

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO COMO ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA EN PYMES DEL SECTOR CÁRNICO DE CALI

## RESUMEN

El trabajo trata sobre el aprendizaje organizacional en el ámbito de las empresas Pymes del sector Cárnico de Cali, Colombia. En particular, intenta investigar como el aprendizaje organizacional contribuye a la innovación de producto en estas empresas para hacer frente a los cambios del entorno, y con ello seguir siendo competitivas. La relevancia de este trabajo radica, por un lado, en la importancia que tienen las Pymes para la economía, la generación de empleo y el bienestar social. Y por el otro lado, en avanzar para el entendimiento en un área que sigue siendo deficiente y que tiene que ver con la manera en que las Pymes aprenden. Metodológicamente se utiliza el enfoque mixto con procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación. El enfoque cuantitativo se emplea para la recolección de los datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. El enfoque cualitativo emplea como técnicas el cuestionario y la entrevista en profundidad para la recolección de datos que interpretados refinan y responden la pregunta de investigación. La innovación en producto se estructura a través de la integración de los procesos estratégicos tecnológicos y los operativos, sustentados bajo un enfoque sistémico. Se propone a las Pymes una sistematización de conocimientos sobre la innovación en producto y las actividades de administración que se emplearán para desarrollar adecuadamente los procesos de aprendizaje, la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

**(Palabras clave:** innovación en producto, aprendizaje organizacional, ventaja competitiva)

## SUMMARY

The paper discusses organizational learning in the field of Pymes companies in the meat sector of Cali, Colombia. In particular, attempts to investigate how organizational learning contributes to product innovation in these companies to deal with the changing environment and thus remain competitive. The relevance of this work lies, on one hand, the importance of Pymes to the economy, employment generation and social welfare. And on the other hand, in advance for understanding in an area that remains weak and that has to do with the way that Pymes learn. Methodologically the mixed approach with systematic, empirical research and critical processes are used. The quantitative approach is used to collect data to test the hypothesis, based on numerical measurement and statistical analysis. The qualitative approach uses techniques such as questionnaire and in-depth interview for data collection and respond interpreted refine the research question. Product innovation is structured through the integration of technological strategic and operational processes, supported on a systemic approach. It is proposed to Pymes systematization of knowledge on product innovation and management activities that will be used to properly develop learning processes, decision making and achieving goals.

**(Keywords:** product innovation, organizational learning, competitive advantage).

## 1. INTRODUCCIÓN

A mediados de los ochenta, el factor tecnológico ha pasado a constituir un factor estratégico que permite que la empresa gestione la tecnología en beneficio de la organización frente a los competidores y en armonía con el resto de sus funciones estratégicas (Hidalgo, 1999). Luego, una empresa es exitosa

cuando obtiene beneficios extraordinarios, y puede obtener mayores beneficios porque compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales; es decir, goza de una ventaja competitiva. En este sentido, la teoría de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa, o a los que puede acceder y estudia el origen de las diferencias en los niveles de éxito alcanzados por las mismas.

En la actualidad el concepto de innovación de nuevos productos ocupa una posición importante dentro de la gestión de la empresa, el cual, conduce a un incremento de los conocimientos, que va a contribuir a la mejora de las capacidades de innovación y a la obtención de ventajas competitivas. Luego, el nuevo producto se puede definir desde una perspectiva tecnológica o de la satisfacción de las necesidades del cliente. Para Hisrich y Peters, (1991) desde un punto de vista de la innovación, los nuevos productos se pueden clasificar de acuerdo al nuevo aprendizaje que se requiere por parte de los consumidores para utilizar el producto.

**Antecedentes:** las Pymes constituyen un sector importante para el desarrollo de la mayoría de países, dado el papel clave que desempeñan en la economía, especialmente en la generación de empleo y en el desarrollo y bienestar de la comunidad donde se ubican. Según el DANE (2014), Colombia tiene un porcentaje de 99.9% de Mipymes, y una generación de empleo de 80.8%. Igualmente, en Colombia la distribución del tejido empresarial está constituido mayoritariamente, según la denominación de empresas, por microempresas (96.40%), seguido de las pequeñas (3.00%) y medianas empresas (0.50%) y las grandes empresas (0,10%), y generan el 80.8 % por ciento del empleo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014). En el presente trabajo la población objeto de estudio son las PYMES que emplean entre 11 y 200 personas.

Según, distintos autores que han abordado los temas de la gestión tecnológica las debilidades intrínsecas de las Pymes a nivel internacional se traducen en: Para la *innovación*, mayores esfuerzos para obtener información sobre la tecnología más relevantes, para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, y el asignar mayores recursos humanos y financieros al departamento de I+D (Rubio y Aragón, 2006); la necesidad de elementos internos clave para el desarrollo de la capacidad innovadora y la necesidad de procesos de aprendizaje y de acumulación de conocimiento generados en la propia empresa y en su interrelación con otros actores (OCDE y CEPAL, 2013); la necesidad de una estrategia de innovación para la consecución y mejora de la posición competitiva (Arbussà, Bikfalvi, & Valls (2004); la necesidad de fortalecer la gestión tecnológica de la estructura productiva, pero no desde lo fortuito, sino con una consolidada conciencia empresarial (Demuner y Mercado, 2011); en los países las debilidades del sistema nacional de innovación limitan el funcionamiento de la

competitividad como un fenómeno sistémico (planos microeconómicos, mesoeconómicos y macroeconómicos) (Milesi, Moori, Robert y Yoguel, 2007).

