, 2003).

Sin embargo, cuando se analiza la innovación en las empresas familiares, la evidencia empírica y la literatura anterior no proporcionan resultados concluyentes en este sentido (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013). Esta es la razón por la que llevamos a cabo nuestro estudio de caso sobre un sector específico en el que la innovación es determinante, con el fin de estudiar las variables «propiedad familiar» y «actividad innovadora» como características fundamentales o factores para desarrollar capacidades dinámicas de gran importancia para la implementación de estrategias. Por eso, analizamos la empresa colombiana Navesco, especializada en el transporte de mercancía (principalmente, graneles sólidos y carga general) por vía marítima internacional y de cabotaje, debido a su potencial en el proceso de innovación y apoyo a la transferencia de conocimientos técnicos.

El objetivo de este estudio de caso, es la identificación del perfil de la empresa innovadora, analizando si la propiedad familiar es una característica relacionada con la actividad innovadora. Hay varias razones que motivaron este estudio: la importancia de la empresa familiar en una economía dinámica (Astrachan, Zahra & Sharma, 2003), la importancia de la innovación para la empresa y para el crecimiento de la economía (Schumpeter, 1939; Barney, 1991; de Hill & Jones, 2008) y los diferentes puntos de vista planteado en la literatura sobre la relación entre la propiedad familiar y la

actividad innovadora (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013).

Para lograr este objetivo hemos utilizado una «triangulación», que permitió una mayor justificación de los conceptos y las proposiciones (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), la cual ha surgido de la interpretación y estructuración realizada de los relatos interpretativos de los entrevistados, sobre los procesos de conceptualización y las prácticas que se llevan a cabo en el contexto de la empresa.

La contribución de nuestro caso de estudio es tanto teórica como práctica. Es teórica porque la propuesta une tres elementos relevantes en la literatura: las empresas familiares, la actividad innovadora, y transporte marítimo. Por otra parte, hemos analizado la relación entre la propiedad familiar y la actividad innovadora desde el enfoque de capacidades dinámicas como un marco integrador, centrando nuestra atención en una empresa donde la innovación y el desarrollo de los recursos y capacidades son fundamentales en la obtención de una ventaja competitiva. Además, se ha utilizado una metodología cualitativa que permitió contrastar la literatura que establece la relación entre la propiedad familiar y la actividad innovadora, ya que es apropiada para caracterizar empíricamente el estudio de caso.

Por otro lado, desde un punto de vista práctico, las empresas familiares, las partes interesadas de las empresas navieras y los responsables políticos se beneficiarían de la comprensión del perfil de la empresa Navesco y los factores que ayudan a fortalecer los recursos y capacidades que desarrollan ventajas competitivas y tomar decisiones. Se trata de favorecer el desarrollo del sector naviero para crear industria y servicios conexos, que promuevan el crecimiento económico. Además de las anteriores contribuciones, es importante señalar que este caso de estudio es el primer estudio empírico que relaciona la propiedad familiar y la actividad innovadora en una empresa colombiana.

El caso de estudio se ha documentado de la siguiente manera: en primer lugar, se revisan los fundamentos teóricos que establecen vínculos específicos entre la propiedad familiar y la actividad innovadora; en segundo lugar, se identifican las variables de estudio; a continuación, se realiza una descripción de los antecedentes y situación actual de la empresa Navesco, utilizada para desarrollar el análisis empírico, el objetivo del caso de estudio y se presenta el análisis cualitativo; posteriormente se muestran los resultados para terminar describiendo las principales conclusiones y limitaciones del caso de estudio.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ▼

### La actividad innovadora en las empresas familiares ▼

La literatura existente sobre las empresas familiares ha estudiado el impacto de la propiedad de las empresas con actividades innovadoras siguiendo diferentes corrientes teóricas como la teoría de la firma (Craig & Dibrell, 2006), la teoría de la agencia (Zahra, 2005;

Lodh, Nandy & Chen, 2014), o el enfoque de capacidades dinámicas (Zahra, Hayton & Salvato, 2004; Teece, 2010; Carnes & Ireland, 2013).

Sin embargo, la innovación en las empresas familiares es un área de investigación en espera de un análisis en profundidad, ya que la literatura no ofrece resultados concluyentes (Carnes & Ireland, 2013; Penney & Combs, 2013). Al respecto se dan varias razones, en primer lugar, Craig & Dibrell (2006), con base en Mintzberg (1979), señalan que la actividad innovadora requiere de procesos y estructuras de toma de decisiones flexibles e informales y las empresas familiares son menos propensas a utilizar procesos formales e inflexibles que las empresas no familiares (Daily & Dollinger, 1992). Craig & Moores (2006) también afirman que la estructura organizativa de las empresas familiares se relaciona con la mayor postura innovadora de estas empresas, debido a su menor formalidad y una mayor descentralización en comparación con otras estructuras alternativas de organización. Otra razón que se da en la literatura sobre la importancia de la innovación en las empresas familiares es que su naturaleza de largo plazo les permite dedicar los recursos necesarios para la innovación en comparación con las no familiares (Zahra *et al.*, 2004). Una tercera razón proporcionada para apoyar la idea de que la propiedad familiar tiene una relación positiva con la actividad innovadora es que los propietarios-gerentes de estas empresas suelen tener los poderes formales e informales que les permiten utilizar los recursos necesarios para explorar y poner en práctica nuevas ideas. Por tanto, pueden beneficiarse de desarrollar su capacidad de innovación como fuente de ventaja competitiva (Zahra, 2005).

De esta forma, Craig & Moores (2006) plantean que las empresas familiares establecidas ponen importancia sustancial en las prácticas y la estrategia de innovación, así como gestionar y adaptarse a la estrategia innovadora. Craig & Dibrell (2006) también estudian la relación entre la innovación y las empresas familiares, para concluir que la política de entorno natural en estas empresas influye de manera más positiva sobre la innovación que en las empresas no familiares. Todo esto sugiere que los vínculos entre la innovación y las empresas familiares son fuertes.

