



**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EN PYMES Y MEDIACIÓN DE
LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

ANA MARCEL HURTADO
CRISTIAN PEÑARANDA
KAREN LUCIA PLAZAS
ANDRES JURADO
DANIELA UMAÑA

PROFESORA:

MARTHA LUCIA CRUZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

MAYO 22 DE 2014

**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EN PYMES Y MEDIACIÓN DE
LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE**

ANA MARCEL HURTADO

KAREN LUCIA PLAZAS

CRISTIAN PEÑARANDA

ANDRES JURADO

DANIELA UMAÑA

POR YECTO DE GRADO II

PROFESORA:

MARTHA LUCIA CRUZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

MAYO 22 DE 2014

CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
MODELO.....	8
OBJETIVOS	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
DELIMITACIÓN.....	10
MARCO DE REFERENCIA	11
ANTECEDENTES.....	11
MARCO TEÓRICO.....	15
METODOLOGÍA.....	36
GENERALIDADES DEL ESTUDIO	36
ESCALAS DE MEDICIÓN	37
DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:.....	37
TIPO DE MUESTREO:	37
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	38
RESULTADOS	39
Caso: Nutritec S.A	39
Caso: Agrícola Himalaya S.A.....	40
Caso: Natural Medy S.A.S	42
Caso: LAGZ, Guías y Repuestos S.A.S.....	43
CONCLUSIONES.....	47
ANEXOS	48
BIBLIOGRAFÍA	52

RESUMEN

La siguiente investigación busca realizar un trabajo exploratorio en dónde se indague cuáles son los motores que impulsan la capacidad de innovación en las pymes manufactureras y el desempeño de estas, además, profundizar sobre la variable que modera dicha influencia llamada orientación al aprendizaje.

La investigación se realiza en el contexto colombiano, estudiando cualitativamente cuatro casos de Pymes manufactureras vallecaucanas que han tenido experiencia en el área de exportación o innovación. Estas Pymes son escogidas por conveniencia del estudio y la herramienta principal de análisis utilizada es la entrevista a profundidad.

Autores como Keskin, Baker, Sinkula, Calantone, Salavou, Chien-huang, Hult, Alegre, Gonzalez, Cheng, Chang, Mavondo, Hortley, Plaza, Villar, Suliyanto, Zhang, Liao y Rosslee son tenidos en cuenta para la creación del marco teórico y para darle un entendimiento global y profesional al estudio, éstos aportan teoría sobre orientaciones estratégicas motoras de la capacidad de innovación como Orientación al aprendizaje (OA), Orientación al Mercado (OM), Orientación emprendedora (OE), además de nuevas variables que posiblemente pueden también influir en dicho estudio como Capacidad de absorción (CA) y cooperación.

Los hallazgos de la investigación muestran que la variable orientación al aprendizaje media la relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora con la capacidad de innovación.

Esta investigación aporta significativamente a otros estudios que exploran las orientaciones estratégicas y su influencia en la capacidad de innovación, permite priorizar la importancia de la variable orientación al aprendizaje y ver cómo está es el puente de conexión para que las orientaciones estratégicas influyan el desempeño de una Pyme. Anteriores investigaciones ya han indagado sobre este tema, por lo cual el presente estudio radica su originalidad en profundizar y reforzar estas variables, además agregar la variable propensión exportadora como un factor adicional que impulsa la capacidad de innovación en las Pymes

Este proyecto fue desarrollado en dos fases durante todo su proceso; la primera fase de esta investigación se realizó por medio de revisiones bibliográficas de distintas fuentes, autores e idiomas la cual incluyó una búsqueda detallada de

conceptos, relaciones entre variables y temas ligados a la investigación; tales como la Orientación al aprendizaje (OA, Variable Moderadora), orientación al mercado (OM), capacidad de innovación, orientación emprendedora (OE), propensión exportadora, desempeño de la compañía y demás conceptos relacionados.

La segunda fase del trabajo estuvo basado en una investigación de tipo cualitativa, guiada por una entrevista realizada a cuatro PYMES Colombianas del sector manufacturero ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali, las cuales tuvieran procesos de innovación o exportación dentro la compañía. De esta manera, poder abarcar el tema a investigar y obtener detalles sobre los procesos realizados por las PYMES entrevistadas de acuerdo a su capacidad de innovación y demás variables.

Palabras claves: Orientación emprendedora, Orientación al aprendizaje, Orientación al mercado, capacidad de innovación, Capacidad de absorción, Cooperación, Pyme, Propensión exportadora,

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas han sido consideradas como un factor determinante dentro de la economía de los países desarrollados y en vía de desarrollo. Múltiples estudios han revelado la importancia de las Pymes en la economía en diferentes aspectos como el crecimiento económico, la generación de empleo, la innovación y la difusión de tecnologías, todo esto permitiendo a las Pymes jugar un papel importante en el desarrollo económico del país (Herath & R, 2012).

En el caso específico de Colombia, la economía se encuentra soportada en empresas de pequeña escala (pymes), junto con las microempresas que representan al menos el 90% de la actividad empresarial nacional y generan el 73% del empleo, y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios, es por esto, que la presente investigación se centró en ellas para determinar los factores que les permiten obtener ventajas competitivas y ser más innovadoras a partir de diferentes orientaciones estratégicas planteadas en este estudio (González Campo & Hurtado Ayala, 2014).

Con base en lo anterior, se estudiaron diferentes variables que influyen en la capacidad de innovación de una PYME, por medio de la orientación al aprendizaje como una variable mediadora que mejora la relación entre la capacidad de innovación y las orientaciones estratégicas (OM Y OE), debido a que la “innovación refleja la tendencia a participar y apoyar nuevas ideas y procesos creativos que pueden llevar a nuevos productos, servicios, o procesos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996), esto permite mejorar la competitividad de las compañías debido a que en la actualidad, “las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y globalizado, por lo que es necesaria la implementación de diferentes estrategias que generen ventajas competitivas tanto de orden interno como externo de la organización”. Sanchez (2008)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante este trabajo se realizará una investigación que permitirá conocer las distintas variables que intervienen en el proceso de innovación de las PYMES colombianas dentro del sector manufacturero, para así analizar el impacto que tienen las orientaciones estratégicas y la propensión exportadora sobre la capacidad de innovación y el desempeño de las Pymes de la ciudad de Cali.

Así mismo, se estudia la estructura de estas, cuáles son sus componentes, conceptos y alcances, para así observar las ventajas competitivas que se generan al implementar estos recursos en la compañía.

De acuerdo a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La orientación al mercado tiene una relación directa y positiva sobre la orientación al aprendizaje.

H2: La orientación emprendedora tiene una relación directa y positiva sobre la orientación al aprendizaje.

H3: La orientación al aprendizaje sirve como variable mediadora entre la orientación al mercado y la capacidad de innovación.

H4: La orientación al aprendizaje sirve como variable mediadora entre la orientación emprendedora y la capacidad de innovación.

H5: La capacidad de innovación sirve como variable mediadora entre la orientación al aprendizaje y el desempeño de la firma.

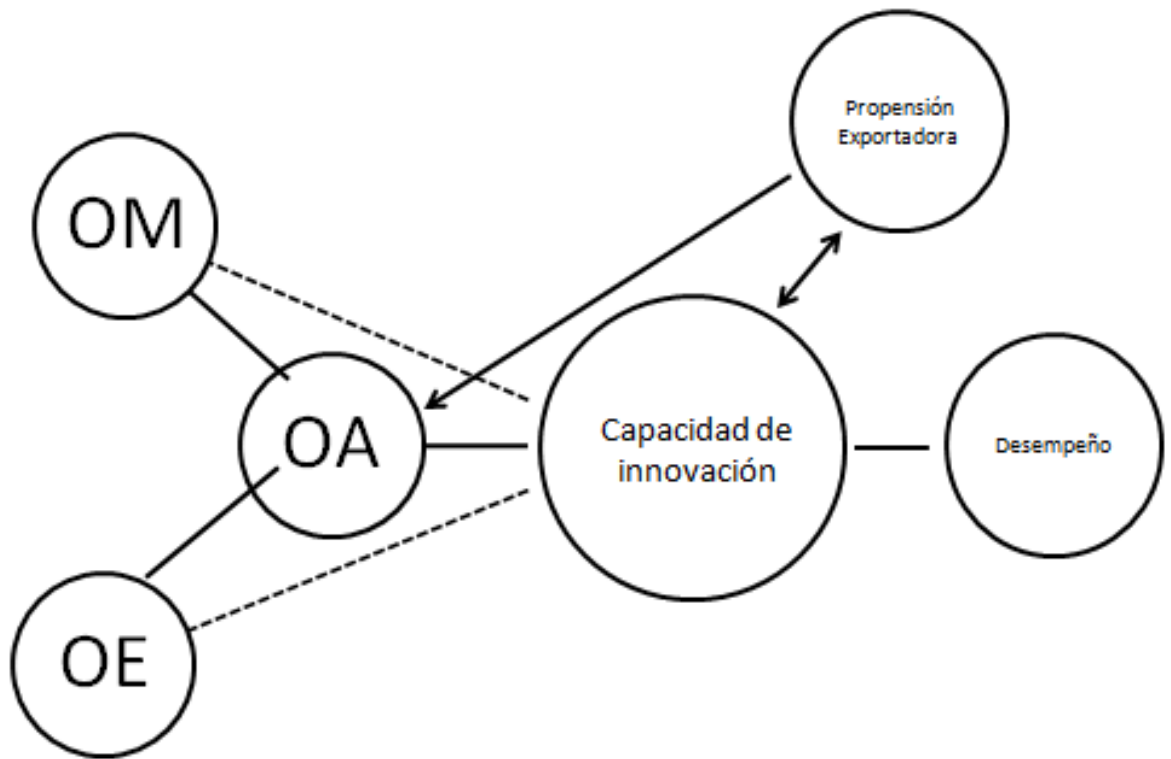
H6: La orientación al mercado tiene una relación directa sobre la capacidad de innovación.

H7: La orientación emprendedora tiene una relación directa sobre la capacidad de innovación.

H8: La propensión exportadora influye positivamente en la capacidad de innovación y la orientación al aprendizaje

MODELO

Figura 1: Modelo de Investigación



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Investigar y explorar los motores que guían la capacidad de innovación y el desempeño en las PYMES del sector manufacturero en Colombia, ubicadas en la ciudad de Cali. Profundizando en la Orientación al aprendizaje como variable mediadora en la investigación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la relación existente entre orientación emprendedora (OE) y la capacidad de innovación.
- Identificar la relación existente entre la orientación al mercado (OM) y la capacidad de innovación.
- Reconocer la orientación al aprendizaje (OA) como una variable mediadora entre la relación: OE y OM con la capacidad de innovación.
- Explorar la capacidad de absorción, cooperación y propensión exportadora como posibles variables que influyen la capacidad de innovación.