Las debilidades intrínsecas de las Pymes en Colombia se traducen en: los recursos y capacidades de la empresa (factores internos y las instituciones (factores externos) condicionan el dinamismo de las Pymes en Colombia (Franco, 2012); la ausencia de políticas sistémicas, que reducen la presencia del paradigma tecnológico, lo que limita el avance de procesos de aprendizaje y la generación de ventajas competitivas dinámicas (Cardona, Cano, Ramírez y Gutiérrez, 2006); las empresas implementan los pasos sugeridos para gestionar los procesos de innovación, lo cual, ocasiona: poca motivación, no incentivos a la generación de ideas, poca asignación de rubros para I+D+i, poca transferencia de la tecnología y protección de la propiedad intelectual (Ovalle, Martínez, Restrepo y Ramírez, 2012); el fortalecimiento de la innovación tecnológica y organizativa del sistema productivo (Cardona y Gutiérrez, 2010); la falta de interacción con el medio, y la innovación en productos y procesos (Restrepo, et al., 2007); y, la necesidad de una gestión de la tecnología, donde sean considerados los procesos de forma permanente, utilizando los recursos humanos y el conocimiento que estos poseen y aportan a la organización. Para lo cual es necesario que las acciones de mejora continua se integren con las acciones estratégicas, logrando favorecer el aprendizaje organizacional (OPTICOR, 2007).

Como consecuencia el **problema de investigación** que surgió sobre este tema fue: ¿Qué grado de aprendizaje organizacional contribuye en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se desarrolla el presente estudio con el propósito de comprobar la siguiente **Hipótesis**:

*Hi.* - El aprendizaje organizacional en las Pymes del sector Cárnico de Cali está relacionado significativamente con la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva.

*Ho.* El aprendizaje organizacional en las Pymes del sector Cárnico de Cali no está relacionado significativamente con la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva.

En este contexto, el **objetivo general** de la investigación es:

- Conocer la contribución del aprendizaje organizacional en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali.

*Objetivos específicos*

- Identificar las prácticas de aprendizaje organizacional en las Pymes del sector Cárnico de Cali.
- Identificar las prácticas de innovación de producto en las Pymes del sector Cárnico de Cali

- Determinar la influencia del aprendizaje organizacional en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en las Pymes del sector Cárnico de Cali.
- Desarrollar metodologías y estrategias de innovación que permitan ventajas competitivas en las Pymes del sector Cárnico de Cali.

### **Justificación del estudio**

- Valor teórico:* los resultados del estudio conducen a un incremento de los conocimientos sobre las funciones y los procesos en la innovación de producto, y sobre las actividades de administración que se emplearán para el desarrollo del aprendizaje organizacional de forma adecuada para el logro de los objetivos de la Pyme. No obstante, brinda alternativas de mejora económica, y hace un aporte empírico con respecto al avance en el estudio de los factores relevantes en el aprendizaje de las Pymes, el cual contribuye al desarrollo de mejores prácticas académicas y empresariales para el desarrollo de este importante sector, asimismo, se deja las puertas abiertas para futuras investigaciones en el sector Cárnico y otros sectores económicos.
- Utilidad metodológica:* una metodología sobre la innovación en producto se constituye en una herramienta para acelerar la innovación y los cambios tecnológicos, y modificar la competitividad de las Pymes del sector cárnico, por cuanto posibilita que las Pymes se preparen para adquirir nuevas capacidades, para gestionar la tecnología en beneficio de la empresa frente a los competidores y en armonía con el resto de sus funciones estratégicas, y como instrumento capaz de generar ventaja competitiva.
- Implicaciones prácticas:* está dado en la factibilidad y pertinencia de identificar la contribución del aprendizaje en la innovación de producto en Pymes del sector Cárnico con resultados favorables, así como identificar y resolver conflictos de forma rápida; lo cual permite la detención a la acumulación de problemas, el alcance de soluciones de forma cooperativa y el logro de prácticas clave en el aprendizaje para la innovación de productos que redundará en beneficios para la empresa.

Después de esta breve introducción se hará una revisión de la literatura, seguido de una discusión de la propuesta y la descripción de la metodología, se continúa con una discusión y conclusiones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa**

La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa tuvo sus raíces en el clásico trabajo de Penrose, (1962), *la teoría del desarrollo de la empresa*, en donde se relaciona el desempeño positivo de la organización a los recursos distintivos y difíciles de imitar que la organización posee, es decir, la

teoría busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder, y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización. Luego, es considerada un punto de referencia importante para explicar que los recursos y las capacidades son las bases en las que se sustenta las ventajas competitivas de la organización y es capaz de mantenerla.

De ahí, los trabajos de teóricos como Wernerfelt (1984); Barney, (1991); Prahalad y Hamel, (1990) presentan la fundamentación conceptual de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Barney, (1991) afirma que “Los recursos de la organización son: ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etc. Controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad”. Luego, los recursos y capacidades heterogéneamente distribuidos entre las empresas, y la imperfecta movilidad de los mismos hace que dicha heterogeneidad persista en el tiempo, lo que permite a las empresas obtener una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Nelson, 1991). Autores como Eisenhardt y Martin, (2000) consideraron que las proposiciones de la teoría de los recursos y las capacidades fallaban por no tener en cuenta la influencia del dinamismo del mercado y en persistir en la heterogeneidad de los recursos ignorando la competencia y la adquisición de recursos complementarios. En respuesta a estas cuestiones surgió el marco de las *capacidades dinámicas*, como un complemento de las proposiciones de la teoría de los recursos y las capacidades de la empresa (Lockett et al., 2008; Acedo et al., 2006).

