

**Capacidad de Innovación y Rendimiento en Pymes: drivers y
mediación de la Orientación al Aprendizaje
(RESEARCH PROPOSAL)**



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA

DOCTORADO DIRECCION ESTRATEGICA DE EMPRESAS

Resumen

Dada la relevancia de la innovación en relación con la ventaja competitiva de las empresas y la necesidad de innovar para crear un valor superior al cliente, un número amplio de investigadores de diversas disciplinas han intentado responder la pregunta sobre **¿Cómo las organizaciones pueden aumentar su Capacidad de Innovación y competitividad?** Para comprender mejor los drivers de la innovación, los estudios empíricos existentes han probado modelos limitados considerando la influencia de solo algunas de las Orientaciones estratégicas (Orientación al Mercado, Orientación emprendedora y la Orientación al Aprendizaje) sobre la Capacidad de Innovación y el rendimiento. Además, la mayoría de los estudios se focalizan principalmente en las grandes empresas y en países desarrollados, ignorando las Pymes en general y en particular las Pymes en los países en desarrollo. Consecuencia de esto la investigación en este tema en el sector de las Pymes es aun más escasa, fragmentada e incompleta frente a las grandes empresas en el tema de los drivers de la Capacidad de Innovación y el Rendimiento.

Estos gaps identificados en la literatura sobre Innovación, Emprendimiento, Marketing y Aprendizaje Organizacional, sumados a la relevancia de las Pymes en el tejido empresarial colombiano y el rol de la Innovación en la supervivencia y competitividad de las mismas, justifica el planteamiento de la presente propuesta de investigación, que intentara aportar un poco más a la comprensión de los antecedentes de la Capacidad de Innovación en el contexto de las Pymes en Colombia, país representativo de los países emergentes donde existe mínima investigación sobre esta temática.

La presente propuesta de investigación que usa como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades, involucra simultáneamente en un modelo integrador el efecto combinado de las tres orientaciones estratégicas (al Mercado, al Emprendimiento y al Aprendizaje) como drivers de la Capacidad de Innovación y el rendimiento. Así mismo, la investigación busca confirmar el rol mediador de la Orientación al Aprendizaje entre las Orientaciones al mercado y emprendedora y la Capacidad de Innovación.

Esta investigación se realizara en PYMES (empresas pequeñas: 11 a 50 trabajadoras y empresas medianas: de 51 a 200 trabajadores) en las ciudades e Bogotá, Medellín y Cali,

pertenecientes a los sectores de servicios, comercio e industria. El método para contrastar las hipótesis será ecuaciones estructurales.

Palabras claves: Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora, Orientación al Aprendizaje, Capacidad de Innovación, Pymes, Rendimiento

TABLA DE CONTENIDO

Resumen

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCION | 6 |
| 1.1 Gaps identificados en la literatura, justificación y relevancia | 7 |
| 1.2 Objetivos propuesta de investigación | 10 |
| 1.3 Contribución de la propuesta de investigación | 10 |
| 2. MARCO TEORICO | 11 |
| 2.1 Teoría de Recursos y Capacidades | 11 |
| 2.2 Revisión de la literatura: Definición de conceptos claves | 11 |
| 2.2.1 Orientación al mercado (OM) | 11 |
| 2.2.2 Orientación emprendedora (OE) | 12 |
| 2.2.3 Orientación al aprendizaje (OA) | 13 |
| 2.2.4 Capacidad de innovación (CI) | 13 |
| 2.3 Revisión de la literatura sobre las relaciones entre los drivers de la capacidad de innovación y el rendimiento | 14 |
| 3.0 MODELO Y FORMULACION DE HIPOTESIS | 23 |
| 3.1 Presentación del modelo | 23 |
| 3.2 Formulación de hipótesis | 24 |
| 4.0 METODOLOGIA | 30 |
| 4.1 Tipo de estudio | 30 |
| 4.2 Caracterización de la población | 30 |
| 4.3 Marco muestral | 31 |
| 4.4 Técnica de muestreo | 31 |
| 4.5 Tamaño de la muestra | 31 |
| 5.6 Métodos estadísticos a ser utilizados para el análisis de datos | 31 |
| 4.7 Variables y escalas de medición | 31 |
| 4.7.1 Variables independientes | 31 |
| 4.7.2 Variables dependientes | 32 |
| 4.7.3 Variable mediadora | 32 |
| 4.7.4 Variables de control | 32 |
| 5.0 RESULTADOS ESPERADOS | 32 |
| 6.0 BIBLIOGRAFIA | 34 |

LISTA DE GRAFICOS Y TABLAS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Modelo planteado por Hult y Hurley (2004) | 19 |
| Gráfico 2 – Modelo planteado por Keskin (2006) | 20 |
| Grafico 3 – Modelo planteado para la presente investigación | 24 |
| Tabla 1 – Relación de papers –Grandes empresas – PYMES | 15 |

Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1 - Escala de Orientación al Mercado | 40 |
| Anexo 2 - Escala de Orientación Emprendedora | 40 |
| Anexo 3 - Escala de Orientación al Aprendizaje | 41 |
| Anexo 3 - Escala de la Capacidad de Innovación | 42 |
| Anexo 5 – Escala de Rendimiento | 42 |

INTRODUCCION

La innovación se constituye en un tema fundamental para la supervivencia de las compañías que les permite mantener o fortalecer su ventaja competitiva en un entorno cambiante, turbulento, con competencia creciente y alto nivel de incertidumbre. **La innovación** es el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que generen valor para las organizaciones y está relacionada con el crecimiento económico, el tamaño y la dinámica de los mercados, la estrategia de las empresas, la identificación de necesidades latentes en los consumidores, la generación y adaptación de conocimiento y tecnología, la capacidad de los individuos para crear y actuar en grupos interdisciplinarios y la gestión de procesos para mantener un flujo de nuevos productos y servicios (Rafael Vesga, 2010). Las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes del entorno para obtener así mejores resultados (Miles y Snow, 1978).

La innovación se considera cada vez más uno de los factores claves de éxito a largo plazo de una empresa en los mercados competitivos de hoy (Baker y Sinkula 2002; Balkin et al., 2000; Jiménez et Al., 2008). Las empresas con capacidad de innovar serán capaces de responder a los retos del entorno competitivo más rápido y mejor que las empresas no innovadoras (Brown y Eisenhard, 1995; Miles y Snow, 1978).

Para mantener y mejorar su ventaja competitiva las empresas deben coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos y capacidades con los que cuenta en relación a sus rivales. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, lo que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991), la cual sugiere que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican más que por las características estructurales del sector donde actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones (Barney, 1991). Aquellos recursos y capacidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos y estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en medio y largo plazo. Los recursos por si solos no generan renta alguna y es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores (Grant, 1991; Amit y

Schoemaker, 1993). Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea de la empresa (Grant, 1991). En definitiva, las capacidades son la forma como la empresa combina sus recursos (Amit y Shoemaker, 1993) y permiten incrementar el stock de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y por ultimo adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collins, 1994).

La capacidad de innovación se refiere a “la capacidad de una empresa para participar en la innovación, es decir, la introducción de nuevos procesos, productos o ideas en la organización” (Hult et al., 2004). La capacidad para innovar está identificada como uno de los factores más importantes que influyen en el rendimiento (Hurley y Hult, 1998).

1.1 Gaps identificados en la literatura, justificación y relevancia de la investigación

Muchos estudios han intentado responder la pregunta sobre **cómo las organizaciones pueden aumentar su capacidad de innovación**, así como también **profundizar en los antecedentes y drivers que impulsan esta capacidad de innovación y su impacto en el rendimiento**.

A continuación se presentan los argumentos que llevaron a identificar dos gaps a partir de la revisión de la literatura para el planteamiento de esta propuesta de investigación. Así mismo, como complemento al Gap numero 2, se incluyen generalidades y características sobre las Pymes con relación a su naturaleza, fortalezas y debilidades con relación a la innovación.

1.1.1 Gap 1 - Necesidad de estudiar un modelo más completo que estudie simultáneamente la influencia combinada de las Orientaciones Estratégicas como drivers de la capacidad de innovación y el rendimiento

Estudios anteriores han identificado la relación e influencia de la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y la Orientación al Aprendizaje sobre la capacidad de innovación y el rendimiento (Slater y Narver, 1995; Jaworski y Kohli, 1993; Hult y Hurley, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Farrell y Ockowski, 2002; Baker y Sinkula, 2002; Calantone et al., 2002; Hult y Hurley 2004; Keskin, 2006; Alegre et al 2008; Jiménez et al., 2008; Alegre et al., 2012; Alegre y Chiva, 2013, entre otros).

De acuerdo con la revisión de la literatura y como se vera más adelante en el marco teórico, se observa que los estudios existentes han probado modelos limitados porque solo relacionan

parcialmente la Capacidad de Innovación y el rendimiento con algunas de las Orientaciones estratégicas de interés para esta investigación (Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y Orientación al Aprendizaje).

Inclusive, se observa que muy pocos estudios sobre innovación incluyen específicamente la Orientación Emprendedora como antecedente en sus modelos. (Ver Tabla 1 que relaciona los papers y las variables estudiadas en grandes empresas y pymes). Lo anterior evidencia un Gap importante en la literatura que sugiere la necesidad de un estudio empírico que plantee y pruebe un modelo que tome en consideración todas las orientaciones estratégicas de manera simultánea (Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y Orientación al Aprendizaje) para conocer más a fondo los drivers de la Capacidad de Innovación y el Rendimiento. Consistente con este hallazgo, la presente propuesta de investigación propone un estudio empírico que plantea un modelo integrador que estudiara simultáneamente las relaciones entre todas las variables de interés (OM,OE,OA,CI,R) para aportar una mejor comprensión de los antecedentes de la capacidad de innovación así como también examinar posibles relaciones o interacciones entre las diferentes orientaciones estratégicas.

1.1.2 Gap 2: Necesidad de explorar los drivers de la Capacidad de Innovación en un contexto diferente a las grandes firmas: Pymes y países en desarrollo

De acuerdo con la revisión de la literatura (la cual se esquematiza en la Tabla 1, separando investigaciones de Grandes Empresas y Pymes), se observa que la mayoría de las investigaciones empíricas que estudian parcialmente las relaciones entre algunas de las 3 Orientaciones estratégicas y la Capacidad de Innovación, se enfocan en las grandes organizaciones en países occidentales desarrollados, ignorando y dejando de lado las Pymes en general y en particular las Pymes en países en desarrollo.

