



Universitat Autònoma de Barcelona

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



**Universitat Autònoma de Barcelona**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

**PROGRAMA DE DOCTORADO  
CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DOCTORAL**

**“INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EXPORTADORA EN LAS PYMES  
INDUSTRIALES CATALANAS. EL PAPEL DE LAS ORIENTACIONES  
ESTRATÉGICAS”**

**Autor: Jorge Pinilla Jara**

**Director: Dr. Alex Rialp Criado**

**Bellaterra (Cerdanyola del Vallés) 2016**

## Resumen

La innovación e internacionalización sumado a la estrategia organizacional, han sido desde un tiempo a la fecha factores muy relevantes en el mundo de los negocios (Zahra y George, 2002; Vila y Kuster, 2007), y desempeñan un papel preponderante en un entorno empresarial competitivo como el de las PYMEs, ya que son factores claves en el desempeño de la empresa y mutuamente dependientes (Denicolai *et al.*, 2015, Añon y Driffield, 2011).

El propósito de este trabajo consiste en entender la innovación, la internacionalización y las orientaciones estratégicas organizacionales como un todo, esto quiere decir que estos tres constructos hay que analizarlos de forma interrelacionados. Para ello hemos desarrollado una investigación empírica cuantitativa. Hemos realizado una revisión de la literatura académica relacionada con esta temática para, posteriormente, en función del marco teórico conseguido y de la base de datos con la que constábamos, realizar un análisis diferenciado de estos constructos, utilizando metodologías diferentes. Nuestra investigación considera como unidad de estudio a las PYMEs industriales catalanas.

Los resultados de la investigación son interesantes, ya que, en función de la relación entre la innovación y la internacionalización mas las estrategias organizacionales que las empresas pueden adoptar, se pueden agrupar las PYMEs en diferentes conglomerados estratégicos. Esto es un aporte directo para los gerentes y para la alta dirección. En cuanto a la capacidad de innovación también nos permitió visualizar determinantes que influyen directamente en este constructo.

Entre otras cosas, esta tesis ofrece también diversas contribuciones teóricas, metodológicas y empíricas, tanto para los gerentes como para la administración pública.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi director, Dr. Alex Rialp, a quien deseo reconocer de forma muy especial toda la dedicación, apoyo, paciencia, esfuerzo, tiempo y conocimiento que ha dispensado a esta investigación.

También me gustaría mostrar mi agradecimiento a los profesores Dr. Diego Prior, Josep Rialp y Joaquim Vergés, que me ayudaron en diversos aspectos del doctorado y de quien aprendí muchas cosas valiosas.

A todos quienes trabajan en la secretaría del Departamento de Economía de la Empresa, por su apoyo permanente.

A la Universitat Autònoma de Barcelona, que ha puesto a mi disposición todos los medios necesarios para realización de este trabajo.

A la Agencia para la Competitividad de la Empresa (ACCIÓ) de la Generalitat de Catalunya que contribuyó con la encuesta y los datos necesarios para hacer posible esta investigación empírica.

Quiero también agradecer a mis padres de quien recibí mucho y espero con esto haber compensado parte de ello.

Y un reconocimiento y especial agradecimiento a mi esposa Martha y a mi hija Ignacia quienes siempre han estado a mi lado para apoyarme.

Muchas Gracias a todos.

Jorge Pinilla Jara

Barcelona, Julio de 2016



- Dedicada a mi esposa Martha quien siempre me apoya incondicionalmente en los proyectos que emprendo, así como a mi hija Ignacia que me motiva a seguir adelante y esforzarme cada día.
- También dedico esta TD a mis padres que aunque ya no están, me trajeron al mundo y me entregaron lo mejor que pudieron con su esfuerzo y sacrificio y fueron fuente de inspiración y un ejemplo de vida.

# Contenidos

---

Resumen .....	iii
Agradecimientos .....	vii
Lista de tablas y gráficos .....	xv
Capítulo I: .....	12
Introducción .....	12
1.1 Antecedentes .....	12
1.2 Gap de Investigación .....	12
1.3 Problema de investigación .....	14
1.4 Marco conceptual .....	16
1.4.1 Determinantes de la capacidad de innovación .....	19
1.4.2 Orientaciones y conglomerados estratégicos .....	21
1.4.3 Efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs .....	22
1.5 Contribuciones .....	24
1.6 Estructura de la Tesis .....	25
Capítulo II: .....	28
Teorías e hipótesis .....	28
2.1 Marco teórico .....	28
2.2 Determinantes de la capacidad de innovación y su relación con la internacionalización .....	43
2.3 Orientaciones y conglomerados estratégicos .....	55
2.3.1 Constructos de orientación estratégica .....	55
2.3.2 Relación entre OE, comportamiento estratégico y rendimiento internacional. ....	60
2.4 Efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs .....	63
2.4.1 Competitividad empresarial .....	63
2.4.2 Recursos estratégicos en las PYMEs .....	65
2.4.2.1 Cultura Organizacional .....	66
2.4.2.2 Sistema de Gestión Empresarial .....	67

2.4.2.3 Gestión de Proyectos .....	71
<b>Capítulo III:</b> .....	74
<b>Metodología</b> .....	74
<b>3.1 Base de datos: Agencia para la competitividad de la empresa</b> .....	74
<b>3.2 Datos</b> .....	74
<b>3.3 Método y datos sobre los determinantes de la capacidad de innovación</b> .....	77
<b>3.4 Método y datos sobre orientaciones y conglomerados estratégicos</b> .....	79
<b>3.5 Método y datos sobre los efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs</b> .....	80
<b>Capítulo IV:</b> .....	83
<b>Resultados</b> .....	83
<b>4.1 Determinantes de la capacidad de innovación y su relación con la internacionalización</b> .....	83
<b>4.2 Orientaciones y conglomerados estratégicos</b> .....	89
<b>4.3 Efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs</b> .....	97
<b>Capítulo V:</b> .....	103
<b>Conclusiones e implicaciones generales</b> .....	103
<b>5.1 Contribuciones generales de la investigación</b> .....	104
<b>5.2 Implicaciones académicas generales</b> .....	107
<b>5.3 Limitaciones generales y líneas futuras de investigación</b> .....	108
<b>Bibliografía</b> .....	111
<b>Anexo 1 Encuesta</b> .....	150
<b>Anexo 2 Estudios sobre gestión del conocimiento</b> .....	155



## Índice de tablas

1. Estudios empíricos sobre innovación.....	48
2. Artículos sobre innovación en PYMEs.....	50
3. Artículos sobre internacionalización en PYMEs.....	51
4. Medidas de orientación estratégicas y desempeño internacional.....	60
5. Tipologías de recursos.....	64
6. Factores competitivos en las PYMEs.....	65
7. Perfil de las empresas entrevistadas.....	75
8. Distribución de empresas por tamaño.....	76
9. Ficha técnica del estudio.....	76
10. Estadística descriptiva para contrastar hipótesis 2-6.....	83
11. Matriz de correlación para contrastar hipótesis 2-6.....	84
12. Efecto variables organizacionales s/capacidad de innovación.....	84
13. Estadística descriptiva para contrastar hipótesis 1.....	86
14. Matriz de correlación para contrastar hipótesis 1.....	86
15. Efectos capacidad de innovación sobre la internacionalización.....	86
16. Resumen de la contrastación de hipótesis.....	87
17. Varianza total explicada.....	89
18. ANOVA.....	90
19. Número de casos en cada conglomerado.....	90
20. Matriz de componentes rotadas.....	92
21. Comparación de medias entre conglomerados y factores.....	93
22. Perfil de los conglomerados.....	94
23. Estadística descriptiva para contrastar hipótesis 7-9.....	97
24. Matriz de correlación para contrastar hipótesis 7-9.....	97
25. Efectos de la capacidad de innovación e intern. s/cultura organizac.....	98
26. Efectos de la capacidad de innovación e intern. s/sist.gestión.....	98
27. Efectos de la capacidad de innovación e intern. s/gestión proyectos.....	98
28. Resumen de la contrastación de hipótesis.....	100

## Índice de figuras

1. Marco conceptual integrado de las Tesis.....	17
2. Resumen metodología utilizada.....	80

# Capítulo I:

## Introducción

---

### 1.1 Antecedentes

El campo de la innovación - internacionalización y estrategia empresarial se han desarrollado de forma paralela en los últimos quince años y las contribuciones académicas han dado cuenta de una especial dedicación y diversidad que va en aumento.

La innovación e internacionalización desempeñan un papel preponderante en un entorno empresarial competitivo como el de las PYMEs, ya que son factores claves en el desempeño de la empresa y mutuamente dependientes (Denicolai *et al.*, 2015; Freixanet, 2014; Añon y Driffield, 2011), además son considerados los factores más relevantes en el éxito de los negocios (Zahra *et al.*, 2000; Vila y Kuster, 2007) y son reconocidas como importantes fuentes de crecimiento de la empresa (Prashantham, 2008).

Las investigaciones sobre tipologías estratégicas de empresas, orientación estratégica, internacionalización y rendimiento están dispersas, en tal sentido, nuestra contribución se centra en encontrar conglomerados estratégicos de PYMEs en función de las orientaciones estratégicas empresariales y relacionarlas con el tamaño de la empresa, sector económico, innovación e internacionalización, estos dos últimos como ejes de la investigación

### 1.2 Gap de Investigación

En los últimos años, la economía mundial ha experimentado un cambio dramático (Hagen *et al.*, 2014). Este nuevo escenario económico requiere una combinación del emprendimiento, la innovación y la internacionalización (*Ibidem*).

Tradicionalmente, la internacionalización y la innovación se han estudiado por separado (Freixanet, 2014), pero sólo recientemente han sido consideradas cada vez más en el mundo académico por estar fuertemente relacionadas entre sí (Etemad y Keen, 2012; Zucchella y Siano, 2014). Sin embargo, la interrelación de la innovación, la

internacionalización y el emprendimiento es un campo de estudio con una serie de vacíos en la investigación (Hagen *et al.*, 2014). La relación de causalidad entre la innovación y la internacionalización es controvertida (*Ibidem*).

Una gran cantidad de literatura argumenta que las empresas internacionales tienden a explotar sus capacidades innovadoras en varios mercados (Pla-Barber y Alegre, 2007; Kafouros *et al.*, 2008; Cassiman y Golovko, 2011; Denicolai *et al.*, 2014). Otros estudios argumentan que la relación entre la innovación y la internacionalización es casi insignificante e incluso negativa (Hitt *et al.*, 1997). La literatura sobre la innovación, sugiere que tanto hacia adentro como hacia afuera la internacionalización fomenta la innovación (Ernst y Unctad, 2005), mientras que la literatura sobre internacionalización sugiere que la innovación incrementa las oportunidades de internacionalización (Kotabe *et al.*, 2007). Una integración de las dos corrientes revela que existiría un vínculo bidireccional entre esos dos conceptos (Castellani y Zanfei, 2007). En otras palabras, las predicciones teóricas y conceptuales sugieren que la innovación y la internacionalización son mutuamente dependientes (Higón y Driffield, 2007). A pesar de esto, no hay evidencia empírica todavía que haya llegado a conclusiones de ese enlace bidireccional, porque los estudios sólo han medido la relación en una dirección de la innovación en productos o innovación en procesos sobre la exportación (Love y Mansury, 2009), o de la importación o exportación en la innovación (Baldwin y Gu, 2004).

Con relación a las pequeñas y medianas empresas, especialmente las que operan en los sectores de manufactura, ya no pueden actuar sin tener en cuenta los riesgos y oportunidades asociados a la innovación e internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2006). Pero las PYMEs, tradicionalmente se han considerado contribuyentes débiles en el proceso de innovación y la internacionalización, debido a su insuficiente infraestructura financiera y de gestión (Higón y Driffield, 2007; Wang *et al.*, 2010). Estas empresas tienden a depender menos de las actividades de innovación costosas, como la investigación y el desarrollo (I+D) de inversión, debido a que su entorno de trabajo flexible favorece la capacidad de respuesta oportuna en términos de desarrollo de la innovación de productos (Dibrell *et al.*, 2008). En relación con el proceso de internacionalización, las PYMEs experimentan una falta de economías de escala (Freeman *et al.*, 2006), a pesar de haber puesto de manifiesto una tendencia creciente a la internacionalización en las últimas décadas (Majocchi y Zucchella, 2003).

Aunque el cambio en el comportamiento de la internacionalización de las PYMEs ha sido ampliamente reconocido, tanto en el ámbito académico como en el político, el análisis de las orientaciones estratégicas diferenciadas de las PYMEs en los mercados internacionales se ha descuidado en la investigación de negocios internacionales (Hagen *et al.*, 2012). La investigación sobre posibles tipologías estratégicas alternativas se dispersa y lo mismo es válido para la relación entre la orientación estratégica, la internacionalización y el rendimiento global de la empresa (*Ibidem*). La falta de investigación respecto a la asociación entre la estrategia y la internacionalización ya fue destacada por Melin (1992) quien no sólo hizo hincapié en el eslabón perdido entre la internacionalización y estrategia, sino que también pone de relieve la naturaleza determinista y estática de la mayoría de las contribuciones. La estrategia internacional de las pequeñas y medianas empresas sigue siendo un campo de investigación, en gran medida, descuidado (Bell *et al.*, 2004).

### **1.3 Problema de investigación**

El objetivo fundamental de este trabajo es estudiar la relación entre innovación e internacionalización en las PYMEs industriales catalanas, así como también identificar diferentes tipos estratégicos de PYMEs internacionalizadas. Esto conlleva estudiar factores organizacionales para comprender y aportar evidencia empírica, proponer un modelo que permita visualizar la influencia y el impacto de éstos factores sobre la innovación y su efecto en la internacionalización, así como también obtener clúster estratégicos.

Para conseguir el mencionado objetivo utilizaremos los datos cedidos por la Agencia para la competitividad de la empresa (ACCIÓ) de la Generalitat de Catalunya.

De lo anterior, surgen interrogantes que esta investigación se dispone a contestar:

- a) ¿Existe una relación positiva entre la innovación y la internacionalización exportadora en PYMEs catalanas?
- b) ¿La capacidad de innovación está influenciada por la gestión del conocimiento, los sistemas de gestión, la gestión tecnológica y de proyectos y las TICs?
- c) ¿La capacidad de innovación influye positivamente en la internacionalización exportadora de una PYME catalana?

- d) ¿Podemos obtener conglomerados estratégicos diferenciados de las PYMEs catalanas? ¿Las orientaciones estratégicas influyen en el rendimiento de una PYME?
- e) ¿Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento de una PYME catalana?
- f) ¿La innovación e internacionalización exportadora tienen un efecto positivo sobre los recursos estratégicos de las PYMEs? ¿Influyen en la cultura organizacional?

Atendiendo al sector objeto de estudio (PYMEs) creemos que esta investigación es importante y relevante y se justifica por los siguientes motivos:

- a) Durante los últimos años, encontramos en la literatura de economía de la empresa, varios investigadores que se han dedicado a estudiar de forma específica diferentes prácticas de gestión empresarial en las PYMEs tales como *innovación* (Madrid-Guijarro *et al.*, 2013; Foreman-Peck, 2013, Prajogo, *et al* 2013; Cassiman y Golovko, 2011; Terziovski, 2010), *internacionalización* (Raymond y St-Pierre, 2013; Gil-Pechuan *et al.*, 2013; Esteve-Pérez y Rodríguez, 2013; Keen y Etemad, 2012; Coeurderoy *et al.*, 2012; Jansson y Sandberg, 2008; Pangarkar, 2008; Fernández y Nieto, 2005; Bell *et al.*, 2004), *gestión del conocimiento* (Floyde *et al.*, 2013; Alegre *et al.*, 2013; Kaminski *et al.*, 2008). A pesar de la emergente literatura sobre éstas prácticas empresariales, son pocos los trabajos que las abordan como en esta investigación. Por ello, esta investigación pretende ampliar el conocimiento científico sobre la relación que existe entre expansión internacional e innovación en las PYMEs catalanas. Creemos que este estudio permitirá seguir investigando en esta temática como línea futura de investigación;
- b) Nuestro trabajo busca ampliar y mantener la investigación en el campo de las PYMEs. Aunque el cambio en el comportamiento de la internacionalización de las PYMEs ha sido ampliamente reconocida, tanto en el ámbito académico como en el político, el análisis de las orientaciones estratégicas diferenciadas de las PYMEs en los mercados internacionales no se encuentra, se ha descuidado en la investigación de negocios internacionales (Hagen *et al.*, 2012). La investigación sobre posibles tipologías estratégicas alternativas se dispersa y el mismo es válido para la relación entre la orientación estratégica, la internacionalización y el rendimiento global de la

empresa (*Ibidem*). La falta de investigación respecto a la asociación entre la estrategia y la internacionalización ha sido destacada por Melin (1992) quien no sólo hace hincapié en el eslabón perdido entre la internacionalización y estrategia, sino que también pone de relieve la naturaleza determinista y estática de la mayoría de las contribuciones. La estrategia internacional de las pequeñas y medianas empresas sigue siendo un campo de investigación, en gran medida, descuidado (Bell *et al.*, 2004).

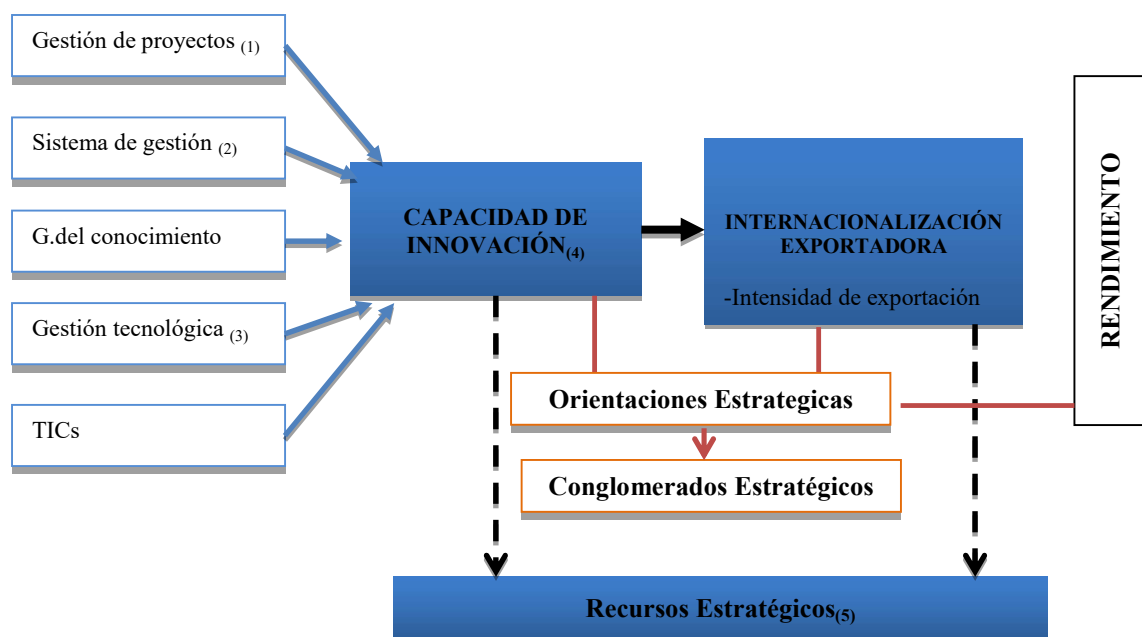
- c) Dentro de la literatura de economía de la empresa, diversos autores dedican especial atención a las PYMEs, pero a pesar de ello todavía existen huecos importantes en la comprensión respecto a la interacción entre estrategias y conglomerados. Así, esta investigación pretende contribuir a la expansión del conocimiento en lo que se refiere al análisis de conglomerados estratégicos en PYMEs.
- d) Busca responder una serie de cuestiones previamente planteadas por diversos autores en sus líneas futuras de investigaciones sobre PYMEs, ya que las PYMEs, tradicionalmente se han considerado contribuyentes débiles en el proceso de innovación y la internacionalización, debido a su insuficiente infraestructura financiera y de gestión (Higón y Driffield, 2007; Wang *et al.*, 2010).
- e) Al mundo académico le permitirá conocer de qué manera los factores organizacionales analizados en ésta investigación influyen en la relación entre la innovación e internacionalización en las PYMEs catalanas, así como también los efectos de estos sobre los recursos estratégicos de las PYME.

Estas preguntas de investigación representan los cimientos del marco conceptual de la tesis.

## **1.4 Marco conceptual**

El presente estudio extiende la corriente de la literatura sobre innovación e internacionalización. Aunque hay varias alternativas estratégicas para la internacionalización, en este estudio se considera la exportación como la forma más común de entrada en los mercados extranjeros para los empresarios y nuevas empresas que participan en la expansión internacional (Knight y Cavusgil, 2004), incluso para nuevas empresas en las industrias de alta tecnología (Bell, 1995), la exportación es la

mejor forma de llegar a los mercados internacionales. En la figura 1 proponemos un marco conceptual integrado de nuestra Tesis que tiene en cuenta la interrelación entre innovación e internacionalización y las orientaciones estratégicas para apoyar y probar nuevas propuestas teóricas e hipótesis empíricas. Medimos los efectos de la capacidad de la innovación en la internacionalización exportadora. Para ello, primero medimos los efectos de la gestión de proyectos, los sistemas de gestión, la gestión del conocimiento, las TICs y la gestión tecnológica sobre la capacidad de innovación. Nuestro modelo considera las orientaciones estratégicas con las cuales encontraremos conglomerados estratégicos. Posteriormente nos enfocamos a encontrar conglomerados estratégicos partiendo de las orientaciones estratégicas y su interrelación con la intensidad de innovación, de exportación y el rendimiento de las PYMEs. Por último, buscamos los efectos de la innovación y la internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs exportadoras.



**Figura 1: marco conceptual integrado de la Tesis.**

**Fuente: elaboración propia**

- (1) gestión de proyectos de innovación contempla los recursos asignados, el equipo de trabajo, la cartera de proyectos, la financiación pública, el grado de éxito y ejecución.
- (2) los sistemas de gestión son los procesos, la evaluación y la propia gestión de la empresa.
- (3) la gestión tecnológica se refiere al uso de nuevas tecnologías y a la transferencia tecnológica internacional.
- (4) Este constructo incluye: innovación en procesos, en productos, en marketing y el promedio de gastos en I+D sobre facturación.
- (5) Incluye cultura organizacional, sistemas de gestión y gestión de proyectos.

Bahadir *et al* (2009) encuentra que la innovación es uno de los más consistentes motores del crecimiento de las ventas, pero no distingue entre los tipos de innovación



(procesos, productos, gestión de proyectos, por ejemplo) o fases del proceso de innovación, ya que, diferentes factores que influyen en la innovación pueden llevar a diferentes resultados. Nosotros incluimos esos factores en nuestro modelo. Ar y Baki (2011) hallaron que tanto la innovación en procesos como en productos tienen una fuerte y positiva asociación con el desempeño de una PYME y March-Chorda *et al* (2002) demuestran el excesivo coste del proceso de innovación en una PYME y la incertidumbre sobre la aceptación de nuevos productos en el mercado. En las pequeñas y medianas empresas, las deficiencias en innovación dan lugar a dificultades para crecer y exportar, lo que las deja fuera de las cadenas productivas exitosas (Mcadam y McConvery (2004).

En cuanto al conocimiento, factor considerado en nuestro modelo, ha sido identificado como una fuente clave de la ventaja competitiva internacional por varios investigadores (Akgün *et al.* 2012, Santos *et al.* 2012). En el mismo contexto, McNaughton (2001, 2003) encontró que el conocimiento ha permitido a muchas empresas alcanzar mercados internacionales de forma más rápida. Por su parte, Oviatt y McDougall (1994) enfatizan la importancia del conocimiento en una empresa para el desarrollo sostenible de nuevas empresas internacionales.

Otro factor que hemos incluido en nuestro marco conceptual son los sistemas de gestión y en este sentido, Hu (2005) argumenta que el éxito en las operaciones de negocios internacionales requiere de sistemas de gestión óptimos, ya que, las fortalezas internas no siempre pueden garantizar el éxito en los mercados internacionales. Por eso, muchas empresas, frente a una expansión internacional han explorado nuevos modelos de gestión de recursos humanos, de proyectos (I+D) y de comercialización (Porter 1990). Desarrollar y aprovechar estas prácticas empresariales, requiere de experimentación y asumir riesgos (Singh *et al* 2012). Por lo tanto, estas prácticas empresariales, están estrechamente vinculadas a las operaciones internacionales de las empresas (Battistella *et al.* 2012).

A continuación se exponen las subsecciones que componen el marco conceptual de la Tesis.

### **1.4.1 Determinantes de la capacidad de innovación**

En primera instancia medidos los determinantes de la capacidad de innovación, constructo que está formado por innovación en procesos, en productos, en marketing y el promedio del gasto anual en I+D sobre la facturación. Es el paso inicial en nuestra Tesis antes de medir los efectos de la capacidad de innovación en la internacionalización exportadora medida por la intensidad de exportación. De la revisión de la literatura se desprende que la internacionalización y la innovación son considerados dos de los factores más relevantes en el éxito de los negocios (Zahra et al, 2000; Vila y Kuster, 2007) y son reconocidos como importantes fuentes de crecimiento de la empresa (Prashantham, 2008; Vila y Kuster, 2007). Ambas desempeñan un papel preponderante en un entorno empresarial competitivo como el de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), y son consideradas factores clave en el desempeño de la empresa y mutuamente dependientes (Denicolai et al., 2015; Añon y Driffield, 2011).

La internacionalización fomenta la innovación (Ernst y Unctad, 2005), mientras que la innovación aumenta las oportunidades de internacionalización (Kotabe et al, 2007) y juega un papel muy importante en la internacionalización de una empresa (Vernon; 1966, 1979).

La innovación está asociada con la creación y el uso del conocimiento en las empresas (Amabile *et al.*, 1996; Khilji *et al.*, 2006; Palacios *et al.*, 2009), lo que les permite obtener productos/servicios mejores que la competencia y con ello tener una ventaja competitiva para competir en mercados locales e internacionales (Dibrell, *et al.* 2008; Madrid, *et al.* 2009). También la innovación puede conducir a aumentar la cuota de mercado y a obtener una mayor producción y productividad (Shefer y Frenkel, 2005; Van Auken *et al.*, 2008). Pero además, la innovación ha demostrado tener una fuerte e influyente relación con el funcionamiento de una PYME (Verhees y Meulenbergh, 2004). Para Schumpeter (1934, 1942) la innovación es determinante en el crecimiento económico y es una alternativa para crecer como empresa y mejorar el rendimiento organizacional.

Hay una variedad de determinantes claves en una PYME innovadora que afectan al negocio y al funcionamiento de la innovación (Radas y Bozic, 2009; Voudouris *et al.*, 2000). Por ejemplo, la innovación de productos con éxito conduce a la decisión de las

PYMEs para entrar en el mercado de exportación (Cassiman y Golovko, 2011), por lo que la decisión de una empresa para entrar en los mercados internacionales es, en sí mismo, un proceso innovador (*Ibidem*).

En cuanto a la expansión internacional, hay que decir que las empresas no están exentas de dificultades (Cuervo-Cazurra et al., 2007). En este contexto, la exportación es una estrategia particularmente importante de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996). La internacionalización se produce cuando la empresa amplía su venta, producción u otras actividades de negocio en los mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002) y vía exportaciones e inversiones extranjeras directas al negocio multinacional (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

Dado que en esta Tesis nos centraremos en las PYMEs, nos enfocaremos en la relación entre innovación e internacionalización exportadora y nos apoyamos en teorías y enfoques que sustentan las investigaciones más recientes sobre estos dos constructos. En los trabajos de investigación de los últimos doce años sobre internacionalización e innovación, se observa más de un marco teórico, es decir, que un artículo puede tener más de una teoría o enfoque al mismo tiempo. Encontramos tres marcos teóricos utilizados por los investigadores que ayudan a comprender el propósito de esta investigación: a) *Teoría de recursos y capacidades*, donde investigadores como Penrose (1962), Andrews (1971), Chandler (1992), y varios otros (Cooper *et al.*, 1991; Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991; Teece, 1982; Teece *et al.*, 1997; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984, 1989; Grant, 1991, 1996; Nelson y Winter, 1982; Klein et al., 1991) han estudiado este enfoque que se mueve entre la economía y la dirección estratégica, demostrando una estrecha relación entre recursos y capacidades., b) *Teoría de la internacionalización*, donde el modelo de *Uppsala* (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) representa el marco general de referencia sobre el que se apoyan muchas otras investigaciones relacionadas con este enfoque (Leonidou y Katsikeas, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall y Oviatt, 1996 y 2000; O'Farrell y Wood, 1998; Rialp y Rialp, 2001; Welch y Welch, 2009; Ellis, 2000), c) *Teoría de redes*, utilizada por investigadores para explicar cómo se internacionalizan las empresas (Blankenburg *et al.*, 1996; Gulati, 1998; Rialp y Rialp, 2001). Adicionalmente, conviene decir que los estudios sobre innovación, en su gran mayoría se apoyan en el *enfoque de innovación* y son de los que más abundan en la literatura

(Yu y Si, 2012; Filatotchev y Bishop, 2002; Chetty y Stangl, 2009; Nordfors, 2004; Dávila *et al.*, 2006, Schumpeter, 1934; Luecke y Katz, 2003; Wolff y Pett, 2006).

El objetivo de esta parte del estudio es contrastar si la capacidad de innovación influye positivamente en la internacionalización exportadora previa a constatar si la capacidad de innovación está influenciada por la gestión del conocimiento, los sistemas de gestión, la gestión tecnológica y de proyectos y, por último, las TICs.

#### **1.4.2 Orientaciones y conglomerados estratégicos**

Existe un vacío de investigación sobre la relación entre estrategia e internacionalización. En este sentido, Melin (1992) no sólo hace hincapié en esto sino que también pone de relieve la naturaleza determinista y estática de la mayoría de las contribuciones. La investigación sobre negocios internacionales es un tema que ha sido descuidado y, específicamente la investigación sobre posibles tipologías estratégicas alternativas es dispersa al igual que ocurre con la relación entre la orientación estratégica, la internacionalización y el rendimiento general de la empresa. Además, la gran mayoría de los artículos académicos revisados centran su atención en las grandes empresas multinacionales, mientras que la estrategia internacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) sigue siendo un campo de investigación donde aún queda mucho por hacer (Bell *et al*, 2004).

En cuanto a la estrategia internacional de las pequeñas y medianas empresas - consideradas el motor de crecimiento económico y empleo- (Yongho *et al*, 2012; Henderson y Weiler, 2010), sigue siendo un campo de investigación de actualidad (Fernández y Alegre, 2015; Golovko y Valentini, 2011; Bell *et al*, 2004). Y en la investigación de negocios internacionales, el análisis de las orientaciones estratégicas diferenciadas de las PYMEs en los mercados internacionales aún no ha sido suficientemente estudiado (Hagen *et al*, 2012), a pesar de que la relación entre las orientaciones estratégicas diferenciadas, los comportamientos estratégicos relacionados y el desempeño internacional, son temas relevantes para empresarios, gerentes y responsables políticos (*Ibidem*).

La falta de investigación de las PYMEs a nivel de estrategia de negocio podría explicarse en parte por el hecho de que el comportamiento de las PYMEs se considera esencialmente no planificado y reactivo (Bilkey y Tesar, 1977). Sin embargo, algunos

investigadores como Bell *et al* (2004) señalan que la ausencia de una estrategia explícita y formal no significa una falta de visión estratégica.

Las investigaciones sobre tipologías estratégicas de empresas, orientación estratégica, internacionalización y rendimiento están dispersas. En tal sentido, el propósito de esta Tesis es contribuir con la búsqueda de conglomerados estratégicos de PYMEs en función de las orientaciones estratégicas empresariales y relacionarlas con el tamaño de la empresa, sector económico, innovación e internacionalización, estos dos últimos como ejes de la investigación. Con el análisis empírico se pretende hallar tipologías de pequeñas y medianas empresas catalanas a partir de estrategias empresariales con el fin de analizar en qué medida estos conglomerados están relacionados con el desempeño de la PYME.