**Las capacidades dinámicas:** Teece, Pisano, y Shuen, (1997) definen las capacidades dinámicas como: “La habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado”. Eisenhardt y Martin, (2000) las definen como “Los procesos organizacionales que utilizan recursos. Específicamente los procesos para integrar y reconfigurar recursos, para incluso crear cambios en el mercado”. Lavie, (2006) y Teece (2007, 2009) coinciden en señalar la detección de los estímulos del entorno como punto de partida que proporciona el conocimiento necesario para emprender un proceso de transformación que culmine en una configuración de recursos y capacidades más ventajosa.

Eisenhardt y Martin, (2000) expresan que las capacidades dinámicas varían de acuerdo al tipo de mercado: i) en los mercados moderadamente dinámicos, las organizaciones dependen del conocimiento existente y del diseño de procesos para la solución de problemas, requiriendo de una menor combinación de capacidades. En estos mercados las capacidades dinámicas se asemejan a las concepciones tradicionales de rutinas ii) en los mercados completamente dinámicos, las organizaciones dependen de la generación de nuevo conocimiento. Con lo que se crea una mayor generación y combinación de capacidades. Según Winter, (2003), la noción de dinamismo implica cambio. Por tanto, un mercado dinámico puede estar causado por un factor principal o varios factores como: la innovación tecnológica, cambios competitivos, cambios regulatorios, ciclo económico y cambios en la demanda (Wang y Ahmed, 2007). En este tipo de

mercados las capacidades dinámicas descansan menos sobre el conocimiento existente y mucho más sobre la rápida creación de nuevo conocimiento (Eisenhardt y Martin, 2000). Por otro lado, Dávila, (2012) concibe la dinamización como un proceso abierto, libre de las ataduras de lo rutinario y lo preestablecido, que deviene de la reflexión acerca de la idoneidad de la capacidad y la dinámica del entorno.

## **2.2 Desarrollo de nuevos productos (NPD)**

Para Vermeulen, (2004), la innovación permite que la organización pueda responder eficientemente a los cambios del mercado y obtener una ventaja competitiva sostenible, pero no todas las Pymes cuentan con recursos o capacidades para realizar actividades de innovación. Luego, en los países en desarrollo, para analizar la innovación de las Pymes es necesario enfocarse en reconocer las capacidades organizacionales que han generado productividad y crecimiento en ellas (Jansen, Van Den Bisch y Volberda, 2005; Kane, 2010).

La capacidad de innovar y desarrollar nuevos productos, o aplicaciones para los ya existentes, confiere a la empresa la oportunidad de explotar posiciones ventajosas respecto a los competidores. Los productos innovadores ofrecen a la empresa la oportunidad de diferenciarse en el mercado (Kleinschmidt y Cooper, 1991). Los nuevos productos permiten a las empresas adaptarse y reinventarse a sí mismas para mantenerse competitivas (Brown y Eisenhardt, 1995) y, en último, contribuyen a incrementar su demanda y cuota de mercado (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009). Adicionalmente, en la medida en que no aparezcan sustitutivos cercanos, la explotación de estos nuevos productos permitirá a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Autores como Foxall, (1989); Cooper, (1987); Booz, Allen y Hamilton, (1982) señalan la importancia de definir una buena estrategia para la innovación en el desarrollo de nuevos productos, y un conjunto de procedimientos para garantizar un proceso ordenado. Cooper, (1987), identificó un fuerte vínculo entre la estrategia de innovación de productos y el rendimiento de la empresa. Señala que el principal impulsor es la superioridad del producto, el cual separa los ganadores de los perdedores. Define un producto "superior" como el que ofrece beneficios únicos y valor a los usuarios.

Muchas empresas ven como reto fundamental para un mejor futuro, el reestructurar y rediseñar sus prácticas y métodos para el desarrollo de nuevos productos (NPD), lo cual contribuye al crecimiento de la organización, a la mejora de los rendimientos y como factor clave en la planificación de la empresa (Booz, Allen y Hamilton, 1982; Crawford, 1987; Urban y Hauser, 1993; Cooper, 2001; Ulrich y Eppinger, 2011). Por lo tanto, el estudio de NPD y los procesos mediante los cuales emergen es importante.

Cooper, (1988) concluyó de su investigación sobre Proyecto de NewProd que hay una fuerte conexión entre el proceso y los resultados. Igualmente, encontró evidencia de la necesidad de una "guía de procesos para las decisiones de nuevos productos", la falta de un proceso formal sistemático, orientado hacia el mercado y el resultado particular fue la no participación del cliente en las pruebas de producto.

