



**ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y EL
DESEMPEÑO EN LAS PYME**

AUTORES

RUBY JOANNA CALVO HURTADO

MARÍA CAMILA GIRALDO DUQUE

DIRECTORA DEL PROYECTO

MARTHA LUCÍA CRUZ RINCÓN

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES Y MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD**

SANTIAGO DE CALI, 2022

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
Abstract	4
1. Introducción	5
2. Situación actual de las pymes en Colombia	7
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo general	9
3.2 Objetivos específicos	9
4. Marco teórico	9
4.1 Definición de constructos	10
4.1.1 Orientación empresarial (OE)	10
4.1.2 Orientación al Mercado (OM)	11
4.1.3 Capacidades de mercadeo (CM)	12
4.1.4 Innovación (I)	14
4.1.5 Desempeño (P)	17
4.2 Planteamiento de Hipótesis	18
4.2.1 Orientación empresarial (OE) - Desempeño (P)	18
4.2.2 Orientación empresarial (OE) - Capacidades de mercadeo (CM)	19
4.2.3 Orientación empresarial (OE) - Innovación (I)	20
4.2.4 Capacidad de mercadeo (CM) - Innovación (I)	21
4.2.5 Capacidad de mercadeo (CM) - Desempeño (P)	22
4.2.6 Innovación (I) - Desempeño (P)	23
4.2.7 Orientación al mercado (OM)- Innovación (I)	24
5. Metodología	26
5.1 Planteamiento del problema	26
5.2 Pregunta de Investigación	27
5.3 Metodología de la Investigación	27
6. Resultados de Investigación	28
7. Conclusiones	28
8. Referencias	30
9. Referencias complementarias	36

Resumen

La presente investigación está enfocada en entender cuáles son las capacidades que las PYME emprendedoras necesitan para alcanzar el éxito en el mercado. El emprendimiento es una fuerza muy potente que empuja a los empresarios a buscar y capturar oportunidades, sin embargo, no todos los emprendedores son exitosos. Para tratar de dar respuesta a esta situación se ha propuesto un modelo general que plantea la importancia de que las empresas desarrollen capacidades de mercadeo e innovación para lograr un desempeño superior.

La primera fase de la tesis se enfocó en una búsqueda bibliográfica profunda en bases de datos especializadas para recopilar y analizar las definiciones de variables específicas del modelo. La segunda fase de la tesis se enfocó en identificar y analizar estudios empíricos que permiten argumentar y explicar las relaciones entre la orientación emprendedora, orientación al mercado, de las capacidades de mercadeo y de la innovación y el efecto de estas sobre el desempeño organizacional. Así mismo se aplicó técnicas de análisis multivariante para el procesamiento de la base datos para lograr probar las hipótesis formuladas en el marco teórico. La base de datos había sido recopilada en empresas pymes manufactureras en Santiago de Cali en el año 2019. El presente escrito también incluye una revisión de la situación actual de las empresas en Colombia, donde existe una gran prevalencia de las pymes, bajos niveles de innovación y un alto nivel de mortalidad de las empresas.

Palabras claves: Orientación emprendedora, capacidades de mercadeo, innovación, desempeño, Pymes.

Abstract

This research is focused on understanding the capabilities that entrepreneurial SMEs need to succeed in the marketplace. Entrepreneurship is a very powerful force that pushes entrepreneurs to seek and capture opportunities, however, not all entrepreneurs are successful. In an attempt to address this situation, a general model has been proposed, which suggests that it is important for companies to develop marketing and innovation capabilities to achieve superior performance.

The first phase of the thesis focused on an in-depth bibliographic search in specialized databases to compile and analyze the definitions of specific variables of the model. The second phase of the thesis focused on identifying and analyzing empirical studies that allow explaining the relationships between entrepreneurial orientation, market orientation, marketing capabilities and innovation and their effect on organizational performance. Likewise, multivariate analysis techniques were applied to process the database in order to test the hypotheses formulated in the theoretical framework.

The database had been collected from manufacturing SMEs in Cali in 2019. This study also includes a review of the current situation of companies in Colombia, where there is a high prevalence of SMEs, low levels of innovation and a high level of company mortality.

Key word: Entrepreneurial orientation, marketing capabilities, innovation, performance, SMEs.

1. Introducción

Este trabajo de investigación busca entender cómo las PYME (pequeñas y medianas empresas), en su mayoría empresas con orientación emprendedora logran un mejor rendimiento (*performance*) a nivel de ventas, utilidades y participación de mercado. Existe una gran variedad de tamaños en las empresas colombianas entre ellas las microempresas, empresas pequeñas, empresas medianas y empresas grandes.

El tejido empresarial colombiano está constituido principalmente por MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas), las cuales se empiezan a reconocer legalmente en Colombia a partir del año 2000 y estas para el 2021 representaban el 99 % del tejido económico nacional y el 90% del sector productivo total del país, es decir, 5.4 millones de PYME registradas (DANE, 2021). De estas, el 99,6 % correspondía a microempresas, el 0,38 % a pequeñas y el 0,02 % entre medianas y grandes empresas (Asmar, 2021). En cuanto a la contribución de estas frente a la generación de empleo, se tienen registros de que el aporte de las PYME es del 80 % del empleo nacional. (Unisabana, 2021) y generan el 40 % del producto interno bruto (PIB) (DANE, 2021)

A continuación, se profundiza en los criterios que clasifican a las empresas de acuerdo con su unidad de valor tributario (UVT) según el sector productivo en que participe en Colombia (Decreto 957 del 5 de junio de 2019). Cabe mencionar que actualmente (2022), la UVT está valuada en \$38.004 pesos colombianos. La clasificación según MiPymes es de la siguiente manera: en primer lugar, se encuentra la empresa micro, esta cuenta con ingresos por actividades ordinarias anuales inferior o igual, si es del sector Manufacturero (23.563 UVT), si es sector servicios (32.988 UVT) y si es sector comercio (44.769 UVT). En segundo lugar, está la empresa pequeña, la cual cuenta con ingresos por actividades ordinarias anuales superior e inferior o igual, si es del sector Manufacturero (23.563 UVT \geq 2404.995 UVT), si es sector servicios (32.988 UVT \geq 131.951

UVT) y si es sector comercio ($44.769 \text{ UVT} \geq 431.196 \text{ UVT}$). En tercer lugar, se tiene la empresa mediana, que dispone de una cuenta con ingresos por actividades ordinarias anuales superior e inferior o igual, si es del sector Manufacturero ($204.995 \text{ UVT} \geq 1'736.565 \text{ UVT}$), si es sector servicios ($131.951 \text{ UVT} \geq 483.034 \text{ UVT}$) y si es sector comercio ($431.196 \text{ UVT} \geq 2'160.692 \text{ UVT}$).

A Continuación, se resumen los datos mencionados en la siguiente tabla.

Tabla 1: Clasificación del tamaño empresarial según Mincomercio

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: Mincomercio

A pesar de que el número de empresas emprendedoras en Colombia es bastante alto, cerca del 45 % de estas empresas mueren durante los primeros años de ser creadas. Teniendo en cuenta lo anterior, la tasa de supervivencia de estas empresas varía según su tamaño, por un lado, del total de microempresas, el 34,4 % de estas se mantienen, para las empresas pequeñas este porcentaje llega al 67,2% y en cuanto a las medianas, este representa el 69,1%, es decir, estas cifras reflejan que las empresas de menor tamaño tienen menos probabilidad de sobrevivir. (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

Con base al diagnóstico llevado a cabo por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y de acuerdo a las cifras de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) (DANE, 2016), el 80,6 % de las empresas no innovan, además, según una investigación realizada por el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, esto puede deberse a que en la mayoría de las empresas, es notorio el déficit en tecnología e innovación; solo el 22 % se consideran innovadoras en materia de creación de valor agregado relevante para el cliente.