En línea con lo mencionado en la sección anterior, específicamente la revisión de la literatura en Pyme revela que además de ser escasa, la mayoría de los estudios empíricos también son fragmentados e incompletos (Keskin, 2006; Hill y Stewart, 2000; Islam, 2011; Huag Wang, 2011; Park 2005; Tzokas, Carter y Kyriazopoulos, 2011, Tan et al., 2009; Rosenbusch et al., 2010, Terziovski 2010, entre otros), es decir que incluyen parcialmente algunas de las variables como Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y Orientación al Aprendizaje, relacionándolas con la capacidad de innovación y/o el rendimiento.

La revisión de la literatura revela un gap importante sobre la necesidad de complementar y enriquecer la investigación de los drivers de la Capacidad de Innovación en el contexto de las Pymes (que representan un sector empresarial muy importante dentro del tejido empresarial) y de los países en desarrollo. Como se comentara más adelante, las Pymes tienen alta relevancia en el tejido empresarial y requieren prioritariamente desarrollar su capacidad de innovación para sobrevivir y mejorar su competitividad.

Por lo anterior, la presente propuesta de investigación propone la realización del estudio empírico de los drivers de la capacidad de innovación utilizando el modelo integrador (mencionado en la sección anterior) focalizado en el sector empresarial de las Pymes en Colombia.

1.1.2.1 Generalidades de las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen en la actualidad un sector de marcada relevancia para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican.

En Colombia, según el Censo General de 2005, la estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por microempresas y pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales en su conjunto son la principal fuente de empleo del país. Es importante mencionar que en Colombia (Dane, 2005) la distribución del tejido empresarial está compuesto por microempresas (96.4%), pequeñas y medianas empresas es decir Pymes (3.5%) y grandes empresas (0.1%).

En Colombia las Pymes contribuyen con una porción muy importante del empleo a nivel nacional (30.5%). Es importante destacar que la contribución de las pymes al empleo es casi 9 veces su participación numérica dentro del total de las empresas en Colombia. La mayoría de los especialistas consideran que entre las dificultades más grandes para el estudio de las Pymes se encuentran la extrema **heterogeneidad** que existe entre ellas y su alta volatilidad, provocada por la creación constante y el hecho de que un gran número de ellas desaparecen en sus primeros años de vida. Estas razones soportan en parte el retraso de las investigaciones en el estudio de este importante sector empresarial, y la dificultad para elaborar sobre las pymes teorías y conceptos adecuados, diferentes de los aplicados a la gran empresa. Las pymes se caracterizan por tener elevadas tasas de mortalidad. Concretamente Reynolds (1987)

y Castrogiovanni (1996) plantean que más de la mitad de las nuevas iniciativas empresariales desaparecen en los cinco primeros años de vida, siendo éste un fenómeno que afecta a muchos países.

Dada la importancia económica de las pymes, su capacidad de innovación es un motor esencial para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Sin embargo la innovación es muy costosa y arriesgada especialmente para las pymes ya que deben enfrentarse a numerosos obstáculos relacionados con sus características.

1.2 Objetivo Propuesta de investigación

De acuerdo con los dos gaps importantes identificados en la revisión de la literatura sobre los antecedentes de la Capacidad de Innovación, la presente propuesta de investigación se enfocara en aportar a una mejor comprensión del tema en dos sentidos:

- El estudio empírico de un modelo integrador, que analiza el efecto simultáneo de todas las variables de interés (OM, OE, OA, CI) para conocer más a fondo los drivers de la capacidad de innovación y el rendimiento.
- Específicamente el estudio empírico se enfocara en el contexto de Pymes para aportar al poco nivel de investigación que existe en este sector empresarial comparado con la existente a nivel de las grandes firmas. Las Pymes tienen alta relevancia como contexto de estudio, por su alto protagonismo y contribución al desarrollo económico y social colombiano y su necesidad urgente de incrementar su competitividad a través de la mejora de su capacidad de innovación.
- Adicionalmente el estudio empírico se enfocara en un contexto colombiano que es novedoso también por la mínima investigación existente en Colombia sobre esta temática y por ser Colombia un país representativo de los países en desarrollo.

1.3 contribución de la propuesta de investigación

Esta investigación busca contribuir desde el punto de vista académico a la literatura sobre innovación y aprendizaje organizacional, aportando al conocimiento incipiente de innovación en Pymes en países en desarrollo en América Latina. Desde el punto de vista práctico aportar guías importantes que deben tener en cuenta los empresarios y/o propietarios de las Pymes para incrementar la supervivencia y mejorar su competitividad, respondiendo más eficiente y rápidamente a los cambios del entorno y a las necesidades del cliente.

2.MARCO TEORICO

2.1 Teoría de Recursos y Capacidades

Tal como se mencionó anteriormente, en esta investigación se utilizará como marco de referencia, la Teoría de Recursos y Capacidades que permite analizar la influencia de los recursos propios de la empresa y de sus capacidades para mantener su ventaja competitiva. Desde la perspectiva de la teoría de Recursos y Capacidades, la orientación estratégica de la empresa ha sido considerada una importante capacidad empresarial Arthurs y Busenitz (2006) Lo anterior se justifica en el hecho de que la orientación estratégica puede llegar a ser un recurso raro, valioso y difícil de imitar y convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Bhuian et al., 2005; Hult y Ketchen, 2001). Por orientación estratégica se entiende la filosofía empresarial adoptada por la organización, es decir, aquel conjunto de valores y creencias en relación al modo de gestionar el negocio que condicionan el logro de unos mejores resultados (Gatignon y Xuereb, 1997). Por otro lado la capacidad de innovación es también una capacidad crítica para competir en el mercado (Hitt et al., 2001) y en entornos altamente competidos puede llegar a ser la mejor estrategia para asegurar la supervivencia de la empresa (Rosenbuch et al., 2010). La Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora, la Orientación al Aprendizaje y la Capacidad de Innovación son capacidades de la empresa que propician la entrega de un valor superior al cliente y que cumplen cabalmente con los atributos de valor, escasez, difícil imitación y sustitución. Tal como sostiene Barney (1986), la posesión de una fuerte cultura y de una estrategia empresarial en consonancia con la misma, son aspectos difíciles de copiar y que se acaban convirtiendo, por tanto, en fuente de ventajas competitivas sostenibles.

2.2. Revisión de la literatura - Definición de Conceptos claves

2.2.1. Orientación al Mercado (OM)

La Orientación al Mercado es el resultado de la adopción del concepto de marketing en la empresa (Khohli y Jaworski, 1990). La Orientación al Mercado es la disposición cultural de la empresa para obtener información del mercado y de sus distintos componentes (por ejemplo, clientes, competidores, distribuidores), para difundirla a través de los departamentos de la empresa y reaccionar a las demandas del mercado, adaptando su oferta a las necesidades del

mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). La literatura describe la Orientación al Mercado como un conjunto de comportamientos y procesos (Kohli y Jaworski, 1990) o un aspecto cultural (Narver y Slater, 1990) para crear un valor superior al cliente. Pueden distinguirse dos marcos para el estudio de la Orientación al Mercado en la literatura de mercadeo (Rodríguez-Cano et al., 2004). Por un lado, Narver y Slater (1990) resaltan la perspectiva cultural del concepto y ven la Orientación al Mercado como el resultado de la orientación al cliente por parte de la empresa, la orientación al competidor y la coordinación inter-funcional. Estos autores definen la Orientación al Mercado como “la cultura de la organización que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y, por tanto, un rendimiento superior continuo para el negocio”. Para estar orientada al mercado la empresa debe de orientarse a sus clientes, a sus competidores y presentar una coordinación entre todas sus funciones (Narver y Slater, 1990). Por otra parte, Kohli y Jaworski (1990) plantean la Orientación al Mercado como la configuración de tres conjuntos de actividades que son: la generación de toda la organización de la inteligencia del mercado; la difusión de esa inteligencia a través de los departamentos; y la capacidad de respuesta de toda la organización ante esta información.

2.2.2. Orientación emprendedora (OE)

La Orientación al Mercado (OM) y la Orientación Emprendedora (OE) son constructos correlacionados pero diferentes. Mientras que la Orientación al Mercado refleja el grado en que el planeamiento estratégico de las empresas es guiado por la inteligencia del cliente y del competidor (Jaworski y Kohli, 1993), la Orientación Emprendedora refleja el grado en que los objetivos de crecimiento de las empresas están guiados por la identificación y explotación de oportunidades del mercado inexploradas (Lumpkin y Dess, 1996). Parece haber un amplio consenso entre los eruditos (por ejemplo, Lofsten y Lindelof, 2005; Madsen, 2007; Zahra y Covin, 1995) alrededor de la visión de Miller (1983), que la Orientación Emprendedora de una empresa depende del grado en que actúa de forma proactiva, innova y toma riesgos.

Desde otro punto de vista, la Orientación Emprendedora se define como la capacidad de afrontar los riesgos del entorno, identificar de forma proactiva las oportunidades de desarrollo tecnológico y perseverar en la obtención de los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa (Lumpkin y Dess, 2001). La Orientación Emprendedora en una empresa depende del

nivel de prioridad que la empresa otorga al proceso de identificar y explotar las oportunidades de mercado (Baker y Sinkula, 2009).

2.2.3. Orientación al aprendizaje (OA)

La Orientación al Aprendizaje es una rutina organizativa de alto nivel que permite generar conocimiento útil para aprovechar las oportunidades del mercado (Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995). A través de dicha rutina organizativa, la empresa se cuestiona de forma proactiva hasta qué punto sus creencias y comportamientos actuales contribuyen a maximizar los resultados de la empresa (Baker y Sinkula, 2002). Según Calantone (2002) los cuatro componentes de la Orientación al Aprendizaje son: compromiso con el aprendizaje, la visión compartida, mente abierta y compartir el conocimiento inter-organizacional. **El compromiso con el aprendizaje** se refiere al grado en el que una organización valora y promueve el aprendizaje. La organización comprometida considera el aprendizaje como una prioridad que es crucial para la supervivencia y el largo plazo. **La visión compartida** se refiere al enfoque de toda la organización en el aprendizaje. **Mente abierta** es la voluntad de evaluar críticamente la rutina operacional de la organización y aceptar nuevas ideas, lo cual facilita la rapidez con que la empresa se adapta a los cambios. Ante la rápida obsolescencia del conocimiento en la mayoría de los sectores, las lecciones aprendidas del pasado son valiosas si la organización las considera con mente abierta para cuestionarlas. Por esto puede ser tan importantes desaprender viejas costumbres como renovar y actualizar la base de conocimientos (Calantone, 2002).