DELIMITACIÓN

La propuesta de investigación estará enmarcada hacia PYMES del sector manufacturero de Colombia ubicadas en la ciudad de Cali; con el fin de determinar el impacto que la capacidad de innovación logra hacer en estas empresas.

Para ello, las empresas que hacen parte de la muestra deben tener características particulares: pertenecer al sector manufacturero, poseer entre 50 y 200 empleados, exportar sus productos o innovar en sus procesos, todo esto con el fin de realizar un estudio exploratorio que permita evaluar la capacidad de innovación y la propensión exportadora que han tenido a través del tiempo.

MARCO DE REFERENCIA

ANTECEDENTES

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Existen diversas clasificaciones en cada uno de los países para poder establecer una estandarización en lo que corresponde a Mipymes, las clasificaciones pueden ir desde los ingresos, los activos o hasta la cantidad de empleados que tiene cada firma. Sin embargo, en la república de Colombia la clasificación se da según la Ley 590 de 2000 o Ley Mipyme, en la cual el sector empresarial se clasifica en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con ciertas modificaciones según la Ley 905 de 2004.

El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.

Según el concepto dado por la Ley Mipyme “(...) micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,(...)” que cumpla con los criterios de activos y número de empleados para pequeña y mediana que se presentan en la siguiente tabla”.

Tabla 1: Clasificación Mipymes

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rangos de Activos en Pesos ⁷ 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV ⁸	Menos de \$166.332.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV	Entre \$166.332.000 y \$1.660.332.000
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV	Más de \$1.660.332.000 y \$4.980.000.000
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de 4.980.000.000

Fuente: Ley 590 de 2000 – Mipyme.

En los países en desarrollo, las pequeñas y medianas empresas son responsables de gran parte del valor agregado, estimulan la actividad emprendedora, la generación de empleo, el incremento en las exportaciones, mejorando la competitividad en el mercado; sin embargo, para cumplir con estas condiciones deben contar con las capacidades para crecer e innovar (González Campo & Hurtado Ayala, 2014).

Actualmente, se tiene gran expectativa con respecto al crecimiento de las Pymes en nuestro país, según el Presidente de Confecámaras Julián Domínguez “Para el 2014 se tienen expectativas de un mayor crecimiento de la economía nacional y mundial, que creemos se verá reflejado en una mejor dinámica en la creación de las compañías” (Rodríguez, 2014).

INNOVACIÓN EN PYMES

En Colombia para el 2012 sólo el 52% de las empresas de menos de 10 trabajadores realizó algún tipo de inversión en innovación, esta proporción alcanzó un 94 % en empresas de más de 200 trabajadores y un 98% en las empresas con más de 1000 (Rodríguez, 2014).

Economistas de Uninorte estudiaron el comportamiento de la actividad innovadora de empresas manufactureras de Colombia. En total, el 74,9% de las grandes empresas, el 58,13% de las medianas y el 33,65% de las pequeñas innovan.

El 71%, el 53% y el 28% de las innovaciones realizadas por grandes, medianas y pequeñas empresas, respectivamente, corresponden a innovaciones exitosas. La mayoría de las empresas: el 67,22% de las grandes, el 50,28% de las medianas y el 25,93% de las pequeñas desarrollan innovación tecnológica, estos fueron algunos de los resultados que halló el grupo de investigación Grupo de Investigación en Análisis Económico, Graneco, integrado por profesores de la Universidad del Norte, con la investigación Evaluación e impactos del Sistema de Innovación en Colombia. (Polo Otero & Ramos Ruiz, 2013).

De lo anterior puede concluirse que Colombia se ajusta al patrón encontrado en otros países en desarrollo, donde existe preferencia por la adquisición de maquinaria y equipo y baja participación de la compra de licencias y obtención de patentes. La inversión en I & D se concentra en pocas empresas. En efecto, solo 6.2% del total de empresas del sector industrial realiza este tipo de inversión. Adicionalmente, se observa que la inversión en tecnologías incorporadas al capital

es más común en las más grandes, en tanto que en empresas pequeñas es más frecuente el uso de tecnologías transversales, las cuales corresponden a contratación de invención por fuera de la empresa (Langebaeck, A. , Vásquez, D. 2007).

Si estos indicadores mejoraran tendríamos empresas más competitivas en nuestro país, puesto que la innovación permite que la organización pueda responder eficientemente a los cambios propuestos por el mercado, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y de esta forma promover el crecimiento económico (Cheng & Tao, 1990)

Para ser más claros podemos considerar el termino innovación al cambio y/o mejoramiento en los productos y procesos, y a los nuevos enfoques de mercado o nuevas formas organizacionales (North, Smallbone, & Vickers, 2001).

Según el manual de Oslo una empresa puede realizar múltiples innovaciones en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores y de los procedimientos de producción para mejorar su productividad y/o funcionamiento comercial, se define cuatro tipos de innovación, que abarcan una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas:

1. La innovación de producto, que implica cambios significativos en las características de las mercancías o de los servicios. Se incluyen tanto las mercancías totalmente nuevas como los servicios y las mejoras significativas de los productos existentes.
2. La innovación de proceso, que representa cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.
3. La innovación de organización, referida a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa.
4. La innovación de comercialización, que refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización; desde cambios en el diseño y el empaquetado hasta la promoción del producto mediante nuevas políticas de precios y de servicios.

El requisito mínimo para que un cambio en los productos o en las funciones de una empresa pueda ser considerado una innovación es que sea nuevo o mejorado perceptiblemente. Otros tres aspectos son: nuevo en el mercado, nuevo en el mundo e innovaciones importantes (San Román, 2005).

SECTOR MANUFACTURERO

En Colombia, como en el resto del mundo, la industria manufacturera ha enfrentado una situación compleja en la coyuntura reciente. Estas dificultades se explican tanto por factores externos como internos. En lo externo, la crisis internacional ha estado marcada por una creciente incertidumbre, donde los organismos multilaterales revisan constantemente sus pronósticos y el ambiente lejos de despejarse se ha complicado.

Además de estas dificultades generales, también es importante tener en cuenta que, en una coyuntura de desaceleración del comercio internacional, las empresas no sólo enfrentan una demanda deprimida por sus productos, sino una competencia más agresiva en los mercados mundiales.

Como se anotó anteriormente la actividad manufacturera ha presentado un moderado desempeño durante el 2012 y en efecto es el único sector cuyo PIB se contrae al cierre del primer semestre. Estas dificultades en la actividad industrial son incluso más apremiantes en algunos sectores como la cadena textil-confecciones, siderúrgica y algunos subsectores alimenticios donde ya comienzan a percibirse síntomas de crisis (Rodríguez, 2003).

MARCO TEÓRICO

CAPACIDAD DE INNOVACION

La capacidad de innovación, conocida como “innovativeness”, se entiende como la tendencia de una organización a apoyar y llevar a cabo nuevas ideas, así como la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Es por ello que la capacidad de innovación es la habilidad que tiene una compañía para crear, modificar y ampliar sus rutinas operacionales (Winter 2003) y así transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos y procesos que benefician a la organización y potencian la competitividad, especialmente en pequeñas y medianas empresas

Covin y Slevin (1989) definen la capacidad de innovación como la tendencia de la empresa hacia la innovación, Naman y Slevin(1993) se refieren a ella como la voluntad a innovar. Hurley y Hult (1998) consideran la innovación como parte de una cultura organizacional de innovación. Hult, Hurley y Knight, (2004) conceptualizan la capacidad de innovación como estrategias y acciones que la empresa puede emprender para actualizar objetivos corporativos; Hurley y Hult (1998), definen la capacidad de innovación de una firma desde una perspectiva colectiva, es decir, la apertura a nuevas ideas como un aspecto de la cultura de una empresa

Por lo cual, una organización con capacidad de innovación es receptiva a nuevas ideas y considera a la innovación como parte de una cultura organizacional. La capacidad de innovación de la empresa es importante por varias razones. La Innovación en productos presenta oportunidades para las empresas en términos de crecimiento y expansión en nuevas áreas, así como permitir a las empresas obtener una ventaja competitiva.

ORIENTACION AL MERCADO (OM):

La orientación al mercado, hace referencia a la disposición de la empresa para obtener información del mercado (Kohli & Jaworski, 1990) y desarrollar estrategias enfocadas en marketing que permitan optimizar el rendimiento de la empresa. Es el resultado de la adopción del concepto de marketing como base de negocio para implementar actividades, procesos, estrategias, tácticas y comportamientos (Kohli & Jaworski, 1990), teniendo en cuenta los intereses, necesidades, y demandas del mercado; es definida como una cultura organizacional.

La orientación al mercado ha sido estudiada a través de dos dimensiones, por un lado (Narver & Slater, 1990) resaltan la dimensión cultural del concepto, según estos autores existen tres componentes claves en la orientación al mercado:

- **Orientación al consumidor:** hace referencia al profundo conocimiento y entendimiento de los consumidores, en donde la firma puede generar mayor valor al consumidor.
- **Orientación a la competencia:** completo entendimiento de las capacidades, estrategias y acciones futuras de los competidores.
- **Coordinación inter-funcional:** hace referencia a la integración entre las áreas funcionales de la organización y como estas trabajan juntas para crear valor para el consumidor y la firma.

Por ello para que una empresa este orientada al mercado debe orientar la empresa a los clientes, conocer sus necesidades actuales y futuras , conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia, responder de forma rápida a sus acciones, y mantener una permanente coordinación entre todos los departamentos y funciones, con el fin de satisfacer a los cliente de manera continua, generar valor superior para el consumidor (Narver & Slater, 1990) y así alcanzar mejores resultados (Gómez Villanueva, Llonch Andreu, & Rialp Criado, 2010).

Por otro lado, (Kohli & Jaworski, 1990) plantean la orientación al mercado como un conjunto de procesos, y comportamientos que pueden ser divididos en tres actividades:

- **Generación de inteligencia:** hace referencia a la recopilación de información relevante del entorno de la organización.
- **Diseminación de inteligencia:** transferencia interna y análisis compartido de la información relevante del entorno entre los departamentos de la empresa
- **Respuesta:** hace referencia a la capacidad de la empresa para responder ante el entorno cambiante y las condiciones percibidas del entorno, adaptando así su estrategia.

En conclusión, la orientación al mercado es la capacidad de una empresa para adquirir información del entorno (con referencia a sus clientes, competidores y la coordinación de sus funciones), difundirla a través de la organización y responder y adaptarse ante las condiciones del mercado (Narver & Slater, 1990); (Kohli & Jaworski, 1990), pues esta ayuda a estar enterado y conectado con el ambiente de la organización (Hult, Hurley, & Kinght, 2004) al monitoria la acciones de los consumidores y competidores (Lin, Peng, & Kao, 2008).