### **2.3 El aprendizaje organizacional**

Estratégicamente, el *Aprendizaje Organizacional* se define como la existencia de espacios para aplicar nuevas ideas, posibilidad de desarrollo de las personas en el interior de la empresa y empoderamiento de los empleados. Para Drucker, (1994), las organizaciones tienen la necesidad de cambiar constantemente, lo cual, ha sido la columna vertebral del pensamiento de los teóricos del aprendizaje organizacional. Está aceptado que el *aprendizaje organizacional* consiste en dos tipos de actividad. El aprendizaje de un solo ciclo y de doble ciclo (Nonaka y Takeuchi, 1999). El aprendizaje de un solo ciclo es obtener *know-how* para resolver problemas específicos con base en premisas existentes; es decir, está relacionado con los conocimientos y habilidades que adquieren las personas para cumplir con su trabajo y sus responsabilidades, y se fundamenta en procesos de formación y entrenamiento. El aprendizaje de doble ciclo, establece nuevas premisas para superar las existentes. Además, forma a las personas para cuestionar lo pre-existente, reflexionar y generar nuevos significados sobre sus acciones.

Senge, (2005, p.296) define el aprendizaje en equipo como “el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean”. Autores como Sánchez, Heene y Thomas, (1996) indican que el aprendizaje y el conocimiento son variables que tienen un rol estratégico en el desarrollo de nuevas capacidades dinámicas. En este sentido, el mejoramiento de las capacidades empresariales va a depender de la creación de nuevo conocimiento (Gálvez y García, 2011). Luego, la combinación de capacidades como recursos, personas y sistemas organizacionales, que no solamente residen en una sola persona, sino que pueden originarse por el aprendizaje colectivo (Quintana y Benavidez, 2003).

Cohen y Levinthal, (1990); Zahra y George, (2002) argumentan que el aprendizaje y el desarrollo de capacidades son procesos que dependen de la historia previa, donde lo que las empresas aprenden depende de lo que ellas conocen previamente. Autio *et al.*, (2000) señalan que el cómo, qué aprenden y cómo cambian sus capacidades las empresas, depende en parte de la edad y la etapa de desarrollo de sus rutinas organizacionales. Las empresas nuevas y las ya establecidas, y que tan bien difiera entre grandes, pequeñas y medianas, para tratar con las demandas cambiantes del entorno confían en

diferentes modalidades de aprendizaje y desarrollo de capacidades, como: el aprendizaje por ensayo y error (Eisenhardt y Tabrizi, 1995; Moorman y Miner, 1998), la improvisación (Moorman y Miner, 1998), la experimentación (Ahuja y Lampert, 2001), el aprender haciendo (Minniti y Bygrave, 2001).

Para Levinthal y March, (1993), las organizaciones se comprometen con dos amplias clases de actividades de aprendizaje: la explotación, que fundamenta en el uso y desarrollo de las competencias existentes, y la exploración para perseguir nuevas competencias, es decir involucra la búsqueda y desarrollo de nuevas competencias.

Por su parte, el enfoque neoschumpeteriano permite analizar la naturaleza de la innovación como un proceso evolutivo y sistémico que involucra el aprendizaje acumulativo a través de la búsqueda, descubrimiento e imitación de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas organizacionales, dentro de una trayectoria tecnológica (Dosi G., 1988 citado en Bravo, 2012). Hisrich y Peters, (1991) afirman que desde el punto de vista de la innovación, los nuevos productos se pueden clasificar de acuerdo al nuevo aprendizaje que se requiere por parte de los consumidores para utilizar el producto.

### **3. DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Capacidades dinámicas y el proceso de desarrollo de nuevos productos (NPD)**

La literatura sobre desarrollo de un nuevo producto señala que se requiere de la capacidad de obtener, procesar e interpretar información, para desarrollar ideas de producto y evaluar sus límites técnicos, posibilidades de fabricación y viabilidad económica (Gomes et ál., 2003).

El desarrollo de nuevos productos, también puede ser denominado *innovación de productos*, para Dougherty, (1992), esta práctica comprende la relación creativa de posibilidades comerciales y tecnológicas en un paquete general de atributos. Luego, este proceso vincula a los clientes con sus necesidades, que los lleva a pedir ciertos beneficios en los productos y la tecnología, que proporciona tales beneficios a través de los atributos de sus productos. En este sentido, Danneels, (2002) indica que la empresa necesita dos tipos de capacidades de nivel operativo: las *tecnológicas* y las *comerciales*. Las capacidades *tecnológicas* para adquirir habilidades para el diseño y fabricación de un producto y se generan a partir de recursos como: la planta de producción y su equipamiento (conjunto de instalaciones fijas que hacen posible el desarrollo de una actividad industrial o social) y las capacidades de *mercado* para servir a ciertos consumidores e involucra recursos como: el conocimiento de las necesidades de los clientes, los canales de distribución y de comunicación utilizados, la reputación y la imagen de la marca.

Salvato, (2009) señala que el tipo de proceso seguido por la empresa para desarrollar nuevos productos, esté evolucionará a lo largo del tiempo. La literatura sobre el enfoque de las capacidades

dinámicas, en los primeros trabajos reconoce la utilidad del NPD para mantener la organización convenientemente renovada, pero sin mencionar aún la noción de capacidad dinámica (Dougherty, 1992; Leonard-Barton, 1992; Bowen et al., 1994; Ruiz, 1998). Maidique y Zirger, (1985), señalan que los nuevos productos son un vehículo para el aprendizaje organizacional, y son de gran utilidad para la explotación de las competencias existentes en la organización mientras se exploran nuevas competencias.

En este contexto, lo que pretende la investigación con el estudio de las empresas que tienen un desempeño dinámico en el sector Cárnico, es que el uso conjunto de las capacidades dinámicas de creación, absorción, integración y reconfiguración del conocimiento proporciona la fundamentación para la innovación continua de producto.