2.2.4. Capacidad de innovación (CI)

La innovación consiste en la explotación exitosa de nuevas ideas (Amabile et al., 1996). La innovación es la introducción de nuevos bienes, nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización (Schumpeter, 1978). La innovación puede definirse como la habilidad de la organización para adoptar o aplicar de manera exitosa nuevas ideas, procesos o productos (Hurley y Hult 1998). Con frecuencia, los tipos de innovación se clasifican según el criterio de su propósito como innovación técnica o administrativa (Damanpour, 1991). Considerando que las innovaciones técnicas incluyen nuevas tecnologías, productos y/o servicios, las innovaciones administrativas se refieren a nuevos procedimientos, políticas y formas de

organización (por ejemplo Evan, 1966; Hage, 1980; Normann, 1971; Tushman y Nadler, 1986). Las innovaciones técnicas incluyen tanto las innovaciones de productos, que se refieren al desarrollo y la introducción de nuevos o mejorados productos y/o servicios, como las innovaciones de proceso, que implican la adopción de nuevos o mejorados métodos de fabricación, distribución o entrega de servicio. Es importante aclarar la diferencia entre “Innovación” y “Capacidad de Innovación (innovativeness). La Capacidad de Innovación hace referencia a la cultura organizativa que fomenta una actitud de apertura hacia las nuevas ideas (Hult y Ketchen, 2001; Verhees y Meulenbergh 2004). La Capacidad de Innovación implica disponer en la empresa de una cultura de apertura a las nuevas ideas y a los cambios, es decir, que los miembros de la organización estén dispuestos a aceptar la adopción de una innovación (Hult et al., 2004). Por lo tanto, mientras “la Capacidad de Innovación” refleja la postura de la empresa ante el proceso innovador, la “Innovación” reflejaría el “output” de dicho proceso (Baker y Sinkula, 2009). La Innovación se considera cada vez más ser uno de los factores claves del éxito a largo plazo de una empresa en los mercados competitivos de hoy (Baker y Sinkula, 2002; Balkin et al., 2000; Darroch y McNaughton, 2002; Lyon y Ferrier, 2002; Utterback, 2001; Vrakking, 1990; Wolfe, 1994). La razón es que las empresas con la capacidad para innovar serán capaces de responder a los retos ambientales más rápido y mejor que las empresas no-innovadoras (Brown y Eisenhard, 1995; Miles and Snow, 1978).

2.3 Revisión de la literatura sobre las relaciones entre los drivers de la Capacidad de Innovación y el Rendimiento

Enfocándonos en la capacidad de innovación considerada una condición fundamental para el éxito y la supervivencia de las empresas, un número creciente de estudios ha sido llevado a cabo para identificar y medir el impacto de los factores que la impulsan. El objetivo de estos estudios ha sido estudiar las relaciones entre la Orientación al Aprendizaje (Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995), la Orientación al Mercado (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993), la Orientación Emprendedora (Lumpkin y Dess, 1996; Hult et al., 2004) y la Capacidad de Innovación. Más concretamente se destacan de la literatura revisada, entre otros, los siguientes papers (incluidos en la tabla 1) que examinan en su mayoría solamente relaciones parciales entre estos 5 constructos. Estos estudios progresivamente han ido aportando mayor comprensión a las relaciones entre las variables de interés para esta

investigación, identificando el rol del aprendizaje y los factores que impulsan la Capacidad de Innovación, como también su efecto combinado sobre el Rendimiento, especialmente para las **grandes empresas**. Consistente con lo mencionado anteriormente, se destaca que la literatura que estudia estas relaciones en el campo de las pymes es escasa y que la existente presenta modelos incompletos relacionando parcialmente algunos de estos 5 constructos (OM, OE, OA, CI, R). Keskin y otros autores (Hill y Stewart, 2000; Islam, 2011; Huag Wang, 2011; Park 2005; Tzokas, Carter y Kyriazopoulos, 2011 entre otros) señalan el gap de investigación en las Pymes y por tanto la urgencia y relevancia de desarrollar más investigación específicamente sobre el tema de innovación en este contexto y en especial en los países en desarrollo, donde las pymes tienen grandes dificultades para su supervivencia y competitividad.

TABLA 1 – Relación de papers que estudian las relaciones entre las Orientaciones Estratégicas, la Capacidad de innovación y el Rendimiento en Grandes empresas y Pymes

GRANDES EMPRESAS

| Paper | Año | Autor | Muestra País/sector | Variables Relacionadas |
|--|------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. | 1990 | Kohli y Jaworski | USA Multisector | MO-R |
| The Effect of a Market Orientation on Business profitability | 1990 | Narver y Slater | USA Multisector | MO-R |
| Market orientation: antecedents and consequences. | 1993 | Jaworski y Kohli | USA Multisector | MO-R |
| MARKOR: a measure of market orientation | 1993 | Kohli, Jaworski Y Kumar | USA Multisector | MO-R |
| Market Orientation and the Learning Organization | 1995 | Slater y Narver | USA Multisector | OA-OM-OE-R |
| The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance (A) | 1999a | Baker y Sinkula | USA Multisector | OM-R-OA-I |
| Learning orientation, Market orientation, and Innovation: Integrating and extending models of Organizational Performance (B) | 1999b | Baker y Sinkula | USA Multisector | OM-OA – I– R |
| Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the Organization´s (black box) | 2002 | Baker y Sinkula | USA Multisector | OM-OA-IP |
| Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? | 2002 | Farrell y Oczkowski. | Australia Multisector | OM-OA-R |
| Learning orientation, firm innovation capability, | 2002 | Calantone, | USA | OA-CI-R |

| | | | | |
|---|------|--|--------------------|---------------|
| and firm performance | | Cavusgil y Zhao | Multisector | |
| Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance | 2004 | Hult, Hurley y Knight | USA Multisector | OE-OM-OA-CI-R |
| The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness | 2005 | Lee y Tsai | Taiwan Multisector | OM-OA-CI-R |
| Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning | 2008 | Jiménez, Sanz Valle, Hernandez-Espallardo. | España Multisector | OM-AO-I |
| Innovation, organizational learning, and performance | 2011 | Jiménez y Sanz-Valle | España Multisector | AO-I-R |
| Innovation, Market Orientation, and Organizational learning: An integration and Empirical examination | 1998 | Hurley y Hult | USA Multisector | OM-AO-I |

CI= capacidad de innovación, I=innovación, OA= orientación al aprendizaje, OE= orientación emprendedora, OM= orientación al mercado, R= rendimiento, RI= desempeño innovador,= fuerzas competitivas,AO= Aprendizaje organizacional, CAO= capacidad de aprendizaje organizacional, PRI= desempeño innovador de producto, RH= recursos humanos

PYMES

| Paper | Año | Autor | Muestra País/sector | Variables Relacionadas |
|---|------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance | 2005 | Mavondo, Chimhanzi Y Stewart | Australia Servicios | OA-OM-RH-I-R |
| Market orientation, learning orientation, and innovation Capabilities in SMEs | 2006 | Keskin | Turquía, Multisector | OM-OA-CI-R |
| Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance | 2007 | Avlonitis y Salavou | Grecia Manufactura | OE-CI-R |
| Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs | 2007 | Low, Chapman y Sloan | Australia Manufactura | I-OM |
| Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance | 2008 | Wang | UK Multisector | OE-OA-R |
| Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test | 2008 | Alegre y Chiva | Italia - España Manufactura | CAO-PRI |
| Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces: Empirical evidence from Spain | 2009 | Hernández-Espallardo y Delgado | España Manufactura | OM-I-R-FC |
| The complementary effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on profitability in Small Businesses | 2009 | Baker y Sinkula | USA Multisector | OM-OE-R |
| Effects of size, market and strategic orientation in non-high-tech manufacturing SME's | 2009 | Laforet | UK Manufactura | OM-OS-R |
| Organizational Learning, Innovation and Performance: a study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises | 2011 | Islam Salim | Malasia Tecnología | OA-I-R |
| Orientación emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño innovador | 2012 | Fernández, Alegre | Italia - España Manufactura | OE-CAO-RI |

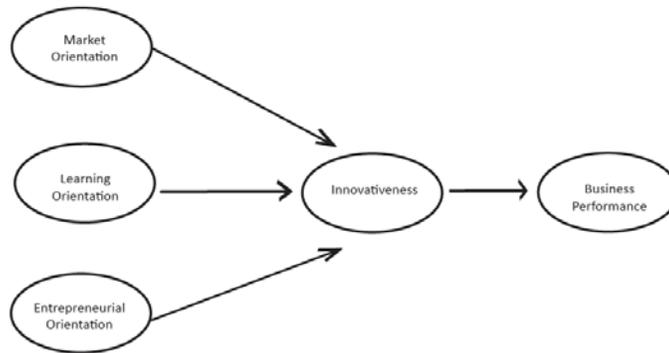
| | | | | |
|---|------|----------------|-----------------------------|-------------|
| | | y Chiva | | |
| Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning capability and Innovation Performance | 2013 | Alegre y Chiva | Italia, España, Manufactura | OE-CAO-RI-R |

De acuerdo con la revisión de la literatura a nivel de **grandes empresas**, varios investigadores han señalado la influencia directa de la Orientación al Mercado y la Orientación al Aprendizaje sobre la Capacidad de Innovación de la empresa (Farrell y Oczkowski, 2002; Sinkula y Baker, 1999; Slater y Narver, 1995). Los estudios indican que la Orientación al Mercado, la Orientación al Aprendizaje y la Capacidad de Innovación están altamente correlacionadas. (Calantone et al., 2002; Hurley y Hult, 1998, Baker y Sinkula, 1999, Baker y Sinkula, 2002).