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE: (OA)

Hace referencia a la actitud y compromiso de la organización para generar nuevas ideas y conocimientos, tener una visión compartida y una mentalidad abierta (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002), para así aprovechar las oportunidades del mercado (Slater & Narver, 1995) lo cual, se considera una inversión a largo plazo que puede convertirse en un factor de supervivencia y generador de ventajas competitivas (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002)

Según Sinkula, (1999), la OA está compuesta por tres valores organizacionales fundamentales:

- **Compromiso con el aprendizaje:** grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje.

- **Mentalidad abierta:** voluntad de aceptar las nuevas ideas y evaluar de manera crítica la rutina operativa de la organización.
- **Visión compartida:** enfoque de toda la organización al aprendizaje.

Sin embargo Calontone (2002), propone una variable adicional como componente fundamental que permite a las organizaciones aprender:

- **Conocimiento compartido intra-organizacional:** hace referencia a la habilidad de la empresa para compartir y diseminar la información con todos los departamentos de la organización.

La orientación al aprendizaje se refiere a un conjunto de valores organizacionales (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997) que influyen en la empresa para crear y utilizar el conocimiento y así mejorar su ventaja competitiva (Hult, Hurley, & Kinght, 2004).

A través de la OA la organización se cuestiona de forma continua y proactiva sus comportamientos actuales, contribuyendo a la creación de nuevo conocimiento y a responder ante los cambios del entorno, (Baker & Sinkula, 1999b). Por lo cual, las empresas orientadas al aprendizaje crean una cultura que propicia un ambiente de aprendizaje (Narver & Slater, 1990); (Slater & Narver, 1995) que permite a las firmas adaptarse al mercado y a las condiciones de la competencia.

Por otro lado, según (Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Alvarez-Gonzales, & Vazquez-Casielles, 2005), las empresas orientadas al aprendizaje son más efectivas en establecer y mantener relaciones de largo plazo con sus clientes y usuarios.

Investigadores también han demostrado que aprender acerca de los clientes y competidores conduce a una capacidad de respuesta mejorada hacia el cliente, lo que a su vez conduce a la satisfacción del cliente y la fidelidad de este (Kohli & Jaworski, 1990). Por otro lado, una empresa orientada al aprendizaje es más propensa para aprender de sus experiencias pasadas y de esta manera aumentar su rendimiento y crear un mayor valor para el cliente. (Emden, Yaprak, & Tamer, 2005).

ORIENTACION EMPRENDEDORA (OE)

El emprendimiento hace referencia al espíritu emprendedor, que abarca la creación de empresas y la renovación tanto dentro como fuera de esta; por lo cual orientación emprendedora (OE) hace referencia a cómo es puesto en práctica este espíritu emprendedor, es decir, es un proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de un negocio. (Slater & Narver, 1995) sugieren que el emprendimiento mejora la creación de nuevos negocios y permite la renovación de negocios ya existentes.

La orientación emprendedora de una organización depende del grado en que actúa de forma innovadora, proactiva y asume riesgos, por ello la OE refleja el nivel de prioridad que la empresa otorga al proceso de identificar y explotar las oportunidades del mercado (Baker & Sinkula, 2009).

Con respecto a la pro actividad, es la búsqueda de oportunidades y amenazas del entorno de forma anticipada con el fin de cambiar y moldear el entorno empresarial (Lumpkin & Des, 2001). En relación con la toma de riesgos, es la capacidad de la empresa de dedicar sus recursos a proyectos que suponen una posibilidad de alto fracaso (Miller & Friesen, 1978); (Lumpkin & Dess, 1996). Sin embargo, la toma de riesgos también es comúnmente asociada con el comportamiento emprendedor y que los empresarios en general exitosos son tomadores de riesgos (Kuratko & Hodgetts 2001).

La OE posee 3 dimensiones claves (Covin & Slevin, 1989); (Lumpkin & Dess, 1996):

- **La incorporación de innovación frecuente o radical: (innovación):** hace referencia al interés que tiene una organización a apoyar nuevas ideas, y estimular la creatividad dando como resultado el desarrollo de nuevos producto o servicios y la adopción y desarrollo de tecnologías. (Lumpkin & Dess, 1996)
- **La orientación competitiva agresiva o proactiva (pro actividad):** se refiere a la capacidad de la compañía de ir siempre un paso más adelante y tener la iniciativa de buscar nuevas oportunidades en el mercado. Lumpkin & Dess (2001) sugieren que la pro actividad debe exhibir características de liderazgo en el mercado.

- **La toma de decisiones que implican alto riesgo:** disposición a apoyar proyectos con alta posibilidad de fracaso.

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN: (ACAP)

La capacidad de absorción es entendida como la “habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento del ambiente externo con el fin de utilizarlo en fines comerciales” (Cohen & Levinthal, 1990), Daghfous, (2004), además, incluyen la habilidad para evaluar y utilizar conocimiento externo, sugiriendo que “un nivel más alto de capacidad de absorción hará que la empresa sea más proactiva y explote oportunidades presentes en el ambiente, independientemente del desempeño actual”.

Por otro lado, (Zahra & George, 2002), extienden el concepto de ACAP, diferenciado entre la capacidad de absorción potencial (PACAP) y la capacidad de absorción realizada (RACAP), en donde PACAP hace referencia a la adquisición y asimilación del conocimiento y RACAP garantiza la aplicación de este conocimiento a través del desarrollo de rutinas que facilitan la transformación y explotación del conocimiento con el fin de obtener ventajas competitivas.

A partir de esto, se hace un análisis detallado sobre las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción expuestas por Zhara & George, donde las cuatro dimensiones deben ser desarrolladas e implementadas simultáneamente para garantizar el buen desempeño de la firma.

Tabla 2: Dimensiones de ACAP

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Adquisición	Habilidad de una empresa para localizar, identificar, valorar y adquirir el conocimiento externo que es crítica para sus operaciones.
	Capacidad de una empresa para absorber conocimiento externo. Puede definirse también como las rutinas que permiten la nueva información o

Asimilación	conocimiento adquirido para ser analizado, procesado, interpretado, entendido, interiorizado y clasificado.
Transformación	Capacidad de una empresa para desarrollar y refinar sus rutinas internas que facilitan la transferencia y la combinación de conocimientos previos con los conocimientos recién adquiridos o asimilados. La transformación puede lograrse agregando o quitando el conocimiento, o por la interpretación y la combinación de los conocimientos existentes en una forma diferente e innovadora.
Aplicación	Capacidad organizacional basada en las rutinas que permiten a las empresas incorporar el conocimiento adquirido, asimilado y transformado dentro de sus operaciones y rutinas, no solo para refinar, perfeccionar, ampliar y aprovechar rutinas, procesos, competencias y conocimientos existentes, sino también para crear nuevas operaciones, competencias, rutinas, productos y formas de organización.

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN EN PYMES

Para que las PYMES puedan adquirir conocimiento de su entorno externo, es necesario que desarrollen su capacidad de absorción, la cual les permite indagar en el entorno cuales son los nuevos conocimientos y tecnologías disponibles y ser capaces de aplicar ese conocimiento y tecnologías en sus procesos productivos.

Por otro lado, la capacidad de absorción en las pymes depende en gran medida de la relación que tenga con su entorno, así como de la disponibilidad de personal cualificado y competente que tenga, la calidad de sus servicios públicos y su infraestructura.

PROPENCION EXPORTADORA

La exportación se está convirtiendo en un factor crucial en el desempeño de la compañía y la supervivencia como resultado de la evolución del entorno competitivo (Golovko & Valentini, 2011). La participación de las empresas en actividades de exportación es ahora una de las respuestas más visibles a la dinámica constantemente cambiante del entorno.

La primera manifestación de internacionalización y expansión en las pequeñas y medianas empresa, comienza con exportaciones esporádicas, (Amal, Fiho, 2009) pues la exportación ayuda a desarrollar ventajas competitivas, facilita el crecimiento de la compañía y puede asegurar la supervivencia de la empresa (Anderson & Gatignon, 1986), por ello es comúnmente usada por pequeñas y medias empresas.

La intensidad de la exportación representa la participación de las exportaciones en el total de las ventas para una empresa particular (Majocchi & Bacchiocchi, 2005) (Pla-Barber & Alegre, 2007)

COOPERACIÓN

La cooperación ha ganado un papel importante en el proceso de innovación a nivel empresarial, puesto que las actividades de cooperación se consideran un medio eficaz para los procesos complejos de I&D e innovación. Las actividades de cooperación con otras empresas o instituciones son oportunidades para acceder a los recursos tecnológicos complementarios de la otras empresas, que pueden contribuir al rápido desarrollo de innovaciones, acceso al mercado, economías de escala y alcance, y costos compartidos (Ahuja, 2000) (Cassiman B, Perez-Castrillo D, & Veugelers, 2002); (Hewitt, 2002); (López, 2008)

Una de las motivaciones principales para la creación de alianzas, es la voluntad de los socios para adquirir capacidades desde una fuente externa (Mowery, Oxley, & Silverman, 1998), sin embargo, para ello, la cooperación requiere que las firmas compartan algo de su conocimiento con su socio, para así acceder al conocimiento del otro (Fehr & Gachter, 2000)

Existen riesgos y ventajas al cooperar con otras organizaciones, (Fehr & Gächter, 2000) pues se pueden completar recursos y adquirir conocimientos, sin embargo, también reduce el conocimiento propio de la firma y mejora el desempeño de su aliado, es decir que si el socio aprende rápido y es más capaz de innovar que la misma compañía, esta puede correr el riesgo de ser alcanzada

Por lo cual, la cooperación es una forma eficiente para mejorar la probabilidad de éxito dentro de los proyectos de innovación realizados por la compañía (Belderbos et al., 2003; Becker and Dietz, 2004; Sampson, 2007; Abramovsky et al., 2008).

RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Las organizaciones orientadas al mercado tienen la capacidad de entender las condiciones del mercado, las necesidades de los consumidores, y las habilidades de la competencia, esto permitiendo una mayor influencia en la capacidad de innovación de las firmas. (Hult, Hurley, & Kinght, 2004). Por ello las organizaciones orientadas al mercado son más propensas a adaptar sus productos, servicios y proceso a las necesidades del consumidor. En donde la información obtenida del mercado, es decir de los consumidores y competidores facilita la capacidad de innovación, como un recurso externo de innovación (Lin, Peng, & Kao, 2008).

Numerosos estudios han identificado una relación positiva entre la orientación al mercado y la capacidad de innovación (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993), siendo esta más fuerte si posee muchos competidores, es decir si se encuentra en un entorno incierto y turbulento (Hult, Hurley, & Kinght, 2004). (Keskin, 2006) (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993) argumentan que la OM requiere hacer algo nuevo o diferente, en respuesta a las condiciones del mercado, y esto puede ser visto como un comportamiento innovador; además, sugieren que la orientación al mercado es un antecedente de la capacidad de innovación

Otros estudios han demostrado que la capacidad de innovación es un importante recurso que ha sido relacionado con el desempeño de la firma (Hult, Hurley, & Kinght, 2004); (Keskin, 2006); (Eris & Timurcandy Ozmen, 2012); (Lin, Peng, & Kao, 2008), por lo tanto, numerosos autores han demostrado el efecto positivo

que tiene la OM sobre el desempeño de la firma (Keskin, 2006), (Gómez Villanueva, Llonch Andreu, & Rialp Criado, 2010), (Narver & Slater, 1990), (Wolff & Timothy L, 2006) justificando el valor que añade a la empresa. La OM permite a las compañías definir mejor sus objetivos, y desarrollar de forma más eficaz sus actividades en el mercado (Bretel, Engelen, & Heinemann, 2009), fomentando así mejores resultados.