En tal sentido, en este trabajo se pretende, en primer lugar, investigar sobre las principales dimensiones del constructo estrategia, en particular, la dimensión de la orientación estratégica y sus vínculos con las estrategias competitivas y funcionales, en segundo lugar, revisar el impacto de la orientación estratégica y tipos estratégicos sobre el desempeño y, en tercer lugar determinar conglomerados estratégicos de las PYMEs objeto de estudio.

### **1.4.3 Efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs.**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estimó que las PYMEs representan un 95% del total de empresas de sus países miembros, y que en España este porcentaje varía alcanzando en algunos casos hasta el 99% (OCDE, 2005). La relevancia de las PYMEs en cada país se comprueba mediante las aportaciones que hacen al empleo nacional y al producto interior bruto tanto en países altamente desarrollados, como en países con menos desarrollo, causando un creciente interés mundial en su desempeño (Rubio y Aragón, 2002). Las pequeñas y medianas empresas, deben sostener ventajas competitivas para enfrentar los desafíos que se les presentan (Graham, 1999; Ausdretsch, 2002; Camisón et al, 2002; Rubio y Aragón, 2002; Street y Meister, 2004). Entre estas ventajas competitivas figuran el uso de sistemas de gestión empresarial, la gestión de proyectos, la cultura organizacional, la innovación (Yeh-Yun y Yi-Cheng, 2007) y consecuentemente la internacionalización (Claver et al, 2008).

El estudio sobre estrategias de ventajas competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores sigue siendo un tema abierto al debate. A pesar del importante peso relativo que en la economía tienen las PYMEs, y su tratamiento diferenciado a la hora de diseñar políticas estratégicas, la mayoría de investigaciones que estudian los recursos económicos estratégicos de las organizaciones lo hacen utilizando muestras de grandes empresas.

Las empresas tienen diversas alternativas a la hora de fijar sus objetivos estratégicos. La literatura en economía de la empresa los ha concretado en varias opciones como la búsqueda del máximo beneficio (Kallerbeg y Leicht, 1991), la mejora de los ingresos (Chaston y Mangles, 1997), el incremento de la cuota de mercado (Chang y Shing, 2000), la mejora de la productividad (Drucker, 1995) o el aumento del éxito competitivo (Camisón, 1996, 1997). También la literatura en dirección estratégica ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución de estos objetivos, una de las cuales es aprovechar las oportunidades sorteando las amenazas del entorno, y la otra es coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus competidores. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo está en los propios recursos internos de la empresa, una idea que, conceptualmente, ha propiciado el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991).

En la década de los noventa muchas investigaciones permitieron avanzar en el conocimiento de la competitividad empresarial desde el ámbito interno de las organizaciones, sin embargo la mayoría de las investigaciones se centran en el estudio de los factores de éxito en las grandes empresas (Rangone, 1999; Wilkinson, 1999; Knight, 2000; Lerner y Almor, 2002) llegando a la conclusión de que la clave de su éxito competitivo se apoya en buena parte en la facilidad que tienen para contar con mejores sistemas de gestión empresarial y de proyectos, recursos tecnológicos y financieros, apoyo de la dirección, su mejor posición para el desarrollo de su personal, así como el poder contar con personal más cualificado, entre otros (Camisón, 1997).

No obstante, no existen suficientes trabajos que analicen los recursos estratégicos en el caso específico de la PYME; por ello se considera que es de sumo interés en el ámbito de la investigación en dirección de empresas conocer si una PYME innovadora e internacionalizada puede llegar a explicar el comportamiento de los recursos

estratégicos internos de la empresa, de la misma manera que ocurre en las empresas de mayor tamaño.

En esta parte de la investigación se pretende profundizar en el conocimiento de los recursos estratégicos en las PYMEs, realizando un análisis de la teoría de recursos y capacidades, delimitando sus principios fundamentales e identificando los recursos estratégicos a los que la literatura confiere una mayor importancia. De esta revisión se derivan las diferentes hipótesis que se plantean en la investigación.

## **1.5 Contribuciones**

El estudio genera varias contribuciones notables. En primer lugar, mediante el análisis de los determinantes de la capacidad de innovación vemos cuáles son los factores o recursos estratégicos organizacionales que más impacto tienen en este constructo, y también dentro de este contexto analizamos el impacto la relación positiva que tiene la capacidad de innovación sobre la internacionalización exportadora. Sabemos que tanto la innovación como la internacionalización son procesos que experimentan cambios importantes en el tiempo. Esto vendría a llenar un vacío en la literatura existente, principalmente con respecto a las PYMEs (Bell et al, 2004; Hagen et al., 2012). Se contrasta que la intensidad en I+Dy la intensidad exportadora son variables que se pueden aplicar en pequeñas y medianas empresas con la misma rigurosidad que en las grandes empresas y multinacionales. Estudios anteriores se han centrado en las grandes empresas y han medido la innovación como un constructo de forma diferente al de esta investigación.

En segundo lugar, analizamos las orientaciones estratégicas para encontrar conglomerados estratégicos. Esta investigación revela que nuestros conglomerados estratégicos tienen características similares a los hallazgos de Miles y Snow (1978). Esto es relevante porque demuestra que las PYMEs se pueden agrupar siguiendo lineamientos estratégicos de la misma manera que se hace con las grandes empresas.

En tercer lugar, destacamos los efectos de la innovación y la internacionalización en los recursos estratégicos de la PYMEs principalmente en lo que respecta a la cultura organizacional.

Todos los hallazgos anteriores sugieren que las políticas relacionadas con estas temáticas de las PYMEs pueden servir como instrumentos para los gobiernos regionales para alentar a los empresarios a orientarse hacia la exportación, además de otros beneficios ampliamente analizados en la literatura. Del mismo modo, esta investigación también revela que los factores organizacionales internos de las empresas tienen un impacto en el comportamiento orientado a la exportación de los empresarios, aunque dicho impacto se lleve a cabo a nivel industrial. Por lo tanto, con el fin de generar más nuevas empresas orientadas a la exportación, el espíritu empresarial se debe promover en las PYMEs basadas en estrategias de marketing, procesos y productos. La mayoría de los estudios en el mundo empresarial internacional han analizado los antecedentes de la internacionalización temprana sin tener en cuenta lo que los resultados generan este tipo de comportamiento (Zahra y George, 2002b). Sólo unos pocos estudios han analizado los resultados de la internacionalización a futuro, y concentrarse en la rentabilidad y el crecimiento de las exportaciones después de la entrada internacional (Autio, *et al.*, 2000). Algunos estudios han proporcionado evidencia sobre el impacto positivo de las empresas orientadas a la exportación en el crecimiento económico a nivel agregado nacional (Hessels y van Stel, 2010). La presente investigación complementa tal evidencia y demuestra que si la actividad empresarial en el ámbito regional está orientada a la exportación también influye positivamente en el rendimiento de la misma. Las implicaciones derivadas de estos resultados sugieren que el desarrollo de las políticas comerciales para la promoción de las exportaciones a nivel regional como lo es Catalunya, utilizando los programas de gobierno no sólo alentará a los empresarios a convertirse en exportadores, sino que también ayudan a aumentar su compromiso con los clientes extranjeros en términos de intensidad de exportación.

## **1.6 Estructura de la Tesis**

El estudio se divide en cinco partes. Después de esta primera sección introductoria que constituye el marco conceptual de un modelo integrador que recoge factores organizacionales, constructos y recursos estratégicos, todos necesarios para analizar la relación entre la innovación e internacionalización exportadora y el papel de las orientaciones estratégicas bajo un estudio empírico. La segunda parte se centra en los conocimientos teóricos basados en el modelo, y las hipótesis a contrastar empíricamente. La tercera parte consiste en la descripción de los datos y la explicación



de la metodología utilizada en el análisis empírico, mientras que la cuarta parte presenta y discute los resultados. En la última parte se dan a conocer las conclusiones, discusiones e implicaciones generales de la Tesis.



# Capítulo II:

## Teorías e hipótesis

---

Siguiendo el marco conceptual integrador descrito en el capítulo anterior, nos proponemos ahora las hipótesis relacionadas con los determinantes de la capacidad de innovación con un énfasis particular en la relación entre ésta última y la internacionalización exportadora; las orientaciones estratégicas y conglomerados: y, la influencia en la cultura organizacional como recurso estratégico. Primero realizaremos una revisión de la literatura destacando las teorías que más sustentan nuestra investigación.

### 2.1 Marco teórico

Se encuentran bastantes teorías y enfoques sobre la literatura relacionada con la innovación, internacionalización, orientaciones y recursos estratégicos. Esto nos ha permitido analizar lo que hasta este momento se ha escrito sobre esta temática y conocer el estado de la cuestión sobre nuestra investigación. Además, ha sido posible tener contacto con las metodologías empleadas, las variables estudiadas, las líneas de investigación propuestas por los científicos y las teorías que soportan las investigaciones.

Las Tablas del ANEXO 3 presentan distintos autores y los marcos teóricos que utilizan de acuerdo con la clasificación del ámbito donde se ubica el estudio, y las medidas de orientación estratégica y desempeño internacional. Nótese que un mismo estudio puede contener distintos marcos teóricos. Esto se debe al hecho que un artículo maneja más de una teoría a la vez.

Después de revisar la literatura existente sobre los temas internacionalización, innovación y estrategias de empresas, y los diversos factores que influyen en estos tres constructos, consideramos que existen, al menos, cinco principales marcos teóricos utilizados por los investigadores para el desarrollo de la comprensión del fenómeno objeto de investigación, a saber: la Teoría de la Internacionalización, la Teoría de

Recursos y Capacidades, el enfoque de la Innovación y su relación con la Gestión del Conocimiento y la Teoría de Redes.

En el apartado 3.1 se presenta la Teoría de la Internacionalización que soporta la investigación en los aspectos relativos a las diferentes formas que tiene una empresa para expandirse internacionalmente.

La Teoría de Recursos y Capacidades se presenta en el apartado 3.2. El énfasis en esta teoría es que los recursos y las capacidades de la empresa son los pilares en los que se sustenta su ventaja competitiva, siendo el conocimiento uno de estos recursos claves.

En el apartado 3.3 se desarrolla la importancia de las redes. Las redes son agrupamientos de empresas coordinadas por los mecanismos del mercado, donde las acciones de estas empresas son influenciadas por el contexto social en el que están insertadas. El enfoque de la innovación y su relación con la Gestión del Conocimiento se aborda en el apartado 3.4 y en el apartado 3.5 se presentan las TICs.

### **2.1.1 La teoría de la internacionalización**

Diferentes enfoques teóricos intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall y Oviatt, 1996 y 2000; O'Farrell y Wood, 1998). La empresa desarrolla su internacionalización siguiendo un proceso, donde acumula conocimiento experimental de los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001) y decisiones sobre mercados exteriores y modos de entrada (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980, Welch y Welch, 2009), siendo la más importante la de entrar en mercados exteriores (Reid, 1981, 1983, 1984).

Las empresas a medida que aumentan el conocimiento sobre los mercados exteriores incrementan sus recursos comprometidos en los mismos (Alonso y Donoso, 1998; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). Esto es propio del proceso de internacionalización de la escuela de *Uppsala* que predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en ese mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). El modelo de *Uppsala* representa el marco general de referencia sobre el que se apoyan

muchas investigaciones empíricas para establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa (Ellis, 2000).

### **2.1.2 La teoría de recursos y capacidades**

Esta teoría afirma que las empresas obtienen ventaja competitiva sostenible implementando estrategias que exploren sus fortalezas, reconociendo las oportunidades del entorno, mientras neutralizan las amenazas externas y evitan las debilidades internas (Barney, 1991). Por *sostenible*, Barney entiende una estrategia que crea valor no al mismo tiempo que la competencia, además, cuando otras empresas lo deseen hacer, no serán capaces de obtener sus beneficios.

La premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad lo que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Rumelt, 1984; Barney, 1991). Heterogeneidad implica que las diferencias en las capacidades de las empresas permiten que puedan competir en el mercado y, al menos, sobrevivir. Por lo tanto, empresas con recursos superiores tendrán beneficios, es decir, generarán rentas (Peteraf, 1993). Además, de acuerdo con Teece *et al.* (1997), la heterogeneidad de las empresas está basada en sus recursos, capacidades y dotaciones, conceptos importantes que serán abordados a continuación.

Este enfoque se mueve entre los campos de la economía y la dirección estratégica, aprovecha la complementariedad entre uno y otro para explicar el comportamiento y resultados de la empresa. Sus aplicaciones se dan en todas las actividades incluidas en el proceso de dirección estratégica, a saber, análisis (estudio interno de la empresa), planificación (búsqueda y evaluación de alternativas) y control estratégico.

Penrose (1962) considera que el crecimiento de la empresa viene dado por la existencia de un exceso de capacidad de sus recursos (principalmente de sus directivos), de manera que dicho crecimiento se produce por la necesidad de la empresa de obtener el máximo rendimiento de los mismos.

Desde la dirección estratégica, Andrews (1971) considera que la función es encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y

debilidades de la empresa, basándose en la existencia de las competencias distintivas para competir con éxito.

Chandler (1992), por su parte, explica la aparición de las grandes empresas sobre la base de su dotación de capacidades y Cooper, et al (1991) contrastan un modelo capaz de predecir el crecimiento y la supervivencia de la empresa basándose en los recursos y capacidades de la misma. Pero identificar los recursos y las capacidades en una empresa no es una tarea fácil.

Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991). La heterogeneidad de las empresas está basada en sus dotaciones de recursos y capacidades (Teece et al.1997).

Este enfoque define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Wernerfelt, 1984).

Los recursos de la empresa son los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por ésta y que le permiten crear e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia (Barney, 1991). Para Wernerfelt (1989) los recursos -atendiendo a su potencial de uso- se pueden clasificar en recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo, pero ilimitado a largo plazo. Grant (1991, 1996) diferencia los recursos en financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos. Los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

Con el pasar de los años, los recursos/capacidades han recibido diferentes acepciones, a saber: “distinctive competences” (Andrews, 1971), “rutinas” (Nelson y Winter, 1982), “core competences” (Prahalad y Hamel, 1990) y “core skills” (Klein et al., 1991).

En cuanto a las capacidades, son como una rutina o conjunto de rutinas (Grant, 1991). Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción, entre las personas y entre éstas y los demás recursos (Ibídem), que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1991) y que definen en

cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. Están las rutinas organizativas que representan una serie de pautas de actuación regulares y predecibles que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982).

Las capacidades también representan el aspecto dinámico, las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1962). Es la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas e internas para hacer frente con rapidez a los cambios del entorno (Teece et al, 1997). Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982).

Por tanto, existe una estrecha relación entre recursos y capacidades, siendo éstas últimas las que descansan sobre los primeros contribuyendo a incrementar el stock de recursos (Dierickx y Cool, 1989). Esta interdependencia es tal que pueden llegar a confundirse ambos conceptos, por lo que Conner (1991) manifiesta la necesidad de establecer una jerarquía que permita delimitar con precisión cuáles son unos y otras, lo que se traducirá en un mayor poder explicativo de tales conceptos.

### **2.1.3 Las redes**

Las PYMEs que no han dado el paso de internacionalizarse utilizan sólo sus redes locales, pero deben considerar asistir a ferias comerciales y las ayudas públicas al comercio para crear ventajas en el exterior (Reid, 1984). Según el enfoque de redes, la entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre los actores de la empresa y la red externa (Blankenburg et al., 1996). Las redes son un grupo de personas u organizaciones unidos por un conjunto de relaciones tales como la amistad, la transferencia de conocimiento, etc. (Laumann et al., 1978), pero también son grupos de empresas coordinadas por mecanismos de mercado (Miles y Snow, 1992).

Las redes incluyen estrategias tales como el posicionamiento de una empresa y sus productos, canales de distribución y franquicias, licencias de patentes y marcas, internacionalización de empresas, entre otros (Thorelli, 1986). Formar parte de una red

podría generar ventajas al compartir información y ciertos beneficios por estar en una posición más favorable dentro de esta estructura social (Gulati, 1998).

Un área emergente de la internacionalización de las PYMEs se centra en los sistemas no jerárquicos donde las empresas invierten para reforzar y controlar su posición en las redes internacionales (Rialp y Rialp, 2001).

Johanson y Mattson (1988) utilizan la teoría de redes internacionales para explicar cómo se internacionalizan las empresas a través de las redes, es decir, consideran redes de negocio a aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Cuando las empresas se internacionalizan, crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores (Rialp y Rialp, 2001), es decir, se produce una extensión internacional, se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas, e integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

Desarrollar negocios y redes personales e interorganizativas puede ayudar a reducir la dependencia de las pequeñas empresas de sus propios recursos y, por lo tanto, aumentar la propensión a internacionalizarse. Las PYMEs al utilizar la redes podrán superar sus limitaciones al crecimiento, permitiendo a las empresas tener acceso a recursos y nuevos mercados.

Miles y Snow (1992) apuntan que a partir de los años 80 las organizaciones respondieron al incremento de la competencia a través del desplazamiento de las jerarquías centralmente coordinadas, conformando estructuras más flexibles que más se parecen a redes que a las tradicionales pirámides. Las organizaciones existentes redujeron su campo de negocios, con el propósito de mejorar sus competencias esenciales, comprimieron sus niveles jerárquicos y contrataron externamente una serie de actividades. Las nuevas empresas evitaron el crecimiento a través de la integración vertical y prefirieron aliarse con proveedores o distribuidores independientes.

De una forma más amplia, Taylor (2001) asevera que vivimos en una sociedad que tiene la “cultura de red”, lo que es complementado por García y Sánchez (2004) quienes señalan que las distinciones entre competición y cooperación son cada vez menos claras. Para Taylor (2001), las redes son cada vez más complejas y las relaciones a todos los niveles de experiencia son más extensas e intensas; la velocidad del cambio



acelera hasta que desaparece el equilibrio y la turbulencia se convierte en condición más o menos permanente. Mientras ocasiona confusión e incertidumbre, esta turbulencia abriga las posibilidades creativas de las personas y de las instituciones capaces de adaptarse rápidamente.

Como señala Gulati (1998), los investigadores han utilizado la perspectiva de redes para los estudios de alianzas estratégicas. Algunos de estos estudios tratan de la creación de redes entre empresas por el examen de los eventos clave (Madhavan *et al.*, 1998), mientras otros se relacionan al rol de las redes en la elección de los socios en alianzas (Gulati, 1995).

En el próximo apartado trataremos de la gestión del conocimiento, donde subrayaremos el concepto de conocimiento, la creación del conocimiento organizacional, el aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento.

## **2.1.4 La gestión de conocimiento**

### **2.1.4.1 Conocimiento**

El conocimiento, y la capacidad para crearlo y utilizarlo, se consideran la fuente más importante de ventaja competitiva sostenible de una empresa (Nonaka, 1994; Nelson, 1991; Leonard-Barton, 1992; Grant, 1996); sin embargo, estamos lejos de comprender el proceso en el que una organización crea y utiliza el conocimiento (Nonaka y Toyama, 2003). El conocimiento organizacional ha sido reconocido como el más valioso recurso estratégico que las organizaciones poseen (Grant, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995). El intercambio de conocimientos ha demostrado ser especialmente relevante para las empresas multinacionales (Achcaoucaou, *et al.* 2014).

La teoría del conocimiento identifica y reconoce dos clases de conocimientos: explícito y tácito (Polanyi, 1966; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), también llamados objetivo y subjetivo. El conocimiento explícito es codificado y transmitido y se refiere a los conocimientos que se pueden traducir, que son relativamente fácil de reconocer, transferir y compartir entre los profesionales (Amar y Juneja, 2008), ya que, se obtiene a través de la capacitación formal y la educación, y, puede ser manipulado utilizando herramientas computacionales en el trabajo formal de los equipos en las organizaciones (*Ibidem*).

El conocimiento tácito, tiene una calidad personalizada que hace que sea difícil de formalizar, y por lo tanto, profundamente arraigada en la acción y compromiso en un contexto muy concreto. El conocimiento tácito también tiene dos dimensiones (Nonaka y Takeuchi, 1995). Una dimensión es la técnica o habilidad personal (Know-How) y la otra es la dimensión cognitiva, que consta de los modelos mentales, esquemas, creencias y valores que son incorporados en cada persona. Estos dos aspectos de cómo impacta el conocimiento tácito, nos permite ver e interpretar el mundo que nos rodea. Al menos la mitad de todo el conocimiento es implícito y para transferirlo, los empleados tienen que trabajar en estrecha colaboración y confianza mutua (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Con relación al valor del conocimiento, éste se crea cuando la información almacenada es utilizada y se degrada cuando no se utiliza (Pike et al. 2002). El conocimiento como activo no se consume cuando se aplica para solucionar problemas organizacionales, por el contrario, el valor del conocimiento se mantiene en general y, a menudo, se amplía por su aplicación, mientras que los activos convencionales deben ser depreciados o sustituidos (Spender, 2002).

Una ventaja competitiva basada en el conocimiento es sostenible, porque la empresa sabe más, puede aprender más y tiene capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990). La empresa absorbe los conocimientos internos y externos, los combina con los conocimientos adquiridos y crea uno nuevo (*Ibidem*). La organización puede ampliar su base de conocimientos a través de la nueva aplicación del conocimiento pre-existente en la empresa (Szulanski, 2003), ya que, estas nuevas combinaciones de conocimiento pre-existente genera nuevos conocimientos (Gratton y Ghoshal, 2003).

Para conferir una ventaja competitiva sostenida, de acuerdo con este punto de vista, el conocimiento como un recurso debe ser valioso, raro, imperfectamente imitable y no sustituible (Barney, 1991). Por capacidades, debemos entender, según Teece *et al.* (1997), la adopción, integración y las nuevas configuraciones interna y externa de las habilidades organizacionales, recursos y competencias funcionales para atender los requisitos del entorno.

Por tanto, en esta investigación entenderemos por conocimiento:

- a) a todo aquello que está incrustado dentro de los individuos y se produce ya sea como resultado de la experiencia o se genera a través de la reflexión, o del razonamiento, de lo contrario seguiría siendo lo mismo que un dato o información (Brauner y Becker, 2006),
- b) al recurso inimitable e intangible que permite un rendimiento distinto a las compañías cuyos efectos sobre su competitividad han sido propuestos dentro del enfoque basado en los recursos de la empresa (Barney, 1991; Mahoney, 1992; Grant, 1996),
- c) a la mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y la idea experta que proporciona un marco conceptual para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información (Baskerville y Dulipovici, 2006) y puede ser analizado, hablado y entendido usando metáforas (Andriessen, 2008),
- d) a la información, habilidades, capacidades y reglas relevantes para la empresa (Biesner y Bruggen, 2005).

#### **2.1.4.2 Creación de conocimiento**

La creación de conocimiento es un fenómeno complejo (van der Walt y de Wet, 2008). La organización es una entidad que crea continuamente conocimiento y el papel de la estrategia es resolver las contradicciones entre la organización y el medio ambiente (Nonaka y Toyama, 2003). Penrose (1959), sin embargo, vio la adquisición de conocimientos como un proceso de aprendizaje social.

Kogut y Zander (1992) señalan que las organizaciones saben más de lo que sus contratos pueden manifestar. Para Nonaka (1994), una organización no puede crear conocimiento sin los individuos y debe apoyar a las personas creativas o proporcionar un ambiente para que éstos generen conocimiento. Varios modelos recientes contribuyen al proceso de creación de conocimiento (Baskerville y Dulipovici, 2006).

El conocimiento no solo existe en los individuos. Además, para hacer efectivo el proceso de creación de conocimiento es necesario un contexto específico en el tiempo, espacio y relación entre los individuos.

Kogut y Zander (1992), enfatizaban que las organizaciones no son sólo comunidades sociales donde la materia individual y social es transformada en productos y servicios

económicamente útiles por la aplicación de los principios organizativos, sino que son también mecanismos donde el nuevo conocimiento o aprendizaje es creado.

Hay varias escuelas de pensamiento que abogan por los factores diferenciales que contribuyen al desarrollo del conocimiento dentro de las organizaciones (Devinney *et al.*, 2005). La creación de conocimiento dentro de la empresa es impulsada por la solución de problemas contextuales, más que por las diferencias entre las empresas y las personas (*Ibidem*).

Varias teorías de la organización se basan en el conocimiento de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito que se produce a nivel individual, grupal, organizacional y entre organizaciones. De hecho, las teorías de creación de conocimiento organizacional, están basadas en la creencia de que los individuos, los grupos y las organizaciones pueden crear conocimiento juntos (Nonaka y Toyama, 2003).

Algunos creen que el conocimiento tácito puede ser transformado en conocimiento explícito, lo que se denomina conocimiento implícito organizacional (Frappaolo, 2008). El conocimiento tácito se adquiere a través de la experiencia vivida, por las percepciones sensoriales, por la experimentación y el aprender haciendo (Mascitelli, 2000). El conocimiento en esta forma consiste en la comprensión global y no puede ser objeto de análisis reduccionista (Cowan *et al.*, 2000).

Atendiendo a todo lo anterior, cuando nosotros estudiemos la creación de conocimiento tendremos en cuenta:

a) que la creación de conocimiento es aquel proceso que comienza con el proceso de conversión del nuevo conocimiento tácito a través de experiencias compartidas en el día a día mediante la interacción social (Nonaka y Toyama, 2003),

b) que la creación de conocimiento implica el desarrollo de nuevos contenidos o el reemplazo de los contenidos existentes dentro del conocimiento tácito y explícito de la organización (Pentland, 1995), y

c) que la interacción social puede ser útil tanto a nivel individual como grupal (Mitchell y Nicholas, 2006).

### **2.1.4.3 Gestión del conocimiento**

En cuanto a la gestión del conocimiento, se dan numerosas interpretaciones debido a la amplia gama de interés y perspectivas que esta conlleva (Carlucci y Schiuma, 2006), proliferando artículos, libros y ediciones especiales del conocimiento y su gestión durante las últimas décadas (Lloria, 2008). Ganan influencia en los 90s (Barcelo-Valenzuela *et al*, 2008) provocando una explosión de interés en este campo (Holsapple, 2001).

Sólo en la última década hemos sido testigo de un aumento significativo en los debates sobre las diferentes dimensiones del conocimiento y de su gestión (*ver anexo 2*). Muchos factores han contribuido a este creciente interés; la globalización, el aumento de la competencia, la difusión de las nuevas tecnologías de información y comunicación y las adquisiciones entre otros (Ruikar *et al.*, 2007).

Para Nonaka y Takeuchi (1995), la gestión del conocimiento está destinada a inducir el conocimiento tácito a través de espirales de conocimiento y establecer las propiedades de conocimiento organizacional, de las que proceden los recursos organizacionales. Además, estos conocimientos pueden ser incorporados en su propio conocimiento tácito. Aparte de la mejora de la calidad del proceso de toma de decisiones, también puede renovar y enriquecer las propiedades del conocimiento organizacional. La gestión del conocimiento está principalmente destinada a impulsar la creación, distribución y uso repetido de los conocimientos a fin de lograr los objetivos del aprendizaje organizacional y alargar la vida de la organización.

La gestión del conocimiento no necesariamente implica un trabajo adicional para la empresa (Biesner y Bruggen, 2005), puede ser considerado una técnica o un instrumento dirigido al desarrollo y a la explotación del conocimiento en la organización para apoyar las mejoras de funcionamiento del negocio de la empresa (Carlucci y Schiuma, 2006).

Los principales objetivos o funciones de la gestión del conocimiento, a juicio de Snowden (2003) son crear las condiciones para la innovación, junto con permitir una mejor toma de decisiones.

La consultora Arthur Andersen Business Consulting (1999) sugirió que la gestión del conocimiento debería tener los siguientes objetivos: a) mejorar las metodologías y métodos económicos para atender las demandas de la innovación así como aumentar la eficiencia en la operación; b) crear productos con cualidades innovadoras mediante el uso de la creatividad para mejorar la adaptabilidad a los mercados; c) ser conscientes que el conocimiento puede reducir los costes; d) mejorar el intercambio de conocimientos de la organización, y e) aumentar la eficiencia mediante la mejora de la competitividad.

Por lo tanto, entenderemos por gestión del conocimiento:

- a) a aquel enfoque que fomenta el aprendizaje organizacional, renueva y enriquece las propiedades del conocimiento organizacional y proporciona información necesaria para la toma de decisiones a la alta dirección,
- b) a las técnicas e instrumentos dirigidos al desarrollo y a la explotación del conocimiento en la organización para apoyar las mejoras de funcionamiento del negocio de la empresa,
- c) a aquella disciplina cuyos principales objetivos o funciones son cimentar las condiciones para la innovación, capturar, compartir, transferir, crear conocimiento en una organización y permitir una mejor toma de decisiones, y
- d) a la piedra angular de la estrategia de capital humano en una organización.

#### **2.1.4.4 Transferencia del conocimiento**

La transferencia de conocimientos es fundamental en la creación de conocimientos para un mayor rendimiento de la organización (Von Krogh et al., 2000).

La transferencia del conocimiento de una parte de una organización a otra es un desafío reconocido, sin embargo, no hay un acuerdo universal sobre las definiciones de transferencia e intercambio de conocimientos, ni claridad ni distinción en cuanto entre estos conceptos (Schwartz, 2007).

La capacidad de absorción de conocimiento se puede dividir en la capacidad y la motivación para aprender. Ambos factores mejoran la transferencia de conocimientos

(Minbaeva *et al.*, 2003). Existe una relación positiva entre la capacidad de absorción (medida por la superposición del saber-hacer) y los flujos del conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000). El pago basado en el rendimiento, también es una motivación para transferir conocimiento (*Ibidem*).

La transferencia del conocimiento tácito es complejo, especialmente porque la enseñanza de habilidades requiere una alta cuota de tiempo de transferencia de información y coherencia en la estructura de los componentes del conocimiento (Nelson y Winter, 1982). Hay un impacto directo del conocimiento tácito en el rendimiento y un impacto indirecto del conocimiento explícito, el cual tiene un impacto positivo en el rendimiento (Subramaniam y Venkatraman, 2001; Dhanaraj *et al.*, 2004).

La transferencia del conocimiento Inter-organizacional está influenciada por muchos factores (Abou-Zeid, 2005), dentro de los cuales están la experiencia previa, la distancia cultural y la distancia organizacional (Szulanski, 1996; Lane y Lubatkin, 1998; Simonin, 1999). El ambiente laboral y la cultura organizacional influyen en la transferencia del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Con base en lo expuesto anteriormente, cuando hablemos de transferencia del conocimiento nos estaremos refiriendo:

- a) Al intercambio de conocimientos que se produce en diversos niveles: la transferencia entre los individuos, de fuentes explícitas a las personas, de individuos a grupos, entre grupos, a través de grupos y de un grupo a la organización en general (Argote *et al.*, 1990).
- b) A aquélla que está relacionada con la capacidad de absorción de la empresa o con su carencia (Alavi y Leidner, 2001), y
- c) A aquélla que distingue entre el conocimiento compartido y diseminación del conocimiento, que son dos términos con frecuencia usados en la literatura para expresar el cambio de conocimiento entre la fuente de conocimiento y el receptor de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001).

#### **2.1.4.5 Las tecnologías de información y comunicación (TIC)**

Porter (2001) apuntaba de qué forma Internet podría influenciar la estructura de las industrias. Esta herramienta tornaría las industrias más eficientes por la posibilidad de expansión de los mercados, reduciría las diferencias entre rivales, migraría la competición para precio, reduciría el poder de los canales de distribución, reduciría los costes de cambio, etc. Si sólo una TIC podría producir tantos y tan diversas transformaciones en las industrias, consideramos relevante considerar estos aspectos en lo que se refiere a la TC, al mismo tiempo en que somos sabedores de su importancia en diversos niveles de las operaciones dentro de las organizaciones y entre empresas.

Como sugiere Hendriks (2001), el papel de las TIC dentro de la gestión de conocimiento produce diversas controversias. Por un lado, hay autores que acentúan los beneficios de las TIC para la gestión de conocimiento (Laudon y Laudon, 1997; Ruggles, 1997; Malhotra, 2000), como la facilidad para las personas de buscar unas las otras (a través de un mapa automatizado de conocimientos de las personas de la organización o las redes sociales, por ejemplo); las facilidades que ofrecen para examinar y recuperar documentos, como paso para la generación del conocimiento; y las alternativas para generar la memoria organizacional (Stein y Zwass, 1995). Además, las TIC actuarían como catalizadores de la gestión de conocimiento (McDermott, 1999).