Continuando con las contribuciones en la comprensión de estas relaciones es importante destacar los aportes de Jiménez et al. (2008) que mediante un estudio de 744 grandes empresas confirma que aunque la Orientación al Mercado y el Aprendizaje Organizacional fomentan la Innovación, el efecto de este último es comparativamente más alto. Este mayor efecto del aprendizaje organizacional sobre la Innovación comparado con la Orientación al Mercado, es consistente con la proposición de Baker y Sinkula (2002). La razón es que la Orientación al Mercado ayuda a la empresa a adaptarse a las necesidades del mercado, pero el aprendizaje organizacional, promueve que la empresa actúe proactivamente y facilite la innovación radical. Los resultados también muestran que el impacto de la Orientación al Mercado y el Aprendizaje Organizacional sobre el Rendimiento esta mediado por la Innovación. Como se mencionó arriba, estos resultados apoyan los hallazgos de Baker y Sinkula (2002), que ofrece una completa explicación teórica de cómo estos dos constructos (Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje) interactúan para afectar la capacidad de innovación de producto, confirmando que la Orientación al mercado es necesaria pero “no suficiente” para facilitar el tipo de innovación que genere ventajas competitivas en el largo plazo. Los autores concluyen que adicionalmente a una fuerte Orientación al Mercado, las empresas deben ser capaces de institucionalizar procesos de aprendizaje de alto nivel que los haga capaces de alcanzar la innovación radical. Complementando las investigaciones anteriores de Baker y Sinkula(1999 y 2002) y Jimenez et al (2008 y 2011) que destacan la importancia vital del aprendizaje como requisito necesario para la innovación, Calantone

(2002) presenta importantes aportes sobre el rol de la Orientación al aprendizaje y su relación con la Capacidad de innovación y el rendimiento. Calantone et al., (2002) basado en un estudio cualitativo de 25 entrevistas de profundidad a ejecutivos de alto nivel de investigación y desarrollo en Estados Unidos, delinea cuatro componentes de la Orientación al Aprendizaje que son el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida, la apertura mental y el compartir el conocimiento inter-organizacional. El marco teórico es probado utilizando datos de 187 grandes empresas en Estados Unidos, examinando el efecto de la Orientación al Aprendizaje sobre la Capacidad de Innovación, la cual a su vez afecta el desempeño de la empresa. Los hallazgos revelan que la Orientación al Aprendizaje es fundamental para la Innovación y el Rendimiento, concluyendo que las organizaciones modernas requieren fuertemente el aprendizaje para ganar su ventaja competitiva. Como se presentara más adelante, esta investigación de Calantone et al (2002), aunque se enfoca solamente en grandes empresas, provee los cimientos para que futuros investigadores exploren más profundamente los antecedentes de la Capacidad de Innovación. Es así como Hult & Hurley (2004) y Keskin (2006), partiendo del modelo de Calantone (2002) presentan importantes avances en la formulación de modelos más completos para la exploración de los drivers de la Capacidad de Innovación, tanto en el contexto de grandes empresas como de pymes respectivamente. Frente a los enfoques anteriores que examinaban parcialmente la relación de dos variables (OM y OA) como antecedentes de la Capacidad de Innovación y el rendimiento, el modelo propuesto por Hult y Hurley (2004), presenta un avance con un modelo más completo que incluye por primera vez la Orientación Emprendedora sumada a las dos orientaciones estratégicas (OM y OA) como antecedentes de la Capacidad de Innovación y el Rendimiento.

Gráfico 1: Modelo planteado por Hult y Hurley (2004)



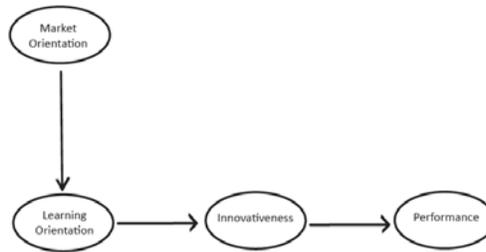
Fuente: "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance" – Hult & Hurley (2004)

Los resultados confirman el efecto de las tres orientaciones estratégicas sobre la capacidad de innovación y que la Capacidad de Innovación es un factor determinante de los resultados empresariales independientemente de la turbulencia del mercado en que opera la empresa. Sin embargo, como los tres antecedentes están todos relacionados como parte de la misma dimensión, el estudio "pasa por alto" la posibilidad de los efectos mediadores de la Orientación al Aprendizaje sobre las relaciones entre la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y la Capacidad de Innovación. Adicionalmente sus hallazgos no pueden ser aplicables a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) porque su estudio se enfoca en una muestra de 181 empresas con ventas por encima de US\$ 100 millones, incluidas en el grupo de empresas "Fortune 500".

En la revisión de la **literatura específicamente en pequeñas y medianas empresas (Pymes)** se destacan principalmente entre otras, las investigaciones de Baker y Sinkula (2009) y Alegre et al. (2012 y 2013), Keskin (2006) y Wang (2008). Estos estudios realizados Pymes solo relacionan parcialmente algunas de las orientaciones estratégicas con la Capacidad de Innovación y el Rendimiento, evidenciándose la poca y fragmentada investigación que existe en el campo de las Pymes y específicamente en países en desarrollo. En el estudio de los antecedentes de la Capacidad Innovación en las Pymes es importante destacar los aportes de Keskin (2006), cuya investigación se basa en el estudio de Calantone et al., (2002). Keskin (2006) hace una extensión del modelo planteado por Calantone incorporándole la variable

Orientación al Mercado y enfocándose en el contexto particular de las pymes. Keskin, plantea un modelo que examina las relaciones nomológicas entre la Orientación al Mercado, la Orientación al Aprendizaje y la Capacidad de Innovación en las medianas y pequeñas empresas (pymes) utilizando una muestra de 157 Pymes en Turquía.

Gráfico 2: Modelo planteado por Keskin (2006)



Fuente: "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs" – Keskin (2006).

Los resultados muestran que la Capacidad de Innovación de la empresa afecta positivamente el Rendimiento; la Orientación del Aprendizaje de la empresa influye positivamente en la Capacidad de Innovación de la empresa; la Orientación del Mercado de la empresa impacta positivamente a la Orientación del Aprendizaje; la Orientación del Aprendizaje de la empresa media la relación entre la Orientación al Mercado y la Capacidad de Innovación; y la Orientación al Mercado indirectamente afecta el Rendimiento de la empresa por medio de la Capacidad de Innovación y el Aprendizaje. Keskin señala un vacío importante en la literatura sobre el tema de la Capacidad de Innovación, argumentando que la investigación sobre los antecedentes de la innovación se ha enfocado principalmente en empresas grandes (con 250 o más empleados) y en países occidentales desarrollados.

Sin embargo es muy importante destacar que Keskin no toma en cuenta la Orientación Emprendedora. La Orientación Emprendedora es uno de los principales constructos que impulsan la Capacidad de Innovación ya que está relacionada con el nivel de prioridad que la empresa otorga al proceso de identificar y explotar las oportunidades de mercado (Baker y Sinkula, 2009) y por ello se define como la capacidad de afrontar los riesgos del entorno, identificar de forma proactiva las oportunidades de desarrollo tecnológico y perseverar en la obtención de los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa (Lumpkin y Dess,

2001). Dentro de la literatura de innovación en Pymes, principalmente tres autores (Wang (2008), Baker y Sinkula (2009) y Alegre et al., (2012) y Alegre et al., (2013)) reconocen el valioso rol de la Orientación Emprendedora involucrándola en sus modelos para comprender mejor los antecedentes y drivers de la Innovación.

Estos autores aunque incluyen la Orientación Emprendedora en sus modelos solo consideran relaciones parciales de esta orientación estratégica con las otras variables de interés para esta propuesta de investigación.

Se presenta a continuación como estos tres autores aportan evidencia de la importancia de la **Orientación Emprendedora** y sus relaciones con las variables de interés:

- **Relación Orientación Emprendedora - Rendimiento y la mediación de la Orientación al aprendizaje.** Estas relaciones son confirmadas por Wang (2008) en un estudio en empresas medianas y grandes en UK. Los hallazgos indican que la Orientación al Aprendizaje debe fomentarse para maximizar los efectos de la Orientación Emprendedora sobre el Rendimiento.
- **Relación Orientación Emprendedora - desempeño innovador y la mediación de la Orientación al aprendizaje.** Alegre et al. (2012) confirma en un estudio en Pymes el efecto mediador de la Capacidad de Aprendizaje en la relación de la Orientación Emprendedora y el Rendimiento innovador. Alegre et al. (2013) complementa el estudio anterior analizando el vínculo de la Orientación Emprendedora y el Rendimiento de la empresa, ofreciendo un panorama más amplio que incluye dos pasos intermedios que son la capacidad de aprendizaje organizacional y el rendimiento de la innovación.
- **Relación entre Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora, Innovación y Rendimiento:** Baker y Sinkula (2009) estudiaron el efecto complementario de la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora sobre el Rendimiento en pequeñas empresas, encontrando que estas dos orientaciones estratégicas se **complementan** una a la otra, al menos en estas empresas pequeñas para impulsar la rentabilidad. La relación de la Orientación al Mercado y la rentabilidad es directa. La relación entre la Orientación Emprendedora y la rentabilidad es indirecta mediada por el éxito de la innovación. Los resultados sugieren que la orientación emprendedora

complementa la Orientación al Mercado incorporando una cultura enfocada a la oportunidad que afecta la calidad y cantidad de las innovaciones en las empresas.

Los hallazgos de los estudios anteriores sugieren la importancia de incorporar la Orientación Emprendedora en el estudio de los antecedentes de la Capacidad de innovación la cual juega un rol importante conjuntamente con las otras dos Orientaciones estratégicas (OM y OA) para facilitar que las Pymes fortalezcan su capacidad de innovar y su competitividad. Finalmente, de la revisión de la literatura se resumen los siguientes puntos que justifican la relevancia para el planteamiento de esta propuesta de investigación **específicamente en el contexto de las Pymes:**

1-La mayoría de estudios empíricos sobre la Capacidad de Innovación y sus drivers se enfocan en empresas de gran escala en países occidentales desarrollados lo cual representa una enorme oportunidad de investigación para fortalecer y ampliar la investigación en las Pequeñas y Medianas empresas (pymes) en los países en desarrollo.

2- Así mismo, los estudios empíricos sobre los drivers y antecedentes de la Capacidad de Innovación en las Pymes plantean modelos incompletos, lo que refleja un vacío en la investigación empírica que investigue la relación y efecto combinado de todas las variables dentro de un modelo integrado (Keskin, 2006; Hill y Stewart, 2000; Islam, 2011, Huang Wang, 2011; Park 2005; Tzokas, Carter y Kiryazopoulos 2011; Tan et al., 2009; Rosenbusch et al., 2010, Terziovski 2010, entre otros).

3-Las Pymes representan un importante sector del tejido empresarial tanto a nivel de países desarrollados como en desarrollo, lo que justifica continuar avanzando en la investigación de los drivers que mejoran su competitividad. Las pymes por sus características especiales poseen ventajas y debilidades diferentes a las grandes empresas relacionadas con su capacidad de innovar. Las pymes poseen ventajas que pueden facilitar su innovación las cuales están relacionadas con su menor tamaño, mayor flexibilidad, habilidad para crear alianzas, actitud emprendedora de los directivos y una mayor cercanía al cliente (Vossen, 1998; Dickson y Weaver, 2011; Dahl y Moreau, 2002). Así mismo enfrentan problemas particulares en la formulación de sus estrategias de innovación que incluye recursos limitados, influencia de

propietarios en la toma de decisiones, dependencia de una pequeña cantidad de clientes y proveedores, entre otras (Badger et al., 2001).