Debido a que la orientación al mercado adopta el concepto de marketing como base de negocio y en mercadeo un tema de gran importancia es la satisfacción de las necesidades de los clientes, estas pueden ser facilitadas a través de prácticas innovadoras, nuevos bienes y servicios (Eris & Timurcandy Ozmen, 2012), por ello la OM esencialmente requiere una acción innovadora de acuerdo con las condiciones y expectativas del mercado. Considerando esto como un acto innovador.

RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Las empresas orientadas al mercado requieren un proceso de análisis y procesamiento de la información adquirida del entorno, por lo cual, es necesario la utilización de funciones de interpretación que interpreten debidamente la información sobre el mercado, (Eris & Timurcandy Ozmen, 2012) Es por esto, que surge la necesidad de la orientación al aprendizaje (Baker & Sinkula, 1999b)

Las empresas orientadas al aprendizaje crean una cultura la cual propicia un ambiente de aprendizaje (Narver & Slater, 1990)y (Slater & Narver, 1995) esto así, facilitando el entendimiento de las necesidades del consumidor, y los puntos fuertes y débiles de la competencia, para así responder de forma rápida a sus acciones y cambios con el fin de crear valor al consumidor.

La OM potencia la orientación al aprendizaje (Gómez Villanueva, Llonch Andreu, & Rialp Criado, 2010), pues, para que las nuevas empresas puedan utilizar el aprendizaje organizacional y explotar las oportunidades del entorno necesitan primero identificar dichas oportunidades a través de los conocimientos que otorga la OM. Por ello, las organizaciones deben tener la capacidad de aprendizaje con el

fin de reunir información sobre el mercado, usarla y compartirla. Por ello, se encontró un estudio que asegura que la orientación al aprendizaje sola no es suficiente, debido a que la voluntad de aprender debe ir ligada y trabajar conjuntamente con OM la cual guía a las empresas y permite poner énfasis en la inteligencia del mercado de aprendizaje, (Zhang, 2009).

Además de ello, cuando las empresas tienen una fuerte cultura organizacional orientada al cliente y se apoyan en el aprendizaje organizacional, todo el sistema es más eficaz en el rendimiento de la empresa (Yilmaz, Alpkan, & Ergun, 2005), por lo tanto, las empresas orientadas al mercado que tienen como objetivo mantener sus ventajas competitivas deben mejorar su capacidad de aprendizaje, como también diseñar estrategias de innovación que mejoren el desempeño de la compañía (Lin, Peng, & Kao, 2008).

RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Una cultura de aprendizaje estimula a la firma a cuestionarse, no solo en la información de sus procesos si no también en si su aproximación particular a la innovación es aplicable. De forma más específica, las firmas con una fuerte OA se preguntan si sus creencias pasadas hacia los consumidores, competidores y proveedores continúan siendo aplicables (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997).

De acuerdo con (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002), la OA influye la capacidad de innovación de la firma de tres maneras:

1. En el momento en que el aprendizaje ocurre a través de la observación organizacional y la interacción con el ambiente, la compañía es más propensa a estar comprometida con la innovación.
2. Las empresas que aprenden, están vinculadas con el ambiente, tienen el conocimiento y la habilidad para entender y anticipar las necesidades de los consumidores y el mercado.
3. Desde que las empresas esta monitoreando de manera cercana las acciones de la competencia en el mercado, sus fortalezas y debilidades, éxitos y fracasos; el análisis del ambiente contribuye a la innovación en las firmas.

La OA tiene una influencia positiva en la innovación de la firma, (Keskin, 2006) encontró que cuestionar el conocimiento aprendido a través de una mentalidad abierta, visión compartida, y compromiso con el aprendizaje, permite a la firma probar nuevas ideas, buscar nuevas formas de realizar los procesos, desarrollar y lanzar nuevos productos/servicios y ser más creativos en los métodos de operaciones.

Como motor interno de innovación, el aprendizaje organizacional facilita la capacidad de innovación al recibir la información externa del mercado (Lin, Peng, & Kao, 2008), pues permite una adaptación rápida ante los cambios del entorno, como los gustos de los consumidores, los nuevos desarrollos tecnológicos y la turbulencia competitiva (Wheelwright & Clark, 1992).

Adicional a ello, el proceso de innovación es un proceso de aprendizaje y creación de nuevo conocimiento, por lo cual, cualquier proceso de innovación es una apertura hacia lo nuevo, por ello es importante que los miembros de la organización se muestren dispuestos aprender y cambiar. (Alegre Vidal, 2012). De la misma forma “se debe tener en cuenta que los proyectos de innovación llevados a cabo, sean exitosos o no, afectan positivamente el aprendizaje de la organización” (Alegre Vidal, 2012).

Hasta la fecha, muchos investigadores han demostrado que la orientación al aprendizaje y la capacidad de innovación están altamente vinculados, y que OA constituye un antecedente de la capacidad de innovación (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997), (Hurley & Hult, 1998); (Baker & Sinkula, 1999b); (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002), (Hult, Hurley, & Kinght, 2004).

Alegre, Pla-Baber, Chiva, Villar, argumentan que empresas con una mayor capacidad de aprendizaje organizacional tienden a ser más innovadoras.

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE COMO VARIABLE MEDIADORA ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO

Numerosos estudios han probado que la orientación al mercado no es suficiente para influir en la capacidad de innovación de la compañía, en cambio proponen que la orientación al mercado tiene un efecto mayor sobre la capacidad de

innovación cuando es reforzada por la OA, (Eris & Timurcandy Ozmen, 2012) ; (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002), (Lin, Peng, & Kao, 2008); (Hurley & Hult, 1998), pues la OM requiere de la OA para interpretar debidamente la información del entorno (Eris & Timurcandy Ozmen, 2012).

Eris & Ozmen (2012) sugiere que tanto la orientación al aprendizaje como la orientación al mercado son variables necesarias para ser innovador. A demás de ello, que la orientación al aprendizaje actúa como mediador en el impacto de la orientación al mercado sobre la capacidad de innovación

Hult y Hurely, (1998) sostiene que la orientación al aprendizaje es indispensable para la orientación al mercado y la orientación emprendedora. Calantone, (2002) argumenta que la OA juega un rol mediador en la relación entre la OM y la capacidad de innovación; Lin, (2008) sugiere que la orientación al mercado impacta de forma indirecta la capacidad de innovación por medio del aprendizaje organizacional, es decir que la orientación al mercado fortalece la capacidad de innovación a través de la presencia del aprendizaje organizacional.

La OM y la OA influyen en el desempeño de la firma de forma indirecta a través de la innovación (Villanueva, 2014). Por otro lado, Eris & Ozmen (2012) demuestra que la orientación al aprendizaje y la capacidad de innovación adquieren un rol mediador entre la orientación al mercado y le desempeño de la firma

Finalmente, Baker & Sinkula (2002) y Slater & Narver (1995) concluyen que la OM solo tiene un efecto importante y significativo en el desempeño cuando es combinado con la OA.

Tabla 3: Relación entre OA, OM, Capacidad de innovación, y Desempeño

Investigadores	Países	Tipo de empresa	Resultados
Hurley Hult 1998	USA	Empresas de Investigación y Desarrollo	-La orientación del mercadeo y la orientación del aprendizaje son antecedentes para la capacidad de innovación. -La capacidad de innovación aumenta la innovación. -Las empresas con alta capacidad

			de innovación muestran un mayor rendimiento
Baker Sinkula 1999b	USA	Pequeñas y grandes empresas	<p>-La capacidad de innovación de producto es una función de la orientación del mercado y de la orientación del aprendizaje.</p> <p>-La orientación del mercado no tiene ningún impacto directo sobre el rendimiento.</p> <p>-La orientación del mercado tiene impacto sobre el rendimiento a través de la mediación de la capacidad de innovación del producto.</p> <p>-la orientación del aprendizaje tiene impacto directo sobre el rendimiento, pero también impacto indirecto a través de la capacidad de innovación del producto.</p>
Noble Sinha Kumar 2002	USA	Almacenes de cadena detallistas	<p>-La orientación del competidor está relacionada con el rendimiento en cualquier ocasión.</p> <p>-La orientación del cliente no está relacionada con el rendimiento.</p> <p>-El impacto de un mediador entre la orientación del mercado y el rendimiento debe ser buscado.</p> <p>-Existe una relación positiva entre la orientación del aprendizaje y el rendimiento; y la orientación del aprendizaje actúa como mediadora entre la orientación del mercado y el rendimiento.</p>
Hult Hurley Knight	USA	181 Medianas y grandes empresas	<p>-La capacidad de innovación está relacionada positivamente con el rendimiento operacional.</p> <p>-La orientación del mercado está relacionada positivamente con la</p>

2004			<p>innovación.</p> <p>-La orientación del aprendizaje está relacionada positivamente con la capacidad de innovación.</p>
Keskin 2006	Turkey	157 Pequeñas y medians empresas industriales	<p>-La orientación del mercado no tiene impacto directo sobre el rendimiento operacional.</p> <p>-La capacidad de innovación tiene impacto positivo sobre el rendimiento.</p> <p>-La orientación del aprendizaje tiene impacto positivo sobre la capacidad de innovación.</p> <p>-La orientación del mercado tiene impacto positivo sobre la orientación del aprendizaje.</p> <p>-La orientación del aprendizaje actúa como mediadora entre la orientación del mercado y la capacidad de innovación.</p>

Fuente: Eris, Ozmen, 2012

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE, CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, DESEMPEÑO

Los aprendizajes adquiridos deben ser orientados para que tengan un efecto sobre el desempeño de la firma, por ello Calantone et al (2002) subrayó la importancia de la capacidad innovadora entre la orientación del aprendizaje y el rendimiento.

Eris & Ozmen (2012) sugieren que la capacidad de innovación actúa como un mediador en el impacto de la orientación al aprendizaje sobre el desempeño de la organización.