Por otro lado, hay aquéllos que critican las limitaciones de las TIC, como el hecho de promover solamente el aspecto explícito o codificable del conocimiento, olvidando las características tácitas (Tsoukas, 1996), lo que llevaría a un desequilibrio entre la participación de las TIC y todo el proceso de gestión de conocimiento (Hendriks, 2001). Los riesgos de la utilización de las TIC en la gestión de conocimiento, complementa Hendriks (1999), incluyen el hecho que pueden reforzar las estructuras que obstruyen el flujo de conocimiento y promueven un concepto en el cual la importancia de la experiencia humana es subvalorada.

Pero para Nonaka y Reinmoeller (2000), existen cinco dimensiones en que las TIC se revelan importantes para la dirección del conocimiento: la apropiación de la información, a través de navegadores, programas agentes, mecanismos de busca e índices; la conexión de información dispersa, donde las bases de datos, los *hyperlinks* o programas que verifican las relaciones entre documentos de fuentes distintas son



ejemplos de herramientas que actúan en esta dimensión (Shout, 1999); la información hecha por encargo, donde los correos electrónicos, las intranets o programas específicos comparten y diseminan la información; el soporte al proceso decisorio, donde herramientas como navegadores, interfaces gráficas y bases de datos, ofrecen apoyo para una mejor utilización de la información y conocimientos disponibles; y la protección de la información y conocimientos propietarios, a través de “firewalls” o encriptación, lo que protege la organización del acceso a sus activos por personas no autorizadas.

También Laudon y Laudon (1997) incluyen los procesadores de texto como herramientas de diseminación del conocimiento y sistemas que ayudan en su creación. Ruggles (1997) menciona la existencia de foros en Internet que facilitan la transferencia de conocimiento. Davenport y Prusak (2000) citan Internet como una fuente de datos que posee una serie de aplicaciones que proporcionan la creación de conocimiento. Dasgupta y David (1994) argumentan, incluso, que las fronteras entre el conocimiento tácito y el codificado son determinados por costes y beneficios, y las TIC permiten, cada vez más, desplazar estos límites, tornando el conocimiento tácito en explícito. Todo esto, conforme subraya Hendriks (2001), justifica la aplicación de las TIC en el proceso de gestión de conocimiento.

Además, Nonaka y Reinmoeller (2000), señalan que las tecnologías de información hacen que las rutinas se sistematicen y diseminen el conocimiento. Al mismo tiempo, estas tecnologías proveen la estructura en la cual el conocimiento explícito es creado y explotado. Dentro de la visión de la dirección del conocimiento, las TIC tienen tres ventajas principales: eficiencia, efectividad y velocidad (Churchill y Snowdon, 1998; Davenport y Pearlson, 1998; Ruggles, 1998). Adicionalmente, Carlsson (2003), subraya que el desarrollo las TIC ha permitido la comunicación simultánea con un gran número de nodos (individuos o empresas) de una red, independientemente de tiempo y espacio.

## **2.2 Determinantes de la capacidad de innovación y su relación con la internacionalización**

### **2.1.1 Relación entre innovación e internacionalización.**

En los últimos años, la economía mundial ha experimentado un cambio dramático con un nuevo escenario económico que requiere una combinación del emprendimiento, la innovación y la internacionalización (Hagen *et al.*, 2014). Tradicionalmente, la internacionalización y la innovación se han estudiado por separado, pero sólo recientemente han sido consideradas cada vez más en el mundo académico por estar fuertemente relacionadas entre sí (Etemad y Keen, 2012; Zucchella y Siano, 2014; Freixanet, 2014). La literatura económica presenta algunas inconsistencias en la relación innovación e internacionalización (Schubert y Simar, 2010; Woerter y Roper, 2010; Damijan *et al.*, 2010; Cassiman y Martínez-Ros, 2007). La interrelación de la innovación, la internacionalización y el emprendimiento es un campo de estudio con una serie de vacíos en la investigación donde la relación de causalidad entre ellas es controvertida (Hagen *et al.*, 2014). Una gran cantidad de literatura argumenta que las empresas internacionales tienden a explotar sus capacidades innovadoras en varios mercados (Pla-Barber y Alegre, 2007; Kafouros *et al.*, 2008; Cassiman y Golovko, 2011; Denicolai *et al.*, 2014). Otros estudios argumentan que la relación entre la innovación y la internacionalización es casi insignificante e incluso negativa (Hitt *et al.*, 1997). La literatura sobre la innovación, sugiere que tanto hacia adentro como hacia afuera la internacionalización fomenta la innovación (Ernst y Unctad, 2005), mientras que la literatura sobre internacionalización sugiere que la innovación incrementa las oportunidades de internacionalización (Kotabe *et al.*, 2007). Una integración de las dos corrientes revela que existiría un vínculo bidireccional entre esos dos conceptos (Castellani y Zanfei, 2007). En otras palabras, las predicciones teóricas y conceptuales sugieren que la innovación y la internacionalización son mutuamente dependientes (Higón y Driffield, 2007).

D'Angelo (2012) encontró que el uso de I+D tiene un impacto positivo y significativo en la intensidad de la exportación, mientras que el gasto en I+D no lo tiene. Golovko y Valentini (2011) encontraron un efecto positivo de la actividad de innovación en las empresas en crecimiento que se dedican a la exportación, y viceversa. Algunos estudios cuantitativos encontraron que las PYMEs que recibieron subvenciones públicas eran

más propensas a participar en la innovación de productos y procesos (Roper et al., 2008), mientras que otros no (Nauwelaerts y Vijfeyken, 2013). El apoyo del gobierno es importante para la internacionalización de las PYMEs (Brewer, 2009), en cambio Bannò, et al (2013) y Yannopoulos (2010) encontraron que el impacto del apoyo del gobierno en la internacionalización depende de la experiencia de internacionalización, las estrategias, los recursos dedicados al proceso de internacionalización y las capacidades. Van Beveren y Vandebussche (2010) encontraron una relación positiva entre la innovación en productos y procesos y exportación. Por su parte, Becker y Egger (2007) encontraron una importancia dominante de la innovación en productos para la decisión de exportar, en cambio otros estudios encontraron una importancia dominante de la innovación en procesos para la exportación (Damijan et al., 2010).

Con relación a las pequeñas y medianas empresas, especialmente las que operan en los sectores de manufactura, éstas ya no pueden actuar sin tener en cuenta los riesgos y oportunidades asociados a la innovación e internacionalización (Ruzzier *et al.*, 2006). Pero las PYMEs, se han considerado tradicionalmente contribuyentes débiles en el proceso de innovación y la internacionalización, debido a su insuficiente infraestructura financiera y de gestión (Higón y Driffield, 2007; Wang *et al.*, 2010). Estas empresas tienden a depender menos de las actividades de innovación costosas como la investigación en I+D, ya que tienen un entorno de trabajo flexible que les permite desarrollar productos innovadores de manera muy rápida (Dibrell *et al.*, 2008). En relación con el proceso de internacionalización, las PYMEs experimentan una falta de economías de escala (Freeman *et al.*, 2006), a pesar de haber puesto de manifiesto una tendencia creciente a la internacionalización en las últimas décadas (Majocchi y Zucchella, 2003).

La innovación ha demostrado tener una fuerte e influyente relación con el desempeño de una PYME (Verhees y Meulenbergh, 2004) e induce a las empresas a aumentar sus actividades de exportación (Monreal-Pérez et al., 2012). Para Halilem (2014), la innovación favorece teóricamente la internacionalización. Yu y Si (2012) sostienen que las empresas que utilizan diferentes sistemas de innovación y participan activamente con programas de colaboración extranjera tienden a seguir una estrategia internacional. La innovación de productos tiende a fomentar las exportaciones (Oke et al., 2007; Ruzzier et al., 2006) y la combinación de innovación de procesos y productos, aumenta la propensión a exportar (Van Beveren y Vandebussche, 2010). Existe pues una

asociación entre innovación e internacionalización (Almeida y Fernandes, 2008; Andersson y Loof, 2011). Becker y Egger (2007) encontraron que la innovación era importante para exportar, lo mismo que Damijan et al. (2010).

En cuanto a la *expansión internacional*, la exportación es una estrategia de internacionalización para las PYMEs (Leonidou y Katsikeas, 1996). La internacionalización se produce cuando la empresa aumenta sus ventas o realiza otras actividades de negocio en mercados internacionales (Knight y Liesch, 2002), además de fomentar y mejorar el rendimiento de la innovación (Kafouros et al., 2008). También, la internacionalización ayuda a las empresas a ser más innovadoras (Damijan et al., 2010). Para Cassiman y Golovko (2011) la internacionalización crea oportunidades para desarrollar productos innovadores. Pero las empresas no están exentas de dificultades (Cuervo-Cazurra et al., 2007), ya que, no hay certeza sobre el retorno de los recursos invertidos. Para ser competitivos en los mercados internacionales, Nieto y Santamaría (2010) encontraron que la intensidad de las exportaciones influye positivamente en los resultados de la innovación. Un intercambio de información relativamente abierto con los socios extranjeros estimula las actividades innovadoras en una empresa (Becker y Dietz, 2004; Furman et al., 2002; Hessels, 2007; Lundvall, 2007; Tether, 2002).

La internacionalización, sus diferentes procesos, los factores que inciden en que una organización pueda o no internacionalizarse y el desempeño logrado a partir de la implementación de esta estrategia son temas que han adquirido gran interés en el ámbito académico, científico y empresarial.

Para analizar el proceso de internacionalización de las PYMEs, algunos autores se han guiado por el modelo gradualista o evolutivo que coincide mayormente con lo que ocurre en este tipo de empresas, que surgen en mercados locales y van extendiendo sus operaciones de forma paulatina, pasando incluso por años de aprendizaje. Son las PYME que permanecen en su contexto local, las que más necesitan en un momento determinado trabajar fuertemente en su fortalecimiento hasta alcanzar competencias de nivel internacional y estar así en posibilidad de afrontar las amenazas derivadas de la apertura comercial y de inversión en su propio país (Jiménez, 2007). El modelo de internacionalización gradual (Johanson y Wiedersheim, 1975, Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Martín, Rastrollo y González, 2009) explica la expansión a partir de un proceso de adquisición de conocimientos que ocurre en la empresa cuando las personas que la

integran aprenden y ponen a disposición lo aprendido. Las organizaciones utilizan el conocimiento para adaptarse, mejorar y proponer productos y servicios, así como para incursionar en mercados exteriores con mayor probabilidad de éxito. Un proceso de gran alcance como éste, implica generalmente la inversión de tiempo suficiente y el tránsito por una serie de etapas sucesivas que conforme se avanza exigen mayor compromiso hacia el mercado y más inversión en recursos. En su origen el modelo gradualista planteado por investigadores de la Universidad de Uppsala, en Suecia, contempla cuatro fases: la exportación esporádica, la exportación a través de representantes independientes, el establecimiento de sucursales en el extranjero y el establecimiento de unidades productivas en el extranjero, sin embargo, se aclara que pueden presentarse en distinto orden o no pasar por ciertas fases. (Jiménez, 2007).

Este modelo ha sido criticado por generalizar sus hallazgos y por no atender a diferencias que pudieran presentarse en contextos específicos, sin embargo, se insiste constantemente en que es plenamente aplicable como una guía para entender el proceso de internacionalización de las PYMEs. El conocimiento, que como se explica, es un elemento fundamental en el proceso gradualista, es de dos tipos: *el general*, que consiste en aprender sobre los marcos legales, mecanismos y trámites necesarios para hacer operaciones internacionales (este tipo de conocimiento puede ser usado una y otra vez, para abordar nuevos mercados), y *el conocimiento experimental* que consiste en el aprendizaje sobre mercados particulares, su normativa específica, sus formas de organización comercial, sus costumbres, sus demandas, el acercamiento al consumidor, entre otros factores.

Este último es un tipo de conocimiento que solo puede lograrse a través de la presencia física de la empresa en sus mercados destino (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Como puede entenderse, el conocimiento experimental es de mayor complejidad y no se presenta en el caso de las empresas que nacen multinacionales que suplen este acervo con el uso de formas aceleradas de incursión en mercados extranjeros como son las alianzas estratégicas con empresas locales, su adhesión a redes internacionales o las franquicias. (Blesa, et. al, 2009; Martín et. al, 2008).

Con relación a la innovación, los estudios más recientes se han centrado en el entendimiento de sus procesos, de sus beneficios, de sus repercusiones, sus obstáculos y de sus relaciones con otras variables, sobre todo aquellas que favorecen una mayor

innovación o que combinadamente conducen a un desempeño superior de las organizaciones, entre ellas el cambio tecnológico, la mayor orientación hacia el mercado y los períodos de vida de los productos, cada vez más cortos (Snarch, 2009).

Mejorar la actividad innovadora y sus resultados implica considerar que la innovación debe ser una estrategia fundamental que se realice de forma estructurada, organizada y sistemática al interior de las empresas, para que incida directamente en el incremento substancial de las capacidades competitivas de la organización, y no como intentos esporádicos que sólo llegan a tener impacto en el corto plazo. De hecho, se sugiere que la innovación debe colocarse en el centro de la estrategia del negocio, desarrollando en torno a ella los planes de inversión, de producción, de finanzas, adquisiciones, ventas, administración general y recursos humanos (Lawson y Samson, 2001).

Al centrar esta propuesta en la realidad de las PYMEs, pudiera considerarse que la innovación es menos factible en el caso de las pequeñas y medianas empresas, debido principalmente a su carencia de recursos y de estructuras suficientes, sin embargo, en la PYME pueden encontrarse otras características que también favorecen la innovación, como son un estrecho contacto con sus consumidores, difícil de lograr en la gran empresa, lo cual las faculta para responder de forma más certera con las expectativas, y el contar con estructuras reducidas y más adaptables, que les permite implementar cambios más rápidamente; estos dos elementos permiten considerar que las PYMEs pueden realizar innovación de forma exitosa.

En la revisión de la literatura pueden encontrarse estudios, sobretodo empíricos donde se analizan las relaciones entre la innovación y diferentes variables que la causan o la favorecen, en una vertiente importante se analizan las filosofías o culturas organizacionales que, de estar presentes, desencadenan actividades relativas al desarrollo de productos, a la mejora de procesos productivos, de formas de gestión y de comercialización. Al respecto, Akman y Yilmaz (2008) realizan una revisión de las diferentes contribuciones que se han hecho al estudio de la innovación en los últimos años, identificando temas comunes.

**Tabla 1**  
**Estudios empíricos sobre innovación**

Autores	Aportaciones
Atuahene-Gima, 1996; Avlonitis, 1994; Hollenstein, 1996; Kleinschmidt y Cooper, 1991	El grado de novedad de los productos y los procesos
Cohen , 1996; Cooper, 1993; Ittner y Larcker, 1997; Karagozoglu y Brown, 1988; Kessler y Chakrabarti, 1996.	Detección de la rapidez con que se interpreta y se asimila la innovación
Banbury y Mitchell, 1995; Deshpande y Farley 1993.	Continuidad de las empresas para desarrollar innovaciones, señalando que las organizaciones más exitosas y sustentables son las que innovan consistentemente
Kerin ,1992; Lieberman y Montgomery, 1988; Makadok , 1998; Patterson, 1993.	Posibilidad de que el éxito innovador se traslade a nuevos mercados
Zeithaml , 1990.	Diferencias entre los procesos de innovación de las empresas de servicios respecto a las empresas de productos.
Deshpande et al. 1993, Dwyer and Mellor 1993; Baldwin y Johnson, 1996; Salavou; 2002; Yamin et al., 1997 Subramanian y Nilakanta;1996 ;Prajogo, 2006.	Relación positiva entre la innovación y el desempeño del negocio en términos de rentabilidad, participación de mercado y
Jiménez (2007)	Estudia los elementos que facilitan el proceso de internacionalización de las PYMES manufactureras. Sobresalen por su impacto la firma de tratados comerciales, las características internas de la empresa, la competitividad, la colaboración gubernamental y la participación de la alta gerencia. En su estudio la autora adopta una metodología de caso, por lo cual no pueden generalizarse sus aportaciones.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Akman y Yilmaz (2008)*

Sin embargo, la literatura económica presenta algunas inconsistencias con la relación innovación e internacionalización (Schubert y Simar, 2010; Woerter y Roper, 2010; Damijan et al., 2010; Cassiman y Martínez-Ros, 2007). D'Angelo (2012) encontró que el uso de I+D tiene un impacto positivo y significativo en la intensidad de la exportación, mientras que el gasto en I+D no lo tiene. Golovko y Valentini (2011) encontraron un efecto positivo de la actividad de innovación en las empresas en crecimiento que se dedican a la exportación, y viceversa. Algunos estudios cuantitativos encontraron que las PYMEs que recibieron subvenciones públicas eran más propensas a participar en la innovación de productos y procesos (Roper et al., 2008), mientras que otros no (Nauwelaerts y Vijfeyken, 2013). El apoyo del gobierno es importante para la internacionalización de las PYMEs (Brewer, 2009), en cambio Bannò, et al (2013) y Yannopoulos (2010) encontraron que el impacto del apoyo del gobierno en la

internacionalización depende de la experiencia de internacionalización, las estrategias, los recursos dedicados al proceso de internacionalización y las capacidades. Van Beveren y Vandebussche (2010) encontraron una relación positiva entre la innovación en productos y procesos y exportación. Por su parte, Becker y Egger (2007) encontraron una importancia dominante de la innovación en productos para la decisión de exportar, en cambio otros estudios encontraron una importancia dominante de la innovación en procesos para la exportación (Damijan et al., 2010).

### **2.1.2 Efectos de la innovación en la internacionalización**

La relación entre la capacidad de innovación y el desempeño de la exportaciones no es uniforme, sino más bien depende de la configuración organizativa de la empresa (Yi et al., 2013). La decisión de una empresa para entrar en los mercados internacionales es en sí mismo un proceso innovador (Cassiman y Golovko, 2011). La innovación está asociada con la creación y el uso del conocimiento en las empresas (Khilji et al., 2006; Palacios et al., 2009), lo que le permite obtener productos/servicios mejores que la competencia y una ventaja competitiva para competir en mercados locales e internacionales (Dibrell, et al., 2008; Madrid, et al., 2009). La innovación ha demostrado tener una fuerte e influyente relación con el desempeño de una PYME (Verhees y Meulenbergh, 2004) e induce a las empresas a aumentar sus actividades de exportación (Monreal-Pérez et al., 2012). Para Halilem (2014), la innovación favorece la internacionalización. Yu y Si (2012) sostienen que las empresas que utilizan diferentes sistemas de innovación y participan activamente con programas de colaboración extranjera tienden a seguir una estrategia internacional. La innovación de productos tiende a fomentar las exportaciones (Oke et al., 2007; Ruzzier et al., 2006) y la combinación de innovación de procesos y productos, aumenta la propensión a exportar (Van Beveren y Vandebussche, 2010). Existe pues una asociación entre innovación e internacionalización (Almeida y Fernandes, 2008; Andersson y Loof, 2011). Becker y Egger (2007) encontraron que la innovación era importante para exportar, lo mismo que Damijan et al. (2010). La internacionalización tiende a enriquecer la capacidad de una empresa y mejora su rendimiento a través de la innovación (Kafourous *et al*, 2008). Estos investigadores también señalan que no todas las empresas pueden beneficiarse de la innovación y argumentan que un alto rendimiento tecnológico no necesariamente va de la mano con un alto rendimiento



económico. Vila y Kuster (2007) han demostrado que no se requieren todos los tipos de dimensiones de innovación para encontrar nuevos clientes en nuevos países.

**Tabla 2**  
**Artículos sobre innovación en PYMEs**

<b>Selección de trabajos sobre innovación en PYMEs.</b>			
<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Objetivos / Hallazgos</b>	<b>Teorías/Enfoques</b>
Terziovski, M.	2010	Identifican los principales factores de innovación y sus implicaciones en el rendimiento en las PYMEs manufactureras.	Teoría de los recursos y capacidades.
Chetty, S. y Stangl L.	2010	Estudian cómo se utilizan las redes en la internacionalización e innovación en las PYMEs de la industria de software.	Teoría de la internacionalización y Teoría de redes.
Cassiman, B. y Golovko, E.	2011	Los efectos de la innovación sobre las exportaciones y la innovación de los productos, tienen su efecto directo sobre la productividad de la empresa y aumenta la probabilidad de que la empresa entre en el mercado internacional.	Teoría de la Internacionalización.
Rosenbusch, N. et al.	2011	Los factores tales como la edad de la empresa, el tipo de innovación, y el contexto cultural afectan el impacto de la innovación en el desempeño de las empresas, en gran medida.	Teoría de los recursos y capacidades y enfoque de la innovación.
de Oliveira, A.y Kaminski, P.	2012	El planteamiento de un modelo de innovación interactivo requiere que una PYME tenga una estrategia de innovación tecnológica.	Enfoque de la innovación.
Suh, Y. y Kim, M.	2012	Este estudio analiza los efectos de cuatro tipos de actividades de colaboración en la realización de I+D de las PYMEs de servicios en el contexto de la innovación abierta: no colaboración de I+D, la adquisición de tecnología, la colaboración en I+D y la creación de redes.	Enfoque de la innovación.
Nowacki, R. y Staniewski, M.	2012	Se analiza el conocimiento y uso de soluciones innovadoras en el proceso de gestión de las PYMEs que operan en el sector de servicios.	Enfoque de la innovación.
Vrgovic, P. et al.	2012	Sugieren que la utilización de centros de innovación por parte de gobierno podría ayudar a las PYMEs a conectarse, comunicarse y colaborar con los inventores independientes para poner en marcha prácticas de innovación.	Enfoque de la innovación y Teoría de redes.
Parrilli, M. y Elola A.	2012	Se debate sobre el modo de innovación modo de innovación más competente en las PYMEs.	Enfoque de la innovación.
Madrid-Guijarro, A. et al.	2013	Se investigan los productos, procesos y gestión de la innovación en PYMEs españolas en un período de crisis económica y de crecimiento de económico.	Enfoque de la innovación.
Uhlaner, L. et al.	2013	Analiza el crecimiento de las ventas de las PYMEs y su relación con el conocimiento y la innovación.	Enfoque de la innovación y del conocimiento.
Mañez, J. et al.	2013	Se explora el efecto de las innovaciones en el crecimiento y productividad de la PYMEs.	Enfoque de la innovación.
Foreman-Peck, J.	2013	Se evalúa el impacto de una política de innovación en las PYMEs de servicios y manufactura.	Enfoque de la innovación.
Van Hemert, P. et al.	2013	Se analizan las fuentes de la innovación, las capacidades y resultados de innovación de las PYMEs holandesas.	Enfoque de la innovación y del conocimiento.
Prajogo, D. et al.	2013	Orientaciones de innovación y sus efectos sobre el rendimiento del negocio:	Enfoque de la innovación.

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 3**  
**Artículos sobre internacionalización en PYMEs**

<b>Selección de trabajos sobre internacionalización de PYMEs.</b>			
<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Objetivos / Hallazgos</b>	<b>Toerías / Enfoques</b>
Knight, G.A. et al.	2002	Conceptualizan la información sobre internalización y creación de conocimiento dentro de la empresa que se internacionalizan.	Teoría de la creación del conocimiento y teoría de la Internacionalización.
Bell, J. et al.	2004	Se exploran los vínculos entre las estrategias generales de los negocios de las PYMEs y sus patrones, procesos y ritmo de internacionalización.	Teoría de la internacionalización.
Hollenstei, H.	2005	Investiga los factores que determinan la estrategia de internacionalización específica. Distingue cuatro estrategias, que van desde “servir los mercados extranjeros a través de las exportaciones solamente” hasta “exportaciones al extranjero de algunas funciones del negocio tales como distribución y producción de R+D”.	Teoría de la Internacionalización y la teoría de los costes de transacción.
Fernández, Z. y Nieto, M.	2005	Este artículo estudia algunos aspectos de la estrategia de internacionalización de las pymes familiares.	Teoría de la internacionalización.
Jansson, H. y Sandberg, S.	2008	Integran la teoría del proceso de internacionalización con la teoría de redes industriales para explicar la entrada de las PYMEs en los mercados emergentes. Muestran que los modos de ingreso se complementan con los nodos de entrada y los procesos de entrada. Desarrollan un modelo.	Teoría de la internacionalización y Teoría de redes.
Pangarkar, N.	2008	Se analiza la relación entre el grado de internacionalización y el rendimiento que representa un tema central en el negocio internacional.	Teoría de la internacionalización.
Tuppura, A. et al.	2008	Este trabajo contribuye a la teoría de la internacionalización actual mediante la vinculación de las características de los recursos y capacidades de la empresa, poniendo énfasis en las estrategias de internacionalización.	Teoría de los recursos y capacidades y teoría de la internacionalización.
Saarenketo, S. et al.	2008	Este documento examina la internacionalización de las empresas de TIC desde la perspectiva del conocimiento.	Teoría de la internacionalización y la teoría de la gestión del conocimiento.
Filatotchev, I. et al.	2009	Este artículo examina los factores que afectan a la orientación a la exportación y el rendimiento de las PYMES en una economía emergente.	Teoría de los recursos y capacidades, teoría de la gestión del conocimiento y teoría de la internacionalización.
Carlsson, E. y Dale, B.	2011	Enfatizan sobre la internacionalización del conocimiento intensivo de las PYMEs y a partir de entonces iluminar las recientes teorías con una perspectiva relacional en empresas y discutir su fecundidad en relación con la internacionalización de las PYMEs.	Teoría de la empresa multinacional y Teoría de la Internacionalización.
Coeurderoy, R. et al.	2012	Investiga los factores determinantes de la internacionalización y la supervivencia de la empresa.	Teoría de la internacionalización y teoría de redes.
Ramos, E. et al.	2012	Este trabajo estudia el efecto que tienen los diferentes patrones tecnológicos en la velocidad de la internacionalización de las empresas. Para observar este efecto, se utilizó una muestra de 945 PYMEs durante un período de 17 años (1990-2006).	Teoría de los recursos y capacidades y teoría de la internacionalización.
Keen, Ch. y Etemad, H.	2012	Desarrollan una comprensión más profunda del alto crecimiento y rápida internacionalización de las empresas.	Teoría de la internacionalización.
Gil-Pechuan, I. et al.	2013	Proponen analizar y validar a través de un modelo integrador el efecto sobre de un constructo en las PYMEs y de algunos de los principales factores propuestos tales como habilidades y competencias, actitudes, proactividad, creatividad, innovación, redes, empleados y actividad.	Múltiples perspectivas teóricas internacionalización, conocimiento, innovación, redes).
Raymond, L. y St-Pierre, J.	2013	Argumentan que las capacidades estratégicas se pueden aprovechar para los propósitos de la internacionalización de las PYMEs.	Teoría de la internacionalización.

*Fuente: elaboración propia*

Las Tablas 2 y 3 muestran una selección de artículos académicos sobre innovación e internacionalización en PYMEs.

El comportamiento de las exportaciones depende de la empresa y de su idiosincrasia institucional (Yi *et al*, 2013). Según Huarng y Yu (2011) y Welbourne *et al.* (2012), la innovación es la capacidad de la empresa para crear nuevos productos con éxito e

introducirlos al mercado (Renko et al 2012). También, la innovación puede mejorar la capacidad de la empresa para reconocer y explotar nuevas oportunidades en los mercados internacionales por delante de sus competidores (Cantarello *et al* 2011; Chaston y De Scott 2012; Sandulli *et al.* 2012). Por lo tanto:

*H<sub>1</sub>: La capacidad de innovación afecta positivamente en el desempeño de las exportaciones (internacionalización).*

La innovación es un elemento fundamental de la competitividad empresarial y una necesidad estratégica para lograr una sostenibilidad en el mercado y aumentar el crecimiento económico a largo plazo, por lo que puede considerarse como un proceso y una actividad recurrente dentro de las organizaciones, en la que el proyecto de innovación es la unidad de flujo llegando a considerar la empresa como una cartera de proyectos y programas (López-Paredes *et al*, 2010). El término innovación incluye actividades que no son nuevas objetivamente, sino nuevas actividades que no se han realizado con anterioridad en la empresa pero esto no significa que la innovación tenga menos importancia para la gestión que la investigación y el desarrollo en una organización, conceptos que se refieren a las actividades que sí son nuevas objetivamente, es decir, que no hay evidencia de que se hayan realizado o aplicado con anterioridad dentro o fuera de la empresa.

Un proyecto de innovación representa para las organizaciones involucradas un esfuerzo temporal, único y elevado, se planifican de acuerdo a unos objetivos y para ejecutarlos de forma efectiva y eficiente, requieren de la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas específicas.

La gestión de proyectos de innovación a que hace mención nuestro modelo conceptual, contempla todos los recursos asignados por la alta dirección, al equipo de trabajo, la cartera de proyectos, las ayudas y financiación pública para el desarrollo de proyectos de innovación y el grado de éxito y ejecución de los mismos.

Un sistema de gestión de proyectos de innovación se refiere a los procesos de innovación y evaluación periódica llevados a cabo por la alta dirección y a los sistemas de gestión de innovación de la calidad de productos y servicios.

Desde el punto de vista estratégico, existen relaciones entre la estrategia tecnológica empresarial, la cartera de proyectos en desarrollo por parte de la empresa y los proyectos de innovación que se vayan a realizar en el futuro. Estas relaciones han sido establecidas y estudiadas en la literatura durante las últimas dos décadas y se ha demostrado que las prácticas en gestión de proyectos influyen en el éxito del proyecto de innovación (Tatikonda y Rosenthal, 2000). En los estudios sobre gestión de proyectos se distingue a menudo entre éxito del proyecto y éxito en su gestión, donde una buena gestión puede influir en el éxito, pero no es una garantía del mismo, y ni siquiera el cumplimiento de los objetivos puede determinar el éxito o el fracaso de un proyecto a lo largo del tiempo (Wit, 1988).

A pesar de que una mejor capacidad de innovación se relaciona positivamente con la obtención de buenos resultados en proyectos (Bakker *et al*, 2010), no existen en la literatura trabajos empíricos que descendan al nivel de detalle para examinar y analizar prácticas concretas que sean adecuadas para la gestión de la innovación a nivel de proyecto (Hoang y Rothaermel, 2010). La capacidad de innovación desempeña un papel esencial en la empresa, y a pesar que se ha vinculado a la obtención de beneficios a corto plazo (Jansen *et al*, 2005), el éxito a largo plazo en proyectos y cartera de proyectos ha quedado demostrada por Biedenbach y Müller (2012). Por lo tanto:

*H<sub>2</sub>: La gestión de proyectos de innovación se relaciona positivamente con la capacidad de innovación de una empresa.*

*H<sub>3</sub>: Los sistemas de gestión de proyectos se relacionan positivamente con la capacidad de innovación de una empresa.*

Las empresas que desarrollan talento a través del uso del conocimiento están, menos limitadas a abrirse espacio en el ámbito internacional (Anderson *et al*. 2012; Felício *et al*. 2012). Algunos investigadores reconocen al conocimiento como el principal factor de la innovación y de la competitividad de las empresas (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994; De Clercq y Arenius, 2006). Por su parte, Kessler *et al*. (2000) ponen de manifiesto el impacto positivo de la gestión de conocimiento y la innovación en los resultados. Hutchinson y Quintas (2008) enfatizan que la mayoría de las investigaciones se centran en la gestión del conocimiento de la grandes empresas, principalmente y sugieren que las PYMEs podrían aplicar la gestión del conocimiento del mismo modo.