Teniendo en cuenta esta situación mencionada anteriormente, es necesario encontrar alternativas que aseguren la supervivencia y permanencia de las empresas garantizando su desempeño; por ello, en esta investigación se estudia el efecto de la orientación emprendedora, orientación al mercado, las capacidades de mercado y la innovación sobre el desempeño empresarial, buscando herramientas para desarrollar la competitividad de las empresas. En resumen, lo que se busca es brindar información sobre qué tipo de habilidades y capacidades deberían desarrollar las PYME emprendedoras, para lograr un desempeño superior y sobrevivir en un mercado global cada vez más dinámico y competitivo.

A continuación, se desarrolla el contenido del proyecto de grado que incluye el panorama de la situación actual de las pymes en Colombia; los objetivos de la investigación; el marco teórico, el cual incluye la descripción de cada variable y la justificación de las hipótesis de las relaciones entre las variables seleccionadas para este estudio. Finalmente, se presentan metodología, resultados, conclusiones y bibliografía.

2. Situación actual de las pymes en Colombia

En el año 2021 habían registradas cerca de 2.600.000 PYME en Colombia, pero, a pesar de que son una parte esencial en la economía de nuestro país, ya que según el Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE), “estas representan el 90 % del sector productivo; generan el 40 % del producto interno bruto (PIB) y más del 80 % del empleo nacional”, presentan grandes desafíos que hace difícil su permanencia en el tiempo. Según Confecámaras “tan sólo el 29,7 % de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven”, es decir, “luego de 5 años de actividad, solo sobreviven 29 de cada 100 MiPymes que se crean” (PAZ & CEREZO RODRIGUEZ, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, son varios los factores que llevan al fracaso de estas; primero, “Según cifras del Banco Mundial, Colombia evidencia precarios niveles de inversión en investigación-desarrollo” (Vera, 2018), elementos clave para asegurar competitividad en el mercado. Las PYME son reacias al cambio y en mercados tan dinámicos, la investigación constante es fundamental, de manera que logren entender y saber que necesita este y/o hacia donde pueden dirigir sus estrategias para garantizar la creación de valor al cliente. De igual manera, los bajos niveles de innovación son notorios, en Colombia, se observa cómo las PYME no diversifican su portafolio, procesos o crean estrategias nuevas que garanticen valor al cliente. Otro factor de fracaso se debe a la alta competencia de compañías que existe en nuestro país, ya que cientos o miles de empresas pueden ofrecer soluciones para el mismo nicho de mercado” (Moreno, 2022). Así, para lograr destacar, se haría necesario también recursos tecnológicos que permitan mejorar la productividad, y el gran problema es que la inclusión digital por parte de las PYME colombianas es bastante baja.

Finalmente, a pesar de que una PYME tiene ciertas ventajas y oportunidades de crecimiento; como los programas de apoyo por parte del gobierno, “muchos negocios no pueden acceder a estos beneficios, ya sea porque no pueden transitar a la formalidad, porque no cumplen con los requisitos o porque el presupuesto estatal no logra satisfacer la demanda de ayuda.” Moreno, 2022). de esta

manera, se hace necesario que los emprendedores creen estrategias eficaces, planes de acción mejorados y desarrollen estrategias y capacidades que les permita surgir.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar el papel de las capacidades de mercadeo y la innovación que deben desarrollar las pymes emprendedoras para lograr sobrevivir en el mercado y lograr un desempeño superior.

3.2 Objetivos específicos

- Explicar la conceptualización e importancia de cada uno de los constructos incluidos en la investigación (Orientación emprendedora, capacidades de mercadeo e innovación).
- Construir una argumentación sólida que justifique las relaciones entre cada una de las variables del modelo: Orientación emprendedora, capacidades de mercadeo, innovación y desempeño.

4. Marco teórico

En este capítulo se definirán las variables estudiadas en la tesis y se plantean las hipótesis con su debida justificación; para esto, se realizó una investigación, realizando una búsqueda en diferentes bases de datos de diferentes papers clave en el tema, que contribuyeron al análisis de estas relaciones.

4.1 Definición de constructos

4.1.1 Orientación empresarial (OE)

Teniendo en cuenta los resultados de nuestra investigación y estudios de Miller, Dess, Lumpkin, Covin, Slevin y entre otros autores que hablan sobre la orientación empresarial (OE) y para cuestión de nuestra investigación; es importante aclarar que antiguamente existían pocos estudios en donde resaltan la importancia de la OE dentro de las empresas, pero que con el tiempo, este término toma importancia como una estrategia, debido a que, brinda un empoderamiento empresarial que genera un impulso continuo y constante para que las empresas generen una participación proactiva, de toma de riesgos e innovadora, siendo esto muy positivo para el reconocimiento de la empresa y su perduración en el mercado. Cuando se habla sobre la proactividad, se hace referencia a que “las empresas proactivas tienden a centrarse en el desarrollo de nuevas competencias, en lugar de mantener el statu quo, lo que requiere que esas empresas exploren y aprovechen los nuevos conocimientos de forma externa.” (Cui, Fan, Guo y Fan, 2018). Así mismo, se puede aclarar que la toma de riesgos son decisiones que se toman bajo la incertidumbre de las consecuencias, pero que son necesarias en ocasiones para lograr resultados eficientes, ya que, “las tendencias de asunción de riesgos motivan a las empresas a aprovechar fuentes de conocimiento externo distantes y desconocidas, y esto tiene un alto potencial para generar cambios innovadores” (Lisboa, Skarmas y Lages, 2011).

La OE también se considera la postura estratégica crítica de una empresa que contribuye al desempeño de la pequeña empresa de servicios (Jambulingam, et al., 2005; Altinay et al., 2016) porque el énfasis en anticipar la demanda y posicionar agresivamente la mejora continua del servicio a menudo resulta en un desempeño sólido (Tajeddini, 2010). De esta manera, OE sirve

como iniciador de procesos organizacionales destinados a desarrollar capacidades dinámicas para apoyar comportamientos emprendedores. Por lo tanto, es posible distinguir conceptual y empíricamente a la OE de otros intangibles organizacionales en función de sus capacidades de mediación (Cui, Fan, Guo y Fan, 2018).

Sin embargo, con el tiempo este término ha pasado a ser una filosofía dentro de las empresas, pues como dicen Covin y Slevin (1989), la OE es una filosofía administrativa a través de la cual, la alta dirección toma decisiones estratégicas. Lo que permite identificar y darle mayor importancia del papel que tiene la OE dentro de las empresas, en donde, su fin principal es hallar oportunidades de negocio en un mercado cambiante como se ve reflejado en la situación actual del mundo de los negocios, dándole espacio a la innovación como nuevo actor crucial que se debe tener en cuenta para mantener una empresa al tanto de las necesidades de los consumidores.