El efecto de la OA sobre el desempeño de la firma es positivo e indirecto a través de la capacidad de de innovación (lin 2008)

Hult, Hurley, Kinght, (2004) evidencian que la OA tiene un efecto sobre el desempeño de la firma de forma indirecta, es decir que OA tiene un efecto sobre el desempeño cuando es mediado por la capacidad de innovación, pues sostiene que la capacidad de innovación es un determinante importante para el desempeño de la firma, al igual que Calantone (2002)

Tabla 4: Relación entre OA, Capacidad de innovación, y Desempeño

Investigadores	Países	Tipo de empresa	Resultados
Calantone Cavusgil Zhao 2002	USA	187 Empresas de Investigación y desarrollo	-La orientación del aprendizaje tiene impacto sobre la capacidad de innovación. -La orientación del aprendizaje tiene impacto sobre el rendimiento. -La capacidad de Innovación tiene impacto sobre el rendimiento de la empresa. -La edad de la organización es regulatoria entre la orientación del aprendizaje y la capacidad de innovación.
Flint Larsson Gammelgaard Mentzer 2005	USA Escandinavia Europa	7 Empresas logísticas	-El aprendizaje de la organización tiene impacto sobre la capacidad de innovación.
Panayides So 2005	Hong Kong	251 Logistics Enterprises	-El aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación están correlacionados positivamente. -La capacidad de innovación mejora el rendimiento.

Aragon-Correra Garcia-Morales Cordon-Pozo 2007	España	408 Grandes empresas	-La capacidad de innovación tiene impacto directo sobre el rendimiento. -El aprendizaje organizacional tiene impacto directo sobre la capacidad de innovación. -El aprendizaje organizacional y el rendimiento están directamente relacionados. -El aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación juntos tienen mayor impacto sobre el rendimiento de la empresa.
---	--------	-------------------------	--

Fuente: Eris, Ozmen, 2012

RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

De acuerdo con (Thomke, 2001), la experimentación es una herramienta básica de emprendimiento para implementar la innovación en las compañías, así como el desarrollo de nuevos productos requiere de grandes experimentos del mercado y tecnología. Estas ideas nuevas son el punto de partida para la innovación, del mismo modo, la asunción de riesgos es vital para la generación de nuevas ideas.

Por otro lado, según (Elche & Gonzáles, 2008), se puede definir el emprendimiento empresarial como el “proceso de mejora de la capacidad de la empresa para adquirir y utilizar habilidades de los distintos miembros de la empresa y de este modo utilizar la capacidad de innovación”.

Las firmas orientadas al emprendimiento fomentan y estimulan planes de innovación en donde involucran más actividades de adquirir y compartir información (Hambrick, 1983), con base en esto, según Hult, Hurley & Kinght (2004) la OE es el driver más importante de la capacidad de innovación.

La orientación al emprendimiento sugiere ser proclive hacia la creación de nuevos productos y a incorporar nuevas innovaciones (Hult, Hurley & Kinght, 2004)

RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN AL APREDIZAJE

Para encontrar oportunidades empresariales, las empresas tienen que aprender a buscar, reconocer y asimilar conocimiento potencialmente valioso (Huber, 1991). Por otro lado, estudios realizados en países desarrollados, sugieren que las empresas con altos niveles de EO consideran el conocimiento y el aprendizaje, como un medio importante para el desarrollo de una ventaja competitiva.

Las empresas más proactivas, tolerantes al riesgo e innovadoras tienen una cultura de intercambio de la información y el aprendizaje, por lo que son capaces de desarrollar las capacidades de conocimiento y aprovechar las oportunidades más rápido que sus rivales (Fosfuri y Tribo, 2008; Slater y Narver, 1995).

El emprendimiento es necesario para que la compañía aprenda y de este modo pueda innovar.

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE COMO VARIABLE MEDIADORA ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Teniendo en cuenta la previa definición de orientación al aprendizaje, capacidad de innovación y orientación emprendedora; se puede afirmar que la OA es una orientación estratégica clave para que se genere la capacidad de innovación, clave entendiéndose como necesaria y mediadora entre otras orientaciones y la capacidad de innovación (Alegre & Chiva, 2008); Calantone et al., 2002; (Damanpour, 1991); (Liao, Fei, & Liu, 2008). Tomar riesgos, una de las características de la OE (Baker & Sinkula, 1999) es posible únicamente cuando se tiene una cultura de desaprender en donde el mejoramiento continuo es la base y no existe temor a equivocarse. En las pymes tomar riesgos es más común debido a la falta de burocracia (Thompson, 1969) y esto hace que sean más innovadoras porque tienen un mayor acceso a información externa y más relaciones con colaboradores externos (Ahuja, 2000).

Lo anterior nos indica que la OA es mediadora en el efecto indirecto que tiene la OE sobre la capacidad de innovación

RELACIÓN ENTRE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO

La innovación influye directamente en la obtención de nuevos resultados (Villanueva 2010), pues cuando se tiene la capacidad de innovar se logra desarrollar nuevos productos o procesos, abrir nuevos mercados o generar estrategias (Wang & Ahmed, 2004) que hacen alcanzar las metas y la competencia.

El desempeño de una empresa es en gran parte expresado en su desempeño financiero, y éste último tiene una relación positiva con la capacidad de innovación (Akgün, Keskin, Byrne, & Aren, 2007), pues si se tiene capacidad de innovación, se puede lograr innovar, y las innovaciones le generar beneficios financieros a las empresas, por lo cual varios autores afirman que la innovación y la capacidad de innovación son el componente clave para el éxito de una firma (Hult, 2004)

PROPENSIÓN EXPORTADORA, INNOVACION, ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE:

La internacionalización y la innovación se han vuelto cruciales para la competitividad de la empresa. Por ello, gran número de investigaciones han tratado de entender los principales antecedentes del rendimiento de las exportaciones.

La exportación es vista como un proceso de aprendizaje y acumulación de conocimiento durante el cual la empresa identifica y aprovecha las oportunidades en el extranjero (Brouthers, Hadjimarcou, Nakos, & Brouthers, 2009), (Li, Nicholls, & Roslow, 2004), (Ling-Yee, 2004). Como resultado, entre mejor sea la capacidad del aprendizaje organizacional de la empresa, mayor será la probabilidad de éxito en sus actividades internacionales

Igualmente las empresas innovadoras tienden a entrar en los mercados extranjeros con el fin de aumentar el volumen de ventas y repartir los costos fijos de la innovación sobre un mayor número de unidades (Rogers, 2004).

Alegre, Pla- Barber, Chiva, Villar (2012) encontraron un efecto positivo de la capacidad de aprendizaje organizacional sobre la intensidad de la exportación, además, sostienen, que deben usarse variables intermedias, como la innovación, con el fin de evaluar el impacto de la aprendizaje sobre la internacionalización.

Por ello la orientación al aprendizaje podría relacionarse con la internacionalización de forma directa o indirecta a través de la capacidad de innovación, y viceversa.

Además de ello, podría existir una relación bidireccional entre la capacidad de innovación de la firma y la propensión exportadora.

Las siguientes variables fueron exploradas desde la literatura, pero no se tuvieron en cuenta dentro del modelo de investigación. A partir de esto, se pudieron establecer posibles relaciones con las variables actuales del modelo (OA, OM, OE, capacidad de innovación y desempeño):

CAPACIDAD DE ABOSRCION, OM, OA, OE, INNOVACIÓN:

Las orientaciones estrategias (OM, OA, OE) no pueden alcanzar ventajas competitivas por sí mismas, requieren de una variable mediadora que los impulse a obtener mejores resultados (Hakala & Kohtamaki, 2010), pues son consideradas como un recuso, (Hoq & Chauhan, 2011) y estos necesitan de capacidades dinámicas para explotar dichos recursos. Por ello el ACAP sirve como variable mediadora entre las orientaciones estratégicas, la innovación y el desempeño de la compañía, pues la capacidad de absorción permite transformar el conocimiento en rendimiento y adquirir mayores procesos de innovación (González, Hurtado, 2014).

RELACIÓN ENTRE CAPACIDAD DE ABOSORCIÓN, CAPACIDAD DE INNOVACION Y COOPERACIÓN

Debido a los rápidos cambios en el mercado y al crecimiento constante de la competencia, el conocimiento de otras firmas provee recursos relevantes y complementarios para la compañía, lo que motiva a las empresas a cooperar con otras firmas para adquirir dicho conocimiento.

De esta manera, la formación de alianzas con otras organizaciones ha sido una forma efectiva para acceder a nuevo conocimiento externo, sin embargo, no basta con cooperar para mejorar la capacidad de innovación de la firma, pues se requiere de la capacidad de absorción para entender, aplicar y explotar el conocimiento adquirido. (Egbetokun & Savin, 2014). Según Egbetokun & Savin, (2014), la PACAP ayuda a la empresa a identificar el socio adecuado y aprender de él. En contraste la RACAP, dispone a la firma para desarrollar el conocimiento adquirido en innovación que conecta con el desempeño de la firma.

Faira, Lima, Santos, (2010), muestran que las empresas con mayores niveles de capacidad de absorción, exportación e intensidad de innovación, tienen una mayor probabilidad de participar en un acuerdo de cooperación de innovación.

Por ello la cooperación influye en la capacidad de absorción al adquirir nuevo conocimiento de fuentes externas, e influye sobre la innovación al tener nuevos conocimientos y redes que fomentan y ayudan a tener mejores resultados

METODOLOGÍA

GENERALIDADES DEL ESTUDIO

Para el desarrollo del proyecto de investigación se tuvo en cuenta dos fases, en primera instancia, se hizo una revisión bibliográfica acerca de las variables relevantes de la investigación como OM, OE, OA, capacidad de innovación, y propensión exportadora; otras solo se exploraron y no se incluyeron dentro del modelo, (Capacidad de absorción, cooperación). Para dicha búsqueda se abarcó información a partir del año 1990 hasta la fecha.

La búsqueda fue realizada en diferentes bases de datos, para su utilización se adquirió una capacitación por parte de expertos en bases de datos para un manejo adecuado, algunas de las bases de datos utilizados fueron:

- Elsevier.
- Ebsco.
- Jstor.
- ScienceDirect.
- Wiley Online.
- Dialnet.
- Emerald.
- VPN Valencia.

La metodología empleada en la investigación fue de tipo cualitativo, con la cual se recolectó información por medio de entrevistas en profundidad semi-estructuradas, donde los sujetos de estudio en representación de las PYMES (gerente, director comercial, o gerente de mercadeo) contestaron preguntas acorde a la investigación con el fin de observar las relaciones entre las variables de estudio.

La recolección de la información se realizó vía internet y presencial. Las entrevistas en profundidad fueron escogidas con el fin de obtener información más detallada y precisa, tomando el tiempo adecuado para la recolección de datos, brindando un espacio más adecuado con el entrevistado, con el fin de ampliar las respuestas y los resultados.

Así mismo, la entrevista no fue auto suministrada, debido a que el encuestado era cuestionado por el entrevistador y con ayuda de la guía se iba avanzando en el estudio.

ESCALAS DE MEDICIÓN

Para la realización de la encuesta, se tuvieron en cuenta diferentes autores según la variable medida:

Orientación al mercado: (Villanueva, Andreu, Criado, 2009), (Lin, Peng, Kao, 2008), (Munera, 2006), (Keskim, 2006), (Baker y Sinkula, 1999) y (Rhee, 2009).