No obstante, el marco de las capacidades dinámicas tiene ya demostrada la relevancia del aprendizaje continuo con el objeto de introducir productos innovadores y la adaptación a los cambios del mercado. La secuencia de un producto puede parecerse a la secuencia de un sistema estructurado de conocimiento integral, el cual depende de un continuo, aprendizaje individual y colectivo dentro de la organización (Helfat y Raubitschek, 2000).

Eisenhardt y Martin, (2000) señalan que la innovación de producto es una actividad organizacional que sirve para renovar y reconfigurar los recursos organizacionales, al igual, argumentaron que el desarrollo de productos es una capacidad dinámica de la organización, porque de su habilidad para alterar la configuración de recursos depende su desempeño dinámico. El desarrollo de productos es uno de los mecanismos por los cuales la organización crea, integra, recombina, y almacena recursos (Helfat y Raubitschek, 2000).

Esta investigación tratará de articular la relación entre los esfuerzos de la organización para innovar en productos y el aprendizaje, y el uso de sus competencias. El propósito de la investigación es examinar la innovación de producto a través de la capacidad de aprendizaje organizativo y la explotación de competencias existentes, y la construcción de otras. La discusión de la renovación de las competencias de la organización se proyecta sobre el aprendizaje organizacional.

### **3.2 El desarrollo de nuevos productos (NPD) y el aprendizaje organizacional**

Maidique y Zirger (1985) y Danneels (2002), utilizan la distinción entre estrategia de explotación - exploración, generalizada a partir del trabajo seminal de March (1991). La estrategia de exploración implica conceptos como “búsqueda, variación, asunción de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación” (March, 1991, p. 71). Su esencia es, la experimentación con nuevas alternativas. Sus resultados son inciertos, distantes, a menudo negativos. La estrategia de

explotación incluye conceptos como el “refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación o ejecución” (March, 1991, p. 71). Su esencia es el refinamiento y la extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes. Sus resultados son positivos, próximos y predecibles. La distancia en tiempo y espacio entre el aprendizaje y la consecución de resultados es generalmente mayor en el caso de la exploración, al igual que su incertidumbre; representa un grado de innovación o de cambio mucho mayor que la explotación (March, 1991, p. 71, 85). Según March, (1991), estas estrategias incluyen aprendizaje porque replican acciones pasadas, se acumula experiencia y se desciende en la curva de aprendizaje, aunque sea de una forma incremental.

Para el DNP, la explotación incluye la búsqueda de información en un espacio producto/mercado bien definido, cercanamente relacionado con la experiencia previa de la empresa, buscando un conocimiento más profundo de su particular área de tecnología y mercado para mejorar la eficiencia e implementación. La exploración incluye la búsqueda de nuevas informaciones de tecnología e información de mercado en ámbitos heterogéneos y conocimiento alejado de la experiencia actual de la organización (Atuahene-Gima y Murray, 2007).

En este contexto, Danneels, (2002, 2008) considera que la organización implementa la estrategia de *exploración* si combina nuevas capacidades tanto tecnológicas como comerciales, es decir, lleva a cabo un aprendizaje que provoca la suma de nuevos recursos o capacidades (ruptura). La organización implementa la estrategia de *explotación* para obtener un nuevo producto buscando nuevas combinaciones de sus capacidades tecnológicas y comerciales actuales, es decir, hace un aprendizaje que implica el uso de recursos o capacidades ya poseídos (dependencia del pasado). Es posible que la empresa siga una explotación o una exploración puras, aunque también puede que adopte opciones intermedias, buscando el *apalancamiento* de competencias, para conseguir la extracción de valor adicional de ciertos recursos infrautilizados.

En este sentido, según las contribuciones de Danneels, (2002) y las capacidades operativas de las que parte la empresa, se puede señalar la existencia de cuatro grandes formas de llevar a cabo el desarrollo de nuevo producto (NPD) (cuadro 1).

**Cuadro 1. Tipología de Desarrollo de nuevo producto (NPD)**

CAPACIDADES	Tecnologías		
		Actuales	Nuevas
Comerciales	Actuales	Explotación	Apalancamiento capacidades comerciales
	Nuevas	Apalancamiento capacidades tecnológicas	Exploración

Fuente: Danneels (2002, p. 1105)

No obstante, la tipología de Danneels, (2002), es posible relacionarla con los distintos mecanismos de reconfiguración de capacidades propuestos por Lavie, (2006), y con el trabajo de Teece, (2007). Con el trabajo de Lavie, (2006), existe correspondencia entre la explotación y el mecanismo de evolución de capacidades, la exploración y el mecanismo de sustitución, y semejanzas entre el apalancamiento y el mecanismo de transformación de capacidades. Luego, “la configuración posterior al cambio se basa en una combinación de conocimiento y habilidades existentes con nuevos conocimientos y habilidades” (Lavie, 2006, p. 159). Teece, (2007) señala tres tipos de procesos: monitorización del entorno, aprovechamiento de oportunidades y reconfiguración. Por consiguiente, es importante que las organizaciones mantengan un adecuado balance entre la estrategia de exploración y la estrategia de explotación, lo cual es fundamental para asegurar la supervivencia y bienestar de la misma.