Desde el enfoque de capacidades dinámicas, examinamos el vínculo entre la propiedad familiar y la actividad innovadora que hemos descrito antes con el fin de integrar y extender ambas áreas de investigación. Esta idea es apoyada por el hecho de que los estudios empíricos en las áreas de investigación, han analizado principalmente el papel de la innovación en las empresas familiares y no familiares sin centrarse en una industria específica (Zahra *et al.*, 2004; Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Lodh, Nandy & Chen, 2014). Teniendo en cuenta que este hecho puede apoyar parcialmente los resultados empíricos encontrados acerca de la relación entre la propiedad familiar y su actividad innovadora, se propone llevar a cabo nuestro caso de estudio sobre un sector específico en el que la innovación es determinante y su competencia esencial.

Por tanto, el enfoque de capacidades dinámicas nos permite estudiar e identificar aquellos factores o variables relevantes de las empresas familiares que llevan a innovar y, a su vez, obtener una ventaja competitiva y resultados superiores. Por otra parte, teniendo en cuenta la innovación como un elemento clave para el éxito de las empresas, el enfoque de capacidades dinámicas señala que hay que investigar los factores o variables que explican mejor los resultados de las empresas familiares.

### Variables ▾

Estudiar e identificar aquellas variables en las empresas familiares, donde la innovación es la base, nos ha permitido realizar una revisión de la literatura, en busca de las variables y de las medidas que habitualmente se utilizan para estudiar la relación entre la propiedad familiar y la actividad innovadora desde el enfoque de capacidades dinámicas.

En general, en la literatura sobre las empresas familiares, los estudios empíricos utilizan la «actividad innovadora» como una variable dependiente y la «propiedad familiar» como una variable independiente. Por tanto, hemos utilizado estas dos variables para caracterizar el estudio de caso. Sin embargo, en la literatura también se suelen utilizar como variables de control las siguientes: tamaño, edad, desempeño financiero y liquidez. Por tanto, hemos decidido introducirlas en el análisis para comprobar si son o no significativas en la caracterización de la empresa.

Por otra parte, hemos decidido introducir la variable «asunción de riesgo empresarial» por las siguientes razones: las innovaciones, junto con el rol del empresario, son algunos de los factores más importantes para construir una ventaja competitiva (Barney, 1991; Hill & Jones, 2008). El rol del empresario es importante porque es la persona que desarrolla la actividad innovadora de la empresa y, por tanto, toma la decisión para asumir el riesgo empresarial de la innovación (Craig & Dibrell, 2006). Por otra parte, en el área de investigación de empresa familiar hay estudios que sugieren en teoría los vínculos entre la innovación y la asunción de riesgos empresariales (Zahra *et al.*, 2004). Por tanto, hemos identificado las siguientes variables y medidas:

**1]** La actividad innovadora. Se mide por la relación de inversión de I+D/ventas, que es proporcional a un compromiso de innovación. Este ratio es una medida común de los insumos de una empresa en el proceso de innovación (Hoskisson & Johnson, 1992; Kim, Kim & Lee, 2008).

**2]** Asunción de riesgos empresariales. Se mide por la relación patrimonio/total del activo. La razón es que este ratio mide el peso del patrimonio sobre la estructura operativa de la empresa. La comparación de las empresas que han tomado el riesgo de invertir en el capital, el ratio de patrimonio/total del activo es mayor en las industrias intensivas en capital mucho más que en las no-intensivas en capital (Schulze *et al.*, 2003;

Zahra, 2005) y esta intensidad de capital tiene una relación directa con el potencial de crecimiento de la empresa a futuro (García, 2010). Se trata de comprender el proceso de asunción de riesgo por la propiedad familiar quienes podrían estar dispuestos a ser inversionista de riesgo o adoptar posiciones conservadoras, aun afectando el potencial de crecimiento rentable de la empresa.

**3]** Propiedad familiar. Una empresa se considera familiar si las siguientes condiciones se cumplen: dos o más directores tienen una relación familiar, y los miembros de la familia deben tener una proporción sustancial de equidad (Gómez-Mejía, Makri & Larraza, 2010). En nuestro caso de estudio la variable «propiedad familiar» es una variable medida por el porcentaje de acciones de la empresa en poder de la familia propietaria, y por lo menos dos miembros de la junta son familiares (Zahra, 2003, 2005; Muñoz-Bullón & Sánchez-Bueno, 2011).

**4]** Tamaño de la empresa. Sathe (2003) establece que las empresas más grandes pueden resistir el cambio y la innovación, porque estas empresas soportan ideas radicales de innovación a las revisiones continuas que asfixian proyectos empresariales. Zahra (2005) afirma que las empresas familiares más grandes tienen conexiones bien establecidas dentro y fuera de sus industrias, por lo que es posible para ellas unirse a las alianzas estratégicas y se intensifican las actividades empresariales. Por tanto, el tamaño de la empresa podría tener un efecto sobre la actividad innovadora y la asunción de riesgo empresarial. Para medir tamaño de la empresa, utilizamos la evolución de los activos totales de la empresa (Zahra *et al.*, 2004).

**5]** Edad de la empresa. Siguiendo a Cairncross (1992), en la etapa madura de la vida, las empresas cuentan con los recursos para explotar oportunidades e introducir nuevos productos y servicios. Por tanto, la edad de la empresa también tiene un efecto sobre la actividad innovadora y la asunción de riesgos empresariales. Para medir la edad de la empresa, este caso de estudio utiliza el número de años que la empresa tiene de existencia (Zahra, 2005)

**6]** Desempeño financiero. Un rendimiento pasado con éxito puede afectar a la actividad innovadora y la asunción de riesgo empresarial, porque los gerentes podrían reducir su deseo de enfrentarse a la iniciativa empresarial. Si la empresa lo está haciendo bien, los gerentes no tendrían incentivos para alterar el *status quo*. Sin embargo, un rendimiento pasado con éxito también proporciona recursos que podrían alentar a los propietarios y/o gerentes para llevar a cabo actividades empresariales. Para medir el desempeño financiero de la empresa, utilizamos rentabilidad media de la empresa sobre los activos (ROA) en el período de cuatro años anteriores (Hoskisson & Johnson, 1992; Zahra, 2005; Kim, Kim & Lee, 2008).