También, dentro de la literatura se habla sobre que la OE tiene dos enfoques. “El primero de ellos es considerarla como un concepto unidimensional, el cual es generalmente asociado con los trabajos de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989). Este enfoque unidimensional se compone de tres sub-dimensiones, que son innovación, toma de riesgos y proactividad. El segundo enfoque se conoce como multidimensional y está asociado con el trabajo de Lumpkin y Dess (1996), quienes agregan dos dimensiones a la propuesta unidimensional, siendo la agresividad competitiva y la autonomía” (Montiel y Ramirez, 2018)

4.1.2 Orientación al Mercado (OM)

La orientación al mercado hace parte de la cultura de una empresa en donde sus acciones y estrategias van dirigidas a adquirir información de mercado y utilizarla con el propósito de brindar un valor superior al cliente.

Diversos autores han señalado que la orientación al mercado está integrada por tres componentes; la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Según Narver y Slater (1990), “el primero de estos se refiere a comprender a los compradores objetivo ahora y a lo largo del tiempo con el fin de crear un valor superior para ellos. El segundo, implica adquirir información sobre competidores existentes y potenciales, comprender las fortalezas y debilidades a corto plazo y las capacidades a largo plazo de los competidores clave actuales y potenciales” (Gruber-Muecke & Hofer, 2013), con el fin de ganar competitividad en el mercado. El último componente “abarca la aplicación coordinada de recursos organizacionales para sintetizar y diseminar inteligencia de mercado” (Narver y Slater 1990; Slater y Narver 1994) (Lukas & Ferrell, 2020).

Varios estudios recalcan la satisfacción del cliente como eje principal de la orientación al mercado, es decir, los tres componentes estarán en función de crear efectiva y eficientemente valor para este, satisfaciendo así, sus necesidades y deseos. También se señaló que, las empresas con orientación hacia el mercado vigilan permanente el mercado, la competencia y sus consumidores para buscar, capturar y absorber información la cual les permita dirigir las estrategias de la empresa que estarán encaminadas a un único objetivo que se mencionó anteriormente; el cliente.

4.1.3 Capacidades de mercadeo (CM)

“Según Day (1994), las capacidades de marketing son aquellas capacidades que consisten en una combinación de conocimientos, habilidades y recursos que permiten a la empresa agregar valor a sus productos y servicios para ser competitiva.” (Qureshi et al., 2017), por ende, dentro de esta encontramos que se hace imperativo una correcta implementación del marketing mix por parte de las empresas, es decir, que logren “desarrollar bienes y servicios para satisfacer las necesidades

de los clientes en mercados seleccionados, fijar el precio de estos productos en consecuencia, comunicar los atributos del producto y distribuir productos a los clientes” (Day 1994). (Qureshi et al., 2017) Pero también, dentro de las capacidades de mercado se incluye una buena investigación, la creación de estrategias e implementación de estas en el mercado.

Esta capacidad “que refleja la aptitud de una empresa para emprender actividades de marketing” (Sok et al., 2016) que se mencionó anteriormente, le permitirá conocer profundamente el mercado y todo lo que este comprende, analizar tendencias, identificar posibles o futuros clientes para lograr explotar oportunidades, de igual forma, podrá anticiparse a los cambios del mercado “como el movimiento de la competencia y la evolución y revolución tecnológica (Wilden y Gudergan, 2015).” (Prastiwi & Rohimat, 2020), también, facilita “que la empresa prediga y anticipe la demanda de los consumidores (Parida et.al., 2019).” (Prastiwi & Rohimat, 2020) para atender las necesidades del mercado. Con todo lo mencionado anteriormente, la capacidad de marketing de una empresa le permite “diferenciar sus productos y servicios con respecto a sus competidores y producir y mantener marcas rentables (Azizi et.al., 2009).” (Prastiwi & Rohimat, 2020), convirtiéndola así, “en un mecanismo de creación de valor inmóviles (Capron y Hulland 1999), inimitables y en gran medida no sustituibles (Morgan et al., 2009b).” (Martin & Javalgi, 2016).

Las capacidades de mercadeo reflejan la habilidad de la empresa manejar el marketing mix (diferenciación de producto, manejo eficiente de precios, canales y comunicación). Así mismo incluyen la investigación de mercados, la capacidad de planeamiento e implementación de las estrategias de mercadeo.

4.1.4 Innovación (I)

Como anteriormente se ha mencionado en los últimos años, la innovación es un actor que ha ido tomando un puesto importante dentro de las empresas y esto es debido al cambio constante de las necesidades del cliente, tendencias, modas, desarrollo tecnológico, globalización, etc. las cuales hacen que las empresas se están adaptando día a día a esos cambios. La innovación es un proceso que se hace voluntariamente por la empresa, pero con una intención en específico para el beneficio propio. Esto se suele aplicar para el desarrollo de los productos, modelos de negocios o servicios. Esta intención de la que hablamos va en relación con las actividades de la empresa, aprovechamiento de oportunidades, recursos materiales y humanos para poder lograr una ventaja competitiva satisfaciendo las necesidades del cliente como las desea. Cabe aclarar que, la innovación solo se aplica dentro de las empresas si lo desean, pues solo con que una empresa sea nueva, no significa que ésta sea innovadora si ofrece un producto o servicio antiguo. Aunque para este siglo es de mucha importancia, ya que, “sin espíritu empresarial e innovaciones, las PYME no podrían realizar las importantes contribuciones necesarias a la expansión económica y la prosperidad generando empleo, aumentando los ahorros y las inversiones, desarrollando habilidades y estimulando la innovación. Innovación es actualmente la palabra equivalente a desarrollo. Por lo tanto, la innovación es una fuerza impulsora crítica en la creación de riqueza de una economía (Jogaratnam, 2017; Shirokova et al., 2016; Hussain et al., 2015; Ghomi & Barzinpour, 2018). Por esta razón, “la innovación es un elemento clave que garantiza el éxito de las PYME” (Gurhan et al., 2011)” “y se considera un factor determinante del éxito en una economía mundial extremadamente competitiva” (Shaher y Ali, 2020). “La innovación se puede utilizar como base para conceptualizar claramente las oportunidades futuras” (Ahmed et al., 2018).

Adicionalmente, la innovación organizacional se puede identificar en cuatro categorías, las cuales son:

1. El primer componente es **la innovación de productos**, que implica la introducción de nuevos bienes / servicios o la introducción de productos / servicios sustancialmente mejorados (Mohnen et al., 2018).
2. El segundo componente es la **innovación de procesos**, que requiere una mejora sustancial en el proceso de fabricación o apoyo logístico; esto también podría consistir en implementar actividades de apoyo significativamente mejoradas, como compras, contabilidad, mantenimiento e informática (Mohnen et al., 2018).
3. El tercer componente es **la innovación de marketing** que implica el desarrollo de nuevas técnicas de marketing. El desarrollo de nuevas técnicas, métodos y herramientas de marketing es fundamental para asegurar el éxito de una organización (OCDE, 2005).

La innovación de marketing se compone por las 4 P's, las cuales son: Producto, plaza (Canales), precio y promoción (Comunicación). Las cuales fueron relacionadas con la innovación por (Kamboj y Rahman, 2017) de la siguiente forma:

- **Producto:** Las empresas eficientes en el desarrollo de productos, también son eficientes en la recopilación de información de mercado e información técnica y distribuirla entre todos los departamentos de la empresa (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990) y, en consecuencia, son capaces de generar innovación. Weerawardena y Mavondo (2011) se centran en las innovaciones técnicas que son enraizadas en el desarrollo de productos. La innovación técnica aumenta las ventas de la empresa al cumplir las

expectativas del cliente con respecto a los beneficios externos relacionados con el producto (Dutta et al., 1999). El rápido desarrollo de nuevos productos y servicios se convierte en una condición esencial para que tenga lugar la innovación (Froehle et al., 2000).