La literatura presentada en este trabajo se utilizó para desarrollar un modelo conceptual que represente la relación dinámica entre la innovación de producto y el aprendizaje organizacional; y para observar que en el tiempo esta interrelación genera renovación y ventaja competitiva.

Modelo conceptual: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO) =  $f$  (CT, CM, NC). Dónde:

- *Capacidades Tecnológicas (CT)*: planta de producción, equipamiento.
- *Capacidades de Mercado (CM)*: conocimiento de las necesidades de los clientes, canales de distribución y comunicación, reputación e imagen de la marca.
- *Nuevas capacidades (NC)*: capacidades estratégicas

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1 Enfoque del estudio**

Para alcanzar los objetivos se utilizará el *enfoque mixto* (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

En el *enfoque cuantitativo* se empleará para la recolección de los datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, luego se procederá con el *enfoque cualitativo* para la recolección de datos que permitieran profundizar, interpretar y dar respuesta a la pregunta de investigación: *¿Qué grado de aprendizaje organizacional contribuye en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en Pymes del sector Cárnico de la ciudad de Cali?*

### **4.2 Métodos de análisis**

En el enfoque *cuantitativo* una muestra representativa de empresas del sector Cárnico ubicadas en la ciudad de Cali, región del Valle del Cauca.

En el enfoque *cualitativo*, centrado en el análisis de tres casos de empresas ubicadas en la misma ciudad y región colombiana.

#### **4.2.1 Análisis cuantitativo: selección de datos y definición de la muestra**

La investigación de tipo cuantitativo, se realizará a partir de una muestra de empresas del sector Cárnico registradas en la Cámara de Comercio que opera en la ciudad de Cali, recuperada a febrero de 2014. Según datos se encuentran ubicadas 35 Pymes de la División 15: Código CIIU 1511, que corresponde a la Producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio, en el cual el tamaño de la muestra fue: 25 Pymes del sector Cárnico.

**Fuentes de información:** para la recolección de la información se aplicará la *entrevista en profundidad semiestructurada* a cada uno de los empresarios fundadores y con la segunda persona al frente del área de producción, y se aplicará un cuestionario sobre la *capacidad de innovación en producto (variable independiente)* y sobre *aprendizaje organizacional (variable dependiente)*. Estas encuestas se aplicarán a los empleados del área de producción de los niveles de dirección, línea media y operativa.

El *cuestionario* tiene las características siguientes: la primera parte contiene información general de las características de la empresa y de la persona encuestada bajo 9 criterios, a saber: puesto que ocupa en la empresa, función de la persona que responde, antigüedad en el puesto de trabajo, antigüedad en la empresa, nivel de estudios, formación particular, edad de la persona que responde, sexo de la persona que responde, sugerencias o comentarios sobre el estudio.

La segunda parte del cuestionario sobre la variable *Aprendizaje Organizacional* contiene 9 variables o ítems, a saber: aprendizaje personal, aprendizaje organizativo, trabajo en equipo, liderazgo y visión, cultura y valores, estructuras, recursos, entorno, barreras para el aprendizaje. Las variables son medidas a través de escalas de Likert de 5 puntos.

La segunda parte del cuestionario sobre la variable innovación en producto contiene 7 variables o ítems, a saber: estrategia de innovación, entorno, despliegue de la estrategia de innovación, cultura de la innovación, innovación en la cadena de valor, experiencia en innovación, obstáculos a la innovación. Las variables son medidas a través de escalas de Likert de 5 puntos. La confiabilidad de los cuestionarios fue evaluada a través del coeficiente de consistencia interna *Alfa de Cronbach*. Una vez validado el cuestionario sobre la variable aprendizaje organizacional (variable dependiente) su fiabilidad fue de 0,89, el cual se estima aceptable y la fiabilidad para el cuestionario sobre la variable innovación en producto (variable independiente) fue de 0,90, igualmente se estima aceptable.

#### **4.2.2 Análisis cualitativo: características del estudio de caso**

Para la investigación exploratoria de tipo cualitativo se utilizó la metodología del *estudio de casos*, dada su capacidad para responder preguntas poco desarrolladas en la literatura sobre el cómo y el porqué del *aprendizaje organizacional* en el sector Cárnico.

Respecto a las investigación de estudio de caso, Creswell (2007), Yin (1989, 2003) señalan que la investigación comprende el estudio de un tema explorado a través de uno o más casos, que permite medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado.

Para un criterio de validez de constructo se utilizaran como fuentes de evidencia las siguientes: en cada organización se entrevistarán dos personas, y se utilizará la observación para el estudio de sus principales áreas. Igualmente, la información se complementa con fuentes secundarias resultado de documentos de cada empresa. Luego se aplicará el concepto de triangulación para buscar la afinidad entre las distintas fuentes de información.

Para obtener la validez interna, se revisará la literatura especializada y se tendrá en cuenta el modelo conceptual generado a partir de la misma, asegurando las relaciones (correctamente formuladas) causales entre las variables y los resultados del estudio. Para la validez externa, la cual se refiere a la medida en que los resultados pueden ser generalizados. La afirmación de la generalización proviene de la réplica lógica. Por lo tanto, se hará uso de la replicación lógica, y se realizarán tres estudios de casos con el propósito de predecir resultados similares (replicación literal), o encontrar resultados contradictorios entre ellos (replicación teórica).