**7]** Liquidez. Investigaciones anteriores han encontrado que los niveles de liquidez podrían influir en la cantidad

de fondos que la empresa tiene disponible en el período en curso para el desarrollo de la actividad innovadora y la asunción de riesgos empresariales. Una medida común de la liquidez es el flujo de caja libre (Hoskisson & Johnson, 1992).

## NAVESCO: ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL ↓

Establecida el 12 de diciembre de 1980, Navesco es una empresa perteneciente al grupo empresarial colombiano Acesco (1), especializada en el transporte de mercancía (principalmente graneles sólidos y carga general), por vía marítima internacional y de cabotaje, operando en el continente americano. Desde un principio el desarrollo de su actividad le ha permitido capitalizar sus ventajas competitivas hasta convertirse en un importante articulador de la cadena logística y de valor de las numerosas empresas a las cuales presta sus servicios. Pertenecer al grupo Acesco le permitió a Navesco beneficiarse y participar significativamente de varios de los desarrollos estratégicos-competitivos que importantes empresas del grupo desarrollan en la zona metropolitana de Barranquilla desde los años 80 del siglo pasado, creando sinergias y aportando articulación logística a los grandes proyectos de integración y conglomerado propuestos como objetivos estratégicos del grupo.

La inserción de Acesco a los mercados internacionales del acero y sus procesos de integración hacia atrás, aseguraban una carga mínima para el inicio de la operación de Navesco. El crecimiento y consolidación del parque industrial de Malambo Pimsa (Colombia), aportaba no solo la posibilidad de más clientes, sino también la creación de un sólido polo de desarrollo industrial y una fuerte infraestructura operativa-social-tri-butaria.

Los desarrollos que históricamente alcanza el grupo Acesco en los años 80-90 le concede a Navesco fortalezas comparativas «Ventajas de hospedaje» suficientes, para aprovechar las oportunidades que la estructura de la marina mercante colombiana, y la apertura económica concedían (eliminación de la reserva de carga, situación de las empresas navieras colombianas, clientes en busca de mejores condiciones y costos) para la entrada al mercado del transporte marítimo de empresas como Navesco. Ante esa situación, el grupo Acesco logró interesar a Granelco, que era en ese entonces empresa de la Flota Mercante Grancolombiana (FMG) dedicada al transporte de graneles secos, para que hiciera un ensayo cruzando bajo el puente Pumarejo con uno de sus buques «minis» (el Manaure). El ensayo se realizó con éxito el 10 de Agosto de 1989.

En Julio de 1995, Navesco compra a la Flota Mercante Grancolombiana la totalidad de las acciones de Granelco. Navesco y Granelco unieron sus operaciones operando 6 barcos. También se incursionó en buques alquilados desde 7.000 hasta 12.000 toneladas de capacidad de carga y se desarrollaron con ellos nuevas rutas y clientes, diversificando en carga gene-

ral y granel, principalmente sólidos. Este mismo año la empresa inicia un crecimiento acelerado en su nivel de operaciones. El volumen de clientes atendidos se incrementa significativamente, al igual que los niveles de inversión en ampliar la capacidad de su flota naviera y en incursionar en empresas constructoras de barcos a nivel mundial, buscando no solo fortalecer el posicionamiento en su área de influencia (asegurando a sus clientes la propuesta de valor realizada), sino también diversificando su portafolio de inversiones siguiendo los principios aprendidos del marco estratégico de integración y conglomerado que el grupo Acesco ha mostrado a través de los años.

En el cuadro 3, en páginas posteriores, se muestra el dinamismo de las inversiones en bienes de capital o CAPEX que evidencia la orientación de la empresa al logro de los objetivos estratégicos formulados. Parte importante de esta inversión está sustentada en una política clara de no distribución de utilidades. La reinversión de utilidades alcanzadas en los ciclos altos del negocio, son una significativa fuente de recursos para el crecimiento y la sostenibilidad de largo plazo de Navesco.

A partir del 2015 la estrategia explícita de Navesco es adicionar a la flota una motonave por año, para lo cual busca asociarse con armadores europeos que le pueden aportar experiencia. Para estos proyectos destinará entre 3 y 5 millones de dólares anuales. Dando cuenta del aprendizaje adquirido sobre las condiciones del llamado ciclo marítimo (2), la empresa mantiene un equilibrio permanente entre capacidad de carga propia y arrendada, una flexibilidad significativa para responder a diferentes necesidades y condiciones, tanto de carga como de estructuras portuarias y requerimientos especiales de sus clientes, muchos de los cuales han sido fidelizados durante años de cumplimiento a la propuesta de valor realizada.