Orientación al aprendizaje: (Villanueva, Andreu, Criado, 2009), (Keskim, 2006), (Baker y Sinkula, 1999) y (Rhee, 2009), (Real, Roldán, Leal, 2012), (Calantone et al 2002).

Orientación emprendedora: (Villanueva, Andreu, Criado, 2009), (Lin, Peng, Kao, 2008), (Rhee, 2009) y (Real, Roldán, Leal, 2012).

Capacidad de innovación: (Villanueva, Andreu, Criado, 2009), (Chiva, Ghauri, Alegre, 2013), (Calantone 2002), (Lin, Peng, Kao, 2008), (Keskim 2006)

Capacidad de absorción: (Zhang, 2012), (Flatten, 2011).

Propensión exportadora: (Chiva, Ghauri, Alegre, 2013), (Alegre, Pla-Barber, Chiva, Billar, 2012)

DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

Las PYMES ubicadas en Santiago de Cali, debían cumplir con las siguientes características: estar presentes en el sector manufacturero, desarrollar procesos de innovación dentro de la firma, exportar sus productos y tener entre cincuenta y doscientos empleados.

TIPO DE MUESTREO:

El tipo de muestreo empleado fue un muestreo no probabilístico, esto debido a la naturaleza del estudio de carácter exploratorio. Dadas las características tan específicas de la muestra, se encontró que un muestreo no probabilístico es más

adecuado para el propósito de la investigación, ya que este tipo de muestreo conlleva un bajo costo, es conveniente y usado en situaciones especiales (útiles para ubicar a miembros de una población reducida o especial, como en este caso), lo que se ajusta muy bien a los rasgos de nuestra investigación.

La muestra se selecciono con base a un muestreo de juicio, pues con base al juicio personal de los investigadores se cuestionó si las empresas poseían o no las características requeridas para el estudio.

Finalmente, la investigación se realizó en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca-Colombia por tener un fácil acceso en la recolección de la información.

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para la realización de la entrevista en profundidad se tomó una muestra total de 4 PYMES Colombianas del sector manufacturero ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali.

RESULTADOS

Caso: Nutritec S.A

Nutritec S.A. es una compañía basada en la prestación de servicios profesionales y en elaboración y suministro de productos de óptima calidad para los sectores de la nutrición y salud, tales como pre-mezclas de vitaminas, minerales y aditivos, también en el área animal y humana, siempre a la vanguardia con las nuevas tendencias y avances tecnológicos que hoy los mercados requieren con innovaciones y productos que puedan lograr lo que otros no pueden.

Desde 1997 realizan operaciones en el suroccidente colombiano y desde el año 2008 expandieron operaciones a todo el territorio nacional, lo que ha permitido destacarse como una organización seria, de amplia trayectoria y valores.

Nutritec S.A cuenta con 40 empleados actualmente y exportó hace algunos años hacia Panamá y República Dominicana, sin embargo, esto no fue representativo sobre el total de sus ventas.

Con respecto a la orientación al mercado que presenta la empresa, aunque es relevante la satisfacción del consumidor y la creación de valor para este, pues aseguran que todos los productos que diseñan nacen de la necesidad de los consumidores, y que una vez el departamento de I+D termina el producto, este es evaluado obligatoriamente en el campo, no es evidente la orientación hacia el conocimiento de la competencia, lo cual puede evidenciarse en las palabras de Alejandro Urrea, coordinador de mercadeo y ventas “aunque sí analizamos los puntos fuertes y débiles de la competencia, lo cual sabemos que es importante, preferimos la mayor parte del tiempo enfocarnos en nosotros mismos, lo que hacemos bien, lo que hacemos mal, cómo mejorar constantemente, sin desconocer los factores que afectan el mercado en que nos movemos, estamos siempre buscando estar delante de la competencia en todos los aspectos”.

Con referencia a la orientación al aprendizaje, hay una fuerte inclinación positiva hacia esta variable, principalmente la innovación es considerada como un pilar muy relevante dentro de la organización, las ideas originales que surgen de los empleados son importantes y tenidas en cuenta siempre y cuando tengan

viabilidad, tienen un departamento formalmente diseñado de investigación y desarrollo y existe un buen flujo de la información entre los empleados y la dirección en aspectos considerados como relevantes en la compañía.

Acerca de la orientación emprendedora se puede decir que hay una fuerte tendencia a desarrollar productos nuevos en el mercado que a seguir proyectos ya desarrollados por su competencia, con respecto a la toma de riesgos asumen cada proyecto como individual y no tienen parámetros para determinar cuándo es muy riesgoso o no.

En Nutritec S.A hay una fuerte inclinación hacia la innovación constante, tanto en productos como en procesos de producción, de hecho existe un reconocimiento hacia los empleados que tengan ideas novedosas e innovadoras que aporten un mejoramiento a la organización y finalmente la innovación no es percibida como una acción que representa alto riesgo para esta.

Finalmente, con respecto a la capacidad de absorción de Nutritec S.A, es muy importante el flujo de la información, pues lo considera relevante para tomar acciones y decisiones rápidas dentro de cada departamento, también realiza periódicamente reuniones con los empleados para intercambiar nuevos desarrollos, problemas y logros en la organización, finalmente considera los avances en las nuevas tecnologías y los adapta en la compañía.

Caso: Agrícola Himalaya S.A

Agrícola Himalaya S.A. es una empresa productora de té e infusiones aromáticas, ubicados en la ciudad de Cali, sus cultivos se encuentran en la cordillera occidental en el corregimiento de Bitaco. Para su máxima calidad los cultivos se encuentran a una altura entre 1750 y 1950 metros de altura, son cosechados y cuidados por más de 200 familias del pueblo, los cuales trabajan por salvaguardar la bio-diversidad de la región. Cuentan con gran avance tecnológico.

Agrícola Himalaya, con la marca Hindú, es la compañía líder en la categoría de té e infusiones en Colombia desde 1960, cuenta con 200 empleados actualmente y través de los años ha consolidado una tradición de calidad y desarrollado un amplio portafolio de productos acordes con las tendencias mundiales.

Desde hace varios años exportan a Estados Unidos, Puerto Rico, Panamá, Ecuador, Guatemala, el Salvador y Chile, con gran participación en estos países y compitiendo con marcas locales, representando el 15% de sus ventas totales.

Agrícola Himalaya muestra una fuerte orientación al mercado, debido a que muestran un alto conocimiento y preocupación acerca de las necesidades de los consumidores y estas las utilizan para el desarrollo de nuevos y mejores productos, pero además están al tanto de los movimientos de la competencia y como esta puede afectar sus operaciones. Un punto a mejorar es que la información acerca de los consumidores y su competencia no es de libre circulación en la empresa lo que no permite la co-creación de sus nuevos lanzamientos con todos los trabajadores y de manera integral por todas las áreas.

Referente a la orientación al aprendizaje, los resultados de la encuesta arrojó valores positivos con respecto a esta variable, ya que para los directivos resulta muy importante que dentro de los valores de su empresa sus colaboradores adquieran nuevos conocimientos y se invierta en el aprendizaje de estos. Además permite que las ideas de todos los empleados sean escuchadas, exista experimentación enfocada en nuevos conocimientos, basados en retroalimentaciones con respecto al trabajo que realizan.

En relación con la orientación emprendedora dentro de los resultados se pudieron observar una tendencia moderada con respecto a esta variable, ya que ellos reconocen la necesidad que existe en asumir riesgos y en la creación constante de nuevos productos, pero no es una habilidad que se promueva intensamente en su compañía.

Agrícola Himalaya S.A. tiene una alta formación en cuanto a innovación dentro de la compañía, permite una constante creación de nuevas ideas y productos que permitan estar a la vanguardia en el mercado y a su vez reconocen a las personas que se arriesguen a crear nuevas ideas para el mejoramiento continuo de los resultados.

Para finalizar, podemos analizar de la variable capacidad de absorción dentro de la empresa que se enfatiza en la comunicación de aspectos como, nuevas ideas, problemas o reconocimientos por medio de reuniones periódicas, lo que permite que los trabajadores reúnan el conocimiento obtenido de todas las áreas y creen nuevas ideas que permitan el mejoramiento continuo de la empresa, además de adaptar nuevas tecnologías a los procesos de la empresa.

Caso: Natural Medy S.A.S

Natural Medy S.A.S nace en 2005 como una comercializadora de productos naturales que distribuía productos elaborados por laboratorios de la región. Sin embargo, con miras a cambiar el paradigma de la medicina tradicional y los medicamentos fitoterapéuticos se consolidaron como un laboratorio un año después, consciente de la necesidad de entregar la mejor calidad de los productos. Actualmente cuenta con 120 empleados.

Este año recibieron la certificación del Invima a buenas prácticas de manufacturas para productos fitoterapéuticos, siendo la única empresa de la región vallecaucana en recibir esta certificación.

Con miras a impulsar el TLC con Estados Unidos en nuestro departamento, se preparan para exportar a mediados de este año. Sin embargo, cuentan con exportaciones a países vecinos como Venezuela, Ecuador y Perú, representando el 10% del total de sus ventas.

Natural Medy presenta una tendencia fuerte en orientación al mercado, además de conocer las necesidades del consumidor, ofrecer la mejor calidad y aplicando el conocimiento procedente del mercado en la elaboración de nuevos productos. Igualmente se tiene en cuenta las actividades de la competencia tanto local como internacional, en palabras del gerente James Ortiz “Es muy importante no sólo conocer que quiere el consumidor sino estar un paso más delante de la competencia, puesto que es fundamental ofrecer al cliente lo último y lo mejor”.

Para la compañía la constante búsqueda de nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas forman parte de sus valores y la cultura organizacional de la empresa, crean programas de capacitación para sus empleados que permitan mejorar los procesos y las funciones durante toda la cadena de producción. Además permiten la experimentación, el lanzamiento de propuestas por parte de cada uno de los empleados y también el reconocimiento de estos; “el recurso más valioso para nosotros es el recurso humano, pues son ellos los que hacen posible la empresa, es por eso que estamos comprometidos con personas de bajos recursos para darles un empleo integral, formándolos como los mejores empleados para Natural Medy” dice James Ortiz.

Natural Medy muestra una tendencia positiva hacia la orientación emprendedora debido a que muestran planificación con respecto a las condiciones del mercado y la competencia, la identificación de necesidades los hace experimentar y desarrollar nuevos productos constantemente a comparación de la competencia.

La toma de riesgos y estar constantemente a la cabeza de las acciones en el mercado hace que la empresa siempre tenga éxito en el lanzamiento de sus nuevos productos.

“Debido a la alta demanda de productos naturales hoy en día, siempre tenemos que estar en constante innovación de nuestros productos, pero además de mejorar nuestros procesos con la mejor tecnología, acabamos de hacer una inversión de 1200 millones de pesos para mejorar nuestros procesos y hacerlos de la mejor calidad, por eso obtuvimos la certificación de BPM del Invima” dijo James Ortiz, es por eso que podemos afirmar que Natural Medy se caracteriza por su fuerte capacidad de innovación al buscar nuevas formas de hacer las cosas, los procesos y productos; y además de trabajar por tener en cuenta todas las ideas innovadoras de sus colaboradores.