- Comunicación: Las innovaciones técnicas se describen como círculos compuestos de vías de comunicación entre diferentes fases del curso de innovación (Rothwell y Robertson, 1973, Antonelli, 2000). Ebadi y Utterback (1984) destacan el vínculo entre la comunicación y la innovación técnica.
- Canales: “La vinculación de canales permite a las empresas luchar contra los cambios del mercado, predecir cambios en el entorno del mercado, construir y mantener relaciones con los consumidores y forjar buenos lazos con los canales de distribución” (Song et al., 2008). Mariadoss et al. (2011) “sugiere que la venta de un bien industrial creado a partir de un producto desechable que forma parte de la innovación técnica no es posible sin una fuerte conexión entre los miembros del canal.”
- Precios: “La fijación de precios se encuentra en la raíz de las estrategias sostenibles, ya que, los desafíos del marketing sostenible pueden influir en el costo y tener un impacto en la estructura de precios específicamente en la fijación de precios de costo más” (Peattie, 1995). Como los clientes pueden oponerse a cambios de precios y alteraciones en los esquemas de pago incluso cuando aprovechan la relación costo-beneficio, las mejores opciones

de fijación de precios se ven facilitadas por las capacidades y afectan opciones del consumidor para productos sostenibles.

4. Finalmente, **la innovación organizacional requiere implementar nuevos enfoques organizacionales** en las prácticas empresariales, organización del lugar de trabajo o relaciones externas (Kinder et al., 2019).

También, es importante reconocer que la innovación tiene diferentes tipos, por ejemplo, Zortea-Johnston et al. (2012) hablan de “la innovación radical (innovación que impulsa el mercado) y la innovación incremental (innovación impulsada por el mercado) en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME).” Como también existe “La innovación sostenible que es un motor de creación de valor y puede reorientar el crecimiento hacia un futuro deseado” (Sempel y Hoffmann, 2013). “La innovación sostenible incluye principalmente dos innovaciones, la innovación técnica y la innovación relacionada con el mercado, es decir, la innovación no técnica” (García y Calantone, 2002; Calantone et al., 2010).

En resumen, la innovación como bien se ha dicho es indispensable para las empresas en la actualidad, para poder desarrollarse y desenvolverse ante los cambios sociales, debido a que, permite obtener información objetiva y un panorama real de la situación para tomar planes de acción, pues por ejemplo “Las empresas eficientes en el desarrollo de productos también son eficientes en recopilar información de mercado e información técnica y distribuirla en todos los departamentos de la empresa” (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990).

4.1.5 Desempeño (P)

El desempeño dentro de las organizaciones es una variable fundamental para el análisis del rendimiento de las empresas con el fin de realizar toma de decisiones prudentes y llamadas a la

acción. En otras palabras, el desempeño se puede definir como la capacidad de una empresa para lograr los objetivos de un área en específico. Lo anterior, se menciona debido a que, se puede evaluar el desempeño sobre el nivel de producción, satisfacción laboral, periodos de ventas, procedimientos ecológicos, entre otros. Esto se puede ponderar en dos categorías, como lo explican Cho y Lee, 2018 “...negocios financieros de desempeño y desempeño empresarial no financiero. Desempeño comercial financiero generalmente incluye medidas de crecimiento y medidas de rentabilidad; y las medidas no financieras están relacionadas con las metas a largo plazo y el crecimiento potencial...”.

El análisis constante del desempeño es necesario dentro de las empresas para lograr el mejoramiento continuo de aspectos esenciales dentro de la empresa, como lo es el valor agregado, el mejoramiento del entorno laboral, la construcción de una responsabilidad social fuerte, la optimización en recursos, entre otras cosas que al largo plazo crea un factor diferenciador en el mercado y preferencia por sus clientes. El desempeño de las empresas generalmente se mide por sus resultados de participación de mercado y financieros que incluyen ventas y rentabilidad.

4.2 Planteamiento de Hipótesis

4.2.1 Orientación empresarial (OE) - Desempeño (P)

A lo largo de la investigación se ha resaltado la importancia de la orientación emprendedora, por ser esa fuerza que impulsa al emprendedor a salir adelante. Pero, puede existir mucho de ese impulso y los resultados no son los esperados, por esta razón se ha decidido tener en cuenta dentro del modelo, la existencia de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño, debido a que, estas relaciones permiten evaluar el crecimiento de la empresa.

También, se tuvo en cuenta la relevancia que para muchos escritores tenía esta relación específicamente en las PYME, como por ejemplo Wiklund y Shepherd (2005) han descubierto que la EO influye positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas. Cabe afirmar, que en esta relación la EO puede actuar como un catalizador para que el desempeño pueda desarrollar de una forma positiva o esperada para la empresa, esto es debido a que, “las empresas con un alto nivel de EO están dispuestas a tomar decisiones arriesgadas, pueden aceptar más fácilmente la incertidumbre implícita en el aumento de la actividad transfronteriza. Además, la incertidumbre percibida en los mercados extranjeros puede ir seguida de la búsqueda constante de nuevas oportunidades” (Shrader et al., 2000).

Al descubrir y encontrar qué escritores en sus investigaciones destacan esta relación como una piedra angular para procurar obtener el éxito dentro de las empresas, siendo esto una relación compleja y que “la OE es considerada como el impulsor clave de las iniciativas estratégicas destinadas a mejorar el desempeño de la empresa” (Knight 2001). Se planteó la siguiente hipótesis:

H1: La orientación empresarial (OE) influye positivamente en el desempeño (P).

4.2.2 Orientación empresarial (OE) - Capacidades de mercadeo (CM)

Una fuerte orientación empresarial lleva a las empresas a buscar e identificar nuevas oportunidades en el mercado y a organizar los recursos para aprovechar estas oportunidades. Esto hace necesario el desarrollo de estrategias eficientes y, por ende, la adquisición de información e investigación para cumplir con los objetivos impuestos. En este sentido, no solo se esfuerzan por entrar a nuevos mercados o desarrollar y/o introducir nuevos productos, “sino también, desean garantizar que dichas ofertas se entreguen a los clientes de manera que se alineen con sus necesidades y sean mejores que las ofertas de la competencia (ver también, Kang et al., 2014).”

(Sok et al., 2016) y por esto, “requieren de mecanismos para desarrollar, introducir y alinear estos productos con las necesidades de sus clientes” (Sok et al., 2016). En resumen, las empresas necesitan saber qué quieren sus clientes, como se lo va a brindar y a comunicar; estos son factores que se desarrollan a partir de las capacidades de mercadeo. Teniendo en cuenta esto, se planteó la siguiente hipótesis:

H2: La orientación empresarial (OE) influye positivamente en las capacidades de mercadeo (CM).