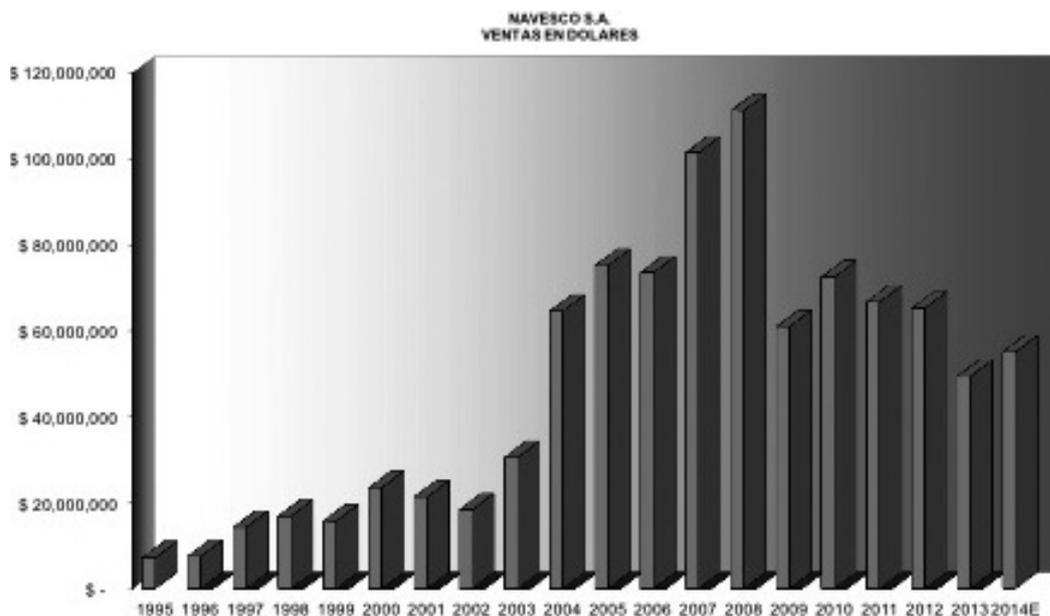
## CLIENTES ↓

Con este crecimiento y proyecciones futuras, la empresa se ha convertido en el articulador fundamental de la operación logística de muchos de sus clientes, convirtiéndose además en un factor central de reducción de sus costos logísticos. La empresa reporta como clientes regulares a importantes empresas nacionales e internacionales.

Varios de los actuales usuarios del servicio de transporte de Navesco, generan volúmenes de carga significativos. Cuando sea posible ofrecer las rutas y tamaños requeridos, es muy probable que la compañía participe de esos volúmenes de carga adicionales. Existe otro grupo de usuarios que, aunque no están bajo contrato o relación permanente, son importantes generadores de carga y han usado el servicio de Navesco.

De acuerdo a lo anterior, Navesco es actualmente la empresa colombiana de transporte marítimo con mayor actividad. La buena calidad, la puntualidad en el servicio y su buena reputación, son una buena base

**FIGURA 1**  
**RESULTADOS EN VENTAS DE NAVESCO (2005-2014)**



FUENTE: Navesco (2014).

para el crecimiento futuro. También, la capacidad de respuesta, la fidelización de sus principales clientes, respondiendo efectivamente a la propuesta de valor realizada, y la alta flexibilidad de la flota en rutas y capacidades de carga, hacen que la empresa tenga una posición firme frente a la amplia competencia, toda de nivel internacional.

### Ventas

Los resultados en ventas (2005-2014), muestran una presencia permanente en el mercado (con base al ciclo marítimo y la evolución de las economías mundiales).

La presencia de Navesco en el mercado de carga marítima, responde claramente a las ventajas que se han ido desarrollando y a las decisiones estratégicas, así como, la permanente inversión en estructura y capacidad de carga, el interés permanente por desarrollar socios estratégicos a nivel mundial, el aprendizaje permanente de las necesidades de los clientes y la respuesta flexible a dichos requerimientos, son parte del claro enfoque estratégico desarrollado por la empresa durante dos décadas en el mercado.

### OBJETIVO DEL ESTUDIO DE CASO

Con objeto de analizar la relación entre la propiedad familiar y la actividad innovadora que caracterizan a la empresa Navesco y de describir los procesos de transferencia y gestión del conocimiento bajo el enfoque de capacidades dinámicas, se realiza el estudio de caso.

La pregunta que guía el estudio y que se desprende del objetivo de la investigación, es la siguiente:

✓ Cómo la propiedad de las empresas innovadoras, en particular, propiedad de la familia, podría ser una característica vinculada a su actividad innovadora.

Por tanto, el ámbito de este estudio de caso cubre las recomendaciones de Yin (2009) y Eisenhardt (1989) en cuanto a las ventajas que tiene este método de investigación cualitativa ya que, la pregunta de investigación planteada es de tipo «cómo», y la investigadora se centra en hechos actuales de la vida real, por lo que se desean cubrir las condiciones contextuales del fenómeno a estudiar. Además el caso de estudio no tiene control sobre el comportamiento a analizar, lo cual hace que sea necesario responder de manera flexible (oportunismo controlado) ajustando el proceso de recopilación de datos a medida que van emergiendo los hallazgos.

Siguiendo las tácticas propuestas por Yin (2009), se ha asegurado que la recopilación de los datos y su análisis cumplen con los tests de validez de construcción, de fiabilidad, de validez interna:

✓ La validez de construcción se ha logrado utilizando múltiples fuentes de evidencia (entrevistas, observaciones y fuentes de datos secundarios) y estableciendo una cadena de evidencia al concluir las entrevistas.

✓ La fiabilidad se ha alcanzado utilizando un protocolo para el estudio del caso, en el que los informantes fueron objeto de los mismos procedimientos y preguntas durante las entrevistas.

✓ La validez interna se ha alcanzado mediante la utilización del método de análisis de datos denominado *pattern-matching*, que consiste en comparar los acon-

tecimientos, comportamientos o circunstancias comprobadas en cada caso con las proposiciones teóricas (Yin, 2009).

El estudio de caso ha permitido realizar un análisis a tiempo real de la propiedad familiar y la actividad innovadora y su construcción social en el campo de investigación del sector naviero, a través del estudio de la empresa Navesco.

El período de realización de las entrevistas, principal fuente de recogida de datos, fue entre enero y mayo de 2015 y tuvieron una duración media cada una de sesenta minutos. La empresa Navesco es una sociedad anónima que pertenece al sector naviero especializada en el transporte de mercancías (principalmente, graneles sólidos y carga general) por vía marítima e internacional y de cabotaje, con sede principal en Bogotá (Colombia) y 26 trabajadores, que emplea personal cualificado como doctores, magísteres y licenciados.

### Técnicas de recogida de datos

La recogida de datos para el caso de estudio se ha llevado a cabo a través de múltiples métodos y fuentes de evidencia empírica (entrevistas, observaciones y fuentes secundarias). El objetivo ha sido realizar una «triangulación», que permitiera una mayor justificación de los conceptos y las proposiciones (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), la cual ha surgido de la interpretación y estructuración que como investigadores hemos realizado de los relatos interpretativos de los entrevistados, sobre la relación entre las variables de la propiedad familiar y la actividad innovadora en el contexto de la empresa.

La fuente fundamental de recogida de datos han sido las entrevistas semiestructuradas que se llevaron a cabo entre enero y julio de 2015, las cuales duraron sesenta minutos por término medio cada una. Los informantes fueron un Socio Fundador, el Gerente General y el Director Financiero.