Asimismo, para la fiabilidad, la cual se refiere a que el estudio de caso se lleva a cabo sin errores o por lo menos con un mínimo de error y/o sesgos). Luego, se utilizará el mismo protocolo de entrevista en profundidad para cada una de las empresas estudiadas, y se elaborará una base de datos de las transcripciones de las entrevistas y fichas técnicas de cada caso.

De acuerdo a lo que sugiere Yin (2003 y 2009), se realizará un estudio piloto en la empresa Industria de Alimentos Maya's S.A., para validar el protocolo de la entrevista en profundidad, antes de iniciar la obtención definitiva de los datos.

Para el análisis de los resultados, se realizará la transcripción de las entrevistas y cada pregunta se tabulará y categorizará mediante el software Atlas.ti23. Los audios de las entrevistas se transcribirán y los textos digitales se analizarán mediante el Atlas.ti23. Una vez creadas las categorías de análisis, se codificarán los párrafos alusivos a cada categoría de análisis, obteniéndose las relaciones múltiples en la información de las oraciones y en el cruce con las categorías, consistentes con el marco teórico.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las empresas para la ejecución de las rutinas requieren un elevado grado de conocimiento tácito, que se constituyen en la esencia de las capacidades organizativas. Al respecto, Dierickx y Cool (1989) relacionan las capacidades con las habilidades específicas de la empresa, el conocimiento y los valores que son acumulados a través del aprendizaje y del entrenamiento en el trabajo. Por tanto, las capacidades organizativas requieren modelos de coordinación entre la persona, entre la persona y los recursos, y el aprendizaje a través de la repetición para perfeccionar la coordinación. Luego, se pueden definir las capacidades como las rutinas organizativas resultado de los diversos procesos internos de aprendizaje y de los flujos de recursos utilizados. Asimismo, Porter (1991) señala que la renovación constante de los recursos y capacidades en la empresa es clave para una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. De ahí, la importancia que las empresas exploten sus recursos e identifiquen los recursos y/o capacidades que aún no aplican y que son necesarios para el desarrollo de estrategias futuras, y que continuamente mejore, innove y supere sus ventajas competitivas a largo plazo. En consecuencia, el desarrollo de recursos y capacidades puede suceder espontáneamente a través de las prácticas de aprendizaje en la organización.

No obstante, las capacidades organizativas están relacionadas con las capacidades dinámicas para la configuración de sus recursos y la modificación de sus rutinas organizativas en respuesta a las exigencias del mercado. Arthurs y Busenitz (2006) señalan que las capacidades dinámicas son primariamente recursivas, ya que permiten comparar el desempeño de la organización con el nivel de desempeño esperado en el mercado, y definir nuevas estrategias y combinaciones que permitan a la organización cumplir con sus expectativas de desempeño.

En este contexto, las empresas deben desarrollar una capacidad para reconocer el conocimiento externo valioso, para posteriormente transferirlo y explotarlo (capacidad de absorción). Asimismo, establecer como meta fundamental para el futuro la capacidad de innovar y desarrollar nuevos productos (NPD), o modificar los existentes, como oportunidad para diferenciarse en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Es decir, el desarrollo de nuevos productos (NPD) como proceso de dinamización de capacidades organizativas, es un proceso más abierto, que se enfoca hacia los desafíos de la dinámica del contexto competitivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acedo, F; Barroso, C; Casillas, J. and Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 9 (4): 327–353.
- Ahuja, G. and Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6): 521-544.

- Arbussa, A.; Bikfalvi, A., y Valls, J. (2004). La I+D en las Pymes: Intensidad y estrategia. *Universal Business Review*, (1), 40-49.
- 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.
- Atuahene-Gima, K. and Murray, J. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15 (2): 1-29
- Autio, E., Sapienza, H. and Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Booz, Allen and Hamilton (1982). *New Product Management for the 1980's*. New York: Booz, Allen and Hamilton Inc.
- Bowen, K., Clark, K. B., Holloway, C. A. y Wheelwright, S. (1994). Development projects: The engine of renewal. *Harvard Business Review*, Sept-October, 110-120.
- Bravo R., M. (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*. 27(66)
- Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1995): «Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions », *Academy of Management Review*, 20: 343-369.
- Cardona A., M.; Cano G., C.A.; Ramírez, C.J. y Gutiérrez O., J.A. (2006). “Mundos de producción de las PYMES en Colombia: Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales”, *Archivos de Economía*, 311.
- Cardona A., M., y Gutiérrez Ossa, J.A. (2010). *Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las Pymes en Colombia desde la organización y las políticas*.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128–152.
- Cooper, R.G. (1987). Defining the new product strategy, *IEEE - Transactions on Engineering Management*, EM-34, 3, pp. 184-193
- Cooper R.G. (1988). Pre-development activities determine new product success. *Industrial Market Management*, 17, pp. 237-247
- Cooper, R. (2001). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch* (3rd Ed.). Massachusetts: Perseus Publishing.
- Crawford, C. (1987,1997). *New product management*. (2nd Ed. & 5th Ed.). Illinois: Richard D. Irwin.
- Creswell W.J. (2007). *Qualitative inquirí and research design. Choosing among five traditions*. (2a Ed.). Thousand oaks. SAGE Publications
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1095-1121.
- Danneels, E. (2008). “Organizational Antecedents of Second-Order Competences”, *Strategic Management Journal*, 29 (5): 519-543.
- Dávila, C. (2012). “La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado”. *Cuadernos de Administración*, 25(44):17-37
- Demuner F., M. del R. and Mercado S., P. (2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en Pymes Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple. *Panorama Socioeconómico*, 29(42): 4-22.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia – DANE. (2014). Estadísticas. Recuperado el 10 de junio de 2014 desde [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