4.2.3 Orientación empresarial (OE) - Innovación (I)

Como se ha mencionado anteriormente, la OE al ser esa fuerza de empoderamiento empresarial que permite que una empresa sea proactiva y osada a la hora de tomar decisiones, esta puede lograr mejores resultados siempre y cuando encuentre los medios adecuados. Por esta razón, la investigación busca comprobar que la innovación logra ser la relación directa para alcanzar los mejores resultados ante un mercado cambiante, pues la OE no fomenta necesariamente los resultados de la innovación per se. La Organización Empresarial puede describirse como una "actitud" hacia la búsqueda de oportunidades, más que una forma de “comportamiento” hacia acciones innovadoras (Rhee et al., 2010). Siendo esto sumamente vital a la hora de analizar los resultados obtenidos en esa búsqueda en el mercado para poder lograr un vínculo y valor agregado para nuestros clientes, debido a que, ellos buscan inconscientemente en las empresas para satisfacer sus necesidades por medio de sus productos o servicios. Es por esto por lo que, “para satisfacer las necesidades de los clientes y los mercados, las empresas con orientación empresarial se centran en procesos innovadores e ideas que pueden mejorar la capacidad de innovación organizacional y facilitar el desempeño de la innovación” (Lee, Lee, & Pennings, 2001; Tang et al., 2015).

Cabe mencionar que, al haber pocos estudios sobre esta relación y específicamente en la categoría

de las PYME, los métodos y estrategias que estas empresas deben usar son diferentes a las de las grandes empresas; a pesar de que esto puede ser obvio y subvalorado, se debe tener en cuenta, debido a que, la empresa no solo se debe preocupar por su cliente, sino también, en el entorno competitivo, el cual, “para competir con las grandes empresas y obtener una posición competitiva en la industria, las PYME deben asumir riesgos para invertir en productos y servicios innovadores, ingresar a nuevos mercados potenciales y realizar intercambios innovadores rigurosos.” (Iqbal, Martins, Mata, Naz, Akhtar y Abreu, 2021). De esta forma se sigue reforzando la idea de que “La orientación empresarial es fundamental para las PYME, porque todas se esfuerzan por sobrevivir en la industria y se enfrentan a la feroz competencia de los grandes actores.” (Iqbal, Martins, Mata, Naz, Akhtar y Abreu, 2021).

Sin embargo, en el transcurso de la investigación encontramos que el liderazgo transformacional es una característica que se debe tener en cuenta para contribuir en esta relación, ya que, los líderes juegan un papel vital en la adopción de las características de la orientación empresarial e influyen positivamente en el desempeño de la innovación y el compromiso organizacional de las PYME. En general por la esencia misma del emprendimiento las empresas emprendedoras son altamente innovadoras. Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó la hipótesis de la siguiente forma:

H3: La orientación empresarial (OE) influye positivamente en la innovación (I).

4.2.4 Capacidad de mercadeo (CM) - Innovación (I)

Con el objetivo de ganar competitividad en el mercado, las empresas utilizan sus capacidades de mercadeo, es decir, habilidades, recursos o conocimientos relacionados con este ámbito para agregar valor a sus productos o servicios, lo que puede derivar en modificaciones o cambios completos de estos, así como en los procesos. Lo mencionado anteriormente, implicaría

que se necesita cierto grado de innovación para realizar estos cambios y de esta manera destacar y diferenciarse. Es decir, cuando la empresa invierta en creación de valor, “dará como resultado varios esfuerzos de innovación (Ren et al., 2015).” (VICENTE et al., 2018). Las capacidades de mercadeo influyen en la innovación porque guían los procesos de desarrollo de nuevos productos a partir de estudios de mercados que identifican las necesidades del consumidor y en qué medida los nuevos productos responden a estas necesidades. También, las capacidades de mercadeo influyen en el éxito de la innovación debido a que permite desarrollar un plan de comercialización. Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó la siguiente hipótesis:

H4: Las capacidades de mercadeo (CM) influyen positivamente en la innovación (I).

4.2.5 Capacidad de mercadeo (CM) - Desempeño (P)

En términos generales, las capacidades de mercadeo hacen referencia a recursos y habilidades que se integran con el objetivo de crear valor para los clientes a través de estrategias, productos o servicios y demás, basándose en la diferenciación respecto a la competencia. De esta manera, la empresa proporcionará “nuevos productos de mayor calidad, un precio de venta apropiado, mejores servicios al cliente e información beneficiosa adicional a través de mejores decisiones de marketing mix.” (Takata, 2016).

Al brindarle un mayor valor a los clientes, la satisfacción y rentabilidad de la PYME será mayor, obteniendo así, clientes leales, mayor participación de mercado y, por ende, un incremento en los ingresos y beneficios de la empresa. Las capacidades de mercadeo a través de las estrategias del marketing mix conectan las marcas y los clientes y generan demanda para los productos (nuevos y establecidos) a través de estrategias efectivas de mercadeo.

Adicional a esto, basándonos en “resultados de investigaciones empíricas (Kajalo y Lindblom, 2015; Pérez-Cabanero et al., 2012; Shin y Aiken, 2012) las cuales confirman el impacto positivo que las capacidades de mercadeo tienen en el rendimiento de la empresa y que las capacidades de mercadeo pueden aumentar positivamente los resultados generales de una empresa” (Lekmat et al., 2018) se planteó la siguiente hipótesis:

H5: Las capacidades de mercadeo (CM) influyen positivamente en el desempeño (P).

4.2.6 Innovación (I) - Desempeño (P)

Si bien las PYME son un factor económico principal en países emergentes como Colombia, se ha demostrado en la investigación que su aporte es significativo en el país y que pueden lograr un alto desempeño (P), pero que bajo las tendencias y las demandas de las necesidades del cliente este puede empezar a quedarse corto, bien sea por poco conocimiento de herramientas innovadoras o falta de recursos en inversión tecnológica. Es por esto, por lo que, las nuevas estrategias se deben promover e incentivar para que las PYME puedan perdurar e incluso mejorar el desempeño sobre la competencia, puesto que, “la presencia de la competencia en el entorno empresarial actual ha sido un factor que obliga a las pequeñas y medianas empresas (PYME) a buscar formas imaginativas y mejores para sobrevivir” (Casals, 2011). Por lo que, en relación con la información encontrada decidimos plantear que la relación directa entre innovación (I) y desempeño (P), sustentando la importancia de esta con autores como Nguyen y Pham (2009), Bigliardi y Domio (2009) y Aksoy (2017) que afirman que, la innovación es vista como un arma poderosa para que las empresas adquieran una superioridad competitiva y aumenten sus ganancias, puede considerarse como una construcción importante a largo plazo. Siendo así, la evidencia de que esto puede permitir que las PYME sobrevivan por medio de la innovación y la mejora del desempeño,

como lo afirma Cherrafi et al. (2018) que la implementación de la innovación de procesos podría aumentar el rendimiento operativo de la empresa, la satisfacción del cliente e incluso el rendimiento financiero de la empresa.

Cabe resaltar que no se puede concentrar toda la fuerza en la innovación, siendo este como un salvavidas ante una crisis organizacional, pues según estudios la innovación pueden tener efectos positivos, pero también negativos en ocasiones y estos argumentan que esto sucede porque no se diferencia el tipo de innovación que se está aplicando con relación al desempeño deseado, es decir, “las empresas deben adoptar los tipos de innovación y ver cómo equilibrarlos para lograr el máximo beneficio en el mercado.” De manera que el despliegue de la cultura de la innovación por parte de las PYME se ha visto como la columna vertebral de los desempeños exitosos y el mantenimiento de la posición competitiva de las mismas (Steele & Murray, 2004; Simpson et al., 2006). Se decide plantear la hipótesis de la siguiente forma:

H6: La innovación (I) influye positivamente en el desempeño (P).