Las entrevistas se desarrollaron en el lugar de trabajo de los informantes y tomaron la forma de entrevistas focalizadas individuales, abiertas y con la apariencia de conversación informal. El diseño de la entrevista se basó en la revisión bibliográfica realizada en la fundamentación teórica propuesta, y en las preguntas se pretendió plasmar los objetivos perseguidos en la investigación y los interrogantes que guían el caso de estudio.

Se comenzó explicando a los informantes que el objetivo de la entrevista era revelar el efecto de la propiedad familiar en la actividad innovadora. En la primera etapa de la conversación se les pidió a los informantes que describieran su trabajo en la empresa, sector de actividad de la misma, historia, estructura, misión, valores, características, fortalezas y relaciones con sus competidores y clientes. La segunda etapa se centró en temas como las características de las personas que trabajaban en la empresa, el ambiente de trabajo y modos de compartir el conocimiento y las experiencias. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas íntegramente inmediatamente después de su realización

(Eisenhardt, 1989) con el objeto de extraer de las conversaciones y discursos los datos de análisis (Yin, 2009). Como fuentes de información complementarias se han utilizado la observación y las fuentes secundarias. Las fuentes secundarias han incluido informes y documentos internos proporcionados por los informantes, así como artículos y notas de prensa de la empresa y sobre la evolución y situación del sector naviero.

### Procedimiento para el análisis de datos

En primer lugar, para analizar los datos recogidos y dar una explicación final del estudio de caso, se ha seguido la estrategia analítica propuesta por Yin (2009). Para seguir esta estrategia, por una parte, se han explicado en el epígrafe 2.2 las variables sobre la relación sobre la propiedad familiar y la actividad innovadora, que se derivan de la fundamentación teórica, y por otra, se han tomado estas variables como guía para el estudio de la evidencia empírica.

En segundo lugar, como método de análisis de datos se ha utilizado el llamado *pattern-matching*. Este método es relevante para el análisis de casos explicativos donde los vínculos casuales se establecen en forma de narración, y para comparar de forma iterativa los acontecimientos comprobados con las variables de análisis (Yin, 2009).

Por último, como técnica específica de tratamiento, o de análisis de datos, se han utilizado cuadros, los cuales han sido de utilidad para ordenar los datos, para hacer comparaciones entre la evidencia empírica y para presentar relaciones entre los datos y las variables (Miles & Huberman, 1984) derivadas de la fundamentación teórica.

### Resultados del estudio de casos

Durante las entrevistas (cuadro 1, en la página siguiente) observaciones y fuentes secundarias, logramos evidenciar la presencia y confirmación de las variables de análisis propuestas en la fundamentación teórica.

Con relación a la primera variable «actividad innovadora», ésta se analizó desde tres perspectivas. La primera, mediante investigación de mercados, aunque Navesco no hace propiamente investigación de mercados, la realizan los *brokers* expertos a nivel mundial con los cuales la empresa tiene relación desde sus inicios. Esta situación permite a la empresa estar pendiente del comportamiento de los mercados para tomar decisiones y generar rápida adaptación al entorno de los negocios. Para ello, se realiza en promedio una inversión que llega al 5% del ingreso bruto anual; El segundo aspecto, es la inversión en capacitación, que inferior al 1% del ingreso bruto, debido al alto nivel de experiencia en la mayoría del personal y que cada trabajador ha desarrollado su propia ruta de autoformación permanente. El tercer aspecto, es inversión en equipos y tecnología de punta, que se adquiere al momento de la construcción de barcos. En este último aspecto es significativa la inversión respecto a los ingre-

CUADRO 1  
RELACIÓN DE LA PROPIEDAD FAMILIAR Y LA ACTIVIDAD INNOVADORA EN NAVESCO

	Socio fundador	Gerente general	Director financiero
Propiedad familiar	La estructura de la propiedad es de vital importancia para la gestión eficiente de la empresa. Esta tiene influencia directa tanto en todos los procesos de toma de decisiones, como en la asunción de riesgos, nuevos proyectos, gestión interna y desarrollo de la estrategia.	La propiedad está inmersa en todos los ámbitos de la empresa. La estructura es plana, lo que involucra una interacción permanente entre los socios, la gerencia y los trabajadores en su conjunto.	La propiedad familiar define el sentido de dirección del negocio, nuevos proyectos y estrategia. Todo se realiza conjuntamente con la gerencia general y la dirección financiera.
Actividad innovadora	El negocio del transporte marítimo está en constante evolución. La actividad está marcada por el desarrollo y transferencia de conocimientos de todos los actores involucrados. Esta transversalidad influye sobre la operación del mercado (oferta y demanda). En este momento Navesco está generando una adaptación al mercado dado que es una sola empresa a nivel nacional. Igualmente se ha hablado de cómo esa adaptación influye en los cambios, en la toma de decisiones y gestión a nivel interno de la empresa.	Todos los procesos y actividades de la empresa están en constante renovación. Esto se debe a la estructura funcional. Existe una relación interdepartamental fuerte que ha permitido generar una rápida capacidad de respuesta, tanto a nivel interno como a los clientes. Aunque los procesos operativos están definidos el conocimiento fluye de manera informal. La forma de trabajo es en equipo, similar a una comunidad de aprendizaje. El tamaño y estructura de la empresa ha permitido flexibilidad y autonomía.	Navesco es una empresa innovadora. El conocimiento que disponible es extenso y valioso. Al ser un negocio o una actividad poco común en Colombia conseguir profesionales expertos es difícil. Por tanto, se han formado en la empresa y todos contamos con bastantes años en la empresa y el negocio. Todos tenemos por lo menos 15 años. Los directores tenemos más de 20 años en la empresa y los conocimientos y experiencia adquiridos han permitido generar rápida adaptación al entorno y mejorar los procesosFuente: Elaboración propia.

FUENTE: Elaboración propia.

tos operacionales, ya que la política empresarial es contar con activos fijos actualizados.