Bell *et al.* (2004) hallaron que las PYMEs que utilizan el conocimiento tuvieron un comportamiento diferente al resto en cuanto a su estrategia de negocio. La presencia de conocimiento por sí sola en una organización no es suficiente para conseguir la innovación (Amar y Juneja, 2008). Los individuos parecen saber más de lo que pueden explicar (Polanyi, 1966) y el conocimiento que podemos expresar en palabras y números sólo representa una parte de nuestras posibilidades (Nonaka, 1994). La idea de que el conocimiento juega un papel importante en la economía no es nueva (Schumpeter, 1934). La base de todos los conocimientos, en particular, el componente que trae la innovación, está en el conocimiento tácito, es decir, lo que tácitamente las personas conocen o saben (Polanyi, 1966). El conocimiento tácito juega un papel fundamental en el proceso de innovación y es a menudo fuente de innovación y ventaja competitiva (Nonaka y Konno, 1998; Polanyi, 1966; Darroch y McNaughton, 2002). Por lo tanto:

*H<sub>4</sub>: La gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa.*

La innovación tecnológica es cada vez más importante en la competitividad (Gorodnichenko *et al.*, 2010). Dado que la globalización y la competencia internacional se intensifican, la tecnología se torna fundamental en el desempeño exportador de las empresas en el mercado global (Yi *et al.*, 2013). La tecnología tiene una relación positiva con el desempeño de las exportaciones, pero más específicamente, la tecnología afecta a los resultados de exportación basado en el sector en el que opera la empresa (Rodríguez y Rodríguez, 2005). En cuanto a la gestión de transferencia de tecnología, ésta puede permitir a una empresa mejorar la productividad en la fabricación, adaptabilidad y eficiencia en las alianzas, expansión internacional y una ventaja competitiva sostenible (Cui, *et al.*, 2006). La transferencia de tecnología implica esfuerzos estratégicos para difundir información sobre las prácticas innovadoras de las personas, organizaciones y comunidades para ayudarles a gestionar los retos de utilizar esa información y crear un cambio dentro de sus entornos de trabajo (Backer, 2000). Por lo tanto:

*H<sub>5</sub>: La transferencia/gestión tecnológica tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa.*

La rentabilidad de las TICs se ha convertido en un tema muy relevante sobre todo en el caso de las PYMEs, las cuales difieren de las empresas más grandes en la forma en que abordan las TICs (Lucchetti y Sterlacchini, 2004; Haug *et al*, 2011.). La gran mayoría de los trabajos sobre los efectos de las TICs se refieren a las grandes empresas. La incorporación de las TICs en las PYMEs permite agilizar y abaratar sus procesos operativos estándares (Peirano y Suárez, 2006) como también, mejorar la toma de decisiones, facilitar y potenciar las actividades de aprendizaje e innovación. Por lo tanto:

*H<sub>6</sub>: Las TICs tienen un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa.*

La relación entre el tamaño de las empresas y la internacionalización ha sido ampliamente estudiada en la literatura sobre la internacionalización, donde las organizaciones más grandes parecen tener una capacidad competitiva internacional más fuerte que las más pequeñas. El tamaño de la empresas es importante como variable de control en el comportamiento de la innovación y de la internacionalización de las PYMEs (Cassiman y Golovko, 2011). Las empresas más grandes tienden a tener una ventaja en el desarrollo de la innovación y la internacionalización (Vaona y Pianta, 2008; Wolff y Pett, 2006). En efecto, Stoian, Rialp y Rialp (2011) sugieren que el tamaño de la empresa tiene una relación positiva con el desempeño exportador de las PYMEs.

## **2.3 Orientaciones y conglomerados estratégicos**

### **2.3.1 Constructos de orientación estratégica**

En este trabajo se plantea la idea de que las orientaciones estratégicas en las PYMEs son diferenciadas dando lugar también a comportamientos estratégicos diferenciados, determinando así rendimientos internacionales diferenciados. Los constructos se han definido teniendo presente toda la investigación sobre orientaciones estratégicas (OE) que existe. Los estudios sobre OE surgen de distintas corrientes de investigación, a saber, dirección estratégica, marketing estratégico y el emprendimiento internacional. La OE son procesos, prácticas y toma de decisiones que conducen al crecimiento de una empresa (Lumpkin y Dess, 1996), y es considerada una parte importante de la cultura organizativa (Hunt y Morgan, 1995).

Existen diferentes enfoques en el estudio de las estrategias empresariales, como las de Ansoff (penetración de mercados, desarrollo de producto, desarrollo de mercados y diversificación), las de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque), las RBV de Barney (capacidades de la empresa y como los recursos permiten aplicar y crear una ventaja competitiva), etc. Están más bien orientadas para las grandes empresas y no se han utilizado en la misma magnitud ni para las PYMEs ni para comprender la orientación estratégica internacional de las mismas.

Una de las principales contribuciones sobre OE diferenciada la proporciona Miles y Snow (1978), quienes propusieron cuatro tipologías estratégicas basadas en la relación de empresas y su entorno, y que se adapta a los niveles diferenciados de pro actividad estratégica, a saber: *reactores* (que carecen de una estrategia consistente), *defensores* (que adoptan una visión estratégica conservadora), *exploradores* (que ponen énfasis en la innovación y el cambio y compiten mediante la exploración de nuevas oportunidades de mercado, tendencias y tecnologías emergentes) y *analizadores* (es una mezcla de explorador y defensor y están en el medio de estas dos tipologías). Tanto defensores como exploradores, son dos polos opuestos estratégicamente según este análisis.

Aunque la metodología de Miles y Snow está bien fundamentada, se limitan únicamente a la comparación intergrupo, impidiendo cualquier investigación de análisis intragrupo (Speed, 1993). Desde que Miles y Snow (1978) introdujeron sus cuatro tipologías estratégicas, han surgido diversos enfoques alternativos donde gran parte de los trabajos sobre orientaciones estratégicas diferenciadas se pueden encontrar en la literatura de marketing, como orientación al mercado, orientación al producto, orientación al cliente, orientación a la innovación, orientación relacional, orientación a los accionistas, etc. (Human y Naudé, 2009). Aunque parece concebible que una empresa pueda adoptar múltiples orientaciones estratégicas, la idea de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) parece haber atraído la mayor parte de la atención en la literatura de marketing, porque tienden a demostrar una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa.

El constructo de *orientación al mercado (OM)* se encuentra en el centro del marketing moderno. El concepto se remonta a Drucker (1954) quien argumentó que los clientes deben ser la base de una organización y la razón de su existencia. El desarrollo del concepto de orientación al mercado incluye dos grandes sub-dimensiones, la

*orientación al cliente* y la *orientación al competidor*. Este constructo pone énfasis en la creación de valor para el cliente y en un desempeño superior para la empresa (Narver y Slater, 1990). La OM se define como una cultura que pone la máxima prioridad en la creación y mantenimiento de valor para el cliente (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). La empresa orientada al mercado está bien posicionada para anticiparse a las necesidades cambiantes de sus clientes y responder a éstos a través de la introducción de productos y servicios innovadores (Slater y Narver, 1995). La OM se caracteriza por el grado en que las empresas adquieren, difunden y responden a la información obtenida de los clientes, de los canales y competidores (Jaworski y Kohli, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). La gran mayoría de los estudios sobre OM han estudiado el efecto de ésta en el rendimiento del negocio, lo que demuestra su superioridad como orientación estratégica (Zhou et al., 2005). Sin embargo, algunos estudios muestran que otras orientaciones también pueden influir en la ventaja competitiva y el rendimiento de las empresas (Fritz, 1996; Noble et al., 2002). Una de las sub-dimensiones de la orientación al mercado es la orientación al cliente, utilizado como sinónimo de la OM y como una dimensión del constructo orientación al mercado (Narver y Slater, 1990), pero la OM es un concepto más amplio.

*La orientación emprendedora (OE)* es un enfoque emprendedor para las prácticas y formas de la toma de decisiones (Wiklund y Shepherd, 2005). Las empresas se caracterizan por ser autónomas, agresivas hacia la competencia, proactivas, innovadoras y dispuestas a correr riesgos (Lumpkin y Dess, 1996). La OE es un constructo compuesto por tres dimensiones: *la capacidad de innovación, asumir riesgos y pro actividad* (Wiklund y Shepherd, 2005). Estas características pueden ocurrir en diferentes combinaciones en función del tipo de oportunidad empresarial a que la empresa se enfrente (Lumpkin y Dess, 1996). La *capacidad de innovación* se refiere a la tendencia de una empresa para llevar a cabo y fomentar nuevas ideas (Lumpkin y Dess, 1996), de manera que la empresa pueda cumplir con las necesidades del cliente (Li et al., 2008). La *pro actividad* se refiere a ser el primero en introducir nuevos productos en los mercados o anticiparse a la demanda futura (Keh et al., 2007). La capacidad de la empresa de *asumir riesgos*, se hace con la esperanza de obtener una alta rentabilidad (Li et al., 2008). Las empresas con una mayor OE tienen un buen *know-how* sobre marketing, prestan especial atención a la identificación de necesidades del cliente, a la planificación y al rendimiento a largo plazo (Smart y Conant, 1994).



El constructo de *orientación al aprendizaje (OA)* se desarrolla a partir del aprendizaje organizativo como el desarrollo de conocimientos que influyen en el comportamiento de los empleados (Huber, 1991) y es el resultado de un comportamiento organizacional proactivo (Baker y Sinkula, 1999; Hult et al., 2004). La OA se define como un conjunto de valores organizacionales que influyen en la empresa para crear y utilizar todo tipo de conocimientos (Sinkula et al., 1997) y tiene tres dimensiones: *a) compromiso con el aprendizaje* entendido como el grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje (Sinkula et al., 1997), considerado éste como una inversión a largo plazo (Calantone et al., 2002), *b) capacidad para desaprender lo aprendido (desaprendizaje)*, cuando las organizaciones de manera proactiva cuestionan sus rutinas y creencias promoviendo el desaprendizaje (Baker y Sinkula, 1999), y *c) apertura y experimentación*, cuando con el paso del tiempo los modelos mentales tradicionales se vuelven obsoletos ante los cambios suscitados en el entorno (Baker y Sinkula, 1999). Las empresas con una mayor OA exigen a los empleados cuestionar constantemente las normas de la organización (Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997). Las empresas orientadas al aprendizaje son capaces de predecir los cambios del entorno, de mercado y realizar los ajustes necesarios si se requiere (Calantone et al., 2002). La adopción de una OA permite un mejor desempeño de la organización, crear conocimientos, competencias y responder mejor a su entorno cambiante (Baker y Sinkula, 1999; Liu et al., 2002; Slater y Narver, 1995).

La *orientación a la innovación (OI)* es el factor clave para mejorar la capacidad de una empresa cuando utiliza con éxito nuevos sistemas, ideas, procesos o productos (Hult et al., 2004; Hurley y Hult, 1998) y se asocia con inversiones en liderazgo tecnológico y con productos de alta calidad (Fritz, 1996; Gatignon y Xuereb, 1997). La OI pone énfasis en la creatividad, nuevas ideas, adopción de tecnologías, recursos, habilidades y sistemas administrativos nuevos (Hurley y Hult, 1998). La OI ha demostrado tener consecuencias positivas en el rendimiento del negocio, ya que, los clientes prefieren los productos y servicios de alta calidad e innovadores (Berthon et al., 2004; Simpson et al., 2006).

Por último, la *orientación al producto (OP)*, dentro de la literatura de marketing, tiene como finalidad la producción de productos y servicios disponibles y de bajo precio para tener una ventaja competitiva (Kotler, 2002; Noble et al., 2002) donde el precio es razonable para un producto de calidad (Zhou y Li, 2007). La OP tiene un impacto

positivo en el rendimiento del negocio (Noble et al., 2002). Este enfoque ha sido aplicado con éxito en industrias, más allá de la configuración tradicional de fabricación (Kotler, 2002). La mayoría de las empresas que practican la OP pasan una parte de sus beneficios a los consumidores en forma de precios más bajos, otra parte es retenida por la empresa, que se traduce en un rendimiento financiero superior (Noble, et al., 2002).

Según el análisis anterior, se puede afirmar que existe una estrecha relación entre OM y OI (Hurley y Hult, 1998). La OM y la OI están relacionadas, aunque reflejen distintas filosofías empresariales (Zheng et al., 2005). También hay una relación entre la OI y gestión del conocimiento (Amar y Juneja, 2008). Con el fin de estimular la innovación, capturar, compartir, transferir y crear conocimiento en una organización, la gestión de conocimiento debe ser la piedra angular según Liebowitz (2008). El conocimiento es reconocido como un antecedente fundamental para la innovación (Darroch y McNaughton, 2002). La gestión del conocimiento así como las prácticas de recursos humanos, pueden interactuar de diversas formas para mejorar los resultados de la empresa (Aragón et al, 2015). La base de todos los conocimientos, en particular, el componente que trae la innovación, está en el conocimiento tácito, es decir, lo que tácitamente las personas conocen o saben (Polanyi, 1966).

A partir de la revisión anterior se destaca: a) que los constructos relacionados con orientaciones estratégicas están profundamente arraigados a las corrientes de investigación que las generaron, esto quiere decir, que los diferentes constructos sobre orientación estratégica claramente tienen algunos rasgos comunes, pero las diferencias entre ellos no son siempre claras. Algunos autores han puesto en relieve este tema analizando los efectos sinérgicos de los constructos (Baker y Sinkula, 2009; Han et al, 1998), b) muchos de estos constructos son dicotómicos, esto quiere decir que las empresas o bien tienen una orientación dada o no, donde en realidad, las empresas pueden adoptar una variedad de orientaciones estratégicas, y c) se la ha prestado poca atención a las PYMEs en la orientación estratégica internacional.

**Tabla 4**  
**Medidas de orientación estratégica y desempeño internacional**

	Constructos	Principales dimensiones	Medidas de orientación estratégica / desempeño	Fuentes
Orientación estratégica	Orientación al producto	Calidad técnica del producto e innovación	Eficiencias de producción / enfoque de productividad, competitivo en términos de proceso de producción; plazo de ejecución; énfasis en la distribución, pero poca importancia de otros instrumentos de marketing y satisfacción del cliente.	Kotler (2002); Noble et al (2002), Zhou y Li (2007)
	Orientación al mercado	orientación al cliente, a la fuerza de ventas, al competidor, al entorno y orientación interfuncional (interés, comunicación, negociaciones y manejo de problemas departamentales)	Creación y mantenimiento de valor para el cliente, satisfacción del cliente, conocimiento del cliente, conocimiento del competidor, alta calidad de productos, innovación; portafolio diferenciado de productos; orientación al cliente	Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1995), Zhou et al (2005), Fritz (1996); Noble et al (2002)
	Orientación al aprendizaje y conocimiento	Compromiso con el aprendizaje, desaprendizaje, apertura y experimentación.	Crear conocimientos, competencias y responder mejor a su entorno, desarrollo del conocimiento en la organización	Huber (1991), Baker y Sinkula (1999 <sup>a</sup> ), Hult et al (2004), Sinkula, 1994; Sinkula et al (1997), Calantone et al (2002)
	Orientación al emprendimiento	Capacidad de innovación, asumir riesgos y proactividad.	Motivaciones proactivas / crecimiento, mentalidad global, importancia de las variables de crecimiento, de las variables orientadas a la innovación	Wiklund y Shepherd (2005), Lumpkin y Dess (1996), Li et al (2008), Keh et al (2007), Smart y Conant (1994)
Desempeño organizativo	Orientación a la innovación	Espíritu innovador, capacidad para innovar.	Desarrollo de nuevos productos / servicios, nuevos procesos, productos de alta calidad, liderazgo tecnológico, nuevas ideas.	Hurley y Hult (1998), Hult et al (2004), Simpson et al (2006)
	Desempeño del negocio (financiero, no financiero)	Objetivo, subjetivo	Rentabilidad, eficiencia operativa, empleo, solvencia, inversión de capital, beneficios económicos/rentabilidad, ventaja competitiva sostenible, margen operativo, retorno sobre activos, percepciones sobre las utilidades	Eddleston et al. (2008), Pleshko y Soulden (2003), Marlin et al. (2007).
	Desempeño internacional	Objetivo, subjetivo	Propensión exportadora, intensidad de exportación (proporción de ventas de exportación sobre ventas totales), crecimiento de la exportación, cuota de mercado, rendimiento del producto en los principales mercados, etc.	Basile (2001), Pla-Barber y Alegre (2007), Moen (1999), Knight (2001) y Larimo (2007)

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2 Relación entre OE, comportamiento estratégico y rendimiento internacional.

Examinar únicamente el constructo orientación estratégica proporciona una comprensión incompleta de rendimiento de las PYMEs, porque mientras ésta se relacionada con la ventaja competitiva, poco se sabe acerca de cómo se desarrollan los activos para alcanzar un rendimiento (Morgan et al, 2009). Diferentes orientaciones

estratégicas conllevan a que las empresas se anticipen y reaccionen frente a factores internos y externos de varias maneras y que esto afecte sus procesos de exploración y explotación de oportunidades. Homburg et al (2004), en línea con Narver y Slater (1990), identifican una relación entre la orientación al mercado y diferenciación para las grandes empresas, y Pelham y Wilson (1996) agregan evidencia en el contexto de las PYMEs. Las estrategias de liderazgo en costes, destinadas a alcanzar ventajas de costes en general, se han relacionado con orientaciones más defensivas y conservadoras (Miles y Snow, 1978; Porter, 1980) y estratégicamente también pueden estar relacionadas con la orientación a la producción.

En cuanto a las estrategias funcionales, las empresas exploradoras, emprendedoras y orientadas al mercado se han caracterizados por poner énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por lo general, anuncian y promocionan su producción, y son capaces de cobrar precios superiores a la media, mostrando una orientación de crecimiento superior (Buzzel y Gale, 1987; Hambrick, 1983; McKee et al, 1989; Miles y Snow, 1978; Miles y Snow, 1986). Por el contrario, las empresas defensoras, podrían ser descritas como aquéllas que valoran los procesos de I+D, dirigiendo su atención hacia la reducción de los costes de fabricación y distribución, tienden a poner énfasis en su producto, ya sea en el precio o en la calidad y le asignan poco valor a la orientación al cliente (Dess y Davis, 1984; Miles y Snow, 1986; Porter, 1980; Wright et al, 1995). Por lo tanto, se pueden encontrar diferentes orientaciones estratégicas que varían en función de cómo las empresas valoran las diferentes estrategias competitivas y funcionales facilitadas por sus diferentes ventajas competitivas.

Ninguna orientación estratégica por si sola conduce a un rendimiento superior en todas las situaciones (Miles y Snow, 1978; Noble et al., 2002). Sin embargo, hay una falta de estudios que vinculan tipos de estrategias u orientaciones estratégicas al rendimiento en un contexto internacional y esto es especialmente para los hallazgos relacionados con las PYMEs (Balabanis y Katsikeas, 2003; Caruana et al, 1998). Por tal motivo, en nuestro trabajo proponemos que las orientaciones estratégicas influyen en el rendimiento de una PYME.

En el contexto de la OM, algunas investigaciones (Kirca et al (2005) vinculan positivamente la orientación al mercado con el rendimiento de una empresa, los cuales han sido confirmados mediante la técnica de meta análisis. Hay algunas investigaciones

en la orientación al mercado en el contexto internacional (Armario et al, 2008; Cadogan et al, 2003; Kirca et al, 2009) que muestran resultados mixtos, por lo que nosotros postulamos que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y el rendimiento de una PYME.

Se ha descrito la orientación emprendedora como un antecedente para el crecimiento y rendimiento en las empresas tanto en los mercados nacionales como extranjeros (Kuivalainen et al, 2007; Robertson y Chetty, 2000). En general, la investigación sobre rendimiento exportador marca el impacto positivo de una postura proactiva y apoyo de la dirección sumado al compromiso en el desempeño de las exportaciones (Madsen, 1989). En este sentido, creemos que existe una relación positiva entre internacionalización, que incluye el compromiso y una actitud proactiva de la dirección, y, el rendimiento de una PYME.

La investigación respecto a la orientación de innovación, medida por el éxito de innovación, muestra una relación positiva con el rendimiento del negocio y la rentabilidad (Gatignon y Xuereb, 1997; Han et al., 1998) en el ámbito de las PYME, lo que significaría una relación positiva entre la orientación a la innovación y el rendimiento de una PYME.

En la revisión de la literatura también se encontró resultados mixtos en los estudios empíricos relacionados con las tipologías estratégicas de Miles y Snow. Los resultados varían de resultados insignificantes (Miles y Snow, 1978), a significativos, pero con relaciones débiles (Conant et al, 1990). Woodside et al (1999) encontraron una fuerte relación al vincular tipos estratégicos de desempeño organizacional a través de las competencias de marketing distintivos.

Los resultados de los estudios mixtos en este campo de investigación han sido atribuidos a los diversos funcionamientos de los constructos, pero también al hecho de que las relaciones son complejas y que las relaciones individuales y directas podrían no ser adecuadas para modelar correctamente (Baker y Sinkula 2009; Lumpkin y Dess, 1996). La gestión del conocimiento, por su parte apoya a la innovación en las organizaciones (Snowden, 2003).

En este apartado el trabajo se centra en la definición de conglomerados estratégicos en las PYMEs y se incorpora la interacción internacionalización – innovación y el

rendimiento para una mejor interpretación de los resultados, en tal sentido, las ventas totales son un buen indicador de rendimiento (Delmar et al., 2003). Se trata de un indicador consistente para las investigaciones sobre la innovación (Helfat, 2007) y la internacionalización (Sapienza et al., 2006).

## **2.4 Efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs**

### **2.4.1 Competitividad empresarial**

La competitividad empresarial es abordada desde muy diversas perspectivas (Krugman, 1994). Algunos estudios lo explican partiendo de factores externos como el país o el sector de actividad, mientras que otros investigadores señalan a los factores internos como principal explicación de la competitividad empresarial de cara al logro de una ventaja competitiva (Gautam et al., 2004). La tesis central de la Teoría de Recursos y Capacidades dice que son los recursos y capacidades de cada empresa los que sustentan las ventajas competitivas y, por tanto, explican su competitividad (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Fernández y Suárez, 1996; Teece et al., 1997). Para Grant (1991, 1996) y Amit y Schoemaker (1993) los recursos son los inputs con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad. Pero los recursos por sí solos no generan renta alguna; por lo que es necesaria una adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores. Las capacidades son precisamente la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1991), es decir, son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993), lo que hace que se incremente el stock de recursos intangibles, que se desarrollen las actividades básicas más eficientemente que los competidores y, por último, les permite adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994). Los recursos y capacidades que permiten a las empresas alcanzar ventajas competitivas sostenibles son aquéllos que son valiosos (permiten a la empresa crear valor para los clientes) y escasos (ninguna otra empresa dispone de ellos) (Barney, 1991; Grant, 1996; Hill y Jones, 1996). Un tercer requisito es la durabilidad, que recoge la amenaza que puede provocar la obsolescencia de los recursos (Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993). La clasificación de recursos y

capacidades con los que cuenta la empresa ha sido objeto de diversas propuestas, algunas de las más importantes se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5**  
**Tipologías de recursos**

AUTORES	TIPOLOGÍA	
Penrose (1959)	Tierra y equipos Trabajo Capital	
Barney (1991)	Capital Físico	- Tecnología - Equipamiento - Acceso a materias primas - Localización geográfica
	Capital Humano	- Formación - Experiencia - Criterio - Inteligencia - Relaciones
	Recursos Organizativos	- Estructura formal - Planificación formal e informal - Control - Coordinación - Relaciones informales entre grupos de interés
Wernerfelt (1984); Hall (1992); Hill y Jones (1996)	Tangibles Intangibles	
Grant (1996)	Tangibles	- Financieros - Físicos
	Intangibles	- Tecnológicos - Reputación
	Humanos	
Suárez (1994)	Fungibles	- Indivisibles: físicos - Divisibles: financieros
	No Fungibles	- No fungibles: Intangibles

*Fuente: elaboración propia*

La literatura sobre economía de la empresa, tradicionalmente se ha planteado sobre cuál de los recursos mencionados en la Tabla 4 son más o menos importantes para la competitividad de la empresa. Algunos investigadores han propuesto algunas acepciones sobre competitividad (Kester y Luerhrman, 1989; Porter, 1990; Álvarez y García, 1996; Camisón, 1997) de las diversas que existen en la literatura, aunque casi todos coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles. Consecuentemente con lo anterior, en esta parte de nuestro trabajo entendemos la competitividad empresarial como la capacidad para alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de sus competidores. Más concretamente estamos asociando desempeño superior a un alto rendimiento donde el término competitividad, por tanto, procede de competencia, es decir, como la capacidad para competir. En efecto, se es competitivo si se está en condiciones de competir con otro (Cuervo, 1993; Alonso y Barcenilla, 1999). Los recursos y capacidades de la empresa generadores de ventajas competitivas, son los

determinantes del mayor o menor éxito de la empresa o más concretamente del mayor o menor rendimiento.

## 2.4.2 Recursos estratégicos en las PYMEs

La Tabla 6 muestra los diversos factores competitivos estratégicos internos que la literatura económica ha identificado en una empresa, dentro de los cuales, en esta parte de nuestro trabajo nos centraremos en la cultura organizacional, la innovación, la internacionalización y la dirección de la empresa.

**Tabla 6**  
**Factores competitivos en las PYMEs**

RECURSOS	INVESTIGACIONES
Cultura organizacional	Churchill y Lewis (1983), Clifford y Cavanagh (1985), Choueke y Armstrong (2000), McLarty (2000), Rauch <i>et al.</i> (2000).
Innovación y Tecnologías	Donovan (1996), Camisón (1997), Chaston y Mangles (1997), Rangone (1999), Gudmundson <i>et al.</i> (2003), Klofsten y Scheele (2003), Pil y Holwelg (2003).
RRHH	Churchill y Lewis (1983), Deshpande y Golhar (1994), Cunningham (1995), Chaston y Mangles (1997), Gadenne (1998), Cagliano <i>et al.</i> (2001), McLarty (2000), Reid <i>et al.</i> (2000), Vinten (2000), Warren y Hutchinson (2000), Huang (2001), Pil y Holwelg (2003), Rogoff <i>et al.</i> (2004).
Calidad (productos / servicios)	Luk (1996), Camisón (1997), Chaston y Mangles (1997), Barret (1999), Rangone (1999), Lee (1998, 2004), Sun y Cheng (2002), López y Veneciana (2004), Renuka y Venkateshwara (2006)
Dirección de la empresa	Churchill y Lewis (1983), Martin y Staines (1994), Cunningham (1995), Luk (1996), Westhead y Storey (1996), Camisón (1997), Jennings y Beaver (1997), Kotey y Meredith (1997), Lin (1998), McLarty (2000), Ottewill <i>et al.</i> (2000), Lerner y Almor (2002), Spillan y Ziemnowicz (2003), CIBC (2004), Rogoff <i>et al.</i> (2004).
Internacionalización	Kleinschmidt y Cooper (1991), Cooper (1993), Deshpande y Farley (1993), Atuahene-Gima (1996); Hollenstein (1996) Cohen (1996), Subramanian y Nilakanta (1996), Yamin <i>et al.</i> (1997), Ittner y Larcker (1997), Salavou (2002); Prajogo (2006), Jiménez (2007).
Marketing	Churchill y Lewis (1983), Covin y Slevin (1989) <sup>1</sup> , Cunningham (1995), Luk (1996), Camisón (1997), Chaston y Mangles (1997), Lin (1998), Baldacchino (1999, 2002), Rangone (1999), Warren y Hutchinson (2000), Vinten (2000), White <i>et al.</i> (2001), Spillan y Ziemnowicz (2003), Pil y Holwelg (2003), Rogoff <i>et al.</i> (2004), Verhees <i>et al.</i> (2004), López y Veneciana (2004), Kara <i>et al.</i> (2005).

*Fuente: elaboración propia*

Los factores mencionados en la tabla 6 son fundamentalmente activos intangibles. Esto viene a confirmar la relevancia de este tipo de recursos en la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas en las PYMEs (Calvo y López, 2004). Algunos trabajos sólo relacionan el éxito competitivo con un solo factor (Pelham, 1997a, 1997b, 2000) pero la mayoría muestran la existencia de una causalidad explicada por varios factores conjuntamente (Huck y McEwen, 1991; Warren y Hutchinson, 2000). A pesar del extenso número de artículos dedicados a esta corriente de investigación, no está completamente analizado para el caso de la PYMEs. Por ello, a continuación, se



continúa con la justificación de su aplicabilidad y posterior adaptación de estos argumentos para las empresas pequeñas y medianas en las hipótesis de investigación.

A continuación analizaremos los tres recursos estratégicos y competitivos que sustentan nuestro estudio en este apartado.

### **2.4.2.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores, compartidos por todos los miembros de una empresa (Ritchie y Brindley, 2005) y contribuye a mantener una cohesión interna (Fernández *et al.*, 1998). El grado de cohesión en torno a ciertos valores de los miembros de una empresa, constituye un elemento diferenciador clave en la competitividad empresarial (Camisón, 1997). Entonces debemos distinguir entre cultura formal (valores, normas y costumbres establecidas y gestionadas por los directivos) y la informal, que es la interacción entre las personas de la empresa (Choueke y Armstrong, 2000).

Del análisis de la literatura se desprende que las PYMEs que optan por una cultura formal son más competitivas, es decir obtienen un mayor rendimiento, ya que, fijan de una manera clara, su naturaleza y propósito, su misión, se centran en la rentabilidad, la innovación, en los recursos humanos y la calidad y están orientadas a la acción, fomentando la iniciativa y el espíritu emprendedor (Churchill y Lewis, 1983; Choueke y Armstrong, 2000; Rauch *et al.*, 2000), es decir hablamos de PYMES con una cultura proactiva. Una cultura formal permite a sus trabajadores actuar ante situaciones imprevisibles. En cambio, una cultura informal, se limita a facilitar la comunicación entre empleados debido a las menores barreras jerárquicas, promueve la motivación laboral, favorece las relaciones laborales y permite conseguir una mayor identificación del trabajador con la empresa (Camisón, 1997; Wilkinson, 1999), factores que promueven la competitividad (Churchill y Lewis, 1983; Choueke y Armstrong, 2000; Rauch *et al.*, 2000). Esto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>7</sub>: Una PYME innovadora e internacionalizada influye positivamente y/o potencia una cultura organizacional formal de esa PYME por lo que la hace más competitiva, es decir, obtener un mayor rendimiento.*

### 2.4.2.2 Sistema de Gestión Empresarial

Un sistema de gestión empresarial incluye, entre otros factores, la participación activa de la dirección de la empresa, la gestión de recursos humanos, la calidad de los productos y servicios, la gestión comercial (marketing, desarrollo de marcas, etc.) y las tecnologías.

En cuanto a la *dirección de la empresa*, el gerente general es el profesional que adopta las decisiones generales de la empresa, planifica los objetivos a conseguir a corto, medio y largo plazo y establece los medios para alcanzarlos, aunque sea delegando funciones (Rubio, 2004). Su rol en las PYMEs es mucho más importante, siendo calificados como el activo más importante (Lerner y Almor, 2002), o refiriéndose a su ausencia o al déficit de capacidades directivas, como una de las principales causas del fracaso de estas empresas (Martin y Staines, 1994; Ahire y Golhar, 1996). La práctica directiva en las PYMEs es más compleja que en el caso de las empresas más grandes debido a factores como: la escasa mentalidad estratégica, la fuerte orientación al corto plazo, el predominio de la cultura orientada a las funciones, la dificultad para la delegación, la insuficiente profesionalización de la gestión y el escaso hábito de aprendizaje continuo (Camisón, 1997). Sin embargo, que en el directivo recaigan la mayoría de las decisiones en materia de gestión, les confiere un profundo conocimiento del negocio que agiliza la toma de decisiones (Martin y Staines, 1994, Camisón, 1996). Otro punto a favor a de las PYMEs es la gran proximidad a los puestos de trabajo y a sus ocupantes lo que mejora la comunicación con la consiguiente mejora en el clima de trabajo (Wilkinson, 1999). Asimismo, la cercanía al mercado les permite un mayor conocimiento del mismo lo que facilita el conocimiento del cliente y una respuesta rápida a sus necesidades (Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Pil y Holwelg, 2003). Las capacidades directivas que facilitan el éxito en la PYME son la orientación a la obtención de beneficios superiores, liderazgo, amplia experiencia y conocimiento del negocio, que busquen constantemente nuevas ideas y oportunidades, que dediquen más tiempo y esfuerzo cuando la situación lo requiere, que animen y estimulen a los trabajadores a participar en la toma de decisiones y que sepan mantener la calma y sean capaces de ordenar las prioridades bajo presión (Huck y McEwen, 1991; Yusuf, 1995; Luk, 1996; Lin, 1998; Ottewill *et al.*, 2000; Ritchie y Brindley, 2005). Los trabajos que estudian la influencia de las capacidades directivas en el éxito competitivo de las

PYMEs presentan resultados positivos. Pese a que algunas investigaciones muestran una falta de relación entre ambas variables (Acar, 1993; Gadenne, 2000), otras las relacionan positivamente (Huck y McEwen, 1991; Martin y Staines, 1994; Lin, 1998; Luk, 1996; Camisón, 1997; Rogoff *et al.*, 2004). Aquellas empresas que cuenten con directivos capaces de responder a las exigencias del entorno, del mercado y de su propia organización, alcanzaran mayores niveles de éxito.