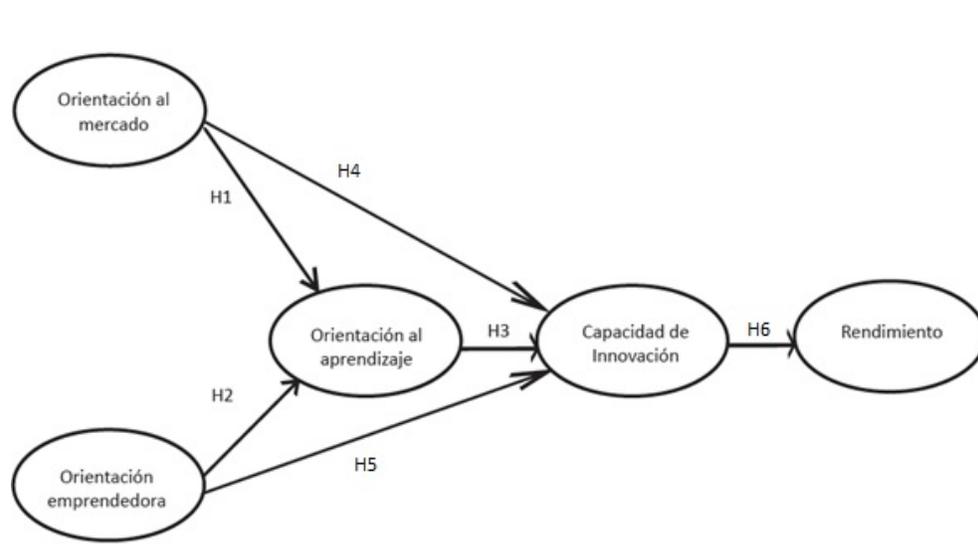
Las pymes son un “mundo” fascinante y diferente a las grandes firmas y su investigación es un camino obligado para los académicos.

3.MODELO Y FORMULACION DE HIPOTESIS

El modelo propuesto es un modelo integrado que pretende explicar las relaciones y el impacto entre los diferentes drivers que impulsan la Capacidad de Innovación y el rendimiento. Dado que los estudios sugieren que solo las compañías que “aprenden” son las que tienen mejores mecanismos de respuesta al entorno y capitalizan mejor las oportunidades de negocios es indiscutible la inclusión del constructo Orientación al Aprendizaje como un requisito o antecedente de una innovación y un rendimiento positivo. Este modelo propuesto que incluye simultáneamente el efecto combinado de las tres orientaciones estratégicas y su impacto sobre la Capacidad de Innovación y el Rendimiento, puede interpretarse/entenderse más claramente como una extensión del estudio de Keskin (2006) al que se le incorpora la Orientación Emprendedora, cuya importancia en los resultados de las empresas ha sido demostrada por diversos autores en la revisión de la literatura.

3.1. Presentación del modelo

Gráfico 3: Modelo planteado para la presente investigación



3.2 Formulación de Hipótesis

-Relación entre Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje – Hipotesis 1

Las empresas orientadas al mercado se caracterizan por disponer de una cultura dirigida a la obtención de información sobre el mercado y los clientes (Kohli y Jaworski, 1990). Dicha información les permite “crear conocimiento” y “cuestionarse” de forma permanente los valores y creencias imperantes en la organización (Slater y Narver, 1995). Por consiguiente, las organizaciones que valoran la importancia de crear conocimiento a partir de disponer de información externa relevante y actualizada (proveniente de su cultura orientada al mercado), son empresas que se caracterizan también por cuestionar de manera permanente las asunciones de la organización sobre el modo en que funciona el mercado (Orientación al Aprendizaje) (Grinstein, 2008; Farrell, 2000). De hecho, Farrell y Oczkowski (2002) encontraron al investigar a 340 organizaciones, que la Orientación al Mercado es capaz de abarcar la Orientación al Aprendizaje, pero la Orientación al Aprendizaje no es capaz de abarcar la Orientación al Mercado.

También, Dickson (1996) anota que la Orientación al Mercado describe un conjunto de procesos que permite a la empresa aprender. De lo anterior se deduce que la Orientación al Mercado contiene el conjunto de valores principales a partir de los cuales se desarrolla la Orientación al Aprendizaje (Slater y Narver, 1995). Slater y Narver (1995) y Keskin (2006) señalan que la Orientación al Mercado es la base principal del aprendizaje organizacional.

Adicionalmente la mayoría de los estudios revisados en la literatura sugieren que la Orientación al Mercado es el antecedente y la Orientación al Aprendizaje es la consecuencia tanto en empresas grandes (Farrell, 2000; Jiménez y Cegarra, 2007) como en Pymes (Keskin, 2006; Salavou, 2005). Para que las empresas (grandes o Pymes) pueden utilizar el aprendizaje organizativo para explotar las oportunidades del entorno necesitan primero identificar dichas oportunidades a través de los conocimientos que les otorga la Orientación al Mercado (Newbert et al., 2007).

Por lo anterior se propone la siguiente hipótesis a ser probada en las pymes en Colombia:

H1: La Orientación al Mercado influirá positivamente sobre la Orientación al Aprendizaje en la pymes.

-Relación entre Orientación al Aprendizaje y la Capacidad de Innovación–Hipotesis 3

Hay un número creciente de estudios enfocados en establecer si la Orientación al Aprendizaje y la Capacidad de Innovación están altamente correlacionadas (Sinkula et al., 1997; Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004; Keskin, 2006; García-Morales et al., 2006; Mavondo et al., 2005; Salavou, 2005; Liu, 2002). Por ejemplo, Calantone et al. (2002) demuestran que la Orientación al Aprendizaje evidencia una relación directa con influencia sobre la Capacidad de Innovación. Liu et al. (2002) también concluyen que el aprendizaje organizacional es crucial para la Capacidad de Innovación de la empresa. Además, Hult et al. (2004) indican que la Orientación al Aprendizaje es un antecedente básico de la Capacidad de Innovación. Tengamos en cuenta que la Orientación al Aprendizaje es un mecanismo que afecta directamente la capacidad de una empresa para desafiar sus creencias y supuestos sobre el mercado (Baker y Sinkula, 1999), y que está conformada por el compromiso de aprendizaje, visión compartida, apertura mental y el compartir el conocimiento inter-organizacional. Por esta razón la Orientación al Aprendizaje, sumada a la información que proviene de clientes, mercado y competidores fomenta una rutina organizativa enfocada en el cuestionamiento y ampliación el conocimiento, lo que favorece y conduce al desarrollo de productos y servicios innovadores y a la exploración de nuevos mercados (Farrell, 2000; Slater y Narver, 1995; Keskin, 2006). En otras palabras, la Orientación al Aprendizaje es una capacidad muy valiosa para una empresa, ya que fomenta que ésta se dedique a entender y a satisfacer las necesidades de sus clientes a través del desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos modelos de negocios (Day, 1994; Slater y Narver, 1995). Así mismo, la Orientación al Aprendizaje promueve la generación de un tipo de conocimiento que sirve de base para potenciar el aprendizaje adaptativo y convertirlo en aprendizaje generativo, que es fundamental para el desarrollo de productos y servicios innovadores (Farrell, 2002; Keskin, 2006). Alegre et al. (2008) examinan en pymes como la Capacidad de Aprendizaje organizacional afecta al rendimiento innovador de producto. Los resultados destacan la importancia que tiene el aprendizaje para la innovación. Jiménez et al. (2008) también confirman que el aprendizaje organizacional fomenta la innovación. Keskin (2006) también confirma la influencia positiva de la Orientación al Aprendizaje sobre la Capacidad de Innovación en pymes. Se encontró que un conjunto de valores enfocados en el “cuestionamiento de conocimientos” a través de la apertura de la mente, la visión compartida,

el compromiso y el compartir el conocimiento facilitan a las empresas probar nuevas ideas, buscar nuevas formas de hacer las cosas, desarrollar y lanzar nuevos servicios y productos y ser más creativos. Por lo anterior se formula la siguiente hipótesis a ser probada en las Pymes en Colombia **H3: La Orientación al Aprendizaje influirá positivamente sobre la Capacidad de Innovación en las pymes**

EFFECTO MEDIADOR DE LA ORIENTACION AL APRENDIZAJE ENTRE LAS ORIENTACIONES ESTRATEGICAS Y LA CAPACIDAD DE INNOVACION

-Relación entre la Orientación al Mercado y la Capacidad de Innovación (efecto mediador de la Capacidad de Aprendizaje) – Hipotesis 4

Hurley y Hult (1998), concluyen que a pesar que la OM y la OA son antecedentes de la Innovación, el efecto de la Orientación al Mercado sobre la Capacidad de Innovación de la empresa está mediado por la Orientación al Aprendizaje.

Baker y Sinkula (1999), sostienen que la Orientación al Mercado que representa el grado en que las empresas adquieren, distribuyen y utilizan la información de mercado, es un **insumo** para el proceso de innovación. Sin embargo este insumo por sí solo no garantiza que la empresa genere innovación. Por esto la Orientación al Aprendizaje, que refleja el grado en que las empresas se comprometen a “desafiar” sus creencias y prácticas, **define** el proceso de innovación en sí. En este sentido, la Orientación al Aprendizaje establece en la organización una base para un deseo de asimilar nuevas ideas y aprovechar así de la mejor manera para generar innovación, la información que provee sobre el cliente y el mercado la orientación al mercado (Hurley y Hult, 1998). Calantone et al. (2002) y Keskin (2006) concluyen que la Orientación al Mercado es probable que mejore considerablemente el Rendimiento del negocio cuando se combina con una fuerte Orientación al Aprendizaje. Reflexionando en lo que se ha mencionado anteriormente, podríamos decir que la Orientación al Mercado positivamente promueve la Capacidad de Innovación cuando existe una cultura orientada al aprendizaje en la empresa. Esta cultura de aprendizaje por su misma esencia, permite aprovechar al máximo la información de mercado y clientes (que proviene de la Orientación al Mercado), facilitando que este conocimiento pase a un nivel superior para que realmente si se convierte en un insumo potente para generar verdadera innovación. La Orientación al

Aprendizaje podría ser el ingrediente vital que necesita la información proveniente de la Orientación al Mercado para generar innovación en las empresas.