La segunda variable «asunción de riesgos empresariales», se pudo medir a través de la relación financiera «patrimonio / total Activo». Esta variable se confirma y es significativa en Navesco, como se evidencia en el cuadro 2, en la página siguiente. Se puede apreciar que porcentualmente, la participación del patrimonio con respecto a los activos totales, es bastante alta. La propiedad de Navesco posee un alto compromiso con la actividad y muestra, a su vez, alta capacidad por la obtención de resultados financieros a largo plazo.

La reinversión permanente de utilidades (política manifestada por la propiedad de Navesco), deja manifiesta la confianza en el negocio y la generación de rentabilidad a largo plazo. Dadas las altas necesidades de capital en inversiones de Activos fijos en sectores intensivos en capital de trabajo, no es común encontrar empresas que arriesguen grandes cantidades de recursos de patrimonio y tengan bajos niveles de endeudamiento de largo plazo.

La tercera variable es la «propiedad familiar,» como se ha mencionado Navesco es una empresa Familiar. En Colombia la propiedad y distribución accionaria en su totalidad (100%) pertenece a miembros de la misma familia. La Junta Directiva está constituida y gestiona

da por los miembros de la familia en total equidad (en términos de representación de todas las ramas familiares), siguiendo las directivas institucionales del Grupo Empresarial Acesco, al que pertenece. El grupo empresarial está gestionado por los valores y directrices del buen gobierno corporativo y enmarcado en el protocolo familiar de más de cuatro décadas.

La cuarta variable «tamaño de la empresa», se midió a partir de la evolución de los activos totales de la empresa. Navesco tiene total claridad de que ser un competidor significativo en el mercado de transporte naviero mundial significa contar con una capacidad instalada suficiente y oportuna que permita responder a la demanda, tanto estructural como coyuntural. Esto se ve reflejado claramente en el compromiso de constante inversión en activos operacionales en relación con la evolución del ciclo marítimo. Esto se evidencia en la permanente inversión en bienes de capital o Capex (cuadro 3, en la página anterior) que la empresa plantea como necesaria para lograr los objetivos operacionales de corto plazo y los estratégicos de largo plazo (utilidades, rentabilidad, crecimiento, generación de valor y sostenibilidad).

Navesco está clasificada en Colombia por la Superintendencia de Sociedades como empresa grande. Igual clasificación ha sido otorgada en el sector naviero Suramericano, por entidades internacionales.

**CUADRO 2**  
**PATRIMONIO / TOTAL ACTIVOS - NAVESCO (2011-2014)**

	2011	2012	2013	2014
Tipo de cambio utilizado para la conversión de moneda (*) pesos colombianos	1.00	1.00	1.00	1.00
Total activos	100.885.263	91.027.454	90.47.021	107.964.396
Patrimonio	90.072.801	78.788.961	76.050.374	82.191.847
Patrimonio/ Total activos	89%	87%	84%	76%

FUENTE: Cámara de Comercio de Bogotá (2015)

**CUADRO 3**  
**INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL - CAPEX**

Año	Inversión	Estructura De Capital
1999	Construcción Motonave «Paz Colombia» (7800 DWT; mástiles re- batibles;)	Inversión Alemana
2005	Inicio construcción Motonaves «Pensilvania» y «Macondo». (Astillero holandés Bodewes Shipyard (Hoogezand, Holanda); 7800 DWT c/uno).	50% apalancamiento financiero. Pago préstamo en 3 años
2007	Empresa KINNOX S.A.	Creación sociedad KINNOX S.A. (Rep. Dominicana; Acero) Propiedad: 75% de la empresa
2008	Inicio construcción Motonave: «Salamina» (Astillero de Murueta).	BAUPRES SHIPPING LDA. (Madeira, Portugal) de propiedad 100% NAVESCO. 60% apalancamiento financiero. Plazo 8.5 años.
2009	Inicio construcción Motonaves: «Manizales» y «Murueta»	MARAESCO LTDA., propiedad 50% Navesco y 50% naviera es- pañola. Apalancamiento financiero: MN MANIZALES 80% (Plazo 12 años) MN MURUETA 50% (Plazo 12 años)
2009	Compra Motonave «PERA» (3800 DWT; a armadores ale- manes; Activada en la empresa SKILL OCEAN ENTERPRISES INC.)	SKILL OCEAN ENTERPRISES INC.
2010	Empresa QUALITY BUNKERS SUPPLY S.A.S.	Creación sociedad C.I. QUALITY BUNKERS SUPPLY S.A.S. (Combustible marino; Capital Colombiano)
2011	Se adquirió La motonave «Manzanares» (7073 DWT; activada en SKILL OCEAN ENTERPRISES INC.)	SKILL OCEAN ENTERPRISES INC.
2013	Se adquirió 2 motonaves: "SIDER Colombia" (oct. 14.720) "SIDER Mompox", (DWT 14.720) construidas en el Astillero ZHEJIANG XINLE SHIPPING CO., LTD. Activadas en NANO SHIPPING (Panamá).	Creación sociedad NANO SHIPPING CORP (Panamá). En sociedad con NOVA MARINE (Ital.). 50% BAUPRES SHIPPING 50% Apalancamiento financiero 70%. Plazo 10 años
2015	Se adquiere la Mn Sider Tayrona construidas en el Astillero ZHE- JIANG XINLE SHIPPING CO., LTD. Activadas en JOVAL SHIPPING (Panamá).	Creación sociedad JOVAL SHIPPING S.A. (Panamá). En sociedad con NOVA MARINE (Ital.). 50% BAUPRES SHIPPING 50% Apalancamiento financiero 70% (Plazo 10 años)
2015	Objetivo Estratégico: Adicionar a la empresa una Motonave por Año.	

FUENTE: Navesco (2014).

La variable quinta «edad de la empresa», se midió por el número de años que la empresa tiene de existencia. Navesco fue constituida el día 12 de diciembre de 1980, como filial de la antigua Flota Mercante Gran-Colombiana y en sociedad con el Fondo Nacional del Café. En agosto del año 1995, fue adquirida por el Grupo Empresarial Acesco, de la Familia Escobar. Por lo tanto, como persona jurídica tiene 35 años y los últimos 20 años como miembro del Grupo Empresarial Acesco.