Con relación a la *gestión de recursos humanos*, una buena gestión conlleva atraer candidatos cualificados, talento, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Ordiz, 2004). La literatura reconoce a la gestión de los recursos humanos en la PYME una serie de singularidades que la hacen diferir de la gestión que realizan las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006). Respecto a la incidencia de este recurso en la competitividad de la pyme, la mayor parte de los trabajos apuntan hacia una relación positiva (Viedma, 1992; Huck y McEwen, 1991; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000) e incluso lo califican como el recurso clave para competir (Hornsby y Kuratko, 2003), aunque también se encuentran otros trabajos más escépticos sobre la existencia de relación entre ambas variables (Deshpande y Golhar, 1994). En efecto, una PYME puede ser fuente de ventajas y desventajas en la gestión de los recursos humanos. Entre las ventajas está la mayor facilidad para alcanzar un buen clima laboral amparado en buenos canales de comunicación, estructuras organizativas menos complejas, mayores niveles de flexibilidad, alta motivación laboral, fácil identificación con los objetivos estratégicos, etc. Pero también existen dificultades en el desarrollo de la gestión de recursos humanos motivado, principalmente por el tamaño de las empresas, esto quiere decir que a mayor tamaño existen mayores dificultades. Esta situación no la encontramos si estamos frente a una PYME (Hornsby y Kuratko, 2003). Otra dificultad a resaltar es la menor capacidad de las PYMEs para atraer y retener personal ante la imposibilidad de ofrecer incentivos salariales o posibilidades de desarrollo profesional (McLarty, 2000; Reid *et al.*, 2000; Klass *et al.*, 2002). Para tener éxito, las PYMEs deben establecer una buena gestión y dirección de recursos humanos que permita asegurar una mano de obra motivada, formada y capaz de producir eficientemente (Deshpande y Golhar, 1994). Una inadecuada gestión de recursos humanos no sólo reduce la productividad de la empresa y su rentabilidad, sino que puede crear un clima negativo que desemboque

incluso en el fracaso de la PYME (McEvoy, 1984). El éxito competitivo de la PYME depende de una buena gestión de recursos humanos, es decir, una gestión que permita atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Dentro de los sistemas de gestión empresarial se encuentra también la calidad del producto o servicio, el cual consiste en lograr la conformidad de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador (Price Waterhouse, 1995). Esta adecuación se ve favorecida por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total que, aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa (Lee, 2004). Las PYMEs pueden presentar debilidades a la hora de competir con las grandes empresas, debido a la falta de estrategias específicas de calidad y al escaso esfuerzo de normalización y certificación (Camisón, 1997). Sin embargo, algunos trabajos muestran como las PYMEs presentan unas condiciones muy favorables en la implantación de productos y servicios de calidad (Ahiere y Golhar, 1996; Lee, 1998, 2004; Price y Chen, 1993). Al respecto Lee (1998, 2004) identifica nueve elementos fundamentales en la gestión de la calidad total en las empresas; a) orientación al cliente, b) planificación, compromiso y liderazgo directivo, c) calidad de la información, d) formación, e) existencia de un departamento de calidad, f) participación de los trabajadores, g) gestión de procesos, h) diseño de productos y servicios, y i) gestión de proveedores. Las PYMEs también se diferencian de las grandes empresas en la forma de implantar los procesos de calidad total, siendo las prácticas de gestión de calidad más utilizadas las relacionadas con los sistemas de liderazgo directivo, la participación de los trabajadores en la empresa y la calidad de la información (Sun y Cheng, 2002). De estos estudios se destaca que los factores que presentan una mayor relación con los resultados del negocio en las PYMEs son la participación de los trabajadores en la empresa, la retroalimentación, la selección de proveedores y la gestión estratégica de la empresa. Otro grupo de académicos han estudiado el impacto de la certificación ISO en las PYMEs (Brown et al., 1998; Quazi y Padibjo, 1998; McAdam y McKeown, 1999; Quazi y Jacobs, 2004; Renuka y Venkateshwara, 2006). Por lo tanto, podemos concluir que esta línea de investigación evidencia el impacto positivo de la certificación sobre la productividad, la exportación, el control de la empresa, los costes, la reducción

de quejas de clientes y la imagen de la empresa, variables todas ellas vinculadas directamente a la competitividad (McAdam y McKeown, 1999; Renuka y Venkateshwara, 2006).

Como parte de un sistema de gestión está el marketing, que dentro de sus funciones intrínsecas conlleva la capacidad de una empresa para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios (Narver y Slater, 1990). Esta definición implica que las organizaciones necesitan entender y conocer las necesidades de los clientes para conseguir satisfacerlas en mayor medida que la competencia (Pelham, 2000). El conocimiento del mercado y de los clientes es un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, fidelización de clientes y, fundamentalmente, de diferenciación de la competencia (Narver y Slater, 1990). La gran mayoría de las PYMEs tienen dificultades para desarrollar este recurso. No suelen contar con los profesionales de marketing adecuados a sus necesidades, las campañas destinadas a fortalecer su imagen de marca son escasas, no pueden acceder a todos los canales de distribución y sus políticas de precio suelen ser más restrictivas (Siu y Kirby, 1998; Spillan y Ziemnowicz, 2003). Sin embargo, las ventajas de escala que poseen las grandes empresas y la mayor cantidad de recursos comerciales que estas destinan a la obtención de reputación, marcas comerciales o redes de distribución, pueden verse compensadas en las PYMEs por la segmentación de los mercados, la gran accesibilidad a los canales de distribución y por su mayor proximidad al cliente (Camisón, 1997). Esta proximidad permite les permite una mayor velocidad de respuesta a las demandas de los clientes y un trato mucho más directo y cercano (Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Pil y Holwelg, 2003). Diversos trabajos empíricos muestran que las PYMEs exitosas se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación al cliente (Huck y McEwen, 1991; Luk, 1996; Pelham, 1997a, 1997b, 2000; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Baldacchino, 2002).

Un sistema de gestión integral debe contemplar las tecnologías como un recurso tecnológico que puede incluir un stock de tecnologías, la experiencia y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996). La tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Morcillo, 1997). La tecnología ha sido considerada tradicionalmente como una ventaja ligada a la

gran empresa, sin embargo a nivel académico, la literatura ha relacionado también esta variable con el éxito competitivo de las PYMEs (Acar, 1993; Donovan, 1996; Camisón, 1997; Aragón y Rubio, 2004, 2005). El desarrollo de la tecnología en las PYMEs requiere un esfuerzo económico importante, por ello los directivos para llegar a alcanzar ventajas competitivas deben realizar una adecuada gestión de sus recursos tecnológicos. Además, las PYMEs sólo deberían adquirir tecnología fuera de la empresa cuando sea imposible el rediseño o modificación de los activos existentes. Una adecuada gestión de los recursos tecnológicos mejora el rendimiento de una empresa, aumentando su capacidad de producción, disminuyendo los costes, facilitando la adaptación a las necesidades de los clientes mejorando, con ello, el desempeño de la empresa (Price Waterhouse, 1995; Donovan, 1996). Esto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>8</sub>: Una PYME innovadora e internacionalizada influye positivamente y/o potencia un sistema de gestión integral de esa PYME por lo que le permite obtener un mejor rendimiento (la hace más competitiva).*

### **2.4.2.3 Gestión de Proyectos**

Una adecuada gestión de proyectos en una PYME impulsada por la dirección es fundamental para tener competitividad frente a los competidores. En las empresas destacan los proyectos de innovación asociados al cambio en los productos y procesos, a la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución (North et al., 2001). La investigación de la propia empresa o bien la adquisición de nuevas tecnologías o licencias, puede dar pie a gestionar proyectos de innovación concretos. En la práctica la gestión de proyectos en las PYMEs tiene un carácter muy básico e incremental más que un carácter radical (Donovan, 1996). Pese a que las grandes empresas por poseer más medios financieros y humanos, pudiendo parecer más propensas a desarrollar proyectos, las PYMEs también lo pueden hacer. Varias estadísticas muestran cómo las PYMEs son las principales promotoras del crecimiento debido a buena gestión de proyectos, principalmente de innovación (Gudmunson et al., 2003; Lloyd-Reason et al., 2002). De hecho, algunos trabajos demuestran la relación positiva existente entre la innovación y el éxito de las PYMEs (Lloyd-Reason et al., 2002; Camisón et al., 2004). La ventaja competitiva en este factor descansa en la menor complejidad organizativa y en los bajos niveles de burocracia, la

comunicación más fluida y directa entre los diversos departamentos y entre la gerencia y el personal y, sobre todo, en el contacto más cercano con el mercado, lo que les permite tener una gran capacidad de respuesta a los cambios en el entorno (Lloyd-Reason et al., 2002). El directivo de una PYME debe de favorecer la generación, gestión y desarrollo de nuevas ideas, de hecho una orientación a la innovación por su parte influye positivamente en el nivel de innovación de la empresa (Chandler et al., 2000; Verhees et al., 2004). Los recursos humanos también son un elemento fundamental para la gestión y desarrollo de proyectos, especialmente en las PYMEs, ya que, existen mayores niveles de comunicación, menores niveles de formalización, mayor autonomía a los trabajadores, y mayor compromiso entre trabajador y empresa que facilitan la creatividad de los trabajadores y su participación (Gupta y Singhal, 1993; Chandler *et al.*, 2000; Verhees *et al.*, 2004). Pero hay que considerar que la limitación de recursos existente en una PYME hace que sea muchas veces imposible la gestión y desarrollo de proyectos o la creación de departamentos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), por eso la cooperación entre PYMEs es un arma estratégica al generar redes colectivas de conocimiento que sirvan de base al desarrollo de las mejoras en productos, servicios o procesos (Verhees *et al.*, 2004). Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>9</sub>: Una PYME innovadora e internacionalizada influye positivamente y/o potencia la gestión de proyectos de innovación de esa PYME logando con ello un mejor rendimiento, porque la hace más competitiva.*





# Capítulo III:

## Metodología

---

Esta investigación se plantea en dos etapas: la primera, exploratoria, la cual se centra en la revisión de la literatura existente respecto al tema en estudio, lo que ha determinado el desarrollo de un marco teórico y la identificación de las teorías a considerar.

La segunda etapa se centra en el análisis en profundidad de las PYMEs catalanas empleando una metodología cuantitativa.

### **3.1 Base de datos: Agencia para la competitividad de la empresa**

Para llevar a cabo nuestra investigación empírica, utilizamos una base de datos de ACCIÓ que es la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalidad de Cataluña. Es un organismo especializado en el fomento de la innovación y la internacionalización empresarial, cuenta con una red de 36 oficinas en todo el mundo y lleva más de 20 años de trayectoria. Cuenta con un equipo de profesionales en Barcelona y cuenta con 6 delegaciones en el resto de Cataluña y juntos impulsan la conexión de la empresa catalana en el mundo.

### **3.2 Datos**

La BBDD cedida por la Agencia para la Competitividad de la Empresa de la Generalitat de Catalunya se construyó con base en una encuesta on-line (ver ANEXO 2). La investigación se ha llevado a cabo con los datos de un cuestionario de autoevaluación estructurado con preguntas cerradas desarrolladas por un equipo de profesionales del Gobierno de Catalunya quienes realizaron un pre testeo localmente con el fin de mejorar la tasa de respuesta y participación de las empresas. Los datos son de corte transversal (*cross-section*), fueron recogidos entre 2009 y 2012 y corresponden a 272 PYMEs catalanas de diecisiete sectores económicos.

Se obtuvo una muestra representativa de las PYMEs innovadoras del tejido empresarial de Cataluña (1550) gestionadas por la Agencia para la competitividad de la empresa (ACCIÓ), organismo público dependiente de la Generalitat, en la cual participaron

directores, gerentes, socios y responsables de PYMEs catalanas de las áreas de innovación e internacionalización. La tasa de respuesta en el período de recogida de datos fue del 18% que se puede considerar aceptable (Harzing, 2000), pero también comparable a otras investigaciones similares (Frambach et al, 2003; Gatignon y Xuereb, 1997). No se encontraron diferencias significativas entre los encuestados. El cuestionario consta de 47 preguntas. La Tabla 1 resume las dimensiones sugeridas por la literatura. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos (donde 1 = no es importante y 5 = es muy importante) para medir las diversas dimensiones de las orientaciones estratégicas, estrategia competitiva / funcional, ventaja competitiva y el rendimiento internacional. Las 272 empresas pueden, por lo tanto ser consideradas como representativas de la población de pequeñas y medianas empresas correspondientes a PYMEs catalanas de diecisiete sectores económicos ver Tabla 7).

**Tabla 7**  
*Perfil de las empresas entrevistadas*

	Nº empresas	Nº Trabajadores $\bar{x}$	Fact. Anual (1) $\bar{x}$	% Export. s/fact. $\bar{x}$	Muestra (272)
PYME internacionales					157
PYME mercado nacional					115
Empleados (promedio)					43
Sector 1 Alimentación y bebidas	14	58	10	24	5,15%
Sector 2 Construcción y materiales	11	66	20	17	4,04%
Sector 3 Distribución	6	25	6	16	2,21%
Sector 4 Educación y formación	3	13	1	7	1,10%
Sector 5 Equipos eléctricos y electrónicos	22	49	22	29	8,09%
Sector 6 Industria de la madera y muebles	7	75	10	25	2,57%
Sector 7 Industria química	36	40	9	37	13,24%
Sector 8 Industria del papel y artes gráficas	3	15	3	21	1,10%
Sector 9 Logística y transporte	6	41	10	37	2,21%
Sector 10 Medioambiente	5	18	2	2	1,84%
Sector 11 Metalúrgica, equipos metálicos	58	45	8	28	21,32%
Sector 12 Restauración y turismo	1	8	0	0	0,37%
Sector 13 Servicios y material sanitario	10	15	1	16	3,68%
Sector 14 Textil y confección	9	82	12	38	3,31%
Sector 15 TIC y telecomunicaciones	42	43	5	15	15,44%
Sector 16 Otras industrias	19	45	9	22	6,99%
Sector 17 Otros servicios	20	19	2	11	7,35%

*Fuente: Elaboración propia  
(1) en millones de euros*

Se utilizaron preguntas relacionadas con las características y actitudes de gestión e internacionalización (17 variables) para describir la proactividad/reactividad y la toma de riesgos, similar a las variables desarrolladas por Wood y Robertson (1997) y Moen (1999). Las preguntas sobre gestión del conocimiento (talento, fuente de ideas en proyectos relacionados con la innovación) suman 7. Las preguntas relacionadas con la orientación estratégica (emprendimiento, innovación, producto, proceso, ventas y orientación al mercado) totalizan 18 variables. También fueron juzgados reveladora de la fuente de ventaja competitiva basada en el concepto presentado por Day y Wensley (1988). Las preguntas sobre estrategia funcional (marketing) incluyen 5 variables.

La tabla 8 muestra la distribución de empresas por tamaño considerando la normativa europea (Comisión de la UE 2003/361/CE de 6 de mayo de 2003).

**Tabla 8**  
**Distribución de empresas por tamaño**

Tamaño	Nº de empresas
Empleados (0 - 10)	65
Empleados (11 - 50)	139
Empleados (51 - 250)	68
<b>Total</b>	<b>272</b>

Fuente: Elaboración propia

La ficha técnica de la investigación se presenta en la tabla 9

**Tabla 9**

**Ficha técnica del estudio**

Población	PYMEs Catalanas
Ámbito	Comunidad Autónoma de Catalunya
Método de recolección de datos	Encuesta online
Respuesta a cuestionario	Directores-Gerentes-Socios
Tamaño de la población	1.550 empresas - tejido empresarial
Tamaño de la muestra	272 empresas
Tasa de respuesta	18%
Alfa de Cronbach (fiabilidad) total	0,963
Trabajo de campo	2009-2012 <i>cross section</i>

Fuente: elaboración propia

### **Medidas de innovación**

En general, en esta investigación la innovación se mide principalmente por la intensidad en I+D medida por la proporción del gasto en I+D sobre las ventas totales. En efecto, algunos estudios consideran ésta medida para medir los esfuerzos de las empresas hacia la innovación (Hirsch y Bijaoui, 1985; McGuinness, 1981); pero quizás más importante

que esto son algunos estudios que han encontrado que la intensidad en I+D tiene un efecto significativo sobre el crecimiento de las PYMEs (Beise-Zee y Rammer, 2006; Raymond y St-Pierre, 2010).

### ***Medidas de internacionalización***

Para los fines de esta investigación, la internacionalización ha sido considerada en términos de la “intensidad de exportación” cuyo cálculo es la proporción de las ventas de exportación sobre las ventas totales (Basile, 2001; Pla-Barber y Alegre, 2007), la cual refleja el grado de internacionalización de una empresa (Sullivan, 1994). En nuestro trabajo la internacionalización se ha medido con el promedio de las exportaciones sobre facturación. Sabemos que la internacionalización es un proceso multidimensional que cuenta con mucho debate científico sobre el problema de la medición y operatividad del rendimiento internacional exportador (Pangarkar, 2008, Sousa, 2004).

### **3.3 Método y datos sobre los determinantes de la capacidad de innovación**

Para el análisis de los datos se utilizó como técnica multivariante la regresión lineal para probar el grado de ajuste de los datos analizados con el modelo conceptual propuesto, confirmando su validez.

*Variable dependiente:* De acuerdo a los objetivos del estudio, la variable dependiente es la internacionalización exportadora medida por la intensidad de exportación y cuyo cálculo es la proporción de las ventas de exportación sobre las ventas totales (Basile, 2001; Pla-Barber y Alegre, 2007), por el mercado de exportación y por la propensión a la exportación.

*Variables independientes:* Nuestro marco conceptual toma como variable independiente la capacidad de innovación, constructo formado por la intensidad en I+D (medida por la proporción del gasto en I+D sobre las ventas totales) más la innovación en procesos, innovación en productos e innovación de marketing (estrategia de marca). Los mejores resultados (rendimiento) son consecuencia; a) del proceso de innovación en la empresa (Freel, 2005; Dibrell *et al.*, 2008), ya que, una mejora significativa de los procesos internos puede conllevar a un uso más eficiente de los recursos, puede ayudar en la

consecución de tamaño óptimo de una PYME, facilitar los procesos de aprendizaje, etc. (Wolff y Pett, 2006), b) de la innovación en el producto por el cual se decide invertir (Freel, 2005; Dibrell *et al.*, 2008), y, c) de cómo se gestiona ese nuevo producto en términos de marketing -de la marca principalmente- (Lynn *et al.*, 1996) y no necesariamente de la cifra del presupuesto en innovación, por más que se logren mejores márgenes brutos si el ratio presupuesto en I+D/Ventas es mayor (correlación positiva).

*Otras variables:* Incluimos cinco variables organizacionales para contrastar su efecto en la capacidad de innovación, a saber, gestión del conocimiento, las TICs, gestión tecnológica, sistemas de gestión y gestión de proyectos de innovación. Cada una de estas variables son medidas con una escala Likert.

***Variable de control: tamaño de la empresa***

Como variable de control incorporamos el tamaño de la empresa (número total de empleados) que se asocia con los resultados de exportación (Caldera, 2010; Dhanaraj y Beamish, 2003). Uhlaner et al. (2013), demuestran que las empresas de menor tamaño y que innovan en productos suelen estar relacionadas con el crecimiento en las ventas.

La especificación de la primera parte de nuestro modelo de investigación se muestra en la Ecuación (1), siendo la variable dependiente la capacidad de innovación que es un constructo formado por intensidad en I+D medida por la proporción del gasto en I+D sobre las ventas totales, más la innovación en procesos, en productos y en marketing. En esta parte de la investigación buscamos los determinantes de la capacidad de innovación. Los regresores utilizados son la gestión de proyectos, sistemas de gestión, gestión del conocimiento, gestión tecnológicas y las TICs.

*Capacidad\_Innovación*

$$= \beta_1(\text{Gestión de Proyectos}) + \beta_2(\text{Sistemas de Gestión}) + \beta_3(\text{Gestión del Conocimiento}) + \beta_4(\text{Gestión Tecnológicas}) + \beta_5(\text{TICs}) + \varepsilon_i$$

(1)

Para la segunda parte de nuestro modelo conceptual se utilizó la Ecuación (2), donde la variable dependiente es la internacionalización exportadora y los regresores son las variables que forman el constructo capacidad de innovación. Con esta regresión lineal

deseamos demostrar la relación entre la capacidad de innovación y la internacionalización exportadora.

$$\begin{aligned} & \text{Internacionalización\_Exportadora} \\ & = \beta_1 (\text{Intensidad en I + D}) + \beta_2 (\text{Innovación Productos}) \\ & + \beta_3 (\text{Innovación Procesos}) + \beta_4 (\text{Innovación Marketing}) + \varepsilon_i \end{aligned}$$

(2)

### 3.4 Método y datos sobre orientaciones y conglomerados estratégicos

Para encontrar conglomerados estratégicos se ha utilizado el análisis de conglomerados, como un método analítico y estructurado, para detectar grupos estratégicos homogéneos. Es un método estadístico multivariante que permite clasificar las empresas en conglomerados con características similares. Es una técnica estadística utilizada en una variedad de disciplinas cuando el objetivo es la clasificación de sujetos. Ésta técnica permite conocer las características, el grado de importancia y significación estadística de los conglomerados (Stock y Zacarías, 2011) y permite la inclusión de múltiples variables permitiendo descripciones potencialmente ricas (Ketchen y Shook, 1996). En un contexto internacional Morrison y Roth (1992) utilizaron ésta técnica para detectar las estrategias de negocios en las industrias internacionales y Harzing (2000) lo aplicaron para probar empíricamente y ampliar la tipología de Bartlett y Ghoshal de las multinacionales.

Más allá de los enfoques tradicionales de agrupación, se han propuesto otras técnicas diferentes para la segmentación, como “fuzzy cluster”, “quality threshold clustering” y “latent cluster”. A pesar de sus puntos fuertes, el análisis de conglomerados ha sido criticado por depender de las decisiones de los investigadores, y porque los resultados de la aglomeración pueden no reflejar diferencias reales sino que puede ser simplemente herramientas estadísticas (Thomas y Venkatraman, 1998).

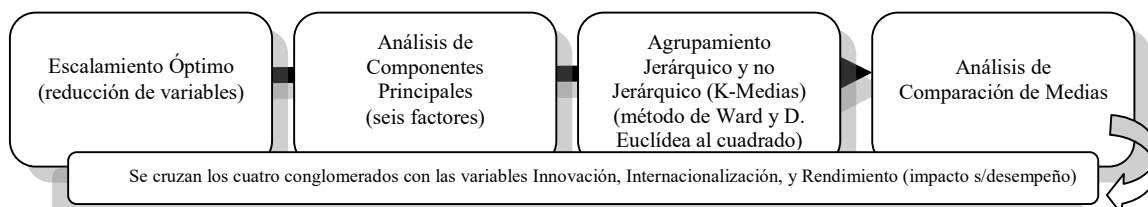
En nuestro trabajo se aplicó un procedimiento en dos etapas, un agrupamiento jerárquico y un agrupamiento no jerárquico (*k-means cluster*) el método más utilizado. En el procedimiento de agrupamiento jerárquico, utilizamos el método de conglomeración de Ward y como medida de intervalo la distancia euclídea al cuadrado, lo que permite hipotetizar un número apropiado de grupos cuando no hay información

disponible a priori. Cuando se han determinado los números de conglomerados como posibles opciones, entonces el método K-medias busca la mejor configuración de los grupos predefinidos colocando observaciones similares entre sí, formando un conglomerado.

Se aplicó un procedimiento en cuatro etapas. Primero se aplicó la técnica de reducción de dimensiones *escalamiento óptimo* para reducir las variables y medirlas métricamente. Después se realizó un *análisis de componentes principales* obteniendo seis factores que explican conjuntamente un 64% de la varianza total. Un tercer paso fue clasificar los factores por medio de un *agrupamiento jerárquico*, utilizando el método de conglomeración de Ward y como medida de intervalo la distancia euclídea al cuadrado, obteniendo cuatro conglomerados. La consistencia de los factores se demostró mediante la prueba “F” de ANOVA. Por último, con los seis factores y los cuatro conglomerados se realizó un *análisis de comparación de medias* para darle sentido a cada uno de los conglomerados.

Finalmente, se procedió a cruzar los cuatro conglomerados con las variables de innovación, internacionalización y rendimiento (impacto sobre el desempeño).

**Figura 2**  
**Resumen metodología utilizada**



Fuente: *Elaboración propia*

### **3.5 Método y datos sobre los efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs**

En esta parte de la investigación intentamos demostrar los efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs. Para el análisis de los datos se utilizó como técnica multivariante la regresión lineal para probar el grado de ajuste de los datos analizados con el modelo conceptual propuesto, confirmando su validez.

*Variable dependiente:* De acuerdo a los objetivos del estudio, existen tres variables dependientes que intentamos contrastar por separado, a saber, cultura organizativa, sistemas de gestión y gestión de proyectos.

*Variables independientes:* Nuestro marco conceptual toma como variables independientes el constructo de la capacidad de innovación y la internacionalización exportadora

La especificación de nuestro modelo se muestra en las Ecuaciones 1, 2 y 3, siendo las variables dependientes la cultura organizativa, los sistemas de gestión y la gestión de proyectos.

$$\begin{aligned} & \text{Cultura organizativa} = \\ & \beta_1(\text{Capacidad de innovación}) + \beta_2(\text{Internacionalización exportadora}) \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} & \text{Sistemas de gestión} = \\ & \beta_1(\text{Capacidad de innovación}) + \beta_2(\text{Internacionalización exportadora}) \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} & \text{Gestión de proyectos} = \\ & \beta_1(\text{Capacidad de innovación}) + \beta_2(\text{Internacionalización exportadora}) \end{aligned} \quad (5)$$





# Capítulo IV:

## Resultados

### 4.1 Determinantes de la capacidad de innovación y su relación con la internacionalización

El marco conceptual de la figura 1, en lo que respecta a los determinantes de la capacidad de innovación y su relación con la internacionalización exportadora se contrastó utilizando el método multivariante de regresión lineal. Los datos analizados son de corte transversal (*cross-section*) y fueron recogidos entre 2009 y 2012, correspondientes a 272 PYMEs catalanas. Para descartar la multicolinealidad entre los predictores, en SPSS realizamos el diagnóstico de colinealidad. Se analizó la *Tolerancia* de cada regresor ( $Tolerancia = 1 - R_i^2$ ) y el Factor de Inflación de la Varianza que es precisamente el inverso de la tolerancia, como se muestra a continuación: ( $FIV_i = \frac{1}{1-R_{y1}^2}$ ). Los datos arrojados por ambos procedimientos muestran que no hay multicolinealidad (ver últimas dos columnas de la Tabla 12). También se ha descartado el problema de la endogeneidad de las variables, ya que, se cumple que  $E(\epsilon|X_1, X_2, \dots, X_k) = 0; \forall X_1, X_2, \dots, X_k$ .

**Tabla 10** Estadística descriptiva de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 2-6

Variable	Media	Desv.Est.	Máximo	Mínimo
Variable Dependiente				
Capacidad de Innovación	2,37	0,61	1	3
VARIABLES INDEPENDIENTES				
Gestión de proyectos	2,42	0,62	1	3
Sistemas de gestión	2,36	0,87	1	4
Gestión de conocimiento	2,10	0,68	1	3
Gestión tecnológica	1,79	0,77	1	3
TICs	2,26	0,79	1	3

**Tabla 11** Matriz de correlación de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 2-6

Nombre de la variable	1	2	3	4	5	6
1. Capacidad de innovación	-					
2. Gestión de proyectos	0,744**	-				
3. Sistemas de gestión	0,736**	0,627**	-			
4. Gestión de conocimiento	0,692**	0,60**	0,654**	-		
5. Gestión tecnológica	0,501**	0,536**	0,532**	0,59**	-	
6. TICs	0,564**	0,415**	0,411**	0,435**	0,231**	-

Correlación de Pearson (*r*)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

**Tabla 12** Efectos variables organizacionales s/la cap.de innovación: parámetros estimados de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 2-6

Nombre de la variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Tolerancia	FIV
Constante	0,33 (6,2)***	0,37 (4,4)***	0,54 (6,4)***	0,61 (6,2)***		
<i>Variables independientes</i>						
Gestión de proyectos	0,35 (8,1)***	0,40 (9,5)***	0,47 (10,4)***	0,74 (18,3)***	0,525	1,903
Sistemas de gestión	0,31 (6,8)***	0,38 (9)***	0,44 (9,9)***		0,482	2,074
TICs	0,21 (5,9)***	0,24 (6,5)***			0,764	1,308
Gestión de conocimiento	0,18 (4,1)***				0,490	2,042
<i>ANOVA (F)</i>	184,89 ***	227,59 ***	277,28 ***	334,76 ***		
<i>R<sup>2</sup></i>	0,735	0,718	0,673	0,554		
<i>R<sup>2</sup> corregida</i>	0,731	0,715	0,671	0,552		

Variable dependiente: Capacidad de innovación

Coefficiente Beta; t-estadístico entre paréntesis

\**P*<0.10, \*\**P*<0.05, \*\*\**P*<0.01

Las Tablas 10-12 muestran los estadísticos descriptivos, la matriz de correlación, la estimación de los parámetros y las pruebas estadísticas para probar los efectos de la gestión de proyectos de innovación en la capacidad de innovación (Hipótesis 2), los efectos sobre la capacidad de innovación para aquellas PYMEs que cuentan con un sistema de gestión de proyectos de innovación (Hipótesis 3), los efectos en la capacidad de innovación de la gestión del conocimiento (Hipótesis 4), los efectos de la gestión tecnológica (transferencia de tecnología) en la capacidad de innovación (Hipótesis 5), y los efectos de las TICs en la capacidad de innovación (Hipótesis 6). Seguimos las sugerencias de Swamidass y Kotabe (1993), mediante el procedimiento de regresión denominado “pasos sucesivos” (*stepwise*).

La Tabla 12 muestra un coeficiente de regresión positivo y significativo ( $\beta=0,35$ ,  $t=8,1$ ) entre la variable dependiente capacidad de innovación y el término de primer orden de la variable independiente gestión de proyectos, lo que viene a reforzar la Hipótesis 2 que establece un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa cuando recurre a la gestión de proyectos de innovación. Un resultado también positivo y

significativo ( $\beta=0,31$ ,  $t=6,8$ ) es el que muestra la variable dependiente y el término de segundo orden de la variable independiente sistemas de gestión, situación que refuerza la Hipótesis 3. Para las otras dos variables independientes los resultados son también positivos y significativos, contrastando las Hipótesis 4 y 6, respectivamente. La transferencia tecnológica fue excluida del modelo como regresor por el análisis de regresión por lo que no se pudo contrastar la Hipótesis 5, a pesar de que el coeficiente de correlación entre la capacidad de innovación y la transferencia tecnológica es positiva y significativa al nivel 0,01 bilateral (ver Tabla 12).

Los efectos de las cuatro variables organizacionales analizadas (ver Tabla 12) y la capacidad de innovación es estadísticamente positiva y significativa. El valor del estadístico de prueba para el Modelo 1 ( $F=184,89$ ) de ANOVA es significativamente distinto de 1 para cualquier nivel de significación, y el coeficiente de determinación  $R^2$  y  $R^2$  corregido -que mide el porcentaje de variación de nuestra variable dependiente considerando sólo el número de variables que hemos incluido en el modelo- explica en un 74% nuestro modelo. Se utilizó el Alfa de Cronbach como coeficiente para medir la fiabilidad de cada una de las escalas utilizadas en esta sección. Este fue su resultado:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	6

El argumento central de nuestra investigación se centra en la Hipótesis 1, que establece que la capacidad de innovación afecta positivamente en el desempeño de las exportaciones (internacionalización). En el siguiente paso de nuestro análisis, hemos probado esta relación. Los estadísticos descriptivos, la matriz de correlación, las estimaciones de los parámetros y las pruebas estadísticas para el análisis de nuestra muestra de 272 empresas se muestran en las Tablas 13 - 15.