Por lo anterior se formula la siguiente hipótesis a ser probada en pymes en Colombia **H4: La Orientación al Mercado influirá positivamente sobre la Capacidad de Innovación por medio de la Orientación al Aprendizaje en las pymes.**

Relaciones entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Aprendizaje, la Capacidad de Innovación (efecto mediador de la Capacidad de Aprendizaje) Hipotesis 2 y 5

La Orientación Emprendedora es una variable de vital importancia porque permite a las empresas reaccionar ante el mercado con innovaciones, una predisposición para asumir riesgos, con actitudes, comportamientos y estrategias agresivas y proactivas para derrotar a los competidores (Miles y Snow, 1978). La Orientación Emprendedora refleja el nivel de prioridad que una empresa otorga al proceso de identificar y explotar oportunidades del mercado (Baker y Sinkula, 2009). Las empresas con Orientación Emprendedora se caracterizan por ir siempre un paso adelante de la competencia, lo que les permite elegir los mejores nichos de mercado, aplicar precios más altos, y obtener mejores resultados (Zahra y Covin, 1995). Además, las empresas con una Orientación Emprendedora tienen la capacidad de responder con rapidez a los cambios del entorno, lo que fomenta la creación de ventajas competitivas y la obtención de unos mejores resultados (Blesa y Ripollés, 2005). Dado que la Orientación Emprendedora está muy relacionada con las estrategias y acciones de una empresa con respecto a la búsqueda de nuevas oportunidades (Lumpkin y Dess, 1996), es probable que a medida que la Orientación Emprendedora aumenta, las inquietudes y el compromiso con el aprendizaje aumenten rápidamente con el fin de recoger información relevante acerca de las oportunidades. Es decir la Orientación al Aprendizaje se vuelve “indispensable” para las empresas emprendedoras. Las empresas con Orientación Emprendedora actúan proactivamente y con audacia y analizan el entorno de manera proactiva. Así mismo explorar el entorno (para identificar, capturar y explotar las oportunidades) requiere una capacidad para aprender la cual puede reducir la incertidumbre en forma significativa (Wang, 2008; Daft y Weick, 1984). Wang (2008) encuentra con una muestra de empresas medianas y grandes que la Orientación Emprendedora influye

positivamente sobre la Orientación al Aprendizaje. Los valores propios de una Orientación Emprendedora fomentan la transformación y la renovación de la empresa, y permiten que ésta adquiera nuevas competencias y desarrolle nuevos modelos de negocio (Grinstein, 2008). Lo anterior contribuye a que la empresa saque mayor provecho de las oportunidades que aparecen en el mercado, y constituye la base para la creación de nuevos productos y para el crecimiento empresarial (Bhuiyan et al., 2005; Slater y Narver, 1995). Tradicionalmente se ha considerado que existe una estrecha relación entre la Orientación Emprendedora y la Innovación. Así, por ejemplo, Drucker (1985) sugiere que la innovación es la principal tarea del emprendimiento, Lumpkin y Dess (1996) sostienen que el énfasis en la innovación es una de las dimensiones clave de la Orientación Emprendedora. De lo anterior se desprende que el desarrollo de nuevos productos y servicios y la comercialización de los mismos es una importante estrategia emprendedora dirigida a la creación de valor (Hitt et al., 2001; Rauch et al., 2009). La relación entre la Orientación Emprendedora y la Capacidad de Innovación fue estudiada inicialmente por Covin y Slevin [1989]. En dicho trabajo los autores concluyen que para la gestión de las pequeñas empresas, en entornos hostiles y con elevada turbulencia de mercado, es necesario un tipo de estrategia que fomente el desarrollo de importantes acciones de innovación, y para ello sugieren la adopción de una Orientación Emprendedora. Para Dutta y Crossan [2005], el estudio de la Orientación Emprendedora es de vital importancia porque es la base para la innovación y la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, además de ser el motor del crecimiento de la economía de una región. De acuerdo con Hult et al. (2004) la Orientación Emprendedora es un antecedente de la Capacidad de Innovación. Dos investigaciones en Pymes (Alegre et al., 2009; Baker y Sinkula, 2009) han demostrado también la relación que existe entre la Orientación Emprendedora y la Innovación. Alegre et al., (2012) utilizando una muestra de pymes del sector de cerámica estudió la relación entre la Orientación Emprendedora y la Capacidad de Aprendizaje. Más específicamente, los resultados muestran que la Capacidad de Aprendizaje juega un rol fundamental en determinar los efectos de la Orientación Emprendedora sobre la Innovación. El hallazgo confirma por qué la Orientación Emprendedora no basta para generar buenos resultados empresariales y que la Orientación al Aprendizaje podría ser la pieza del engranaje que estaría faltando en las empresas con Orientación Emprendedora que no logran innovación ni resultados positivos empresariales. Alegre et al., (2013) en un estudio en pymes de cerámica amplía el estudio

anterior encontrando que el Aprendizaje Organizacional y el Rendimiento Innovador son dos pasos intermedios entre la Orientación Emprendedora y el Rendimiento de la empresa. Específicamente comprueba que la capacidad de aprendizaje actúa como variable mediadora entre la Orientación Emprendedora y el Rendimiento de la Innovación. Por lo anterior se formulan las siguientes hipótesis a ser probada en Pymes en Colombia

H2: La Orientación Emprendedora influirá positivamente sobre la Orientación al Aprendizaje en las pymes

H5: La Orientación Emprendedora influirá positivamente sobre la Capacidad de Innovación por medio de la Orientación al Aprendizaje en las pymes

Relación entre la Capacidad de Innovación y el Rendimiento – Hipotesis 6

La Capacidad de Innovación se ha convertido en una condición necesaria para la ventaja competitiva y la supervivencia de la empresa y se entiende como la tendencia de una organización a apoyar y llevar a cabo nuevas ideas, así como su apertura a la experimentación y los procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Alegre, 2012). La Innovación es uno de los factores claves de éxito a largo plazo de las empresas particularmente en mercados dinámicos (Baker y Sinkula, 2002; Keskin, 2006; Calantone, 2002), porque permite enfrentar la creciente complejidad y alta velocidad de cambio (Brown y Eisenhard, 1995). La Capacidad de Innovación es un determinante crítico de los resultados empresariales (Cooper, 2000). Según Miles y Snow (1978), las empresas capaces de innovar podrán responder más rápido a estos desafíos y explotar las oportunidades del mercado. Con el fin de responder al entorno turbulento, es importante impulsar la Capacidad de Innovación, lo cual es fundamental para lograr la ventaja competitiva y el Rendimiento (Hult et al., 2004). Keiser et al. 2002, recomiendan que las pymes deben ser innovadoras para obtener la ventaja competitiva debido a sus recursos limitados, la vulnerabilidad a la incertidumbre, la turbulencia en el ambiente de los negocios y el poder amplio de los clientes y proveedores. El papel positivo de la Capacidad de Innovación de la empresa sobre el Rendimiento ha sido demostrado por muchos estudios empíricos, entre los que se mencionan Calantone et al, (2002), Hult et al. (2004), Baker y Sinkula (1999), Baker y Sinkula (2002), Keskin (2006). Partiendo de lo anterior, se formula la siguiente hipótesis a ser probada en las pymes en Colombia:

H6: La Capacidad de Innovación influirá positivamente sobre el Rendimiento en las pymes

4.0 METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudio: cuantitativo

4.2. Caracterización de la población

La presente investigación se realizará en pymes de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali pertenecientes a los sectores de servicios, comercio e industria.

De las 32 ciudades capitales de Colombia, se seleccionaron para el estudio las tres principales ciudades (Bogotá, Medellín y Cali). La selección de estas tres ciudades se realizó con base en los siguientes criterios que reflejan su importancia, concentración en el tema empresarial y contribución al producto interno bruto (nacional y manufacturero):

- Participación del 53.3% frente al total de empresas en Colombia (Censo económico 2005 – DANE)
- Participación del 55% en la generación de PIB (cuentas departamentales 2011- DANE)
- Participación del 55.2% en la generación de PIB del sector manufacturero. Así mismo estas tres ciudades contribuyen con el 71% de la generación de empleo del sector manufacturero. (Encuesta anual manufacturera 2010 - DANE).

De las 1.200.000 empresas registradas en la base de datos, el 99.9% son consideradas Mipymes (micro-empresas, pequeñas y medianas empresas, según la ley 590 de 10 julio de 2000), siendo el 96.4% microempresas, el 3.5% pymes es decir empresas pequeñas y medianas empresas y el 0.1% empresas grandes. Así mismo, su contribución a la generación de empleo es de 50.3%, 30.5% y 19.2% respectivamente. Es conveniente aclarar que la denominación de empresa micro, pequeña, mediana y grande viene determinada por la ley MIPYME colombiana. Específicamente, la Ley 590 de 10 de julio de 2000, determina:

-Empresa Micro: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. **Empresa Pequeña:** Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. **Empresa Mediana:** Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. **Empresa Grande:** Más de 200 empleados y activos mayores a treinta mil uno (30.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Según el Censo multisectorial del 2005 (DANE), la participación en las pymes de los sectores servicios, comercio e industria es de 59.2%, 21.5% y 19.3% respectivamente.

4.3 Marco muestral

Esta muestra de empresas será seleccionada de la base de datos NIT (Número de Identificación Tributaria), elaborada por la empresa Dirnafax ubicada en la ciudad de Bogotá. La información contenida en esta base de datos es generada por las diferentes Cámaras de Comercio que operan en las ciudades a estudiar. La base de datos se encuentra disponible en la Universidad Icesi, esta actualizada a marzo de 2010 e incluye un total de 1.200.000 empresas.

4.4 Técnica de muestreo :

De acuerdo con la clasificación por ciudades y sectores de las pymes en Colombia, la técnica de muestreo a utilizar será muestreo aleatorio estratificado donde los estratos corresponden a:

- las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali,
- los tamaños de las empresas (pequeña de 11 a 50 trabajadores y mediana de 51 a 200 trabajadores)
- y a los sectores de servicios, comercio e industria.

4.5 Tamaño de la muestra

Para la selección de la muestra se utilizará un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional, en el cual el tamaño de la muestra estuvo definido por:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)(\sigma_{\hat{p}})^2 + pq}$$

ε : Margen de error deseado. Indica la diferencia entre el valor proporcional estimado en la muestra y el valor proporcional poblacional.

$$\sigma_{\hat{p}} = \frac{\varepsilon}{Z_{\alpha/2}}$$

Z : Valor crítico en la normal estándar a un nivel de confianza del 95%

El tamaño de la muestra inicialmente considerado con un 5% de error y 95% de confianza es de 384 empresas. La fórmula escogida para calcular el tamaño de muestra para este estudio corresponde a la que se aplica en el caso de variables cualitativas.

4.6 Métodos estadísticos a ser utilizados para el análisis de los datos

El método utilizado para contrastar las hipótesis será el de ecuaciones estructurales, técnica de análisis multivariada. Dicha técnica es adecuada para analizar diversos tipos de relaciones causales entre las variables (Hair et al.1998; Luque, 2000). Este análisis se hará con el paquete estadístico SPSS.