Finalmente con respecto a la capacidad de absorción, la empresa permite que la información recorra todos los departamentos, gracias a reuniones constantes, la interacción de la experiencia de todos los empleados, la ideación de nuevos conceptos y formas de hacer las cosas y la aceptación y aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de producción.

Caso: LAGZ, Guías y Repuestos S.A.S

Lagz Guías y Repuestos S.A.S es una compañía centrada en la manufactura de Guías de Válvulas para motores a gasolina, diesel y gas; de igual manera también fabrica calibres plásticos y bujes centrifugados, los cuales son repuestos para el mercado de reposición del parque automotor. Desde su inicio se ha caracterizado por elaborar productos de alta calidad, soportada en el mejoramiento continuo, no solo de la materia prima si no de la automatización de los procesos que intervienen en la fabricación de la guía marca LAGZ logrando un producto de alta confiabilidad, calidad y seguridad.

La compañía fue pionera en Colombia desde el año 1965 en la fabricación de Guías hasta la actualidad. Debido a la alta confiabilidad, calidad y seguridad del producto, estos factores hacen determinadamente que la guía LAGZ sea la más solicitada a nivel nacional e internacional.

Lagz Guías y Repuestos S.A.S llega al mercado internacional por medio de exportaciones a países como, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú, Venezuela, Guatemala, El Salvador, República Dominicana y Bolivia. De la producción total de

la empresa, aproximadamente del 20% al 30% son destinados al mercado de exportación.

Respecto al estudio realizado y a la variable de Orientación al Mercado, la empresa se identifica con la OM de manera moderada debido a que aunque buscan ofrecerles un valor del producto alto a sus clientes, y son conscientes de la creación de valor para este por parte de todos los trabajadores de la firma, las respuestas rápidas por parte de la compañía ante las acciones de la competencia y la comunicación entre directivos de los departamentos de la empresa, no es tan acorde como al ideal de comunicación efectiva y reacción ante el mercado que indica mucha de la teoría.

El manejo de la información que maneja Guías y Repuestos acerca de sus clientes, en su mayoría es distribuida y conocida por toda la firma indicando que el nivel de confianza entre los directivos y sus empleados es amplia. De la misma manera la empresa mide sistemáticamente y frecuentemente el grado de satisfacción del cliente, así mismo funcional y coordinadamente todos los departamentos de la compañía buscan satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera posible, mostrando nuevamente que el enfoque de la firma por entregarle un mayor valor al cliente es muy relevante para ellos.

La compañía reúne todos los departamentos para planificar las respuestas ante los cambios del entorno empresarial.

Se observó durante la recolección de datos que para la compañía la variable mediadora OA es de vital importancia a la hora de la realización de procesos y la capacitación del trabajador, ya que ven la inversión en la capacitación de trabajadores como una inversión y no un gasto. Así mismo las ideas originales que estos aportan a la firma, las críticas ante los procesos del desarrollo del trabajo y la innovación constante son altamente valoradas para el desarrollo de la empresa.

La investigación y desarrollo para la experimentación en la empresa abarca una parte importante del proceso de manufactura de la empresa ya que siempre buscan nuevas maneras de volver más eficientes los procesos.

La orientación emprendedora en la compañía la consideran de mucha relevancia, debido a que prefieren no esperar a que la competencia tome la iniciativa en el mercado respecto a acciones, y así ellos la toman. Consideran su compañía agresiva e intensamente competitiva en el mercado y son muy celosos con su cuota de mercado tanto a nivel nacional como internacional, aunque prefieren la mayoría de las veces no tomar decisiones riesgosas con probabilidad de altos

beneficios, y si las que envuelvan un bajo riesgo y pocos beneficios. Aunque su portafolio de productos no sea muy amplio siempre buscan emprender nuevos proyectos que involucren el desarrollo procesos.

En relación, con la capacidad de innovación, esta es una tendencia que siempre está presente en todas las áreas de la empresa, tanto para el desarrollo financiero, como en el área de desarrollo e innovación de actividades que generen cambios que aumenten los rendimientos de la firma.

Para finalizar, con respecto la capacidad de absorción, los directivos y los empleados apoyan las nuevas tecnologías en procesos de automatización y nuevas perspectivas en procesos alcanzadas por la experiencia y conocimientos de ellos adquiridos previamente, siempre moderadas por los encargados de área, para que no se desvíen del todo de las características de la empresa. Las reuniones periódicas con los directivos y los encargados de cada área son de vital importancia y lo realizan constantemente por medio de reuniones donde buscan analizar la compañía en general, comunicar conceptos y nuevas ideas.

**Tabla 5:
Resultados**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OM	OA	OE	EXPORTA	C.INN	ACAP
Nutritec S.A.	es una compañía basada en la prestación de servicios profesionales y en elaboración y suministro de productos para los sectores de la nutrición y salud, tales como pre-mezclas de vitaminas, minerales y aditivos, también en el área animal y humana. Compuesta por 40 empleados.	*Alta orientación al consumidor. *Baja orientación a la competencia. *Alta relación interdepartamental.	*Alto compromiso con el aprendizaje. *Alto grado de visión compartida. *Alto grado de mentalidad Abierta.	*Nivel medio de orientación emprendedora en todos sus componentes.	NO	*Alta inclinación hacia la innovación. *Posee un departamento de I+D	*Alta inclinación hacia la adquisición, asimilación, transformación y explotación de nuevos conocimientos para fines comerciales
Agrícola Himalaya S.A	es una empresa productora de té e infusiones aromáticas. Cuenta con 200 empleados. con la marca Hindú, es la compañía líder en la categoría de té e infusiones en Colombia desde 1960	*Alta orientación al consumidor. *Alta orientación a la competencia. *Bajarelación interdepartamental.	*Alto compromiso con el aprendizaje. *Alto grado de visión compartida. *Alto grado de mentalidad Abierta.	*Nivel medio de orientación emprendedora en todos sus componentes. *Asumen riesgos de manera positiva	Desde hace varios años exportan a Estados Unidos, Puerto Rico, Panamá, Ecuador, Guatemala, el Salvador y Chile, representando el 15% de sus ventas totales.	*Alta inclinación hacia la innovación. *Cuentan con gran avance tecnológico	*Alta inclinación hacia la adquisición, asimilación, transformación y explotación de nuevos conocimientos para fines comerciales
Natural Medy S.A.S	Antiguamente comercializadora de productos naturales que distribuía productos elaborados por laboratorios de la región. Actualmente laboratorio de medicamentos naturales. Cuenta con 120 empleados	*Alta orientación al consumidor. *Alta orientación a la competencia. *Nivel medio de relación interdepartamental.	*Alto compromiso con el aprendizaje. *Alto grado de visión compartida. *Alto grado de mentalidad Abierta.	*Nivel alto de orientación emprendedora en todos sus componentes. *Asumen riesgos de manera positiva	cuentan con exportaciones a países vecinos como Venezuela, Ecuador y Perú, representando el 10% del total de sus ventas.	*Alta inclinación hacia la innovación. *Cuentan con gran avance tecnológico	*Alta inclinación hacia la adquisición, asimilación, transformación y explotación de nuevos conocimientos para fines comerciales
LAGZ. Guías y Repuestos S.A.S	es una compañía centrada en la manufactura de Guías de Válvulas para motores a gasolina, diesel y gas; de igual manera también fabrica calibres plásticos y bujes centrifugados, los cuales son repuestos para el mercado de reposición del parque automotor. Cuenta con 49 empleados	*Alta orientación al consumidor. *Nivel medio de orientación a la competencia. *Nivel bajo de relación interdepartamental.	*Alto compromiso con el aprendizaje. *Alto grado de visión compartida. *Alto grado de mentalidad Abierta.	*Nivel alto de orientación emprendedora en todos sus componentes. *Asumen pocos riesgos de manera positiva	Exportaciones a países como, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú, Venezuela, Guatemala, El Salvador, República Dominicana y Bolivia. De la producción total de la empresa, aproximadamente del 20% al 30% son destinados al mercado de exportación.	*Alta inclinación hacia la innovación. *Cuentan con un centro de I+D	*Alta inclinación hacia la adquisición, asimilación, transformación y explotación de nuevos conocimientos para fines comerciales

CONCLUSIONES

- Se evidencia en los casos explorados que existe una relación entre los antecedentes (OA, OM, OE y propensión exportadora) y la capacidad de innovación, pues todas las empresas presentan de alguna manera estas orientaciones estratégicas.
- La literatura muestra que las orientaciones estratégicas son drivers de la capacidad de innovación, en el estudio se evidenció que los factores más relevantes son OA y OM, sin embargo, la OE aparentemente no tiene mucha influencia en la capacidad de innovación.
- El estudio de casos arrojó que la OM tiene un alto componente de orientación al consumidor, sin embargo, las empresas descuidan la orientación a la competencia.
- Finalmente, como resultado de la revisión bibliográfica se encontró que la capacidad de absorción, cooperación y propensión exportadora son posibles variables que influyen en la capacidad de innovación, puesto que la capacidad de absorción permite adquirir, asimilar, transformar y explotar nuevos conocimientos del ambiente y de esta forma convertirlos en procesos de innovación. Por otra parte, la propensión exportadora permite adquirir conocimiento del mercado externo que facilite una mejor capacidad de innovación. De igual manera, la cooperación es una variable que permite adquirir conocimiento externo que debe ser interpretado a través de la capacidad de absorción para que tenga una influencia sobre la capacidad de innovación.

ANEXOS

La siguiente encuesta se realizará con el fin de analizar el efecto de la capacidad de innovación y exportación en el desempeño de las Pymes manufactureras. Aclaramos que la información suministrada por usted será totalmente confidencial, y se utilizará para fines académicos como apoyo a la investigación del proyecto de grado "Capacidad de innovación y desempeño en pymes y mediación de la orientación al aprendizaje"

Nombre de la compañía:	
Nombre :	
Cargo:	
Número de empleados dentro de su compañía	

Su empresa exporta (sí o no)	
Si su respuesta es SI, cual es el porcentaje de ventas de exportación de su empresa del total de las ventas	

Tiene en cuenta a la competencia cuando se implementar nuevos proyectos e ideas?

--

Siempre tienen en cuenta al consumidores al momento de hacer mejoras en su organización? Porque?