**Tabla 13** Estadística descriptiva de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 1

Variable	Media	Desv.Est.	Máximo	Mínimo
<b>Variable Dependiente</b>				
Internacionalización exportadora	1,58	0,46	0,42	2,73
<b>Variables independientes</b>				
Capacidad de innovación	2,37	0,61	1	3
Innovación en productos	2,10	0,70	1	3
Innovación en procesos	2,10	0,73	1	3
Innovación en marketing	2,31	0,64	1	3
<b>Variables de control</b>				
Tamaño de la empresa	2,01	0,70	1	3

**Tabla 14** Matriz de correlación de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 1

Nombre de la variable	1	2	3	4	5	6
1. Internacionalización exportadora	-					
2. Capacidad de innovación	0,388**	-				
3. Innovación en productos	0,238**	0,590**	-			
4. Innovación en procesos	0,184**	0,540**	0,414**	-		
5. Innovación en marketing	0,198**	0,651**	0,463**	0,435**	-	
6. Tamaño de la empresa	0,177**	0,074	0,116	0,141*	0,064	-

Correlación de Pearson (*r*)

\*\**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)*

\**. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)*

**Tabla 15** Efectos de la cap. de innovación s/la internacionalización exp.: parámetros estimados de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 1

Nombre de la variable	Beta ( <i>t student</i> )
Constante	0,43 (4,8)***
<i>Variable independiente</i>	
Capacidad de innovación	0,64 (13,5)***
- Intensidad en I+D	
- Innovación en productos	
- Innovación e procesos	
- Innovación en marketing	
<i>ANOVA (F)</i>	183,36 ***
<i>R<sup>2</sup></i>	0,404
<i>R<sup>2</sup> corregida</i>	0,402

Variable dependiente: Internacionalización exportadora

Capacidad de Innovación = constructo formado por 4 variables

Coefficiente Beta; *t*-estadístico entre paréntesis

\**P*<0.10, \*\**P*<0.05, \*\*\**P*<0.01

Los resultados se muestran en la Tabla 15. El coeficiente beta para las variables capacidad de innovación (que incluye innovación en productos, procesos y marketing) con la internacionalización exportadora es 0,64 (*t*=13,5), lo que indica el apoyo a nuestra Hipótesis 1, que establece que la capacidad de innovación afecta positivamente en el desempeño de las exportaciones (internacionalización).

Esto se reafirma con los resultados del análisis ANOVA que es significativamente distinto de 1 para cualquier nivel de significación ( $F=183,36$ ). Por su parte, el coeficiente de determinación  $R^2$  y  $R^2$  corregido explica en un 40% nuestro modelo. En la siguiente sección, vamos a discutir las implicaciones teóricas potenciales y gerenciales de nuestros hallazgos. También ofreceremos posibles vías para futuras investigaciones en el área de internacionalización e innovación. Se utilizó el Alfa de Cronbach como coeficiente para medir la fiabilidad de cada una de las escalas utilizadas en esta sección. Este fue su resultado:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	5

La Tabla 16 presenta un cuadro resumen de la contrastación de hipótesis.

**Tabla 16 Resumen de la contrastación de hipótesis.**

Hip.	Planteamiento	Beta (t student)	Situación
H1	<i>La capacidad de innovación afecta positivamente en el desempeño de las exportaciones (internacionalización).</i>	0,64 (13,5)***	contrastada
H2	<i>La gestión de proyectos de innovación se relaciona positivamente con la capacidad de innovación de una empresa.</i>	0,35 (8,1)***	contrastada
H3	<i>Los sistemas de gestión de proyectos se relacionan positivamente con la capacidad de innovación de una empresa.</i>	0,31 (6,8)***	contrastada
H4	<i>La gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa.</i>	0,21 (5,9)***	contrastada
H5	<i>La transferencia/gestión tecnológica tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa.</i>	no significativa	no contrastada
H6	<i>Las TICs tienen un efecto positivo en la capacidad de innovación de una empresa.</i>	0,18 (4,1)***	contrastada

Fuente: elaboración propia

En general, los resultados apoyan la hipótesis central de nuestra investigación. La capacidad de innovación de las PYMEs catalanas tiene un efecto positivo en su internacionalización exportadora.

El estudio ofrece dos importantes contribuciones. En primer lugar, contribuye a la literatura sobre internacionalización (Hessels, 2007). En segundo lugar, este estudio encontró que la inversión en innovación de productos es importante para la

internacionalización, así como también la inversión en marketing y en procesos. En este último caso hay investigaciones que encontraron una relación inversa (Becker y Egger, 2007). Además, nuestros resultados proporcionan una explicación razonable sobre los factores organizacionales que inciden en la capacidad de innovación.

Todos los modelos recogidos en la regresión lineal arrojaron un coeficiente de determinación elevado. Sin embargo, la transferencia tecnológica internacional no tiene un efecto significativo sobre la capacidad de innovación. Los sistemas de gestión demostraron ser un potente predictor de la capacidad de innovación junto a la gestión de proyectos de las PYMEs catalanas. Por lo tanto, nuestros resultados apoyan la idea de que las PYMEs catalanas que utilizan sistemas y gestión de proyectos de innovación aumentan su capacidad de innovación, lo que puede beneficiar su proceso de internacionalización. Esto es consistente con hallazgos en investigaciones previas. Las variables TICs y gestión del conocimiento son las que menos aportan al modelo.

Nuestros resultados generales son importantes, ya que, entrega ideas a los gerentes para que desarrollen sistemas de gestión en innovación y realicen gestión de proyectos. Para las PYMEs que se especializan, es un desafío, ya que cuentan con una experiencia de innovación en el ámbito nacional/local/doméstico y pueden utilizar su capacidad de innovación en productos, en procesos y en marketing para internacionalizarse. Además, se espera que nuestros resultados proporcionan a los administradores un criterio adicional para la evaluación de los beneficios, costes y contingencias sobre innovación de la PYMEs al momento de decidir sobre si se internacionalizan o no.

Nuestros hallazgos empíricos son particularmente útiles porque proporcionan nuevos datos sobre la relación intrínseca entre innovación e internacionalización. En base a los resultados, los gerentes corporativos de las PYMEs catalanas podrían considerar una mayor interacción entre estos centros de innovación y su planificación estratégica de proyectos. Los resultados del estudio también tienen ramificaciones para las autoridades o responsables de las políticas públicas. A pesar de las implicaciones prácticas de nuestros hallazgos, hay limitaciones en nuestro estudio. En particular, nuestro estudio está sesgado hacia las PYMEs catalanas de 17 sectores económicos y los resultados también deberían ser probados en PYMEs de otros lugares geográficos y países. Aunque los resultados de nuestra muestra son robustos, reconocemos que la interpretación no es generalizable, si consideramos que las empresas de mayor tamaño,

en particular de los países desarrollados, tienden a tener una ventaja innovadora distinta en términos de economías de escala en comparación con las empresas más pequeñas (Patel y Pavitt, 1991).

Nuestro principal interés de investigación en este estudio fue examinar el efecto y relación entre la innovación y la internacionalización exportadora con una base de datos de corte transversal para un período de sólo cuatro años. Por lo tanto, podríamos sugerir un futuro estudio similar, pero con datos longitudinales donde se aborde el tema de la asignación de recursos específicos en innovación y su efecto directo en la internacionalización. Sin embargo, incluso este tipo de datos podría ofrecer sólo respuestas parciales de la complejidad de las relaciones entre innovación e internacionalización (Damijan et al., 2010). En particular, hemos propuesto que la innovación tiene un efecto directo en la internacionalización y que la capacidad de innovación se ve influenciada por la gestión de proyectos de innovación y por los sistemas de gestión. Las investigaciones futuras también podrían diferenciar las numerosas formas de apoyo público para identificar aquellas que van en ayuda de la innovación, la internacionalización o a ambos al mismo tiempo.

## 4.2 Orientaciones y conglomerados estratégicos

Siguiendo el marco conceptual integrador para esta Tesis y tras realizar un análisis de escalamiento óptimo, se obtuvieron veinte variables, las cuales se utilizaron para realizar un análisis factorial (seis factores).

Los seis factores encontrados explican conjuntamente un 64% de la varianza total explicada (ver tabla 17).

**Tabla 17**  
*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,990	24,950	24,950	4,990	24,950	24,950	4,319	21,597	21,597
2	3,203	16,014	40,964	3,203	16,014	40,964	2,844	14,222	35,819
3	1,426	7,128	48,092	1,426	7,128	48,092	1,990	9,949	45,767
4	1,204	6,018	54,110	1,204	6,018	54,110	1,299	6,497	52,264
5	1,118	5,591	59,701	1,118	5,591	59,701	1,275	6,374	58,639
6	,926	4,629	64,330	,926	4,629	64,330	1,138	5,691	<b>64,330</b>
7	,858	4,288	68,618						



En la tabla 18 se puede ver la prueba “F” de ANOVA que muestra la consistencia de los factores hallados.

**Tabla 18**  
*ANOVA*

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1 * Ward Method	Inter-grupos	(Combinadas)	141,309	3	47,103	97,336	,000
	Intra-grupos		129,691	268	,484		
	Total		271,000	271			
REGR factor score 2 for analysis 1 * Ward Method	Inter-grupos	(Combinadas)	104,522	3	34,841	56,087	,000
	Intra-grupos		166,478	268	,621		
	Total		271,000	271			
REGR factor score 3 for analysis 1 * Ward Method	Inter-grupos	(Combinadas)	84,128	3	28,043	40,217	,000
	Intra-grupos		186,872	268	,697		
	Total		271,000	271			
REGR factor score 4 for analysis 1 * Ward Method	Inter-grupos	(Combinadas)	41,375	3	13,792	16,096	,000
	Intra-grupos		229,625	268	,857		
	Total		271,000	271			
REGR factor score 5 for analysis 1 * Ward Method	Inter-grupos	(Combinadas)	31,549	3	10,516	11,770	,000
	Intra-grupos		239,451	268	,893		
	Total		271,000	271			
REGR factor score 6 for analysis 1 * Ward Method	Inter-grupos	(Combinadas)	47,304	3	15,768	18,891	,000
	Intra-grupos		223,696	268	,835		
	Total		271,000	271			

Identificamos cuatro conglomerados estratégicos consistentes de PYMEs catalanas (ver tabla 19).

**Tabla 19**  
*Número de casos en cada clúster*

Conglomerado	1	46
	2	133
	3	36
	4	57
Válidos		272
Perdidos		0

Las variables se etiquetaron para darle sentido e interpretación como muestra la última columna de la tabla 20.

Con los seis factores encontrados y los cuatro conglomerados, se realizó un análisis de comparación de medias (ver tabla 21) para clasificar las PYMEs catalanas.

#### ***4.1.1 Conglomerados estratégicos (de análisis clúster)***

Se han identificado cuatro conglomerados estratégicos consistentes de PYMEs catalanas, cuyo análisis se realiza teniendo presente las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978).

##### ***4.1.1.1 Cluster 1: “Futuro incierto” (reactores)***

Este conglomerado carece de una clara orientación y estrategia empresarial (*reactores*). Son empresas con un futuro incierto, carecen de planificación estratégica del producto y de la marca. No hay gestión de proyectos de innovación ni de gestión del conocimiento. Podría tratarse de exportadores reactivos, sin ninguna orientación ni estrategia ni asignación de recursos. Muestran una proporción relativamente baja de las exportaciones con un número limitado de mercados de exportación. Este grupo es el que menor rendimiento tiene en términos de facturación anual y no destaca por sobre los otros grupos en nada.

##### ***4.1.1.2 Cluster 2: “Cómoda posición en el mercado” (defensores)***

Las empresas de este conglomerado se pueden definir como *defensoras* por su clara orientación al producto (planificación del ciclo de vida y desarrollo) y al mercado (portafolio diferenciado y alta calidad de productos, creación y mantenimiento de valor para el cliente). Es el conglomerado que concentra más empresas. Muestran en general una planificación estratégica de los productos y de las TIC y descartan subvenciones públicas para impulsar proyectos de innovación. Es el segundo conglomerado que más gasto tiene sobre la facturación en I+D. Su proporción media de las exportaciones hace pensar que podrían tener una estrategia y asignación de recursos en búsqueda de mercados de exportación para internacionalizarse. En este grupo se aprecia una actitud estratégica que va de la mano con un alto rendimiento medido en términos de facturación anual, la más alta de los cuatro conglomerados.

**Tabla 20**

**Matriz de componentes rotada**

variables	Componente						OrEst
	1	2	3	4	5	6	
Sin plan. estratégica de proyectos	<b>0,853</b>	-0,108	0,177	0,072	-0,039	-0,029	
Sin estrategia de Int Tec ni I+D	<b>0,850</b>	0,037	-0,085	-0,04	0,097	-0,034	
Sin gestión de proy de innovación	<b>0,783</b>	0,092	0,32	0,015	-0,155	-0,04	
Sin ideas ni proyectos	<b>0,760</b>	0,072	0,321	0,024	0,149	-0,121	SOE
Sin gestión del conocimiento	<b>0,708</b>	-0,11	-0,261	0,151	0,14	-0,141	
Cultura cerrada a ideas, proy, etc.	<b>0,704</b>	-0,283	0,186	-0,015	-0,009	0,164	
Plan estratégica de proyectos	0,142	<b>0,725</b>	-0,02	0,021	0,053	0,044	
Gestión de proyde innovación	-0,095	<b>0,723</b>	-0,1	-0,207	-0,056	-0,077	
Gestión del conocimiento	0,144	<b>0,670</b>	-0,129	-0,104	0,283	0,245	OI, OM,
Se promueven ideas y creatividad	-0,021	<b>0,629</b>	0,068	-0,032	0,183	0,042	OA
Cultura abierta a ideas y proyectos	-0,365	-0,532	0,162	0,32	-0,041	0,177	
Marketing (posic marca)	0,134	-0,526	-0,288	0,38	-0,063	0,071	
Procesos internos flexibles	-0,212	0,008	-0,752	0,064	0,192	0,124	
Sin planificación del producto	0,307	0,176	<b>0,675</b>	-0,18	0,109	0,074	SOE
Sin marketing (posic marca)	0,37	-0,086	<b>0,600</b>	0,039	0,02	0,129	
Bajo éxito en proy, sin subv. púb	-0,215	-0,061	-0,165	<b>0,731</b>	0,094	0,076	
Plan. estratégica del prod y de TIC	0,373	-0,171	0,049	<b>0,584</b>	-0,282	-0,036	OP
Alto éxito en proy, subv pública	0,035	-0,038	-0,142	-0,106	<b>0,797</b>	-0,233	
Gestión de I+D y de TTI	-0,125	0,429	0,266	0,193	<b>0,532</b>	0,21	OE
Procesos internos inflexibles	0,025	-0,121	0,013	0,069	-0,131	<b>0,908</b>	SOE

Fuente: elaboración propia

OrEst: orientación estratégica, SOE: sin OrEst, OI: orientación a la innovación, OM: orientación al mercado  
OA: orientación al aprendizaje, OP: orientación al producto, OE: orientación al emprendimiento

**4.1.1.3 Cluster 3: “Apuesta por lo nuevo y por el cambio” (exploradores)**

El tercer clúster se ha llamado *exploradores*, ya que, es un conglomerado que pone énfasis en la OI y al emprendimiento. Son empresas con una gran capacidad de innovación, asumen riesgos y son proactivas. Además, realizan gestión de proyectos de innovación, gestión del conocimiento y promueven ideas y la creatividad para los proyectos de innovación. La OI es liderada por la alta dirección y disponen de un sistema de control de calidad para sus productos y servicios. Existe un procedimiento formal para seleccionar las mejores ideas (futuros proyectos de innovación) dedicándole tiempo y recursos. Realizan estudios de mercados y utilizan técnicas avanzadas de creatividad. Es el conglomerado que más gasta en I+D de los cuatro y tienen la segunda relación de exportación más alta de todos lo que lo hace depender en gran medida de la internacionalización. La OI y la capacidad de gestión, junto con la propensión a la internacionalización conlleva a que estas empresas tengan el segundo mejor rendimiento

económico de los cuatro conglomerados medido por el promedio de la facturación anual.

**Tabla 21**  
*Comparación de medias entre clusters y factores*

Ward Method		REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1	REGR factor score 4 for analysis 1	REGR factor score 5 for analysis 1	REGR factor score 6 for analysis 1
<b>CL1</b>	Media	<b>,8042704</b>	,7207740	<b>,9679553</b>	-,7413077	-,4141437	,3143560
	Desv. típ.	,64226858	,92332711	,76337705	1,29355205	1,35826595	,59276147
	N	46	46	46	46	46	46
	% del total de N	16,9%	16,9%	16,9%	16,9%	16,9%	16,9%
<b>CL2</b>	Media	-,2176623	-,5461038	,1086809	<b>,1494522</b>	-,0867143	-,4117454
	Desv. típ.	,78604784	,65112726	,84236586	,69099105	,94460817	1,07483819
	N	133	133	133	133	133	133
	% del total de N	48,9%	48,9%	48,9%	48,9%	48,9%	48,9%
<b>CL3</b>	Media	-1,4207257	<b>1,0663893</b>	-,8211417	-,2788372	-,1343353	,2171617
	Desv. típ.	,63957189	1,16024406	1,08527070	1,37805229	,81124539	1,01319622
	N	36	36	36	36	36	36
	% del total de N	13,2%	13,2%	13,2%	13,2%	13,2%	13,2%
<b>CL4</b>	Media	,5561188	,0190559	-,5161299	,4256343	<b>,6213981</b>	<b>,5698936</b>
	Desv. típ.	,52188875	,66862060	,67823717	,66595690	,52805625	,58946456
	N	57	57	57	57	57	57
	% del total de N	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
<b>Total</b>	Media	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Desv. típ.	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000	1,00000000
	N	272	272	272	272	272	272
	% del total de N	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Fuente: elaboración propia*

La tabla 22 muestra los perfiles de cada conglomerado.

**Tabla 22**  
**Perfil de los clúster**

	CL1	CL2	CL3	CL4
<i>Nº de casos</i>	<i>N=46</i>	<i>N=133</i>	<i>N=36</i>	<i>N=57</i>
<i>% s /la muestra</i>	17%	49%	13%	21%
<i>Tamaño de la PYME</i>	<i>pequeña</i>	<i>mediana</i>	<i>pequeña</i>	<i>pequeña</i>
<b>Nº de trabajadores (promedio)</b>	25	54	42	32
<b>Industrias más relevantes</b>	Metalúrgica, productos equipos metálicos, química, otros	TIC y telecomunicaciones, metalúrgica, equipos eléctricos y electrónicos, construcción, química	Química, servicios sanitarios	Metalúrgica, TIC y telecomunicaciones
<b>Innovación (promedio % gastos en I+D sobre facturación)</b>	7%	9%	19%	6%
<b>Internacionalización (promedio de las exportaciones sobre facturación)</b>	15%	23%	27%	31%
<b>Rendimiento (promedio facturación anual en millones de euros)</b>	3,81	11,97	8,11	5,43

*Fuente: elaboración propia*

#### **4.1.1.4 Cluster 4: “Mentalidad abierta a nuevos desafíos” (analizadores)**

El cuarto clúster es un conglomerado proactivo estratégicamente y se ha llamado *analizadores* por estar relacionado con la estrategia de internacionalización, ya que, dentro de sus prácticas de gestión empresarial hay una estrategia de internacionalización tecnológica (transferencia tecnológica internacional–TTI) y de I+D. La cartera de proyectos supone la incorporación de conocimiento tecnológico en el mercado (nuevas tecnologías e I+D). Se utilizan subvenciones públicas para proyectos de innovación. Estas empresas son las más exportadoras de los cuatro conglomerados y así lo demuestra el promedio de las exportaciones sobre facturación.

Los temas de crecimiento internacional pueden estar relacionados con la búsqueda de oportunidades y la toma de riesgos dada la mayor incertidumbre y los riesgos de expansión internacional (Yli-Renko et al, 2002). Así, este grupo tiene un enfoque hacia los mercados extranjeros.

Los resultados proporcionan evidencia de perfiles y patrones estratégicos de PYMEs distintos y comparten muchos puntos en común con las tipologías de gestión y marketing estratégico encontrados para grandes empresas.

Así, por ejemplo, se tiene el conglomerado OP y OM que comparte algunas características definidas por Miles y Snow (1978) donde esas empresas, al igual que las nuestras, han sido descritas como defensoras poniendo énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Miles y Snow definieron una tipología de “reactores” como nuestro conglomerado “futuro incierto”, ya que, ambos carecen de un perfil estratégico consistente. Nuestro trabajo ha encontrado conglomerados relacionados con el comportamiento de las PYMEs catalanas orientadas a la internacionalización y al marketing e innovación. En sus estudios, Miles y Snow (1978 y 1986) muestran una actitud de las empresas más o menos proactiva hacia el entorno externo. En este caso, se encontró un conglomerado cuya orientación es al producto y otro con una orientación internacional. Estas empresas orientadas hacia el exterior tienen una actitud innovadora-proactiva.

El conglomerado que muestra una estrategia de internacionalización es el único que hace hincapié en la incorporación de conocimiento tecnológico con un enfoque en los mercados extranjeros. Tanto el conglomerado con orientación internacional como el orientado a la innovación y emprendimiento tienen un alto grado de orientación internacional. Estas actitudes y características, representadas por un porcentaje de exportación sobre ventas, así como el compromiso hacia la internacionalización, han hecho hincapié en las influencias de los resultados de exportación (Aaby y Slater, 1989). La probabilidad de tener un alto desempeño en los mercados extranjeros para los conglomerados orientados al producto-mercado, a la innovación-emprendimiento y con orientación internacional es mayor que el de las empresas que carecen de orientación estratégica. Las empresas de los tres últimos conglomerados se caracterizan por un mayor porcentaje de exportación sobre facturación lo que ratifica su participación en el mercado internacional y de su desempeño internacional. Por tanto, nuestros resultados se condicen con los hallazgos de Miles y Snow y con aquellas investigaciones sobre orientación estratégica en mercados domésticos que sostienen que las empresas con perfiles estratégicos claros obtienen un mejor desempeño que las que no lo presentan (Cano et al, 2004; Miles y Snow, 1978; Shoham et al., 2005).

Este trabajo pretende contribuir a la discusión sobre las estrategias de crecimiento de las PYMEs y su interdependencia con perfiles empresariales.

Este estudio confirma una relación positiva entre orientaciones estratégicas y rendimiento, expresado como el promedio de facturación anual.

Tres de los cuatro conglomerados identificados en la muestra, a saber, producto-mercado, innovación-emprendimiento y estrategia de internacionalización persiguen más activamente oportunidades internacionales, crecer más rápidamente, y exhiben un rendimiento superior en comparación con el primer conglomerado representado por aquellas empresas que carecen de una estrategia clara. Lo anterior no hace más que confirmar los hallazgos de estudios sobre iniciativa empresarial internacional que ponen de manifiesto la relación orientación / crecimiento como la base de un rendimiento superior, desafiando las formas tradicionales de expansión internacional (Oviatt y McDougall, 1994).

Los resultados son relevantes para los directivos y empresarios para situar su negocio estratégicamente, para los responsables políticos haciéndoles ver que las PYMEs que carecen de una visión y orientación estratégica deberían tener primero una asesoría estratégica en lugar de medidas específicas de apoyo a la exportación.

Pero esta parte de nuestra investigación tiene algunas limitaciones. La base de datos se limita sólo a PYMEs catalanas, cuenta con 17 sectores económicos y el análisis puede ser sujeto a sesgos específicos. Los conglomerados representan una simplificación de la realidad empresarial, una simplificación que es útil para la clasificación de empresas y entender su comportamiento internacional. La innovación y la internacionalización son procesos que evolucionan con el tiempo, por lo que nuestro análisis no puede capturar la evolución de las empresas de un tipo de conglomerado a otro en el tiempo (son datos de corte transversal).

Las investigaciones futuras podrían tratar de confirmar y afinar estos conglomerados estratégicos con el fin de verificar si se mantienen en un área geográfica más extensa. Sin duda, que una investigación longitudinal de análisis clúster de PYMEs podría aportar datos interesantes sobre el desarrollo y el comportamiento de la internacionalización a largo plazo y las consecuencias relacionadas con el rendimiento.

### 4.3 Efectos de la innovación e internacionalización en los recursos estratégicos de las PYMEs

Las hipótesis de esta apartado de la investigación se contrastaron utilizando el método multivariante de regresión lineal. Para descartar la multicolinealidad entre los predictores, en SPSS realizamos el diagnóstico de colinealidad. Se analizó la *Tolerancia* de cada regresor ( $Tolerancia = 1 - R_i^2$ ) y el Factor de Inflación de la Varianza que es precisamente el inverso de la tolerancia, como se muestra a continuación:  $(FIV_i = \frac{1}{1-R_i^2})$ . Los datos arrojados por ambos procedimientos muestran que no hay multicolinealidad (ver últimas dos columnas de las Tablas 25-27). También se ha descartado el problema de la endogeneidad de las variables, ya que, se cumple que  $E(\varepsilon|X_1, X_2, \dots, X_k) = 0; \forall X_1, X_2, \dots, X_k$ .

**Tabla 23** Estadística descriptiva de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 7-9

Variable	Media	Desv.Est.	Máximo	Mínimo
Variables Dependientes				
Cultura organizativa	3,05	0,70	1	3
Sistemas de gestión	2,36	0,87	1	4
Gestión de proyectos	2,42	0,62	1	3
Variables independientes				
Capacidad de innovación	2,37	0,61	1	3
Internacionalización exportadora	1,58	0,46	0	3

**Tabla 24** Matriz de correlación de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 7-9

Nombre de la variable	1	2	3	4	5
1. Capacidad de innovación	-				
2. Sistemas de gestión	0,874**	-			
3. Gestión de proyectos	0,844**	0,710**	-		
4. Cultura organizativa	0,643**	0,574**	,638**	-	
5. Internacionalización exportadora	0,594**	0,556**	,602**	,546**	-

Correlación de Pearson (*r*)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral)



**Tabla 25** Efectos de la Capacidad de Innovación e Internacionalización exportadora s/Cultura organizativa: parámetros estimados de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 7

Nombre de la variable	Modelo 1	Modelo 2	Tolerancia	FIV
Constante	0,46 (2,3)**	0,33 (1,7)**		
<i>Variables independientes</i>				
Capacidad de innovación	0,64 (13,4)***	0,49 (8,5)***	0,647	1,546
Internacionalización exportadora	0,25 (4,43)***		0,647	1,546
<i>ANOVA (F)</i>	181,39 ***	107,04 ***		
<i>R<sup>2</sup></i>	0,414	0,455		
<i>R<sup>2</sup> corregida</i>	0,411	0,451		

Variable dependiente: Cultura organizativa

Coefficiente Beta; t-estadístico entre paréntesis

\* $P < 0,10$ , \*\* $P < 0,05$ , \*\*\* $P < 0,01$

**Tabla 26** Efectos de la Capacidad de Innovación e Internacionalización exportadora s/Sistema de gestión: parámetros estimados de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 8

Nombre de la variable	Modelo 1	Modelo 2	Tolerancia	FIV
Constante	0,87 (6,3)***	0,89 (6,5)***		
<i>Variables independientes</i>				
Capacidad de innovación	0,87 (28,9)***	0,84 (22,4)***	0,647	1,546
Internacionalización exportadora	0,06 (1,5)***		0,647	1,546
<i>ANOVA (F)</i>	833,5 ***	419,9 ***		
<i>R<sup>2</sup></i>	0,764	0,766		
<i>R<sup>2</sup> corregida</i>	0,763	0,765		

Variable dependiente: Sistema de gestión

Coefficiente Beta; t-estadístico entre paréntesis

\* $P < 0,10$ , \*\* $P < 0,05$ , \*\*\* $P < 0,01$

**Tabla 27** Efectos de la Capacidad de Innovación e Internacionalización exportadora s/Gestión de Proyectos: parámetros estimados de la muestra completa (n=272) para contrastar Hipótesis 9

Nombre de la variable	Modelo 1	Modelo 2	Tolerancia	FIV
Constante	0,34 (2,9)***	0,27 (2,4)**		
<i>Variables independientes</i>				
Capacidad de innovación	0,84 (25,2)***	0,75 (18,6)***	0,647	1,546
Internacionalización exportadora	0,16 (3,8)***		0,647	1,546
<i>ANOVA (F)</i>	637,3 ***	343,1 ***		
<i>R<sup>2</sup></i>	0,713	0,766		
<i>R<sup>2</sup> corregida</i>	0,712	0,726		

Variable dependiente: Gestión de proyectos

Coefficiente Beta; t-estadístico entre paréntesis

\* $P < 0,10$ , \*\* $P < 0,05$ , \*\*\* $P < 0,01$

Las Tablas 23-27 muestran los estadísticos descriptivos, la matriz de correlación, la estimación de los parámetros y las pruebas estadísticas para probar los efectos de la capacidad de innovación e internacionalización exportadora sobre la cultura organizativa (Hipótesis 7), los efectos sobre la capacidad de innovación e

internacionalizaciónexportadora sobre los sistemas de gestión en las PYMEs catalanas (Hipótesis 8), y los efectos en la capacidad de innovación de la gestión del conocimiento (Hipótesis 9), los efectos sobre la capacidad de innovación e internacionalizaciónexportadora sobre la gestión de proyectos. Seguimos las sugerencias de Swamidass y Kotabe (1993), mediante el procedimiento de regresión denominado “pasos sucesivos” (*stepwise*).

La Tabla 25 muestra un coeficiente de regresión positivo y significativo ( $\beta=0,64$ ,  $t=13,4$ ) entre la variable dependiente cultura organizativa y el término de primer orden de la variable independiente capacidad de innovación, lo que viene a reforzar la Hipótesis 7 que establece un efecto positivo en la cultura organizativa de una PYME cuando ésta es innovadora. Un resultado también positivo y significativo ( $\beta=0,87$ ,  $t=28,9$ ) es el que muestra la Tabla 26 para la variable dependiente sistemas de gestión y el término de segundo orden de la variable independiente capacidad de innovación, situación que refuerza la Hipótesis 8. Para la otra variable independiente los resultados son también positivos y significativos, pero no robustos. La Tabla 27 muestra la misma tendencia de las otras variables dependientes confirmando y reforzando con ello la hipótesis 9.

Los efectos de las dos variables independientes analizadas (ver Tablas 25-26 y 27) y la cultura organizacional, los sistemas de gestión y la gestión de proyectos son estadísticamente positivos y significativos. El valor del estadístico de prueba para el Modelo 1 de la Tabla 25 ( $F=181,39$ ) de ANOVA es significativamente distinto de 1 para cualquier nivel de significación, y el coeficiente de determinación  $R^2$  y  $R^2$  corregido -que mide el porcentaje de variación de nuestra variable dependiente considerando sólo el número de variables que hemos incluido en el modelo- explica en un 41% nuestro modelo. El mismo análisis cabe realizar para los resultados de las Tablas 26 y 27, donde los coeficientes de determinación explican un 76% y 71%, respectivamente nuestros modelos. Se utilizó el Alfa de Cronbach como coeficiente para medir la fiabilidad de cada una de las escalas utilizadas en esta sección. Este fue su resultado:

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	5

La Tabla 28 presenta un cuadro resumen de la contrastación de hipótesis.

**Tabla 28 Resumen de la contrastación de hipótesis.**

Hip.	Planteamiento	Beta (t student)	Situación
H7	<i>Una PYME innovadora e internacionalizada influye positivamente y/o potencia una cultura organizacional formal de esa PYME por lo que la hace más competitiva, es decir, obtener un mayor rendimiento.</i>	0,64 (13,4)*** 0,25 (4,43)***	contrastada
H8	<i>Una PYME innovadora e internacionalizada influye positivamente y/o potencia un sistema de gestión integral de esa PYME por lo que le permite obtener un mejor rendimiento (la hace más competitiva).</i>	0,87 (28,9)*** 0,06 (1,5)***	contrastada
H9	<i>Una PYME innovadora e internacionalizada influye positivamente y/o potencia la gestión de proyectos de innovación de esa PYME logando con ello un mejor rendimiento, porque la hace más competitiva.</i>	0,84 (25,2)*** 0,16 (3,8)***	contrastada

Fuente: elaboración propia

En este apartado de la investigación se ha demostrado que las PYMEs innovadoras e internacionalizadas tienen un efecto positivo en los recursos estratégicos organizacionales favoreciendo su competitividad reflejada en un mayor rendimiento en concordancia con la literatura revisada.