La sexta variable «desempeño financiero», fue medida utilizando la rentabilidad media de la empresa sobre los activos (ROA) en el período de cuatro años anteriores. Al realizar el análisis de los últimos cuatro años se

muestra una situación de deterioro de la rentabilidad. En el cuadro 4, en la página siguiente, se evidencia el comportamiento de esta variable entre el 2010 - 2014.

Es conveniente mencionar que el desempeño financiero está sujeto al ciclo marítimo, que es el comportamiento de la industria naviera a nivel mundial, el cual se encuentra en la parte depresiva del ciclo. La operación naviera a nivel mundial ha disminuido significativamente en los últimos años, y apenas hacia el 2015 ha comenzado a dar muestras de recuperación. Atravesar este ciclo depresivo significa para la mayoría de las navieras del mundo una pérdida de mercados y por ende de utilidades, además del necesario replanteamiento de la capacidad instalada. Esta situación también se evidencia en la caída de las ventas para Navesco; por

**CUADRO 4**  
**DESEMPEÑO FINANCIERO - NAVESCO (2011-2014)**

	2011	2012	2013	2014
Tipo de cambio utilizado para la conversión de moneda (*) pesos colombianos	1.00	1.00	1.00	1.00
Indicadores de rentabilidad				
Retornos sobre activos	- 2.13%	- 5.62%	- 4.50%	- 2.12%
Retornos sobre capital	- 2.39%	- 6.49%	- 5.38%	- 2.79%
Retornos sobre ventas	- 1.76%	- 4.36%	- 4.44%	- 2.32%

FUENTE: Cámara de Comercio de Bogotá (2015).

lo tanto, los indicadores de rentabilidad se han deteriorado año a año.

Es en este ciclo depresivo donde se evidencia mejor el compromiso de la propiedad con la proyección a largo plazo de la empresa y su capacidad para asumir riesgos en el negocio aceptando pérdidas coyunturales de rentabilidad, reinvertiendo y apostando al logro de una rentabilidad superior a largo plazo. Como se ha mencionado, en los objetivos estratégicos de medio plazo Navesco espera anexar anualmente una motonave nueva a la capacidad instalada actual. Esto es reflejo del compromiso de la propiedad con la capacidad productiva de la empresa y la necesidad para responder a situaciones particulares del sector.

La séptima variable «liquidez», ha sido medida a través del flujo de caja libre. Para el negocio naviero un flujo de caja que asegure la permanente y oportuna liquidez es fundamental. Por esta razón los negocios se trabajan de contado, es decir, todos los fletes se pagan de contado. En este sector es impensable un ciclo operacional de muchos días. Esto es posible en la medida que la empresa no tenga que financiar, tanto inventarios como clientes.

Dadas las características del sector es fundamental contar con la mayor capacidad instalada en uso permanente. Eso conlleva a una presión sobre la liquidez requerida como fondo de maniobra necesario para mantener los activos productivos siempre disponibles. Son estas características las que dan origen y justifican la política empresarial de Navesco de no repartir las utilidades obtenidas en épocas de bonanza. Estas utilidades son el soporte de liquidez necesario para las etapas de recesión del sector. Por lo tanto, en la empresa no considera oportuno distribuir los excedentes de caja o hacer otro uso que no sea operacional, sino hasta el final del ciclo.

Esta política en particular ha permitido no solo que se sostenga la liquidez necesaria sino que no se incurra en endeudamientos elevados por causa de la operación. Actualmente, se cuenta con flujos de caja proyectados a 10 años y sobre ellos se espera poder estimar las necesidades futuras de liquidez, dependiendo de la evolución del ciclo marítimo. Además la empresa está desarrollando modelos financieros para la gestión de capital de trabajo, que aseguren la operación en términos de liquidez. Es así como se cuenta con la posibilidad de figuras financieras como el *leaseback*

tradicional de los mercados financieros y se está desarrollando un modelo que es posible implementar a futuro trabajando *leaseback* con inversionistas de riesgo.

## CONCLUSIONES ¶

El estudio de caso de la empresa Colombiana NAVESCO se ha planteado dentro del marco comprensivo de la relación empresa familiar y actividad innovadora. Considerando esta como un proceso evolutivo a través del cual las empresas van adquiriendo, en el tiempo, capacidades que les permiten ir progresivamente desde la generación primaria de utilidades hasta las etapas superiores de sostenibilidad. La relación de variables es propuesta a partir del momento en que la empresa es capaz de generar utilidades, de ser rentable, crecer, generar valor, comprender el riesgo sistémico de sus mercados y actuar estratégicamente en concordancia para lograr sostenibilidad.

El aporte de la generación y transferencia de conocimiento y de la innovación son fundamentales. El desarrollo y fortalecimiento de capacidades dinámicas que permitan hacer uso eficiente y productivo del conocimiento existente y necesario han permitido la consolidación y renovación de las actividades innovadoras. Esta situación ha permitido a Navesco la construcción de ventajas competitivas que permiten concebir la empresa en términos de sostenibilidad. Es evidente la importancia que tiene para estos logros la disponibilidad, actitud, y capacidad de la propiedad familiar para invertir y asumir riesgos, tanto en las distintas etapas del ciclo marítimo como la asignación de recursos significativos en I+D, Capex e infraestructura acorde con las dimensiones del mercado y con la posición estratégica de la empresa en el sector.

Los hallazgos del estudio muestran que, en el caso particular de Navesco, el hecho de que la empresa sea de propiedad familiar constituye una gran ventaja para que se dé la relación propuesta con la actividad innovadora. Como el resultado no es generalizable a todo tipo de empresa familiar. La lectura y réplica de este ejercicio a otras empresas familiares con características similares, debe tener presente consideraciones importantes que hacen de este ejercicio significativo, pero no necesariamente con resultados generalizables en principios de la dirección y organización de empresas, entre otras razones porque Navesco pertenece a un grupo familiar em-

presarial que ha contado con una trayectoria evolutiva de más de cuatro décadas. Trayectoria que ha generado procesos de construcción de patrimonio no solo físico sino de generación y transferencia de conocimiento intra-generacional. Eso ha permitido que muchos de los directivos y propietarios hayan adquirido a través de la experiencia, aprendizajes y sinergias importantes competencias, que se han convertido en parte orientadora de la identidad y hacer empresarial.