4.2.7 Orientación al mercado (OM)- Innovación (I)

Si bien, la orientación al mercado ha permitido a las empresas obtener conocimientos reales de los consumidores permitiéndoles crear valor a sus clientes, este cliente y su entorno ha presentado cambios que han afectado su comportamiento, necesidades y pensamientos de una forma rápida y constante, que obliga a las empresas a implementar la innovación dentro de la orientación al mercado, pues “sin espíritu empresarial e innovaciones, las PYME no podrían realizar las importantes contribuciones necesarias a la expansión económica y la prosperidad generando empleo, aumentando los ahorros y las inversiones, desarrollando habilidades y estimulando la innovación. Innovación es actualmente la palabra equivalente a desarrollo” (Shaher

y Ali, 2020).

A lo anterior se suma que, “Colombia es cada vez más consciente de la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación y se han establecido estrategias dirigidas a la promoción de la innovación” (Gómez & Mitchell, 2014),” se ha demostrado que en el país las empresas tradicionalmente se han enfocado en la racionalización, reducción de costes y calidad” (Calderón-Hernández, Álvarez-Giraldo, & Naranjo-Valencia, 2008). “Esto demuestra una falta de orientación hacia el mercado, lo que representa una limitación para el éxito de las empresas a la hora de abordar procesos de innovación” (Wilches, Valencia y Jiménez, 2018).

Lo que permite entender que, “la orientación al mercado es una fuente importante de información para la innovación de productos” (Aydin, 2020). Cabe mencionar que, en la investigación descubrimos que la orientación de mercados, tiende a ser criticada por investigadores, debido a que, “se dirige solo a los clientes existentes y se centra únicamente en las necesidades expresadas de los clientes lo que conduce al aprendizaje adaptativo” (Slater y Narver, 1995) lo cual genera aprendizaje con cierto nivel de miopía porque se queda corta y no introduce respuestas creativas a los desarrollos tecnológicos y las necesidades emergentes de los clientes (Levinthal y March, 1993), promoviendo así más que todo la innovación incremental (Frosch, 1996; Berthon et al., 2004) y la imitabilidad (Bennett y Cooper, 1981) y tiene una perspectiva a corto plazo, lo que genera confusión (Macdonald, 1995). Sin embargo, es válido estar de acuerdo con Baker y Sinkula (2007) cuando afirman que “la orientación al aprendizaje es necesaria para prevenir que una orientación al mercado sea excesiva en centrarse en el cliente”; puesto que, en ocasiones escuchar solamente al cliente puede generar una miopía ante la oportunidad de poder crear o hacer cosas innovadoras que generen mucho más valor para él.

Además, “los clientes tienen percepciones y perspectivas similares con respecto a sus necesidades;

por lo tanto, las innovaciones reales deben centrarse en ir más allá de las experiencias habituales de los clientes” (Bennett y Cooper, 1981) y “redefinir los problemas existentes” (Frosch, 1996; Berthon, et al., 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, definimos la hipótesis de la siguiente forma:
H7: Orientación al mercado (OM) influye positivamente en la innovación (I).

5. Metodología

5.1 Planteamiento del problema

Anteriormente se ha expuesto y se reconoce la importancia de las PYME en la economía del país, pero a pesar de su fuerte orientación emprendedora, muchas de estas empresas mueren antes de los tres años de ser creadas. Por lo que, a las pymes al brindar un aporte significativo económicamente para Colombia y el poco estudio de esta temática, genera la necesidad de poder entender ese “Triángulo de las Bermudas” en donde tan solo unas cuantas sobreviven, siendo esto una falta de visión para apropiarse de esa fuerza que brinda la orientación emprendedora para tener una mejor estabilidad económica, aprovechar sus propios recursos tanto mano de obra, como en materiales; mayor crecimiento y credibilidad ante los demás países; y por qué no, un mayor desarrollo y oportunidad de mejora en la calidad de vida de los colombianos.

Para esta problemática, se decide estudiar y plantear un modelo basado en las capacidades de mercadeo e innovación que deben tener las pymes emprendedoras, ya que, a pesar de los avances tecnológicos son escasos en el país y no son muy tenidos en cuenta como herramientas para lograr un desempeño superior y alcanzar el éxito en el mercado.

5.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las capacidades que las PYME emprendedoras necesitan para alcanzar el éxito en el mercado?

5.3 Metodología de la Investigación

El estudio por desarrollar será cuantitativo en 200 empresas, utilizando una técnica aplicada de cuestionario estructurado, básicamente con escalas Likert de 1 a 5. De igual manera, se ha utilizado el apoyo de base de datos de empresas que provienen de la Cámara de Comercio. Todas estas empresas son manufactureras y son de la ciudad de Santiago de Cali y la persona entrevistada es el gerente general o de mercadeo. Los datos fueron procesados por la técnica de análisis de varianza con el software PLS Smart. A continuación, se plantea una tabla con todos los parámetros para la metodología de la investigación:

Tabla 2: Diseño de investigación.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE
Población objeto de estudio	Empresas manufactureras pymes
Instrumentos	Cuestionario estructurado (Preguntas cerradas y escala Likert)
Pretest	Jefes de mercadeo de 10 empresas
Se dirige a	Jefes o gerentes de mercado
Trabajo de campo	2019
Empresas	200 PYME de la ciudad de Santiago de Cali
Sectores	Manufacturero (Alimentos, Bebidas, textiles, cosméticos y aseo)

Fuente: Elaboración propia.

6. Resultados de Investigación

Según los resultados del procesamiento de datos por la técnica de ecuaciones estructurales PLS Smart, todas las relaciones estudiadas fueron “Significativas”, excepto la relación directa entre Orientación emprendedora y Performance, la cual arrojó como resultado una relación “No Significativa”.

A continuación, se presentan los resultados de las hipótesis:

Tabla 3: Resultados de las relaciones.

RELACIÓN	SIGNIFICACIANCIA DE LA RELACIÓN
OE - P	No Significativa
OE - CM	Significativa
OE - INNOVACIÓN	Significativa
CM - INNOVACIÓN	Significativa
INNOVACIÓN - P	Significativa
CM - P	Significativa

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

En base a todo lo anterior, se puede concluir, en primera instancia, que la situación de las empresas en Colombia actualmente presenta un panorama preocupante. Esto parcialmente debido al bajo apoyo por parte de las entidades gubernamentales hacia las PYME, las cuales representan casi el 95% del total de las organizaciones consolidadas en el país. Del mismo modo, se puede

afirmar que existe un bajo respaldo desde las entidades encargadas de apoyar los emprendimientos y de fomentar los procesos innovadores en las organizaciones.

Realmente en Colombia existen altos niveles de emprendimiento y de creación de empresas, las cuales tienen altas tasas de mortalidad. Una de las causas que afecta la baja tasa de éxito en el emprendimiento se debe a que las empresas y los gerentes no desarrollan culturas enfocadas a la vigilancia del mercado, entendimiento del consumidor, la competencia y las tendencias, y el desarrollo de capacidades claves para lograr un mejor aprovechamiento de su ímpetu emprendedor.

De acuerdo con el resultado no significativo de la hipótesis entre orientación emprendedora y performance, el emprendimiento no es suficiente para que las empresas alcancen un desempeño superior. El nivel significativo de las demás hipótesis demuestra que las empresas emprendedoras para lograr un desempeño superior deben impulsar el desarrollo de capacidades enfocadas al mercadeo y a la innovación para desarrollar estrategias efectivas que realmente impacten el performance.