De los resultados empíricos se pudo constatar que una PYME que está innovando permanentemente, ya sea, en productos, servicios o procesos, facilita la gestión de los sistemas de gestión y de la gestión de proyectos, permitiendo con ello potenciar una cultura organizativa con base en la innovación y la internacionalización de esa PYME.

En tal sentido, podemos afirmar que el éxito de las PYMEs catalanas depende de sus recursos y capacidades similares a los de las grandes empresas, hecho que se ve confirmado en mayor medida si se tiene en cuenta, que en la muestra sólo se trabaja con empresas que como máximo cuentan con 250 empleados. Este resultado es, en cierta medida, consistente con una parte de la literatura que profundiza sobre las diferencias entre las grandes empresas y las PYMEs.

Habría que destacar el relevante papel de la innovación como recurso competitivo en el caso de las PYMEs, un resultado ya demostrado para las organizaciones en general (Pil y Holwelg, 2003). Esto viene a reformar nuestras tres hipótesis planteadas en esta parte

del trabajo, ya que, nuestro análisis parte de la base que las PYMEs analizadas son innovadoras e internacionalizadas en función de nuestra base de datos. El hecho que nuestro estudio considere solo empresas de hasta 250 trabajadores, este tamaño reducido permite una mayor agilidad en los procesos que implican el lanzamiento de novedades, y permite una mejor atención de las necesidades cambiantes de los clientes. Pero para ello es imprescindible un buen sistema de información que fomente la participación de los trabajadores (Ribeiro, 2001, 2003; Gudmunson et al., 2003).

Con relación a la cultura organizacional de una PYME, ésta presenta buenos resultados, pero no tan consistentes como esperábamos. Los resultados del trabajo indican que una cultura organizacional se ve influenciada positivamente cuando la PYME es innovadora e internacionalizada. Esto quiere decir que se establecen relaciones de confianza y a largo plazo con los proveedores claves, que existe una cultura abierta a nuevas ideas, se toleran los cambios y se aceptan los cambios, que existe una participación en proyectos colaborativos de R+D+i y que hay una participación en actividades conjuntas con otras empresas de la cadena de valor. Esto permite a la empresa ser más competitiva que el resto de empresas de un mismo sector o actividad económica. Esto está en concordancia con resultados similares, pero de trabajos que analizan empresas de mayor tamaño (Llopis, 2000; Choueke y Armstrong, 2000; McLarty, 2000; Rauch *et al.* 2000; Dorrosoro *et al.*, 2001).

Con relación a los sistemas de gestión, los resultados son robustos, consistentes y esperados. Los resultados del trabajo indican que existe una estrategia elaborada por la alta dirección y es diseñada teniendo en cuenta las tendencias del entorno, que se gestiona la innovación sistemáticamente como un proceso clave del negocio, que la empresa dispone de sistema de gestión de calidad para sus productos y servicios y que el proceso de innovación es liderado por la dirección. En concreto, que el sistema de gestión de una PYME catalana está influenciado positivamente si esta PYME es innovadora e internacionalizada. Nuestros resultados también son los esperados para la gestión de proyectos indicando que en una PYME innovadora e internacionalizada existe una cartera diversificada de proyectos, que se ejecutan proyectos de alto riesgo y una alta probabilidad de ser exitosos en el mercado, que se trabaja con equipos multidisciplinares y siempre con el compromiso de la dirección.



## Capítulo V:

# Conclusiones e implicaciones generales

---

La presente tesis ha querido contribuir al vínculo entre innovación e internacionalización teniendo en cuenta los factores organizacionales y las orientaciones estratégicas. Es decir, está enfocada al negocio internacional y al marketing bajo la perspectiva del comportamiento de la innovación, de las exportaciones y del rendimiento de las PYMEs. En el contexto geográfico español, las PYMEs se caracterizan por una alta densidad y número de empleados. El crecimiento económico de España depende enormemente de los resultados de la actividad exportadora. A pesar de su relevancia, hay una escasez de investigación en la literatura sobre las exportaciones y orientaciones estratégicas centrada en las PYMEs (Suárez y Álamo, 2005), por lo que se hace evidente que más investigaciones deben llevarse a cabo en este entorno particular.

Además, el trabajo ofrece dos importantes contribuciones a esta literatura. En primer lugar, contribuye a la literatura sobre internacionalización, que está principalmente centrado en la internacionalización exportadora (Hessels y Kemna, 2008). Los resultados de este estudio revelan con respecto al vínculo entre la internacionalización e innovación, que la inversión en innovación (productos y procesos) es importante para la internacionalización exportadora, al mismo tiempo que demuestran la importancia de la adopción de la innovación en la estrategia de una PYME (Madrid *et al*, 2013). También, se deduce que la innovación se asocia positivamente con el desempeño de la empresa (*Ibidem*).

El objetivo principal de la tesis era estudiar la relación entre innovación e internacionalización en las PYMEs catalanas, así como también identificar diferentes tipos estratégicos de PYMEs internacionalizadas. Todas las hipótesis planteadas fueron hechas en función de este objetivo. En general, los resultados apoyan la hipótesis central de nuestra investigación.

Por otra parte, la comprensión del impacto de los determinantes de la capacidad de innovación y de las orientaciones estratégicas sobre el comportamiento exportador de

las PYMEs gana relevancia adicional en el contexto actual, ya que las PYMEs están desempeñando un papel clave para superar la actual crisis económica, porque su influencia en la economía es particularmente importante (creación de empleo y crecimiento). Las PYMEs tienen una capacidad de adaptación a cambios económicos y problemas cotidianos con flexibilidad y creatividad, lo que las hace diferentes a las grandes empresas y multinacionales. Además, las PYMEs contribuyen de manera significativa a la cohesión social y regional, como lo es Catalunya. Su supervivencia depende de muchos factores, pero sobre todo de su capacidad para ser competitivos en un mercado global. En particular, en el ámbito español, las PYMEs se centran cada vez más su actividad en los mercados internacionales con el fin de compensar la contracción de la demanda interna y para mejorar su competitividad internacional durante la crisis económica. En este sentido, en el año 2009, el Consejo Interterritorial de Internacionalización (CII) acordó promover la internacionalización de las PYMEs españolas como una de las medidas de apoyo más importantes y de respuesta a la crisis económica (CEAE, 2009).

## **5.1 Contribuciones generales de la investigación**

Nuestros resultados generales son importantes, ya que, entrega ideas a los gerentes para que desarrollen sistemas de gestión en innovación y realicen gestión de proyectos. Para las PYMEs que se especializan, es un desafío, ya que cuentan con una experiencia de innovación en el ámbito nacional/local/doméstico y pueden utilizar su capacidad de innovación en productos, en procesos y en marketing para internacionalizarse.

Además, se espera que nuestros resultados proporcionan a los administradores un criterio adicional para la evaluación de los beneficios, costes y contingencias sobre innovación de la PYMEs al momento de decidir sobre si se internacionalizan o no.

Nuestros hallazgos empíricos son particularmente útiles porque proporcionan nuevos datos sobre la relación intrínseca entre innovación e internacionalización. En base a los resultados, los gerentes corporativos de las PYMEs catalanas podrían considerar una mayor interacción entre estos centros de innovación y su planificación estratégica de proyectos.

Los resultados del estudio también tienen ramificaciones para las autoridades o responsables de las políticas públicas.

Desde el punto de vista de la innovación y la internacionalización, podemos afirmar que la capacidad de innovación de las PYMEs catalanas tiene un efecto positivo en su internacionalización exportadora. El estudio ofrece dos importantes contribuciones:

- En primer lugar, contribuye a la literatura sobre internacionalización (Hessels, 2007).
- En segundo lugar, este estudio encontró que la inversión en innovación de productos es importante para la internacionalización, así como también la inversión en marketing y en procesos. En este último caso hay investigaciones que encontraron una relación inversa (Becker y Egger, 2007).

Además, nuestros resultados proporcionan una explicación razonable sobre los factores organizacionales que inciden en la capacidad de innovación. Todos los modelos recogidos en la regresión lineal arrojaron un coeficiente de determinación elevado, con excepción de la transferencia tecnológica internacional. Los sistemas de gestión demostraron ser un potente predictor de la capacidad de innovación junto a la gestión de proyectos de las PYMEs catalanas. Por lo tanto, nuestros resultados apoyan la idea de que las PYMEs catalanas que utilizan sistemas y gestión de proyectos de innovación aumentan su capacidad de innovación, lo que puede beneficiar su proceso de internacionalización. Esto es consistente con hallazgos en investigaciones previas. Las variables TICs y gestión del conocimiento son las que menos aportan al modelo.

Por otro lado, si consideramos la aplicabilidad de las orientaciones estratégicas en las PYMEs catalanas, nuestros resultados proporcionan evidencia de perfiles y patrones estratégicos de PYMEs distintos que comparten muchos puntos en común con tipologías de gestión y marketing estratégico encontrados para grandes empresas. Así, por ejemplo tenemos el conglomerado OP y OM que comparte algunas características definidas por Miles y Snow (1978) donde esas empresas, al igual que las nuestras, han sido descritas como defensoras poniendo énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Miles y Snow definieron una tipología de “reactores” como nuestro conglomerado “futuro incierto”, ya que, ambos carecen de un perfil estratégico consistente.



Nuestro trabajo ha encontrado conglomerados relacionados con el comportamiento de las PYMEs catalanas orientadas a la internacionalización y al marketing e innovación. En sus estudios, Miles y Snow (1978 y 1986) muestran una actitud de las empresas más o menos proactiva hacia el entorno externo. En nuestro caso, encontramos un conglomerado cuya orientación es al producto y otro con una orientación internacional. Estas empresas orientadas hacia el exterior tienen una actitud innovadora-proactiva.

El conglomerado que muestra una estrategia de internacionalización es el único que hace hincapié en la incorporación de conocimiento tecnológico con un enfoque en los mercados extranjeros. Tanto el conglomerado con orientación internacional como el orientado a la innovación y emprendimiento tienen un alto grado de orientación internacional. Estas actitudes y características, representadas por un porcentaje de exportación sobre ventas, así como el compromiso hacia la internacionalización, han hecho hincapié en las influencias de los resultados de exportación (Aaby y Slater, 1989). La probabilidad de tener un alto desempeño en los mercados extranjeros para los conglomerados orientados al producto/mercado, a la innovación/emprendimiento y con orientación internacional es mayor que el de las empresas que carecen de orientación estratégica. Las empresas de los tres últimos conglomerados se caracterizan por un mayor porcentaje de exportación sobre facturación lo que ratifica su participación en el mercado internacional y de su desempeño internacional. Por tanto, nuestros resultados se condicen con los hallazgos de Miles y Snow y con aquellas investigaciones sobre orientación estratégica en mercados domésticos que sostienen que las empresas con perfiles estratégicos claros obtienen un mejor desempeño que las que no lo presentan (Cano et al, 2004; Miles y Snow, 1978; Shoham et al., 2005).

Nuestra investigación pretende contribuir a la discusión sobre las estrategias de crecimiento de las PYMEs y su interdependencia con perfiles empresariales. Nuestro estudio confirma una relación positiva entre orientaciones estratégicas y rendimiento, expresado como el promedio de facturación anual. Tres de los cuatro conglomerados identificados en la muestra, a saber, producto/mercado, innovación,/emprendimiento y estrategia de internacionalización persiguen más activamente oportunidades internacionales, crecer más rápidamente, y exhiben un rendimiento superior en comparación con el primer conglomerado representado por aquellas empresas que carecen de una estrategia clara. Lo anterior no hace más que confirmar los hallazgos de estudios sobre iniciativa empresarial internacional que ponen de manifiesto la relación

orientación / crecimiento como la base de un rendimiento superior, desafiando las formas tradicionales de expansión internacional (Oviatt y McDougall, 1994). Los resultados son relevantes para los directivos y empresarios para situar su negocio estratégicamente, para los responsables políticos haciéndoles ver que las PYMEs que carecen de una visión y orientación estratégica deberían tener primero una asesoría estratégica en lugar de medidas específicas de apoyo a la exportación.

Para resumir, creemos que esta investigación tiene importantes contribuciones para el estudio de la innovación, internacionalización y estrategias empresariales en PYMEs catalanas por los siguientes aspectos:

1. Aporta evidencias empíricas sobre la innovación, internacionalización y estrategias empresariales bajo un contexto integrador. Son pocos los estudios que se han dedicado a desarrollar esta temática en este sentido.
2. Al mismo tiempo, esta investigación evalúa la innovación, internacionalización y estrategia empresarial en PYMEs catalanas. Esto representa una novedad, ya que, normalmente estos tres grandes constructos se analizan en el contexto de grandes empresas, sobretodo el apartado de las estrategias.
3. Muestra que las orientaciones estratégicas no son de aplicabilidad en las grandes empresas sino que también las PYMEs pueden utilizarlas para sacar un mejor rendimiento.
4. Aunque parece evidente, pero las PYMES catalanas al igual que muchas otras organizaciones y empresas se pueden agrupar en clúster estratégicos lo que permite tomar mejores decisiones y focalizarse mejor de cara al mercado y de cara al producto y / o servicio que la empresa desarrollar.
5. Mostrar la gran importancia que tiene la transferencia de conocimiento en una PYMEs y su vinculación con la innovación.

## **5.2 Implicaciones académicas generales**

En esta investigación se ha tratado de responder a la necesidad identificada en la literatura de estudios que analicen con mayor profundidad la innovación, internacionalización y estrategia empresarial en PYMEs. Por ello, sobre la base de los

resultados del estudio realizado, se presentan algunas implicaciones académicas que pueden ser de utilidad para futuros estudios que se centren en comprender esta temática.

En primer lugar, la relación entre innovación e internacionalización exportadora en las PYMEs catalanas - Orientaciones Estratégicas se muestra como integrante del marco teórico a considerar en los estudios que quieran explicar este fenómeno en circunstancias similares, ya que, el presente trabajo nos ha permitido comprobar la complementariedad de estos marcos teóricos para tener una visión más completa.

En segundo lugar, resulta interesante comprobar que las orientaciones estratégicas empresariales son una muy buena herramienta a tener en cuenta por los empresarios al momento de planificar su negocio. Son más las ventajas de que los contra. Le añade un valor agregado a la PYME que las considera.

Como tercera implicación nos parece interesante considerar la PYME como unidad de estudio, y a su vez entrelazarla con constructos que normalmente se utilizan para las grandes compañías.

Adicionalmente a las implicaciones académicas, esta tesis también ofrece sugerencias a la alta administración de la empresa principal respecto la formulación de estrategias con referencia al tema central de la presente investigación, que es la innovación, internacionalización y orientaciones estratégicas empresariales.

## **5.3 Limitaciones generales y líneas futuras de investigación**

### **5.3.1 Limitaciones**

Este estudio pretende validar desde un punto de vista práctico conceptos valiosos e interesantes del ámbito académico, así como aportar evidencias empíricas sobre la innovación, internacionalización y orientaciones estratégicas en PYMEs. Sin embargo, no está libre de importantes limitaciones.

A pesar de las implicaciones prácticas de nuestros hallazgos, hay limitaciones en nuestro estudio. En particular, nuestro estudio está sesgado hacia las PYMEs catalanas de 17 sectores económicos y los resultados también deberían ser probados en PYMEs de otros lugares geográficos y países.

Aunque los resultados de nuestra muestra son robustos, reconocemos que la interpretación no es generalizable, si consideramos que las empresas de mayor tamaño, en particular de los países desarrollados, tienden a tener una ventaja innovadora distinta en términos de economías de escala en comparación con las empresas más pequeñas (Patel y Pavitt, 1991).

El análisis empírico se realizó a partir de una base de datos obtenida de un organismo público, esto quiere decir que tiene un sesgo relativo a que si hubiésemos partido de una investigación cualitativa realizando nosotros mismos la encuesta y, por consiguiente, haber preparado el cuestionario. La muestra en si no es pequeña, pero podría haber sido más amplia.

Nuestros conglomerados representan una simplificación de la realidad empresarial, una simplificación que es útil para la clasificación de empresas y entender su comportamiento internacional.

También, dada la especificidad del estudio, el cual se limita a las empresas PYMEs catalanas, no se puede generalizar que los resultados de la investigación tengan los mismos elementos contextuales para otras PYMEs similares, ya sea, en el contexto local, nacional incluso internacional. Es decir, no se puede hacer la extrapolación de los resultados a esas a PYMEs de esas zonas geográficas.

Lamentablemente, como subrayan Zahra y George (2002), los estudios empíricos no siempre capturan los ricos argumentos teóricos y las diversas dimensiones de un constructo. Así que posibles ampliaciones de variables para medir mejor los constructos aquí estudiados son recomendables.

### **5.3.2 Líneas futuras de investigación**

Nuestro principal interés de investigación en este estudio fue examinar el efecto y relación entre la innovación y la internacionalización exportadora con una base de datos de corte transversal para un período de sólo cuatro años. Por lo tanto, podríamos sugerir un futuro estudio similar, pero con datos longitudinales donde se aborde el tema de la asignación de recursos específicos en innovación y su efecto directo en la internacionalización. Sin embargo, incluso este tipo de datos podría ofrecer sólo respuestas parciales de la complejidad de las relaciones entre innovación e

internacionalización (Damijan et al., 2010). En particular, hemos propuesto que la innovación tiene un efecto directo en la internacionalización y que la capacidad de innovación se ve influenciada por la gestión de proyectos de innovación y por los sistemas de gestión. Las investigaciones futuras también podrían diferenciar las numerosas formas de apoyo público para identificar aquellas que van en ayuda de la innovación, la internacionalización o a ambos al mismo tiempo.

Otra línea futura de investigación podría ser replicar la metodología empleada a diferentes sectores y países, involucrando la mayor cantidad de empresarios y gerentes de las PYMEs posible, así como directivos de las principales empresas. Esto permitirá poner a prueba los modelos desarrollados y revelar la extensión en la cual las variables y constructos indicados por este estudio son específicos del sector abordado o tienen capacidad de generalización.

En particular, hemos propuesto que la innovación tiene un efecto directo en la internacionalización y que la capacidad de innovación se ve influenciada por la gestión de proyectos de innovación y por los sistemas de gestión. Las investigaciones futuras también podrían diferenciar las numerosas formas de apoyo público para identificar aquellas que van en ayuda de la innovación, la internacionalización o a ambos al mismo tiempo.

Por último, consignar que la innovación y la internacionalización son procesos que evolucionan con el tiempo, por lo que nuestro análisis no puede capturar la evolución de las empresas de un tipo de conglomerado a otro en el tiempo (son datos de corte transversal). Las investigaciones futuras podrían tratar de confirmar y afinar estos conglomerados estratégicos con el fin de verificar si se mantienen en un área geográfica más extensa. Sin duda, que una investigación longitudinal de análisis clúster de PYMEs podría aportar datos interesantes sobre el desarrollo y el comportamiento de la internacionalización a largo plazo y las consecuencias relacionadas con el rendimiento.

## Bibliografía

- Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989). Management influences of export performance: A review of the empirical literature 1978–1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26.
- Abou-Zeid, E. (2005). A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(3), 146–155.
- Achcaoucaou, F., Miravittles, P. y Leon, F. (2014). Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: a matter of dual embeddedness. *International Business Review*, 23 (1), 76–90.
- Akgün, A., Keskin, H. y Byrne, J. (2012). Organizational emotional memory. *Management Decision*, 50(1), 95-114.
- Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1).
- Alegre, J., Sengupta, K. y Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry, *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Almeida, R. y Fernandes, A.M. (2008). Openness and Technological Innovations in Developing Countries: Evidence from Firm-Level Surveys. *Journal of Development Studies*, 44(5), 701-727.
- Alonso, J. y Donoso, V. (1998), “Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales”, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- Alonso, J.A. y Barcenilla, S. (1999). Retorno a la competitividad: nuevos desarrollos. *Revista Vasca de Economía*, 44, 16-51.

- Álvarez, J.C. y García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*, 310, 149-161.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39(5), 1154-1184.
- Amar, A.D. y Juneja, J.A. (2008). A descriptive model of innovation and creativity in organizations: a synthesis of research and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(4), 298–311.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, A., Dodd, S. y Jack, S. (2012). Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice. *Management Decision*, 50(5), 958-971.
- Andersson, M. y Loof, H. (2011). Small business innovation: Firm level evidence from Sweden. *The Journal of Technology Transfer*, 37(5), 732–754.
- Andrews, K. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Ed. Dow Jones-Irwin Homewood.
- Andriessen, D.G. (2008). Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 5–12.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Añón, D. y Driffield, A.N. (2011). Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK. *International Small Business Journal*, 29(1), 4-24.

- Ar, I.M. y Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172–206.
- Aragón, A., Sanchez, G. y Mueses, A. (2015). Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las prácticas de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>.
- Argote, L., Beckman, S.L. y Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science*, 36(2), 140–154.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485–511.
- Audretsch, D. (2002). The dynamic role of small firms: evidence from the U.S. *Small Business Economics*, 18, 13-40.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Backer, T. (2000). The failure of success: challenges of disseminating effective substance abuse prevention programs. *Journal Community Psychology*, 28(3), 363-373.
- Bahadir, S.C., Bharadwaj, S. y Parzen, M. (2009). A meta-analysis of the determinants of organic sales growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 263–275.
- Baker, W. y Sinkula, J. (1999a). The synergistic effect of market orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-27.



- Baker, W. y Sinkula, J. (1999b). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Bakker, R.M., Cambré, B., Korlaar, L. y Raab, J. (2010). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494-503.
- Balabanis, G. I., & Katsikeas, E. (2003). Being an entrepreneurial exporter: Does it pay? *International Business Review*, 12(2), 233–252.
- Baldwin, J.R. y Gu, W. (2004). Trade liberalization: Exportmarket participation, productivity growth, and innovation. *Oxford Review of Economic Policy*, 20(3), 372–392.
- Bannò, M., Piscitello, L., y Amorim Varum, C. (2013). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22–38.
- Barcelo-Valenzuela, M., Sánchez-Schmitz, G., Pérez-Soltero, A., Martí Rubio, F. y Palma, J. (2008). Defining the problem: key element for the success of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(4), 322–333.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basile, R. (2001). Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185–1201.
- Baskerville, R. y Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83–105.

- Battistella, C., Biotto, G. y De Toni, A. (2012). From design driven innovation to meaning strategy. *Management Decision*, 50(4), 718-743.
- Becker, W. y Dietz, J. (2004). R&D cooperation and innovation activities of firms – Evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33(2), 209 - 223.
- Becker, S.O. y Egger, P.H. (2007). Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics*, 44(1), 1–26.
- Beise-Zee, R. y Rammer, C. (2006), Local user-producer interaction in innovation and export performance of firms, *Small Business Economics*, 27, 207–222.
- Bell, J., Crick, D., y Young, S. (2004). Small firm internationalisation and business strategy: An exploratory study of “knowledge intensive” and “traditional” manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms - A Further Challenge to Stage Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Berthon, P., Hulbert, J.M., y Pitt, L. (2004). Innovation or Customer Orientation? An Empirical Investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065 – 1090.
- Biedenbach, T. y Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621-635.
- Biesner J. y Brügger G. (2005). The significance of knowledge management for a larger company. Knowledge management: Organizational and technological dimensions. Heidelberg, New York, Physica-Verlag, 159–167.

- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9, 93–98.
- Blankenburg, D., Eriksson, K. y Johanson, J. (1996). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1053.
- Brewer, P. (2009). Australia's export promotion program: Is it effective? *Australian Journal of Management*, 34(1), 125–142.
- Buzzel, R. D. y Gale, B. T. (1987). The PIMS principle: Linking strategy to performance. New York: The Free Press.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C. y Li, E. K. Y. (2003). Export market oriented behaviour and export performance. *International Marketing Review*, 20, 493–513.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caldera, A. (2010). Innovation and exporting: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Review of World Economics*, 146(4), 657–689.
- Calvo, A.R. y López, V. (2004). Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 49-64.
- Camisón, C. (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa. *Revista Asturiana de Economía*, 6(julio), 63-101.
- Camisón, C. (1997). "La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas". Madrid: Cívitas.

- Camisón, C.; Lapiedra, F.; Segarra, M. y Boronat, M. (2002). Meta-análisis de la relación entre tamaño de la empresa e innovación. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, Primera Edición, julio 2002.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A. y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179 - 200.
- Cantarello, S., Nosella, A., Petroni, G. y Venturini, K. (2011). External technology sourcing: evidence from design-driven innovation. *Management Decision*, 49(6), 962-983.
- Carlucci, D. y Schiuma, G. (2006). Knowledge Asset Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company's Performance. *Knowledge and Process Management*, 13(1), 35–46.
- Carlsson, S. (2003). Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks. *Knowledge and Process Management*, 10(3), p.194-206.
- Caruana, A., Morris, M. H. y Vella, A. J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of Small Business Management*, 31(1), 16–29.
- Cassiman, B. y Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports, *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cassiman, B. y Martínez-Ros, E. (2007). Product innovation and exports: Evidence from Spanish manufacturing. IESE Working Paper, mimeo.
- Castellani, D. y Zanfei, A. (2007). Internationalisation, Innovation and Productivity: How Do Firms Differ in Italy?. *The World Economy*, 30(1), 156–176.

- Chang, S. y Singh, H. (2000). Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position. *Strategic Management Journal*, 21(7), 739-752.
- Chandler, A. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.
- Chaston, I. y Mangles, T. (1997). Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 47-57.
- Chaston, I. y Scott, G. (2012). Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy. *Management Decision*, 50(7), 1161-1177.
- Chetty, S.K. y Stangl, L.M. (2009). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1725-1743.
- Choueke, R. y Armstrong, R. (2000). Culture: A Missing Perspective on Small- and Medium-Sized Enterprise Development? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(4), 227-238.
- Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Business Growth. *Harvard Business Review*, 3, 30-50.
- Churchill, E. y Snowdon, D. (1998). Collaborative virtual environment: an introductory review of issues and systems. *Virtual Reality*, 3(1), p.3-15.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D., (2008). Factores Familiares y Compromiso Internacional: Evidencia Empírica en las Empresas Españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 35, 7-26.
- Coeurderoy, R., Cowling, M., Licht, G. y Murray, G. (2012). Young firm internationalization and survival: Empirical tests on a panel of

'adolescent' new technology-based firms in Germany and the UK, *International Small Business Journal*, 30(5), 472-492.

Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), p.128-152.

Collis, D.J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Conant, J. S., Mokwa, M. P. y Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measuresbased study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.

Conner, K. (1991). A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.

Cooper, A., Gimeno-Gascón, F. y Woo, C. (1991). A Resource-based Prediction of New Venture Survival and Growth. *Academy of Management Proceedings*, 68-72.

Cowan, R., David, P.A. y Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 211-253.

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 362-378.

Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. y Manrakhan, S. (2007). Causes of difficulty in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709-725.

Cui, A., Griffith, D., Cavusgil, S. y Dabic, M. (2006). The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between

foreign MNCs and local subsidiaries: a Croatian illustration. *Journal World Business*, 41, 100-111.

D'Angelo, A. (2012). Innovation and export performance: a study of Italian high-tech SMEs. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 393-423.

Damijan, J.P., Kostevc, Ä. y Polanec, S. (2010). From innovation to exporting or vice versa? *The World Economy*, 33(3), 374–398.

Darroch, J. y McNaughton, R. (2002), Examining the Link between Knowledge Management Practice and Types of Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.

Dasgupta, P. y David, P. (1994). Toward a new economics of science. *Research Policy*, 23(5), p.487-521.

Davenport, H. y Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 39(4), p.114-115.

Davenport, T. y Prusak, L. (2000). Working knowledge. Boston, US: Harvard Business School Press.

Dávila, T, Epstein, M. y Shelton, R. (2006). Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Day, G. S. y Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(4), 1–20.

De Clercq, D. y Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339-358.

Delmar, F., Davidsson P. y Gartner W. (2003), Arriving at the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18, 189–216.

- Denicolai, S., Zucchella, A. y Strange, R. (2015). Knowledge assets and firm international performance. *International Business Review*, 23(1), 55–62.
- Denicolai, S., Hagen, B. y Pisoni, A (2015). Be International or Be Innovative? Be Both? The Role of the Entrepreneurial Profile. *Journal of International Entrepreneurship*, published online: 17 March 2015 (forthcoming).
- Dess, G. G. y Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261.
- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, K.H. y Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 428–442.
- Dibrell, C., David, P. y Craig, J. (2008). Fueling Innovation Through Information Technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203-218.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), p. 1504-1511.
- Devinney, T.M., Midgley, D.F. y Soo, Ch.W. (2005). Knowledge Creation in Organizations: A Multiple Study Overview. *Knowledge Management*, 77-96.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.



- Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, (January-February), 54-62.
- Eddleston, K., Kellermans, F. y Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.
- Ernst, D. y Unctad. (2005). Complexity and internationalisation of innovation: why is chip design moving to Asia? *International Journal of Innovation Management*, 9(1), 47-73.
- Esteve-Pérez, S. y Rodríguez, D. (2013). The dynamics of exports and R&D in SMEs, *Small Business Economy*, 41(1), 219-240.
- Etemad, H. y Keen, C. (2012). Rapid growth and rapid internationalization: the case of smaller enterprises from Canada. *Management Decision*, 50(4), 569–590.
- Felício, J., Rodrigues, R. y Caldeirinha, V. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717-1738.
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors, *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernández-Mesa, A. y Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148 – 156.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 73-92.

- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 20,84-98.
- Filatotchev, I. y Bishop, K. (2002). Board composition, share ownership and 'underpricing' of UK IPO firms. *Strategic Management Journal*, 28(10), 941–955.
- Floyde, A., Lawson, G., Shalloe, S., Eastgate, R. y D'Cruz, M. (2013). The design and implementation of knowledge management systems and e-learning for improved occupational health and safety in small to medium sized enterprises, *Safety Science*, 60, 69-76.
- Foreman-Peck, J. (2013). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy, *Small Business Economy*, 41(1), 55-70.
- Frambach, R. T., Prabhu, J. y Verhallen, T. M. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 377–397.
- Frappaolo, C. (2008). Implicit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 23–25.
- Freeman, S., Edwards, R. y Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63.
- Freel, M.S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms, *Technovation*, 25(2), 123-134.
- Freixanet, J. (2014). Innovation and internationalization and implications for management and public policy, *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2(2), 57-75.

- Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8), 59-74.
- Furman, J., Porter, M. y Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research Policy*, 31(6), 899 - 933.
- García-Canal, E. y Sánchez-Lorda, P. (2004). One more only if it is one of us. The number of partners and the stock market reaction to alliance formation. Working paper, Universidad de Oviedo.
- Gatignon, H., y Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77–90.
- Gautam, R., Barney, J.B. y Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.
- Gil-Pechuan, I., Exposito-Langa, M. y Tomas-Miquel, J. (2013). International entrepreneurship in SMEs: a study of influencing factors in the textile industry, *International. Entrepreneurship and. Management Journal*, 9(1):45-57.
- Golovko, E. y Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380.
- Gorodnichenko, Y., Svejnar, J. y Terrell, K. (2010). Globalization and innovation in emerging markets. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2(2), 194–226.
- Graham, P. (1999). Small business participation in the global economy. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 88-102.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Grant, R.M. (1996). “Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones”. Madrid: Cívitas.
- Gulati, R. (1995a). Social structure and alliance formation pattern: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), p. 619–652.
- Gulati R. (1995b). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), p.85–113.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), p.293-317.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
- Hagen, B, Zucchella, A, Cerchiello, P. y De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21, 369 -382.
- Hagen, B., Denicolai, S. y Zucchella, A. (2014). International entrepreneurship at the crossroads between innovation and internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(2), 111 – 114.
- Halilem, N., Nabil, A. y Réjean, L. (2014). Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and mediumsized enterprises: A nonrecursive structural equation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(1), 18 – 34.
- Han, J. K., Kim, N. y Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.