Finalmente, la cultura emprendedora propia del grupo familiar se sustenta en sólidos valores familiares y concepción de vida, ligados al emprendimiento y desarrollo empresarial colombiano.

## NOTAS

- [1] Grupo Empresarial Acesco está formado por 16 empresas de propiedad familiar, que operan en diferentes actividades económicas tales como el procesamiento de acero, extracción de madera, transporte, comercio minorista y de bienes raíces.
- [2] Se trata de una cierta secuencia temporal de equilibrios y desequilibrios de oferta y demanda de servicios de los mercados marítimos, que combina la acción de los incentivos de precios y la falta de simultaneidad en la producción de buques (cambios en la oferta), en el marco de una demanda muy dinámica y exógena (reaccionando a los cambios en la producción y el comercio).

## BIBLIOGRAFÍA

- ASTRACHAN, J.H.; ZAHRA, S.A. y SHARMA, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- BARNEY, J.B. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- CAIRNCROSS, F. (1992). *Costing the earth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2015). *Información financiera de Navesco (2010-2014)*. Base de datos de EMIS Professional.
- CARNES, C.M. e IRELAND, R.D. (2013). «Familliness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 37, nº 6, pp. 1399-1419.
- CHEN, V.Y.S.; TSAO, S. y CHEN, G. (2013). «Founding family ownership and innovation». *Asia - Pacific Journal of Accounting & Economics*, vol. 20, nº 4, pp. 429-456.
- CLASSEN, N.; CARREE, M.; VAN GILS, A. y PETERS, B. (2014). «Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis». *Small Business Economics*, vol. 42, nº 3, pp. 595-609.
- CRAIG, J. y DIBRELL, C. (2006). «The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study». *Family Business Review*, vol. 19, nº 4, pp. 275-288.
- CRAIG, B.L. y MOORES, K. (2006). «A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms». *Family Business Review*, vol. 19, nº 1, pp. 1-10.
- DAILY, C.M. y DOLLINGER, M.J. (1992). «An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms». *Family Business Review*, vol. 5, nº 2, pp. 117-136.
- DRUCKER, P. (1993). *Post - capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Hainemann.
- DRUCKER, P. (2001). *The next society*. *The Economist*. November 3rd, 3-22.
- EISENHARDT, K.M. (1989). «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, nº 14, pp. 532-550.
- GOMEZ-MEJIA, L.R.; MAKRI, M. y LARRAZA-KINTANA, M. (2010). «Diversification decisions in family controlled firms». *Journal of Management Studies*, vol. 47, nº 2, pp. 223-252.
- HARRIS, R. (2001). «The Knowledge-Based Economy». *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, nº 1, pp. 21-40.
- HILL, W.L.C. y JONES, G.R. (2008). *Strategic Management. An integrated approach* (8th Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- HOOGENBOOM, M.; TROMMEL, W. y BANNINK, D. (2008). «European Knowledge Societies (plural): The Rise of New Knowledge Types and the Division of Labour in the EU». *Intereconomics*, vol. 43, nº 6, pp. 359-370.
- HOSKISSON, R.E. y JOHNSON, R.A. (1992). «Corporate refocusing and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity». *Strategic Management Journal*, nº 13, pp. 525-634.
- KELLERMANN, F.W.; EDDLESTON, K.A.; BARNETT, T. y PEARSON, A. (2008). «An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects of entrepreneurial behavior in the family firm». *Family Business Review*, vol. 21, nº 1, pp. 1-14.
- KIM, H.; KIM, H. y LEE, P.M. (2008). «Ownership structure and the relationship between financial slack and R&D investments: Evidence from Korean firms». *Organization Science*, vol. 19, nº 3, pp. 404-418.
- Lodh, S.; Nandy, M. y Chen, J. (2014). «Innovation and Family Ownership: Empirical Evidence from India». *Corporate Governance: An International Review*, vol. 22, nº 1, pp. 4-23.
- MILES, M.B. y HUBERMAN, A.M. (1984). *Analyzing qualitative data: A source book for new methods*. Beverly Hill, CA: Sage.
- MINZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MUÑOZ-BULLÓN, F. y SÁNCHEZ-BUENO, M.J. (2011). «The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms». *Family Business Review*, vol. 24, nº 1, pp. 62-70.
- NAVESCO (2014). *Reseña Navesco*. Documento de trabajo, 1-15.
- NALDI, L.; NORDQVIST, M.; SJOBERG, K. y Wiklund, J. (2007). «Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms». *Family Business Review*, vol. 20, nº 1, pp. 33-47.
- NONAKA, I. (1994). «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation». *Organization Science*, vol. 5, nº 1, pp. 14-37.
- PENNEY, C.R. y COMBS, J.G. (2013). «Insights from Family Science: The Case of Innovation». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 37, nº 6, pp. 1421-1427.
- POWELL, W.W. y SNELLMAN, K. (2004). «The Knowledge Economy». *Annual Review of Sociology*, nº 30, August, pp. 199-220.
- SATHE, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.H. y DINO, R.N. (2003). «Toward a theory of agency and altruism in family firms». *Journal of Business Venturing*, nº 18, pp. 473-490.
- SCHUMPETER, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGrawHill.
- SPENDER, J.C. (1996). «Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm». *Strategic Management Journal*, nº 17 (Winter), pp. 45-62.
- TEECE, D.J. (2010). «Business models, business strategy and innovation». *Long Range Planning*, vol. 43, nº 2-3, pp. 172-194.
- YIN, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition (5). California: Sage Publications.
- ZAHRA, S.A. (2005). «Entrepreneurial risk taking in family firms». *Family Business Review*, vol. 18, nº 1, pp. 23-40.
- ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C. y Salvato, C. (2004). «Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 28, nº 4, pp. 363-381.