- Dougherty, D. (1992). A practice centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13: 77 - 92
- Drucker, P. F. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. and Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1): 84-110.
- Foxall, G. (1989). Marketing, innovation and customers, *Quarterly Review Marketing*, 15(1):14-18
- Franco A, M. (2012). "Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia". Trabajo de grado (Doctor en Emprendimiento y Gestión), 287 p. Universidad Autónoma de Barcelona, España
- Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(2), 125–145.
- Gomes, J., De Weerd-Nederhof, P., Pearson, A. y Cunha, M. (2003). Is more always better? An exploration of the differential effects of functional integration on performance in new product development. *Technovation*, 23: 185-191
- Helfat, C.E., and Raubitschek, R.S. (2000). "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products". *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 961-979.
- Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. Ed.). Perú: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hidalgo N., A. (1999). La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial. *Economía Industrial*. 330: 43-54
- Hisrich, RD and Peters, MP (1991). *Marketing Decisions for New and Mature Products*, 2nd ed., Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company
- Jansen, J., Van Den Bisch, F. and Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999–1015.
- Kane, A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity. *Organization Science*, 21(3): 643–660.
- Kleinschmidt, E. J. and Cooper, R. G. (1991): «The Impact of Product Innovativeness on Performance», *Journal of Product Innovation Management*, 8: 240-251.
- Lane, P., Koka, B. and Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4): 833–863.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31 (1): 153–174.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities - A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Levinthal, D.A. and March, J. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14:95-112.
- Lockett, A.; O'Shea, R; and Wright, M. (2008). The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt 1. *Organization Studies*, 29: 1125.
- Madrid-Guijarro, A.; García, D. and Van Auken, H. (2009): «Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs», *Journal of Small Business Management*, 47: 465-488.
- Maidique, M. and Zirger, B. 1985. The New Product Learning Cycle. *Research Policy*, 14(6): 299 - 313.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2 (1): 71-87.
- Milesi, D.; Mouri, V.; Robert, V., y Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: Pymes: exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. (Spanish). *Revista de la CEPAL*, (92): 25-43.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo– Ley 590 del 10 de Julio de 2000–Colombia.

Recuperado el 10 de junio de 2014 desde

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.htm>

- Minniti, M. and Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 25 (3): 5-17.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12:61-74
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press.
- OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012). “*Perspectivas Económicas de América Latina 2013: Políticas de Pymes para el cambio estructural*”. OCDE/CEPAL - ISBN 978-92-64-18374-2
- OPTICOR (2007). Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional – OPTICOR, Universidad del Valle. Informe: “*Construcción Colectiva de las Estrategias Competitivas Regionales para el Aprovechamiento de las Oportunidades en la Globalización de los Mercados*”. Colombia. Autores
- Ovalle Castiblanco, A., Martínez Jáuregui, E., Restrepo Peláez, J., y Ramírez Hoyos, L. (2012). Relación de la Norma Técnica Colombiana ICONTEC NTC 5801 con los procesos de gestión de la innovación en las PyMES del sector Textil y de Confección de Manizales-Colombia. *Revista ingeniería industrial*, 11(2): 57-69.
- Penrose, E.T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue): 95–117.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Quintana C. y Benavides C. (2003). Redes de cooperación tecnológica y capacidades dinámicas. Boletín Económico de ICE n.º2779. Ministerio de Economía. Madrid.
- Restrepo de O., L.S.; Hincapié N., A.G. y Salazar J., F.J. (2007). “Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial – Producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos, en el área metropolitana centro-occidente”. *Revista Scientia Et técnica*, mayo 2007/ vol. XIII, número 034. Colombia: Editorial Universidad Tecnológica de Pereira, pp. 373-378
- Rubio B., A., y Aragón S., A. (2006). “Competitividad y recursos estratégicos en las pymes”. (Spanish). *Revista De Empresa*, (17): 32-47.
- Ruiz, J. (1998). Turnaround and renewal in a Spanish shipyard. *Long Range Planning*, 31(1): 51-59
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: the role of ordinary activities in evolution of product development processes. *Organization Science*, 20 (2): 384-409
- Sánchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (1996). *Dynamics of Competence-Based Competition*. Oxford: Elsevier
- Senge, P.M., (2005) “*La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*”. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Teece, DJ; Pisano, G and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Teece, D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319-1350
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Ulrich, K.T. and Eppinger, S.D. (2011). *Product Design and Development*. McGrawHill.
- Urban, C., and Hauser, J. (1993). *Design and marketing of new products*. New Jersey: Prentice-Hall

- Vermeulen, H. (2004). Models and modes of immigrant integration. . . and where does southern Europe fit? In C. Inglessi, A. Lyberaki, H. Vermeulen, y G. J. vanWijngaarden (Eds.), *Immigration and Integration in Northern versus SouthernEurope*. Athens: Netherlands Institute in Athens.
- Wang, C.L.; and Ahmed, P.K. (2007). “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda”. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1): 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Winter, SG. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10): 991–996. Special Issue
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research*. California, USA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. (4<sup>a</sup> Ed). California, USA: Sage Publications.
- Zahra, S. and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2): 185–203.