8. Referencias

- Acripnacional.org. 2020. *Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento – ACRIP – Federación Nacional de Gestión Humana*. [online] Available at: <<https://www.acripnacional.org/importancia-de-la-tecnologia-en-las-pymes-y-empresas-en-crecimiento/#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20es%20un%20recurso,y%20cobranza%2C%20capacitaci%C3%B3n%2C%20etc>> [Accessed 2 May 2022].
- Aggyapong, G., 2015. *Linking Marketing Capabilities with Firm Performance: Evidence from Ghana's Microfinance Industry*. Journal of Business and Enterprise Development.
- Akbar, F., Talib Bin Bo, A. and Wadood, F., 2020. The Industrial Revolution 4.0 and Entrepreneurial Orientation with Innovation as Mediation Effect on the Performance of Malaysian Furniture Industry: A Proposed Framework. 1st ed. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, UAE.
- Al-hakimi, M., Saleh, M. and Borade, D., 2021. Entrepreneurial orientation and supply chain resilience of manufacturing SMEs in Yemen: the mediating effects of absorptive capacity and innovation.. 7th ed. Heliyon.
- Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. and Bin Kaswuri, A., 2016. The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. 1st ed. Nankai Business Review International.
- Asmar, S., 2021. En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021. [online] Diario La República. Available at: <<https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean->

un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461> [Accessed 2 March 2022].

- Aydin, H., 2020. Market orientation and product innovation: the mediating role of Market orientation and product innovation. 4th ed. European Journal of Innovation Management.
- Cacciolatti, L. and Hee Lee, S., 2016. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. Journal of Business.
- Colombiafintech. 2021. *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento* | Colombiafintech. [online] Available at: <<https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>> [Accessed 10 May 2022].
- Cui, L., Fan, D., Guo, F. and Fan, Y., 2018. Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market.. Industrial Marketing Management.
- Cho, Y. and Lee, J., 2018. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. 2nd ed. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship.
- Mipymes.gov.co. 2019. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande | Mi Pymes. [online] Available at: <<https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-mediana>> [Accessed 13 May 2022].
- Freixanet, J., Braojos, J., Rialp Criado, A. and Rialp Criado, J., 2021. Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation.

- Gruber, T. and Hofer, K., 2013. Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. 3rd ed. International Journal of Emerging Markets.
- Issau, K., Kwasi, I., Gnankob, R. and Hamidu, Z., 2021. Innovation orientation and performance of small and medium-sized enterprises (SMES) in Ghana: evidence from manufacturing sector.. Innovation & Management Review.
- Iqbal, H., Moleiro Martins, J., Mata, M., Naz, S., Akhtar, S. and Abreu, A., 2021. Linking Entrepreneurial Orientation with Innovation Performance in SMEs; the Role of Organizational Commitment and Transformational Leadership Using Smart PLS-SEM. 13th ed. Sustainability.
- Kajalo, S. and Lindblom, A., 2015. Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. 7th ed. : International Journal of Retail & Distribution Management/ Marketing Q2 Business and international management.
- Kamboj, S. and Rahman, Z., 2017. *Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation*.. 6th ed. Management Research Review.
- Kocak, A., Carsrud, A. and Oflazoglu, S., 2017. *Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance*.. 2nd ed. Management Decision.
- Kurnia Prastiwi, S. and Maulana Rohimat, A., 2020. *Performance of GoFood MSEs Partnership: An Integration of Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities, and Brand Orientation*. 3rd ed. Journal of Economics and Business.
- Cámara de comercio de Cali. 2019. Las Mipymes, pequeñas gigantes de los negocios. [online] Available at: <https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/las-mipymes-pequenas-gigantes-los-negocios/> [Accessed 6 May 2022].

- Lekmat, L., Selvaraj, C. and Hewege, C., 2018. Relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance in Thai SMEs: The Mediating Role of Marketing Capabilities. 3rd ed. *Internacional Journal of Business and Economics*.
- Lukas, B. and Ferrel, O., 2020. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. 2nd ed. *Marketing Science*, pp.239-240.
- Martin, S. and Javalgi, R., 2016. Entrepreneurial Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures.. *Journal of Business Research*.
- Marin Idárraga, D. and Cuartas Marín, J., 2018. RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO: IMPACTO DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA Y EL SLACK ORGANIZACIONAL.. *Revista de Administração de Empresas*.
- Medase, K. and Barasa, L., 2019. Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. 5th ed. *European Journal of Innovation Management*.
- Montiel Campo, H., 2018. Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. 2nd ed. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Moreno, J., 2021. Pymes en Colombia: qué son, cuántas hay y ejemplos. [online] *Blog.hubspot.es*. Available at: <<https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>> [Accessed 15 May 2022].
- Mipymes.gov.co. 2018. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. [online] Available at: <<https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/documentos-de-consulta-mipymes/plan->

nacional-de-desarrollo-2018-2022/plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022-pacto-por-co.aspx> [Accessed 10 May 2021].

- Ocampo Wilches, A., Naranjo Valencia, J. and Jiménez Jiménez, D., 2018. Orientación al mercado e innovación: ¿la estructura y el entorno moderan esta relación?. Espacios.
- Osorio, F., Hernández Espallardo, M. and Rodríguez Orejuela, H., 2014. Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la orientación al aprendizaje. Cuadernos de Administración.
- Paz, D. and Cerezo Rodriguez, A., 2020. *MORTALIDAD DE MIPYMES EN COLOMBIA EN LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE VIDA*. [ebook] Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali. Available at: <<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4449/MORTALIDAD%20EN%20LAS%20MIPYMES.pdf?sequence=3&isAllowed=y>> [Accessed 9 March 2022].
- Portafolio.co. 2020. *La mala gestión, entre las causas de cierre de las Pymes*. [online] Available at: <<https://www.portafolio.co/economia/la-mala-gestion-entre-las-causas-de-cierre-de-las-pymes-545746>> [Accessed 9 May 2022].
- Rekarti, E., Meiwanto Dكتورالينا, C. and Saluy, A., 2018. Development Model of Marketing Capabilities and Export Performance of SMEs: A Proposed Study. European Journal of Business and Management.
- Sarsah, S., Abeeku Bamfo, B. and Kwabla Pomegbe, W., 2020. Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity.. Journal of Strategy and Management.

- Shaher, A. and Mohd Ali, K., 2020. The effect of entrepreneurial orientation and knowledge management on innovation performance: The mediation role of market orientation.. Management Science Letters.
- Shahid Qureshi, M., Aziz, N. and Mian, S., 2017. *How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey.* Journal of Global Entrepreneurship Research.
- Sok, P., Snell, L., Jin, W. and Sok, K., 2017. Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability.. 1st ed. Journal of Service Theory and Practice, pp.241-244.
- Song, W., Ma, X. and Yu, H., 2019. Entrepreneurial Orientation, Interaction Orientation, and Innovation Performance: A Model of Moderated Mediation. China: Professor, Shanghai Jiao Tong University, 106 Room of Zhongyuan Building,.
- Sulistyono, H. and Siyamtinah, 2016. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. Asia Pacific Management Review.
- Schueffel, P., 2014. The Effects of EO on Innovation Performance, Open Innovation Proclivity, and Openness.. 1st ed. In Academy of Management Proceedings.
- Takata, H., 2016. Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. Journal of Business Research.
- Vera, A. and Vera, N., 2018. *Los desafíos estructurales de las pymes en Colombia.* [online] Revista Semana. Available at: <<https://www.semana.com/empresas/articulo/cuales-son-los-desafios-de-las-pymes-en-colombia/259243/>> [Accessed 1 May 2022].