4.7 Variables y Escalas de medición

4.7.1 Variables independientes: Orientación al Mercado y Orientación Emprendedora

-Orientación al mercado: escala de Narver y Slater (1990) con tres componentes que son: Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Coordinación inter-funcional (Anexo 1)

-Orientación Emprendedora: escala de Naman y Slevin (1993) (Anexo 2)

4.7.2 Variables dependientes: Capacidad de Innovación, Rendimiento

-Capacidad de Innovación: escala de Calantone et al., (2002) la cual fue extraída de Hurt et al. (1997), Hollenstein (1996) y Hurt y Teigen (1997), y validada por muchos estudios posteriores (Anexo 4)

-Rendimiento de la empresa: escala que incluye criterios subjetivos de tipo financiero, operativo, de marketing externo (satisfacción del cliente) e interno (satisfacción de los empleados), que fueron utilizados en estudios de Jaworski y Kohli (1993), Narver y Slater (1990) y recogidos en el meta-análisis realizado por Kirca et al., (2005) (Anexo 5)

4.7.3 Variable mediadora: Orientación al Aprendizaje

-Orientación al Aprendizaje: escala de Calantone et al.,(2002) la cual tiene 4 componentes: compromiso con el aprendizaje, visión compartida, la apertura de la mente y compartir el conocimiento organizacional. Calantone (2002) utiliza la escala tomando elementos de la literatura. El compromiso con el aprendizaje se midió con cuatro elementos de Galer y van der Heijden (1992) y Sinkula et al.(1997). La visión compartida fue medida por una escala de cuatro elementos de Sinkula et al. (1997). La apertura de la mente se midió por cuatro elementos de Hult y Ferrell (1997). El intercambio de conocimientos inter-organizacional se midió con una escala de cinco elementos de Hult y Ferrell (1997) (Anexo 3).

4.7.4 Variables de control: edad y tamaño de la empresa. Evidencias sobre el efecto de estas variables moderadoras fueran encontradas en la literatura revisada (Calanone et al., 2002; Alegre et al.,2012; (Filipescu y Rialp, 2009; Aiken y Hage, 1971; Ettlie y Rubenstein, 1987; Stock, Greis y Fischer, 2002; Aldrich y Auster, 1986; Wade, 1996;Tippins y Sohi, 2003; Capon et al., 1992; Wakasugi y Koyata, 1997; Alegre et al 2008 y Alegre et al 2013)

5.0 RESULTADOS ESPERADOS

Basados en la revisión de la literatura se espera que los resultados confirmen las hipótesis formuladas. Específicamente se esperan los siguientes resultados:

-Confirmar la importancia relevante de la orientación al aprendizaje para que las pymes puedan desarrollar su capacidad de innovación.

-Confirmar que aunque la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora permiten a las empresas capturar información clave del cliente y del entorno y a su vez identificar oportunidades y tener el arrojo para capitalizarlas, estas dos orientaciones no son condición suficiente para que la empresa desarrolle su Capacidad de Innovación sino que se requiere que la empresa desarrolle una Orientación al Aprendizaje. En otras palabras se espera confirmar que:

- La Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora, respectivamente, ejercen un impacto positivo en la Capacidad de Innovación de la empresa mediante la Orientación al Aprendizaje, y

- La Orientación al Aprendizaje media la relación entre las orientaciones estratégicas (OM y OE) y la Capacidad de Innovación.

-También es importante destacar en los resultados la confirmación del efecto y la contribución en el modelo de la nueva variable adicionada al modelo de Keskin (2006) que es la Orientación Emprendedora. Se espera que la Orientación emprendedora se comporte de manera sinérgica con la Orientación al Mercado y que ambas influyan simultáneamente sobre la Orientación al Aprendizaje para potencializar la Capacidad de Innovación en las pymes.

-Finalmente también se espera que la Capacidad de Innovación influya positivamente en el rendimiento.

6. Bibliografía

- Aharoni, Y. (1994), "How small firms can achieve competitive advantages in an interdependent world", in Agmon, T. and Drobnick, R. (Eds), *Small Firms in Global Competition*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 9-18.
- Anabel Fernández-Mesa¹, Joaquín Alegre-Vidal², Ricardo Chiva-Gómez (2012) *Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador*. Journal of Technology management & innovation, volumen 7
- AIKEN, M., Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Alegre Joaquín, José Pla-Barber , Ricardo Chiva b & Cristina Villar." Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity." *Technology Analysis & Strategic Management - May 2012 Vol. 24, No. 5, 511–526*
- Alegre J., Chiva R., (2013). "Linking entrepreneurial orientation and firm performance. The role of organizational learning capability and innovation performance". *Journal of Small Business management*. Pp. 1-17
- Alegre, J., Chiva, R., 2008. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation* 28, 315–326.
- ALDRICH, H., Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 54-84.
- Amit, R. y Schoemaker, P.JH. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, V. and Boocock, G. (2002), "Small firms and internationalisation: learning to manage and managing to learn", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-24.
- Arthurs, J.D y Busenitz, L.W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21, 195–215.
- Badger, I.C., Mangles, T. and Sadler-Smith, E. (2001), "Organizational learning styles, competencies and learning systems in small, UK manufacturing firms", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, pp. 1417-32.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 411-27.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002), "Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box", *Journal of Market-focused Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 5-23.
- Balkin, D.B., Markaman, G.D. and Gomez-Mejia, L.R. (2000), "Is CEO pay in high-technology firms related to innovation?", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 6, pp. 1118-29.
- Barney, J. (1986, July). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656– 665.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol 17, Nº 1, pp.99-120.
- Bhuiyan, S.N., Menguc, B. Y Bell , S.J. (2005): "Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 9-17.
- Blankson, C. and Stokes, D. (2002), "Marketing practices in the UK small business sector", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, pp. 49-61.
- Blesa, A. Y Ripollés, M. (2005): "Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, Nº 3, pp. 165-80.
- Brown, S.L. and Eisenhard, K.M. (1995), "Product development: past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 343-78.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-24.
- Castrogiovanni, G.J. (1996). Pre-Startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801–822.
- Chaston, I., Badger, B. and Sadler-Smith, E. (2001), "Organizational learning: an empirical assessment of process in small UK manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, pp. 139-51.
- Choueke, R. and Armstrong, R. (1998), "The learning organization in small and medium-sized enterprises", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4, pp. 129-40.
- Cooper, A.C., Woo, C.Y. y Dunkelberg, W.C. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firms. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 317–332.

- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E., 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* 24, 522–537.
- Dahl, D. , Moreau, P. (2002): "The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation", *Journal of Marketing Research*, 39 (1), pp 47-61.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 555-90.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2006), "Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers", *British Journal of Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 215-36.
- Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210-22.
- Day G. "Learning about markets". Marketing Association Report Number 91-117. Cambridge (MA): Marketing Science Institute, 1991
- Day, G.S. (1994), "The capabilities of the market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
- Deshpande, R. and Webster, F.E. (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 3-15.
- Dickson, P.R. (1996), "The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 4, pp. 102-6.
- Dickson, P. H. y Weaver, K. M. (2011): "Institutional Readiness and Small to Medium-Sized Enterprise Alliance Formation", *Journal of Small Business Management*, 49, pp 126-148.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dolinger, M.J. (1984), "Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp. 351-68.
- Dutta, D.K., Crossan, M.M. [2005]: The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4i organizational learning framework, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, 425-449.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- ETTLIE, J. E., Rubenstein, A. H. (1987). Firm size and product innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 4(2), 89-108.
- Evan, W. (1966), "The organization set: towards a theory of interorganizational relations", in Thompson, J. (Ed.), *Approaches in Organization Design*, Pittsburg University Press, Pittsburg, PA.
- Farrell, M.A. and Oczkowski, E. (2002), "Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 197-217.
- FILIPESCU, D. A., Rialp, J. (2009). A panel data analysis of the relation between technological innovations and exports. Paper presented at the 35th conference of the european international business academy (EIBA), Valencia.
- Galer G, van der Heijden K. "The learning organization: how planners create organizational learning". *Mark Intell Plann* 1992;10(6):5– 12.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., Verdu-Jover, A.J., 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems* 106 (1), 21–42.
- Gatignon, H. and Xuereb, J.-M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV No. 1, pp. 77-90.
- Gibb, A.A. (1997), "Small firms' training and competitiveness: building upon the small business as a learning organization", *International Small Business Journal*, Vol. 15, pp. 13-29.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas ediciones.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage— Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grinstein, A. (2008): "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nº 1/2, pp. 115-134.
- Hage, J. (1980), *Theories of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Harris, R.G. and Mowery, D.C. (1990), "Strategies for innovation: an overview", *California Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 7-16.
- Hart, S. and Tzokas, N. (1999), "The impact of marketing research activity on SME export performance: evidence from UK", *Journal of Small Business Management*, Vol. 7, pp. 63-75.

- Hausman, A. (2005): "Innovativeness Among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research", *Industrial Marketing Management*, 34 (8), pp.773-782.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. London UK: Blackwell.
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial*, 24, 105-117.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton (2001). "Guest Editors' Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation," *Strategic Management Journal* 22, 479-491.
- Hollenstein H. "A composite indicator of a firm's innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing". *Res Policy* 1996;25 (4):633 -45.
- Hornig, S. and Chen, A.C. (1998), "Market orientation of small and medium sized firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, pp. 79-85.
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
- Hult, G.T.M. and Ketchen, D.J. (2001), "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 899-906.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429-38.
- Hult GTM, Ferrell OC. "Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement". *J Bus Res* 1997;40(2): 97- 111.
- Hult GTM, Ferrell OC. "A global learning organization structure and market information processing". *J Bus Res* 1997; 40 (2):155- 66.
- Hurley, F.B. and Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54.
- Hurt TH, Joseph K, Cook CD. "Scales for the measurement of innovativeness". *Hum Commun Res* 1977; 4 (1):58- 65.
- Hurt TH, Teigen CW. "The development of a measure of perceived organizational innovativeness". *Commun Year b* 1977;1 (1):377 - 85.
- Islam M. S. and Sulaiman M.(2011) "Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises" *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 12; pp.118-125.
- Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53-70.
- Jimenez-Jimenez D., Sanz Valle R.(2008). "Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11 No.3 pp 389-412.
- Keizer, J.A., Dijkstra, L. and Halman, J. (2002), "Explaining innovative efforts of SMEs: an exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands", *Technovation*, Vol. 22, pp. 1-13.
- Keskin, H. (2006), "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 396-417.
- Kirca , A., Jayachandran , S.Y Bearden , W. (2005): "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24-41.
- Knight, G. A. (1997). "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to 460 Measure Firm Entrepreneurial Orientation," *Journal of Business Venturing* 12, 213-225.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kotey, B., Folker, C. (2007): "Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily", *Journal of Small Business Management*, 45(2), pp 214-238.
- Laforet S. (2009). "Size, strategic, and market orientation effects on innovation" *Journal of Business Research* 61 (2008) 753-764
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lee, T.S. and Tsai, H.J. (2005), "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, pp. 325-48.
- Liebeskind, J.P. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 93-107.
- Liu, S.S., Luo, X. and Shi, Y. (2002), "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, pp. 367-82.
- Lofsten, H., Lindelof, P., 2005. Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting: an empirical analysis of new technology-based firms. *Technovation* 25, 725-738.