--

Marque con una X según su grado de acuerdo, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

ORIENTACIÓN AL MERCADO		Completamente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Nuestras estrategias van dirigidas en conseguir mayor valor para nuestros clientes					
2	Nuestra empresa es consciente de cómo todo el mundo en la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.					
3	Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia					
4	Los directivos de los distintos departamentos de nuestra empresa se comunican regularmente con los clientes					
5	La información acerca de nuestros clientes circula por toda la empresa					
6	Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes					
7	Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de los clientes					
8	Nuestro equipo comercial intercambia regularmente información sobre las actividades de la competencia					
9	Los ejecutivos analizamos y discutimos a menudo los puntos débiles y fuertes de la competencia					
10	Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre si					
11	Periodicamente se revisan los productos en desarrollo para asegurarse que están en línea con las necesidades de los consumidores					
12	La respuesta a los cambios al entorno empresarial se planifican entre varios departamentos					

ORIENTACIÓN AL APREDIZAJE

Cuál cree usted que es la mejor forma para mejorar el desempeño y proceso de innovación dentro de la compañía?

Marque con una X según su grado de acuerdo, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

		Completamente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Nuestra ventaja competitiva depende de nuestra capacidad para aprender					
2	Los valores básicos de esta organización incluyen el aprendizaje como la clave para la mejora					
3	El aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto.					
4	Nuestra cultura establece que el aprendizaje organizativo no es prioritario					
5	Los directivos creemos conveniente compartir nuestra visión de negocio con todos los empleados					
6	La empresa apoya a los empleados a buscar nuevas maneras de hacer las cosas					
7	Estamos abiertos a críticas de la forma en que hacemos el trabajo					
8	El énfasis en la innovación constante no forma parte de nuestra cultura en nuestra empresa					
9	Ideas originales son altamente valoradas en esta organización					
10	El personal en esta organización se da cuenta de que el mercado debe ser continuamente cuestionado					
11	Puede usted describir el proceso de aprendizaje dentro de la organización					
12	Existe experimentación (investigación y desarrollo) en su empresa					
13	Entre directivos y empleados se comparte información de la empresa abiertamente					
14	Nosotros juzgamos continuamente la calidad de nuestras decisiones y actividades a través del tiempo					
15	Nosotros contamos con mecanismos específicos para compartir las lecciones aprendidas en las actividades organizacionales de departamento en departamento					

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

La organización asume riesgos altos con frecuencia? Cuando fue la última vez que asumieron un riesgo?

Están al tanto de los avances del tecnológicos y de nuevos procesos para ser los primeros en implementarlo, o imitan a la competencia?

Marque con una X según su grado de acuerdo, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

		Completamente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	En relación con nuestros competidores , nuestra empresa tiene una mayor tendencia a participar en actividades de planificación estratégica.					
2	En relación con nuestros competidores , nuestra empresa tiene una mayor capacidad de identificar las necesidades y deseos del cliente.					
3	otorgamos mas énfasis en la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios que a la comercialización de productos que el mercado ya conoce					
4	En relación con nuestros competidores , nuestra empresa tiene una mayor capacidad de perseverar en hacer que nuestra visión del negocio sea una realidad.					
5	En relación con nuestros competidores , nuestra empresa tiene una mayor capacidad de identificar nuevas oportunidades.					
6	En general en la empresa tomamos proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios					
7	En general nosotros creemos en cambios grandes y rápidos que en cambios pequeños y lentos					
8	Nuestros cambios en los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes					
9	Nuestra empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado					
10	Nuestra compañía siempre invierte mas recursos que el competidor líder en pronosticar y explotar los nuevos mercados					
11	Incluso si el costo del proyecto es alto nuestra compañía se lanza a ellos					
12	Mi firma es muy agresiva e intensamente competitiva					
13	Generalmente adoptamos precauciones con una postura de "esperar y ver" para minimizar la probabilidad de hacer o de tomar decisiones costosas					

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Ha realizado alguna mejora en sus productos, procesos o sistemas en los últimos dos años?

Han sido cambios importantes o poco importantes? De algunos ejemplos

Marque con una X según su grado de acuerdo, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

		Completamente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Nuestra compañía busca nuevas formas de hacer las cosas					
2	Nuestra compañía es creativa en los métodos de operación					
3	Generalmente nuestra compañía es la primera en hacer nuevos productos o servicios dentro de nuestra industria.					
4	en nuestra compañía las actividades administrativas buscan trabajar en ideas innovadoras					
5	En nuestra compañía las personas son reconocidas por las nuevas ideas implementadas efectivamente					
6	Nuestra compañía es creativa en los métodos de operación.					
7	En nuestra compañía la innovación es percibida como una acción de alto riesgo					

	CAPACIDAD DE ABSORCIÓN	Completamente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	En nuestra empresa, las ideas y los conceptos son comunicados entre los departamentos de la organización.					
2	Nuestra dirección enfatiza el apoyo entre departamentos para solucionar problemas.					
3	En nuestra empresa hay un flujo rápido de la información (ej., si una unidad de negocio obtiene información importante, esta se comunica rápidamente a todas las otras unidades de negocio o departamentos.					
4	Nuestra dirección exige reuniones periódicas departamentales para intercambiar nuevos desarrollos, problemas, y logros.					
5	Nuestros empleados tienen la capacidad de estructurar y usar el conocimiento adquirido					
6	Nuestros empleados satisfactoriamente unen el conocimiento existente con nuevas perspectivas.					
7	Nuestra empresa con regularidad reconsidera tecnologías y las adapta de acuerdo al nuevo conocimiento.					

Todos los objetivos han sido cumplidos, mejor de lo esperado, igual o menos? Ventas? Participación de mercado? Utilidades?

BIBLIOGRAFÍA

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation. A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly* , 425–455.

Akgün, A., Keskin, H., Byrne, J., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation* , 501–513.

Alegre Vidal, J. (2012). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora. *Estudios Gerenciales* , 41-56.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation* , 315–326.

Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R., & Villar, C. (2013). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management* .

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* , 209-30.

Baker, W., & Sinkula, J. (1999b). Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending model of organization performance. *Journal of Market Focused Management* , 295-308.

Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business. *Journal of Small Business Management* , 443-464.

Bretel, M., Engelen, A., & Heinemann, F. (2009). New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation. *Journal of International Entrepreneurship* , 88-110.

Brouthers, L., Hadjimarcou, J., Nakos, G., & Brouthers, K. (2009). Key success factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing* , 21-38.

Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). learning orientation, firm innovation capability, and firm performance . *industrial marketing management* , 515-524.

Cassiman B, B., Perez-Castrillo D, D., & Veugelers, R. (2002). Endogenizing know-how flows through the nature of r&d investments. *Springer* , 775–799.

Cheng, L., & Tao, Z. (1990). The impact of public policies on innovation and imitation: The role of R&D technology in growth models. *International Economy Review* , 187-207.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* , 128-152.

Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and bening enviroments. *Strategic Management Journal* , 75-87.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinations and moderators. *Academy of Management Journal* , 555-90.

Egbetokum, A., & Savin, I. (2014). Absorptive capacity and innovation: when is it better to cooperate? *Springer* , 399-420.

Elche, D., & Gonzáles, A. (2008). Influence of innovation on performance: Anlysis of spanish service firms. *The Service Industries Journal* , 1483-1499.

Emden, Z., Yaprak, A., & Tamer, C. (2005). Learning from experience in international. *Journal of Business Research* , 883–892.

Eris, E. D., & Timurcandy Ozmen, O. N. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish Logistics Sector. *International Journal of Economic Science and Applied Research* , 77-108.

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: the economics of reciprocity. *J Econ Perspect* , 159–181.

Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploting the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies* , 362-80.

Gómez Villanueva, J., Llonch Andreu, J., & Rialp Criado, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión* , 85-110.

González Campo, C. H., & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de la absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales* , 10.

H.M.A, H., & R, M. (2012). Strategic orientation and SME performance; moderating effect of absorptive capacity: A research model of a firm performance. *International conference on business management* , 41.

Hakala, H., & Kohtamaki, M. (2010). The interplay between Orientations: Entrepreneurial, Technology and Customer Orientation in software companies. *Journal of Enterprising Culture* , 265-290.

Hambrick, D. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal* , 2-26.

Hoq, M., & Chauhan, A. (2011). Effects of organizational resources on organizational performance: An empirical study of SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 317-385.

Huber, G. (1991). Organization science: A journal of the institute of management sciences. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures* , 88-115.

Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* , 429-438.

Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* , 429-38.

Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing* , 42-54.

Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *Science and Technology Studies* , 396-413.

Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* , 1-18.

Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* , 467-477.

- Li, T., Nicholls, J., & Roslow, S. (2004). The relationship between market-driven learning and new product success in export markets. *International Marketing Review* , 476-503.
- Liao, S.-H., Fei, W.-C., & Liu, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia organizational learning and organization innovation. *Technovation* , 183–195.
- Lin, C.-H., Peng, C.-H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower* , 752-772.
- Ling-Yee, L. (2004). An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the people's republic of China: Its determinants and effect on export intensity. *Industrial Marketing Management* , 539-57.
- Lumpkin, & Dess. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* , 135-172.
- Lumpkin, G., & Des, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* , 429-51.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance . *Academy of Management Review* , 135-172.
- Majocchi, A., & Bacchiocchi, E. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review* , 716-38.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science* , 921-933.
- Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1998). Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. *Res Policy* , 507–523.
- Naman, J., & Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal* , 137-53.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability . *Journal of Marketing* , 20-35.

North, D., Smallbone, D., & Vickers, I. (2001). Public sector support for innovation SMEs. *Small Business Economics* , 303-317.

Polo Otero, J. L., & Ramos Ruiz, J. L. (2013, Agosto 20). *Universidad del Norte*. Retrieved from <http://www.uninorte.edu.co/web/dip/blog/-/blogs/58-innovacion-empresarial-en-el-sector-manufacturero>

Rodriguez. (2014, Enero 14). *El Portafolio*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/negocios/2013-se-crearon-63500-empresas-colombia>

Rodríguez, A. G. (2003). La realidad de la Pyme colombiana: Desafío para el desarrollo. *FUNDES* , 7-11.

Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics* , 141-53.

San Román, J. F. (2005). La tercera edición del manual de Oslo amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. *Manual de Oslo* , 217-227.

Santos-Vijande, M., Sanzo-Pérez, M., Alvarez-Gonzales, L., & Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management* , 187-202.

Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 305-318.

Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and learning organization. *Journal of marketing* , 63-74.

Thomke, S. (2001). Enlightened experimentation: The new imperative for innovation. *Harvard Business Review* , 67-76.

Thompson, V. (1969). Bureaucracy and Innovation. *University of Alabama Press* .

Vermeulen, H. (2004). Models and modes of immigrant integration and where does southern Europe fit? *Netherlands Institute in Athens* .

Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organisational. *European Journal of innovation management* , 303–313.

Wheelwright, S., & Clark, K. (1992). Revolutionizing Product Development-Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality. *The free press* .

Wolff, J. A., & Timothy L, P. (2006). SME Performance: The Role for Learning Orientation and its Relationship to market orientation and Entrepreneurial Orientation.

Yilmaz, C., Alpkın, L., & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research* , 1340-1352.

Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review* , 185-203.

Zhang, D. D. (2009). Absorptive capability and its mediating effect on the learning and market orientations' influences on performance. *International Journal Technology Marketing* , 207-283.