- Vicente, M., Figueiredo, A. and Rodrigues, A., 2018. Capabilities and innovation: the moderating effect of environmental turbulence. *European Journal of Applied Business Management*.
- Unisabana.edu.co. 2020. ¿Qué pasa con las pymes en tiempos de cuarentena?. [online] Available at: <<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/que-pasa-con-las-pymes-en-tiempos-de-cuarentena/>> [Accessed 9 May 2022].
- Weerawardena, J., 2011. The role of marketing capability in innovation based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*.
- Zuñiga Collazos, A., Castillo Palacio, M., Pastas Medina, H. and Andrade Barrero, M., 2019. Influencia de la Innovación de producto en el Desempeño Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*.

9. Referencias complementarias

- Abdulai, M., Blankson, C., Owusu - Frimpong, N., Nwankwo, S. and Trang, T., 2015. *Market orientation, learning orientation and business performance The mediating role of innovation*. Learning orientation and business performance.
- Bamfo, B. and Kraa, J., 2019. *Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation*. *Cogent Business & Management*.
- Barbosa Ferreira, J., Coelho, A. and Weersma, L., 2019. *The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance*. México.
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M. and Lommelen, T., 2011. *A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms*. [ebook] *Family Business Review*. Available at: <<http://SAGE>> [Accessed 11 May 2022].
- Bodlaj, M. and Cater, B., 2022. *Responsive and proactive market orientation in relation to SMEs' export venture performance: The mediating role of marketing capabilities*. *Journal of Business Research*.

- *Butinza, O., Gomes, E., Vendrell, F. and Baines, T., 2017. Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. R& D Management.*
- *Chen, K., Wang, C., Huang, S. and Shen, G., 2016. Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. China: Int. J. Production Economics.*
- *Donbesuura, F., Hultman, M. and Boso, N., 2020. The effect of entrepreneurial orientation on new venture performance: Contingency roles of entrepreneurial actions. Journal of Business Research.*
- *Dos Santos, I. and Vieira Marinho, S., 2017. Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). Innovation & Management Review.*
- *De Paulo, A., Cagica Carvalho, L., G.V. Costa, M., F. Lopes, J. and V.R. Galina, S., 2017. Mapping Open Innovation: A Bibliometric Review to Compare Developed and Emerging Countries. Global Business Review.*
- *Fatonah, S. and Haryanto, A., 2021. Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events. Indonesia: Uncertain Supply Chain Management.*
- *Ferreira, J., Coelho, A. and Moutinho, L., 2020. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. Technovation.*
- *García Villaverde, P., Ruiz Ortega, M. and Canales, I., 2013. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. European Management Journal.*
- *Gutiérrez García, E., Recalde, M. and Alfaro, J., 2020. Corporate communication in open innovation: a case-study of three multinationals. España: Communication in open communication: case studies.*
- *Herhausen, D., Miocevic, D., Morgan, R. and Kleijen, M. ed., 2020. The digital marketing capabilities gap. Industrial Marketing Management: Science Direct.*

- He, P., Pei, Y., Lin, C. and Ye, D., 2021. *Ambidextrous Marketing Capabilities, Exploratory and Exploitative Market-Based Innovation, and Innovation Performance: An Empirical Study on China's Manufacturing Sector. Sustainability.*
- Jin, B. and Jeong Cho, H., 2018. *Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological and marketing capabilities on SME's export performance. Journal of Business & Industrial Marketing.*
- Kalinic, I. and Brouthers, K., 2020. *Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export performance of SMEs. Internacional Business Review.*
- Leal Rodríguez, A. and Albort Morant, G., 2016. *LINKING MARKET ORIENTATION, INNOVATION AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY ON SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES IN SPAIN. Journal of Small Business Strategy.*
- Leal Rodríguez, A., Roldán, J. and Ortega Gutiérrez, J., 2015. *Linking market orientation, innovation, unlearning and performance: A multiple mediation model.. España: 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville.*
- Makhloufi, L., Laghouag, A., Ali Sahli, A. and Belaid, F., 2021. *Impact of Entrepreneurial Orientation on Innovation Capability: The Mediating Role of Absorptive Capability and Organizational Learning Capabilities. Sustainability.*
- Mariadoss, B., Silpakit Tansuhaj, P. and Mouri, N., 2011. *Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. Industrial Marketing Management.*
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B., 2018. *The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. Benchmarking: An International Journal.*
- Medase, K. and Barasa, L., 2019. *Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. European Journal of Innovation Management.*
- Morgan, N., Vorhies, D. and Mason, C., 2009. *Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. USA: Strategic Management Journal.*
- Morgan, N., Feng, H. and Whitley, K., 2018. *Marketing Capabilities in International Marketing. Journal of International Marketing.*

- Morgan, T., Anokhin, S., Song, C. and Chistyakova, N., 2018. *The role of customer participation in building new product development speed capabilities in turbulent environments*. International Entrepreneurship and Management Journal.
- Muhammad, I., Aziz, A., Hamid, S., Shabbir, M., Salman, R. and Jian, Z., 2018. *Retracted: The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance*. Management Science Letters.
- Naidoo, V., 2010. *Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy*. Industrial Marketing Management.
- Pokrovskaja, N., Korableva, O., Cappelli, L. and Fedorov, D., 2021. Digital Regulation of Intellectual Capital for Open Innovation: Industries' Expert Assessments of Tacit Knowledge for Controlling and Networking Outcome. Future Internet.
- Rahman, M., Lambkin, M. and Shams, S., 2021. Cross-border mergers and acquisitions: Impact on marketing capability and firm performance. Journal of General Management.
- Sag, S., Sezen, B. and Güzel, M., 2022. Factors That Motivate or Prevent Adoption of Open Innovation by SMEs in Developing Countries and Policy Suggestions. Turkey: 12th Internacional Strategic Management Conference.
- Shan, P., Song, M. and Ju, X., 2016. Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?. Journal of Business Research.
- Sihvonen, A., Frosén, J., Jaakkola, M. and Tikkanen, H., 2014. Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. Baltic Journal of Management.
- Sok, P., O'cass, A. and Sok, K., 2013. Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. Australasian Marketing Journal.
- Solano Acosta, A., Herrero Crespo, Á. and Collado Agudo, J., 2018. Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). Internacional Business Review.
- Valdez Juárez, L. and Castillo Vergara, M., 2020. Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs. Switzerland: Journal of Open Innovation, MPDI.
- Wahyono, D. and Hutahayan, B., 2021. The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and

performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*.

- YuSheng, K. and Ibrahim, M., 2022. *Innovation Capabilities, Innovation Types, and Firm Performance: Evidence From the Banking Sector of Ghana*. China: Jiangsu University.
- Yun, J., Zhao, X., Jung, K. and Yigitcanlar, T., 2020. *The Culture for Open Innovation Dynamics*. *Sustainability*.
- Zhai, Y., Wang, F. and Ding, Y., 2017. *Measuring the diffusion of an innovation: A citation analysis*. *JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY*.