- Lopez Rodriguez, J., Garcia Rodriguez, R. M. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539-557.
- Low D.R, Chapman R.L. and Sloan T.R. (2007) "Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs". *Management Research News*. Vol. 30 No. 12, 2007, pp. 878-891
- Lumpkin y Dess, 1996). Lumpkin, G.T., Dess, G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135–172.
- Lyon, D. and Ferrier, W. (2002), "Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14 No. 14, pp. 452-69.
- Madsen, 2007; Madsen, E.L., 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms: a longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development Marketing* 19, 185–204. *Marketing*, Vol. 58, pp. 35-45.
- Matlay, H. (2000), "Organizational learning in small learning organizations: an empirical overview", *Education Training*, Vol. 42, pp. 202-10.
- Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. Y Stewart, J. (2005): "Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance" *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Nº 11/12, pp. 1235-1263.
- Mengue, N., and S. Auh (2006). "Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, 63–73.
- Meziou, F. (1991), "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", *International Small Business Journal*, Vol. 29, pp. 72-8.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, NY.
- Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29 (7), 770–791.
- Mowery, D.G., Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 77–91.
- Naman, J.L. Y Slevin, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-53.
- Narver, J. and Slater, S. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- Nelson, R. y Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Newbert, S.L., Kirchoff, B.A. Y Walsh, S.T. (2007): "Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: evidence from the semiconductor silicon industry", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, Nº 4, pp. 438-66.
- Nonaka I. The knowledge-creating company. *Harv Bus Rev* 1991;69: 96– 104.
- Normann, R. (1971), "Organizational innovativeness: product variation and reorientation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 203-15.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. (2006): "Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers in the UK: The Applicability of the Miles and Snow typology", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 (5), pp 603-620.
- Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial high-tech start-ups: A new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25, 739-752.
- Pelham, A.M. (2000), "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp. 48-67.
- Peterson, R.T. (1988), "An analysis of new product ideas in small business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, pp. 25-31.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(special issue), 95–117.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. y Frese, M. (2009): "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice* (Mayo), pp. 761-787.
- Reynolds, P.D. (1987). New firms: societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 231–246.
- Rhee Jaehoon, Taekyung Park, Do Hyung Lee (2010) drivers of innovation and performance for innovative smes en south korea *technovation* 65-75
- Rodriguez-Cano, C., Carrillat, F.A. and Jaramillo, F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21 No. 2, pp. 179-200.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. Y Bausch, a. (2010): "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing* (En prensa).

- Sadler-Smith, E., Spicer, D.V. and Chaston, I. (2001), "Learning orientation and growth in smaller firms", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 139-58.
- Salavou, H. (2005): "Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some evidence from Greece", *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, pp. 307-338.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión*. México. Fondo de Cultura económica.
- Sethi, R.; Smith, D., Park, C. (2001): "Cross Functional Teams, Creativity and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, 38 (1), pp 73-86.
- Sinkula, J.M. (1994), "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 35-45.
- Sinkula, J.M. and Baker, W.E. (1999), "Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, pp. 295-308.
- Sinkula JM, Baker WE, Noordewier TA. "Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior". *J Acad Mark Sci* 1997; 25 (4):305– 18.
- Sirilli, G. y Evangelista, R. (1998): "Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results from Italian Surveys", *Research Policy*, 27, páginas 882-899.
- Slater y Narver 1995; Slater, F.S. and Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
- Srinivasan, R.; Lilian, G. , Rangaswamy, A. (2002): "Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to e-business", *Journal of Marketing*, 66 (3), pp 47-61.
- STOCK, G. N., Greis, N. P., Fischer, W. A. (2002). Firm size and dynamic technological innovation. *Technovation*, 22(9),537-549.
- Sulliyanto, Rahab. (2012). "The Role of The Role of Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Performance of Small and Medium Enterprises". *Asian Social Science* Vol. 8, No. 1; pp. 134-145
- Szulanski, 1996) Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 27–43.
- Tan, J.; Fischer, E.; Mitchell, R., Phan, P. (2009): "At the Center of the Action: Innovation and Technology Strategy Research in the Small Business Setting", *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp 233-262.
- Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D.J., Pisano G. y Suen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Terziovski, M. (2010): "Research Notes and Commentaries Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMES) in the Manufacturing Sector: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 31 pp 892-902.
- Tippins, M.J., and R.S. Sohi. 2003. "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?" *Strategic Management Journal* 24: 745–61.
- Tushman, M.L. and Nadler, D.A. (1986), "Organizing for innovation", *California Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 74-92.
- Tzokas, N., Carter, S., & Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and entrepreneurial orientation in smaller firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(1), 19-33.
- Utterback, J.M. (2001), *Dinámica de la innovación tecnológica*, Cotec, Madrid
- Verhees, F.J.H.M. Y Meulenbergh, M.T.G. (2004): "Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N° 4, pp. 134-154.
- Vesga Rafael (2010). "Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Documento Centro de estrategia y competitividad, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Vossen, R. W. (1998): "Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation", *International Small Business Journal*, 16 (3), pp 88-94.
- Vracking, W.J. (1990), "The innovative organization", *Long Range Planning*, Vol. 23 No. 2, pp. 94-102.
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 31–51.
- WADE, J. (1996). A community-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessor market. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1218-1244.
- Wang, C.L. (2008): "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Julio), pp. 635-657.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 2, pp. 171-180.
- Wolfe, R.A. (1994), "Organizational innovation: review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, Vol. 31 No. 3, pp. 405-31.

Zahra, S., Sapienza, H., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917-955.

Zahra, S.A. , Covin, J. (1995): "Contextual influences on the corporate entrepreneurship company performance relationship in established firms: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 43-58.

Anexo 1. ESCALA ORIENTACION AL MERCADO

Escala de Narver y Slater (1990) con tres componentes que son: Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Coordinación inter-funcional

Acuerdo -Desacuerdo

| | |
|--|---------------|
| 1. Nuestras estrategias van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Fijamos periódicamente objetivos de satisfacción de los clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Los directivos de los distintos departamentos de nuestra empresa se comunican regularmente con los clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. La información acerca de nuestros clientes circula por toda la empresa/división | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Para el logro de ventajas competitivas nos basamos sobre todo en el conocimiento de las necesidades de los clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de los clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Nuestro equipo comercial intercambia regularmente información sobre las actividades de la competencia | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Los ejecutivos analizamos y discutimos a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Nuestros directivos saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Nos fijamos objetivos de captación de clientes en los mercados en que disponemos de ventajas competitivas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí | 1 2 3 4 5 6 7 |

Anexo 2. ESCALA DE ORIENTACION EMPRENDEDORA

Escala de Naman y Slevin (1993)

Acuerdo -Desacuerdo

| | |
|---|---------------|
| 1. Otorgamos más énfasis a la investigación y al desarrollo de nuevos productos o servicios que a la comercialización de productos que el mercado ya conoce | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. En general, en la empresa tomamos proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidades de altas tasas de beneficios (Invertida) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. En general, nosotros creemos en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Nuestros cambios en los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Nuestra empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado (Invertida) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Nuestra empresa típicamente adopta medidas agresivas para "eliminar" a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de "vive y deja vivir" | 1 2 3 4 5 6 7 |

Anexo 3. ESCALA ORIENTACION AL APRENDIZAJE

Escala de Calantone et al.,(2002) la cual tiene 4 componentes: compromiso con el aprendizaje, visión compartida, la apertura de la mente y compartir el conocimiento organizacional.

Acuerdo-Desacuerdo

Compromiso para el aprendizaje

| | |
|---|---------------|
| 1. Los administradores básicamente están de acuerdo en que la capacidad de nuestra organización para aprender es la clave para nuestra ventaja competitiva. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Los valores fundamentales de esta organización incluyen el aprendizaje como clave para la mejora. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. El sentido aquí es que el aprendizaje del empleado es una inversión, no un gasto. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. El aprendizaje en mi organización es visto como una materia prima clave necesaria para garantizar la supervivencia organizacional. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Visión compartida

| | |
|---|---------------|
| 1. Hay una uniformidad de propósito en mi organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Hay total acuerdo sobre nuestra visión organizativa a través de todos los niveles, funciones y divisiones. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Los empleados se ven a sí mismos como socios en el trazado de la dirección de la organización. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Apertura de la mente

| | |
|--|---------------|
| 1. No tenemos a reflexionar críticamente sobre los supuestos compartidos que hemos realizado sobre nuestros clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. El personal en esta empresa se da cuenta que la forma en que perciben el mercado debe ser cuestionada continuamente. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Raramente colectivamente cuestionamos nuestros propios prejuicios acerca de la manera que interpretamos la información del cliente. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Nosotros juzgamos continuamente la calidad de nuestras decisiones actividades tomadas con el tiempo. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Intercambio de conocimientos inter-organizacional

| | |
|---|---------------|
| 1. Hay mucha conversación organizacional que mantiene vivas las lecciones aprendidas de la historia. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Nosotros siempre analizamos los infructuosos esfuerzos organizacionales para comunicar las lecciones aprendidas ampliamente. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Nosotros tenemos mecanismos específicos para compartir lecciones aprendidas en las actividades de organización de un departamento departamento (unidad a unidad, equipo a equipo). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. La alta dirección repetidamente subraya la importancia del intercambio de conocimientos en nuestra empresa. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Nosotros ponemos poco esfuerzo en compartir lecciones y experiencias. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Anexo 4. ESCALA CAPACIDAD DE INNOVACION

Escala de Calantone et al., (2002) la cual fue extraída de Hurt et al. (1997), Hollenstein (1996) y Hurt y Teigen (1997)

Acuerdo -Desacuerdo

| | |
|---|---------------|
| 1. Nuestra compañía con frecuencia ensaya nuevas ideas. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Nuestra empresa suele ser la primero en el mercado con nuevos productos servicios. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. La innovación en nuestra empresa es percibida como demasiado aventurada y s resiste. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Nuestra introducción de nuevos productos ha aumentado en los últimos 5 años. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Anexo 5. ESCALA RENDIMIENTO

Escala que incluye criterios subjetivos de tipo financiero, operativo, de marketing externo (satisfacción del cliente) e interno (satisfacción de los empleados), que fueron utilizados en estudios de Jaworski y Kohli (1993), Narver y Slater (1990) y recogidos en el meta-análisis realizado por Kirca et al., (2005)

Inferior - Superior

| | |
|--|---------------|
| 1. En relación a sus objetivos, el nivel de rentabilidad sobre la inversión (ROI) en el último año fue . | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. En relación a sus objetivos, el nivel de beneficios en el último año fue | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. En relación a sus objetivos, el nivel de incremento en sus ventas en el último año fue | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. En relación a sus objetivos, el grado de satisfacción de sus clientes en el último año fue | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. En relación a sus objetivos, la satisfacción de los empleados en el trabajo en el último año fue | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. En relación a sus objetivos, los resultados globales en su empresa en el último año fueron | 1 2 3 4 5 6 7 |