- Harzing, A. W. (2000a). Cross-national mail surveys: Why do response rates differ between countries? *Industrial Marketing Management*, 29(3), 243–254.
- Harzing, A. W. (2000b). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120.
- Haug, A., Pedersen, S. y Arlbjorn, J. (2011). IT readiness in small and medium-sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 490-508.
- Helfat C.E. (2007), *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Blackwell.
- Henderson, J. y Weiler, S. (2010). Entrepreneurs and job growth: probing the boundaries of time and space. *Economic Development Quarterly*, 24(1), 23-32.
- Hendriks, P. (1999). Do smarter systems make for smarter organizations? *Decision Support Systems*, 27(1/2), p.199–213.
- Hendriks, P. (2001). Many rivers to cross: from ICT to knowledge management systems. *Journal of Information Technology*, 16(2), p.57-72.
- Hessels, S. (2007). Innovation and international involvement of Dutch SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 234–255.
- Hessels, J. y Kemna, M. (2008). Internationalization of European SMEs towards Emerging Markets. *SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs*, 1-17.
- Hessels, J. y van Stel, A. (2010). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*, 37(2), 255-268.

- Higón, D. y Driffield, A.N. (2007). Exporting and innovation performance: analysis of the annual small business Survey in the UK. *International Small Business Journal*, 29(1), 4–24.
- Hill, C.W. y Jones, G.R. (1996). "Administración Estratégica. Un enfoque integrado". McGraw-Hill.
- Hitt, MA., Hoskisson, RE. y Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4):767–798.
- Hirsch, S. y Bijaoui, I. (1985), R&D intensity and export performance - a micro view, *Weltwirtschaftliches Archiv - Review of World Economics*, 121(2), 238-251.
- Hoang, H. y Rothaermel, F.T. (2010). Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation and R&D project performance. *Strategic Management Journal*, 31, 734-758.
- Holsapple, C.W. (2001). Knowledge management support of decision making. *Decision Support Systems*, 31(1), 1-3.
- Homburg, C., Krohmer, H. y Workman, J. P., Jr. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 1331–1340.
- Hu, Y. (1995). The international transferability of competitive advantage. *California Management Review*, 37(4), 73-88.
- Huang, K., y Yu, T. (2011). Entrepreneurship, process innovation and value creation by a nonprofit SME. *Management Decision*, 49(2), 284-296.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

- Huck, J. y McEwen, T. (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 90-93.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429 - 438.
- Human, G. y Naudé, P. (2009). Relationship or Innovation orientation in B2B markets: Empirical results from an emerging market. En The 25th IMP-Conference. p. 1-17.
- Hunt S.D y Morgan, R.M. (1995), The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(Julio), 42 - 54.
- Hutchinson V y Quintas P (2008). Do SMEs do knowledge management? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-134.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999- 1015.
- Jansson, H. y Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region, *Journal of International Management*, 14(1), 65-77.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993).Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*. In Hood, N. & Vahlne, J-E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, London: Beckham.

- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E., (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F., (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A. y Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1–2), 63–74.
- Kalleberg, A.L. y Leitch, K.T. (1991). Gender and Organisational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal*, 34, 136-161.
- Kaminski, P., de Oliveira, A. y Lopes, T. (2008). Knowledge transfer in product development processes: A case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal-mechanic sector from Sao Paulo, Brazil, *Technovation*, 28(1-2), 29-36.
- Keen, Ch. y Etemad, H. (2012). Rapid growth and rapid internationalization: the case of smaller enterprises from Canada, *Management Decision*, 50(4), 569-590.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M. y Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kessler, E., Bierly, P. y Gopalakrishnan, S. (2000). Internal vs. external learning in new product development: Effects on speed, cost and competitive advantage. *R&D Management*, 30, 213-223.



- Kester, C. y Luehrman, T. (1989). Are we Feeling More Competitive Yet? The Exchange Rate Gambit. *Sloan Management Review*, 19, 19-28.
- Ketchen, D. J., y Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441- 458.
- Khilji, S. Mroczkowski, T. y Bernstein, B. (2006). From invention to innovation: Toward developing an integrated innovation model for biotech firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 528-540.
- Kirca, A. H., Cavusgil, S. T. y Hult, G. T. M. (2009). The effects of national culture on market orientation: Conceptual frameworks and research propositions. *International Business Review*, 18(2), 111–118.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Klein, J.; Edge, G. y Kass, T. (1991). Skill-based competition. *Journal of General Management*, 16(4), p. 1-15.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalisation. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12- 32.
- Knight, G. y Liesch, P. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12), 981- 995.
- Knight, G. A. y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), p.383-397.

- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990).Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R. y Mishra, H.A. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 259-282.
- Kotler, P. (2002). Marketing management: Analysis, planning and control. New York: Prentice Hall.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession.*Foreign Affairs*, 73(2),28-44.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. y Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42, 253–267.
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), p.461-477.
- Larimo, J. (2007). Different types of exporting SMEs: Similarities and differences in export performance. *International Marketing Research*, 17, 17-62.
- Laudon, K. y Laudon, J. (1997). Management Information Systems. Upper Saddle River, US: Prentice Hall.
- Laumann, E.; Galaskiewicz J. and Marsden, P. (1978). Community structure as interorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, 4, p.455-484.

- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(summer special issue), p.111–125.
- Leonidou, L. y Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27, 517-552.
- Lerner, M. y Almor, T. (2002). Relationships Among Strategic Capabilities and Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109- 125.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. y Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- Liebowitz, J. (2008). Two forgotten elements of a knowledge management strategy. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(3), 239-244.
- Lippman, S. y Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), p.418–438.
- Liu, S., Luo, X. y Shi, Y.Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-82.
- Lloria, M.B. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 77–89.
- López-Paredes, A., Pajares-Gutiérrez, J. y Galán-Ordax, J. (2010). La empresa como cartera de proyectos y programas. *DYNA Ingeniería e Industria*, 85 (1), 39-46, 2010.

- Love, J. y Mansury, M. (2009). Exporting and productivity in business services: evidence from the United States. *International Business Review*, **18**(6), 630–642.
- Lucchetti, R. y Sterlacchini, A. (2004). The adoption of ICT among SMEs: evidence from an Italian survey. *Small Business Economics*, **23**(2), 151-168.
- Luecke, R. y Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, **21**(1), 135–172.
- Lundvall, B.A. (2007). National innovation systems – Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, **14**(1), 95–119.
- Lynn, G.S., Morone, J.G., Paulson, A.S. (1996), Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process, *California Management Review*, **38**(3), 8-37.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia-Pérez-de-Lema, D. y Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs, *Journal of Small Business Management*, **47**(4), 465-488.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia-Pérez-de-Lema, D. y Van Auken, H. (2013). An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions, *Journal of Small Business Management*, **51**(4), 578-601.
- Madsen, T. K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, **6**(4), 41–57.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **13**(5), 363-380.

- Majocchi, A. y Zucchella, A. (2003). Internationalization and performance, findings from a set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 249–268.
- Malhotra, Y. (2000a). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13(1), p.5–17.
- Malhotra, Y. (2000b). Knowledge management and virtual organizations. Hershey, US: Idea Group.
- March-Chorda, I., Gunasekaran, A. y Lloria-Aramburo, B. (2002). Product development process in Spanish SME's: an empirical research. *Technovation*, 22(5), 301–312.
- Marlin, D., Ketchen, D. y Lamont, B. (2007). Equifinality and the Strategic Groups-Performance Relationship. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 208-233.
- Mascitelli, R. (2000). From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 179–193.
- Mcadam, R. y Mcconvery, T. (2004). Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(3), 206–221.
- McDermott, R. (1999). Knowledge management – why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), p.103–17.
- McDougall, P. y Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategy change, and performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11, 23-40.

- McDougall, P. y Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McGuinness, N.W. y Little, B. (1981), The impact of R&D spending on the foreign sales of new Canadian industrial products. *Research Policy*, 10(1), 78–98.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21–35.
- McNaughton, R. (2001). The export mode decision-making process in small knowledge- intensive firms. *Market Intelligence and Planning*, 19, 12-20.
- McNaughton, R. (2003). The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 297-311.
- Melin, L. (1992). Internationalisation as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(Issue S2), 99–118.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 66 - 73.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miles, R. y Snow, C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34 (4), p.53-72.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C.F. y Park, H.J. (2003). MNC Knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586–599.

- Mitchell, R. y Nicholas, S. (2006). Knowledge creation through boundary-spanning. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(4), 310–318.
- Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revised. *International Small Business Journal*, 18(1), 53–72.
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín, G. (2012). A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: The moderating role of productivity. *International Business Review*, 21(5), 862-877.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. y Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
- Morrison, A. J. y Roth, K. (1992). A taxonomy of business-level strategies in global industries. *Strategic Management Journal*, 13, 399–418.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nauwelaerts, Y., y Vijfeyken, E. (2013). 6. The effect of export promotion programs on export satisfaction: a study in the Flemish design sector. In De Beule, F., & Nauwelaerts, Y. (Eds.) *Innovation and Creativity: Pillars of the Future Global Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd: Cheltenham, UK, 126–154.
- Nelson, R. (1991a). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(2), p.61-74.
- Nelson, R. (1991b). El papel de las divergencias entre empresas en una teoría evolucionista del avance técnico. *Science and Public Policy*, 18(6), p.347-352.

- Nelson, R. y Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Nieto, M.J. y Santamaría, L. (2010). Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44–69.
- Noble, C.H., Sinha, R.K. y Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25 - 39.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), p.14-37.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. y Reinmoeller, P. (2000). Dynamic business systems for knowledge creation and utilization. In C. Despres y D. Chauvel (Eds.), *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management*. Boston, US: Butterworth Heinemann, p.89-112.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10.
- Nordfors, D. (2004). The Role of Journalism in Innovation Systems. *Innovation Journalism*, 1(7), 3-18.
- O'Farrell, P. y Wood, P. (1998). Internationalisation by business service firms: Towards a new regionally based conceptual framework. *Environment and Planning*, A30, 109-128.



- Oke, A., Burke, G. y Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), 735–753.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Palacios, D., Gil, I. y Garrigos, F. (2009). The impact of knowledge management practices on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries, *Small Business Economics*, 32, 291-301.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized Enterprises, *Journal of World Business*, 43(4) 475-485.
- Patel, P. y Pavitt, K. (1991) Large firms in the production of the World's technology: an important case of 'Non-Globalisation', *Journal of International Business Studies*, 22(1): 1–21.
- Pavitt, K. y Patel, P. (1991). Large firms in the production of the world's technology: an important case of" non-globalisation".*Journal of international business studies*, 22(1), 1-21.
- Peirano, F. y Suárez, D. (2006). ICTS and enterprise: conceptual proposals to generate indicators for the information society. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(2), 123-142.
- Pelham, A. M. y Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance.*Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 27–43.
- Pelham, A.M. (1997a). Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms.*Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.

- Pelham, A.M. (1997b).Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(5),276-296.
- Pelham, A.M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small an Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Penrose, E. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Ed. Aguilar. Madrid.
- Pentland, B.T. (1995). Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1–21.
- Peteraf, M. y Shanley, M. (1997). Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18(summer special issue), p.165-186.
- Pla-Barber, J. y Alegre, J. (2007).Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293.
- Pleshko, L. y Soulden, N. (2003). The profit effects of product-market growth strategy: A financial services example. *Journal of Financial Services Marketing*, 7(3), 258-266.
- Polanyi, M. (1966).The tacit dimension. Routledge and Kegan Paul: London, UK.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1987).From Competitive Advantage to Corporate Strategy.*Harvard Business Review*. May–June (3), 43–59.
- Porter, M. (1990).The competitive advantage of nations. London: Collier-Macmillan.

- Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), p.62-78.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), p.79-91.
- Prajogo, D., McDermott, Ch. y McDermott, M. (2013). Innovation orientations and their effects on business performance: contrasting small- and medium-sized service firms, *R&D Management*, 43(5), 486-500.
- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European Management Journal*, 26(6), 378-387.
- Radas, S. y Bozic, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy, *Technovation*, 29, 438-450.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.
- Rauch, A., Frese, M. y Sonnentang, S. (2000). Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 28-39.
- Raymond, L., St-Pierre, J. (2010), R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification, *Technovation*, 30(1), 48-56.
- Raymond, L. y St-Pierre, J. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality, *International Small Business Journal*, 31(1), 82-102.
- Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Reid, S. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), 45-55.

- Reid, S. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141-157.
- Renko, M., Shrader, R. y Simon, M. (2012). Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. *Management Decision*, 50(7), 1233-1251.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. *Advances in International Marketing*, 11, 49-78.
- Ritchie, B. y Brindley, C. (2005). Cultural Determinants of Competitiveness within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 104-119.
- Robertson, C. y Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211–235.
- Rodríguez, J. L. y Rodríguez, R.M.G. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539-557.
- Roper, S., Du, J., y Love, J.H. (2008). Modelling the innovation value chain. *Research Policy*, 37(6), 961–977.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYMES. *Cuadernos de Gestión*, 2(1).
- Ruggles, R. (1997). Knowledge tools: using technology to manage knowledge better. Boston, US: Ernst & Young.
- Ruggles, R. (1998). The state of notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), p.80-89.
- Ruikar, K., Anumba, Ch.J. y Egbu, Ch. (2007). Integrated use of technologies and techniques for construction knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(4), 297–311.

- Rumelt, R. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Eds.), *Competitive strategic management*. New Jersey, US: Prentice-Hall, p. 556-570.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sandulli, F., Fernandez-Menendez, J., Rodriguez-Duarte, A. y Lopez-Sanchez, J. (2012). Testing the Schumpeterian hypotheses on an open innovation framework. *Management Decision*, 50(7), 1222-1232.
- Santos, F., Romero, I. y Fernández-Serrano, J. (2012). SMEs and entrepreneurial quality from a macroeconomic perspective. *Management Decision*, 50(8), 1382-1395.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., Zahra, SA. (2006), A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Schubert, T. y Simar, L. (2010). Innovation and export activities in the German mechanical engineering sector: an application of testing restrictions in production analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 36(1), 55–69.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper and Row, New York.
- Schwartz, D.G. (2007). Integrating knowledge transfer and computer-mediated communication: categorizing barriers and possible responses. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(4), 249–259.

- Shefer, D. y Frenkel, A. (2005). R&D, Firm Size and Innovation: An Empirical Analysis, *Technovation*, 25(1), 25-32.
- Shoham, A., Rose, G. y Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(4/5), 435-454.
- Shout, P. (1999). Towards the realization of one-to-one with 30 million profiles. *Nikkei Multimedia*, february, p.104-105.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. y Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59, 1133-1141.
- Singh, S., Darwish, T., Costa, A. y Anderson, N. (2012). Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework. *Management Decision*, 50(4), 651-667.
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. y Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-67.
- Smart, D.T. y Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.
- Snowden, D. (2003). Innovation as an objective of knowledge management. Part I: The landscape of management. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(2), 113–119.

- Sousa, C., (2004), Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 4(9),1-22.
- Speed, R. (1993).Maximizing the potential of strategic typologies for marketing strategy research.*Journal of Strategic Marketing*, 1, 171–188.
- Stein, E. y Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), p.85–117.
- Stock, R.M. y Zacharias, N.A. (2011), Patterns and performance outcomes of innovation orientation.*Academy of Marketing Science*, 39, 870–888.
- Stoian, M.C., Rialp, A. y Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117–135.
- Street, C. y Meister, B. (2004). Small business growth and internal transparency: the role of information systems. *MIS Quarterly*, 28(3), 473-506.
- Suárez, S. y Álamo, F. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258 – 279.
- Subramaniam, M. y Venkatraman, N. (2001).Determinants of transnational product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22(4), 359–378.
- Sullivan, D. (1994), Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325–342.

- Swamidass, P.M. y Kotabe, M. (1993) 'Component sourcing strategies of multinationals: an empirical investigation', *Journal of International Business Studies*, 24(1): 81–100.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43.
- Tatikonda, M.V. y Rosenthal, S.R. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. *Journal of Operations Management*, 18(4), 401-425.
- Taylor, M. (2001). *The moment of complexity: emerging network culture*. Chicago, US: University of Chicago Press.
- Teece, D. (1982). Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-534.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- Tether, B. (2002). Who co-operates for innovation, and why – an empirical analysis. *Research Policy*, 31(6), 947–967.
- Thomas, H. y Venkatraman, N. (1998). Research on strategic groups: Progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25, 537–555.
- Thorelli, H. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), p.37-51.



- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), 11–26.
- Uhlaner, L.M., van Stel, A., Duplat, V. y Zhou, H. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41(3), 581-607.
- Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A. y Garcia-Pérez-de-Lema, D.(2008). Innovation and SME Performance in Spanish Manufacturing Firms, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.
- Van Beveren, I. y Vandebussche, H. (2010). Product and process innovation and firms' decision to export. *Journal of Economic Policy Reform*, 13(1), 3–24.
- Van der Walt, M. y de Wet, G. (2008). A framework for scientific knowledge generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(2), 141–154.
- Vaona, A. y Pianta, M. (2008). Firm size and innovation in European manufacturing. *Small Business Economics*, 30(3), 283–299.
- Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.
- Vila, N. y Kuster, I. (2007). The importance of innovation in international textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1), 17-36.

- Voudouris, L., Makridakis, S. y Spanos, Y. (2000). Greek hidden champions: lessons from small, little known firms in Greece, *European Management Journal*, 18(6), 663-674.
- Wang, Y.L., Wang, Y.D. y Horng, R.Y. (2010). Learning and innovation in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 175–192.
- Warren, L. y Hutchinson, W. (2000). Success Factors for High-Technology SME's: A Case Study from Australia. *Journal of Small Business Management*, (July), 86-91.
- Welbourne, T., Neck, H. y Meyer, G. (2012). The entrepreneurial growth ceiling: using people and innovation to mitigate risk and break through the growth ceiling in initial public offerings. *Management Decision*, 50(5), 778-796.
- Welch, L. y Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports - A marketing failure? *Journal of Management Studies*, 17(3), 333-344.
- Welch, C. y Welch, L. (2009). Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18, 567-577.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wilkinson, A. (1999). Employment Relations in SMEs. *Employment Relations*, 21(3), 206-217.
- Wit, A.D. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.

- Woerter, M. y Roper, S. (2010). Openness and innovation: Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. *Research Policy*, 39(1), 155–164.
- Wolff, J.A. y Pett, T.L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268–284.
- Wood, V. R. y Robertson, K. R. (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, 14(6), 424–444.
- Woodside, A. G., Sullivan, D. P. y Trappey, R. J. (1999). Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 45(2), 135–146.
- Wright, P., Kroll, M. J., Pray, B., & Lado, A. (1995). Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 143– 151.
- Yannopoulos, P. (2010). Export assistance programs: Insights from Canadian SMEs. *International Review of Business Research Papers*, 6(5), 36–51.
- Yeh-Yun, C. y Yi-Cheng, C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Yi J., Wang, Ch. y Kafouros, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? *International Business Review*, 22(2), 392-406.
- Yli-Renko, H., Autio, E. y Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279 - 304.

- Yongho, L., Juneseuk, S. y Yonktae, P. (2012). The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting & Social Change*, 79(5), 832-842.
- Yu, X. y Si, S. (2012). Innovation, internationalization and entrepreneurship: A new venture research perspective. *Innovation: Management, policy & practice*, 14(4), 524–539.
- Zahra, S., Ireland, R. y Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), p.185-203.
- Zheng, K., Yong, G., Yang, Z. y Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58, 1049–1058.
- Zhou, Z.K., Yim, K.C. y Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(1), 42-60.
- Zhou, Z.K. y Li, C.B. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 447 - 466.
- Zucchella, A. y Siano, A. (2014). Internationalization and innovation as resources for SME growth in foreign markets: a focus on textile and clothing firms in the Campania Region. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 21–41.

# Anexo 1 Encuesta

Empresa		Entrevistat	
Nom de l'empresa (*)		Nom	
Acrònim o Marca		Càrrec	
CIF(*)		Telèfon mòbil	
Telèfon(*)		Mail	
web		Nom	
Sector(*)		Càrrec	
Treballadors(*)		Telèfon mòbil	
Facturació(*) (en Mil·lions d'€)		Mail	
% Exportacions(*)		Nom	
% R+D sobre facturació (*)		Càrrec	
B eu descripció de l'empresa		Telèfon mòbil	
		Mail	
		En revistador	
		Nom	
		Data de la visita (dd/mm/aaaa)	
		Duarada visita en hores	
		Equip	
		Puntuació	

INTERNACIONALITZACIÓ			
I - INTERNACIONALITZACIÓ	1. % Exportacions (sobre facturació).	0	
	2. Principals mercats de l'exportació		
	Indicar % del mercat sobre les exportacions de l'empresa (ha de sumar 100%)	Escriu aquí el valor exacte en cas de conèixer-ho.	
		Europa Occidental	0-20%
	Europa de l'Est (definició ONU): Bielorrússia, Moldàvia, Polònia, Rússia, Ucraïna, República Txeca, Hongria, Eslovàquia, Romania, Bulgària Albània	Europa de l'Est	0-20%
		Estats Units i Canadà	0-20%
		Amèrica Llatina	0-20%
	Àsia i Oceania	0-20%	
	Àfrica	0-20%	

SISTEMES DE GESTIÓ					
II - SIST. DE GESTIÓ	3. Existeix una estratègia elaborada per l'alta direcció i es dissenya tenint en compte les tendències de l'entorn.				
	1	2	3	4	5
	No existeix un pla estratègic definit per l'empresa. Direcció decideix les actuacions a dur a terme en funció de les seves percepcions.	L'empresa té un pla estratègic més o menys definit, però no el té per escrit. El pla estratègic només és conegut per la direcció.	L'empresa té un pla estratègic definit segons les tendències de l'entorn per escrit. El pla només és conegut per la direcció.	L'empresa té un pla estratègic definit segons les tendències de l'entorn i consta per escrit. El pla és conegut per la major part de l'organització.	L'empresa té un pla estratègic definit segons les tendències de l'entorn i consta per escrit. El pla està disponible (document penjat a la intranet) i és conegut per tota l'organització (s'ha fet sessions per explicar-lo).
II - SIST. DE GESTIÓ	4. Es gestiona la innovació sistemàticament, com a procés clau de negoci.				
	1	2	3	4	5
	La innovació no és gestionada per ningú a l'empresa. Si és necessari es fan projectes individuals (que sorgeixen molt de tant en tant).	No es gestiona la innovació, tot i que van sorgint innovacions incrementals periòdicament. Habitualment les innovacions sorgeixen de propostes d'alguns treballadors inquilts (que acostumen a ser els mateixos).	L'empresa gestiona la innovació de forma informal (el procés com a tal no està formalitzat ni és conegut per l'organització).	L'empresa gestiona de forma sistemàtica la innovació (el procés està formalitzat i és conegut per l'organització), però no és tractada en la manera d'operar de l'empresa com un procés estratègic.	L'empresa gestiona de forma sistemàtica la innovació com un procés de negoci estructurat per projectes. La gestió de la innovació es considera un procés estratègic de l'empresa i això queda reflectit en la manera d'operar.
II - SIST. DE GESTIÓ	5. El procés d'innovació és liderat clarament per la direcció.				
	1	2	3	4	5
	No hi ha cap tipus de compromís per part de la direcció ni dels treballadors.	No existeix ningú que lideri el procés de la innovació de forma formal, tot i que existeix un grup de treballadors que proposen millores (innovacions incrementals) que acostumen a ser acceptades per direcció.	El procés d'innovació és liderat de forma informal per alguna persona propera a direcció. La direcció s'involucra només en les decisions d'inversió dels projectes.	El procés d'innovació és liderat formalment per la direcció, normalment per un departament (R+D, Innovació, Tècnic, etc.).	El procés d'innovació és liderat clarament per la direcció (acostuma a haver-hi un responsable o comitè que gestiona el procés amb totes les àrees involucrades). El Director General dedica part del seu temps a l'impuls i gestió del procés d'innovació.
II - SIST. DE GESTIÓ	6. Els resultats del procés d'innovació s'avaluen sistemàticament.				
	1	2	3	4	5
	No es mesuren ni s'avaluen els resultats dels projectes d'innovació.	Només s'avaluen els resultats d'alguns projectes d'innovació (normalment aquells en els que s'ha invertit més recursos).	S'avaluen els resultats de la major part dels projectes d'innovació.	S'avaluen els resultats de tots els projectes d'innovació, però no del procés.	S'avaluen sistemàticament els resultats dels projectes i del procés d'innovació.
DE	7. L'empresa disposa d'un sistema de gestió de la qualitat pels seus productes i serveis.				
	1	2	3	4	5

	L'empresa <b>no gestiona de manera sistemàtica la qualitat</b> dels seus processos.	L'empresa <b>no té un sistema de gestió implantat</b> però té eines de seguiment sistemàtic de la qualitat.	Té un sistema de gestió implantat.	Té un sistema de gestió integrat com a plataforma inicial d'aplicació de la qualitat total.	Treballa amb enfocament de negoci segons models d'excel·lència empresarial (EFQM)	
<b>CULTURA OBERTA / COL·LABORATIVA</b>						
III -CULT. OB.	<b>8. Cultura oberta a noves idees, es tolera l'error, s'accepten els canvis...</b>					
	Cultura oberta implica estar obert a noves idees, tolerar l'error, acceptar canvis, etc. Tant les persones com l'estructura organitzativa influeixen d'una forma determinada					
	1	2	3	4	5	
	Totalment en desacord	Desacord	Ni d'acord ni en desacord	D'acord	Totalment d'acord	
III -CULT. OB.	<b>9. S'estableixen relacions de confiança i a llarg termini amb els proveïdors clau.</b>					
	Els proveïdors clau són aquells que resulten estratègics per la complexitat del mercat o per la importància de les compres (per especificacions o per evitar colls d'ampolla)					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	
III -CULT. OBERTA	<b>10. Participació en projectes col·laboratius de R+D+i.</b>					
	Estratègics: projectes necessaris a causa de la complexitat tecnològica del mercat on es mou. Exploratoris: projectes per cercar oportunitats i/o guanyar capacitat de venda en altres mercats, on es mouen els partners dels projectes.					
	1	2	3	4	5	
	No.	En petits projectes incrementals sense risc (exploratoris o estratègics).	En projectes de caire exploratori.	En projectes de caire estratègic.	En projectes de caire exploratori i estratègic.	
III -CULT. OB.	<b>11. Participació en activitats conjuntes amb empreses de la cadena de valor (sector, cluster).</b>					
	No participa.					
	1	2	3	4	5	
	No participa.	Hi ha participat de forma puntual.	Hi ha participat diverses vegades.	Hi participa de forma regular. L'objectiu habitualment és la reducció de costos.	Hi participa sistemàticament i influeixen en la presa de decisions estratègiques.	
<b>TALENT</b>						
IV -TALENT	<b>12. Desenvolupament de carrera professional dins l'empresa.</b>					
	1	2	3	4	5	
	No està previst cap pla de carrera professional o pla de formació a l'empresa.	Es fomenta la formació dels treballadors aportant finançament i/o flexibilitat horària.	Existeix un pla de formació general, no individualitzat.	Hi ha un pla de formació individualitzat, però no un pla de carrera com a tal.	Hi ha plans de carrera professionals definits per als treballadors (com a mínim, pels llocs clau).	
IV -TALENT	<b>13. S'atrau talent amb els millors perfils nacionals i internacionals.</b>					
	1	2	3	4	5	
	No s'atrauen perfils altament qualificats, però no es considera necessari per l'empresa.	S'intenta atraure perfils qualificats però no és una prioritat per l'empresa.	Només s'atrauen perfils altament qualificats per llocs de treball estratègics, sempre que no suposi un cost excessiu.	Només s'atrauen perfils altament qualificats per llocs de treball estratègics de l'empresa.	L'empresa té una política sistemàtica d'atraure perfils altament qualificats per tota la organització	
IV -TALENT	<b>14. Gestió del coneixement.</b>					
	Gestió del Coneixement: Capturar, organitzar i emmagatzemar el coneixement dels treballadors, per transformar-lo en un actiu intel·lectual que doni beneficis i es pugui compartir.					
	1	2	3	4	5	
	El coneixement es considera personal i intransferible.	L'únic coneixement compartit és aquell establert pels sistemes de gestió, per ex. ISO o UNE.	Es fan iniciatives puntuals, s'intenta mantenir actualitzat però hi ha problemes de participació del personal.	Hi ha algunes àrees de l'empresa que tenen perfectament gestionat el coneixement, però aquest no és accessible per tota la organització.	Metodologia formal a tota l'organització.	
<b>FONT D'IDEES</b>						
V -IDEES	<b>15. D'on provenen les idees.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Totes internament	Més internes que externes	Tant internes com externes	Més externes que internes	Totes externament	
V -IDEES	<b>16. Ús de tècniques avançades de creativitat.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	
V -IDEES	<b>17. Estudis de mercat.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	
V - IDEES	<b>18. Ordena de 5 (més) a 1 (menys) el grau d'importància de les fonts d'idees externes (un número diferent per cada font d'idees possible).</b>					
	No cal que omplis totes les caselles, comença per el grau d'importància més alt (5) . Deixa amb zero aquells que creus no actuen com proveïdors d'idees.					
	Especifica partners:				0	
					Competència	
					Proveïdors	
					Clients	
					Universitats i agents de transferència	
					Partners (àmbit privat)	
V - IDEES	<b>19. Existeix un procediment formal de selecció de les millors idees (futurs projectes d'innovació) en clau de valor</b>					
	És una de les etapes més crítiques del procés d'innovació. Per poder fer una correcta selecció, primer s'hauria d'identificar els projectes en els quals l'empresa està treballant.					

	Els criteris de selecció han de regir-se pel valor que aporta a l'empresa o al mercat (criteris estratègics, de rendibilitat, d'aprenentatge, de diversificació, etc.). Els projectes seleccionats han de poder ser desenvolupats per l'empresa i absorbits pel mercat. Procés formalitzat vol dir: 1. Llistar projectes existents i proposats. 2. Creació del mapa de projectes possibles. 3. Determinació de les zones amb absència de projectes. 4. Seleccionar els projectes en clau de valor.				
	1	2	3	4	5
	No existeix cap tipus de procés.	Existeix un <b>procés informal</b> .	Existeix un <b>procediment formal de selecció</b> , però per la seva complexitat <b>no es porta a terme freqüentment</b> .	Existeix un <b>procediment formal de selecció</b> dels millors projectes. <b>No es dediquen molts esforços</b> a aquesta etapa	Existeix un <b>procediment formal de selecció</b> dels millors projectes en clau de valor. <b>Direcció dóna molta importància</b> a aquesta fase i hi dedica temps i recursos

GESTIÓ DE PROJECTES					
VI - PROJECTES	20. Existeix un compromís de la direcció a dedicar els recursos adients als projectes d'innovació.				
	1	2	3	4	5
	No es dediquen recursos per desenvolupar els projectes d'innovació	De tant en tant, es dediquen recursos a algun projecte d'innovació. Aquests projectes acostumen a ser proposats fets directament per direcció.	Es dediquen recursos a alguns del projectes d'innovació escollits inicialment. <b>La intenció es dedicar recursos a tots, però s'acaba per descartar una bona part</b> per una manca de planificació de recursos.	Es dediquen recursos per desenvolupar els projectes d'innovació escollits, tot i que sempre acaba descartant-se'n algun per una <b>manca de planificació de recursos</b> .	Es dediquen els recursos necessaris per desenvolupar els projectes d'innovació escollits. Els recursos destinats responen a una planificació prèvia que té en compte la capacitat de l'empresa i el portfoli de projectes a desenvolupar.
VI - P.	21. Per desenvolupar projectes d'innovació es treballa amb equips multidisciplinaris.				
	1	2	3	4	5
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre
VI - PROJECTES	22. Cartera diversificada de projectes. La cartera de projectes d'innovació està formada pels projectes en els quals està treballant l'empresa i aquells en els que treballarà (els escollits) d'acord amb la fase de selecció de projectes del procés d'innovació.				
	1	2	3	4	5
	No es coneixen els projectes d'innovació en actiu (actuals i escollits). Els projectes s'avaluen un a un a mesura que van apareixent, i es decideix sobre cadascun d'ells de forma separada.	Es coneixen més o menys els projectes d'innovació en actiu, però no de forma formalitzada i integrada (mapa de projectes).	Disposa d'una cartera de projectes d'innovació concentrada en una tipologia de projectes en concret.	Es coneixen els projectes d'innovació en actiu (mapa de projectes). Disposa d'una cartera de projectes amb cert grau de diversificació.	Es coneixen perfectament els projectes d'innovació en actiu. Disposa d'una cartera de projectes diversificada basada en criteris estratègics.
VI - PROJECTES	23. S'executen projectes d'alt risc (en relació a la totalitat de projectes que executa l'empresa) <i>Projecte d'alt risc: projecte amb altes probabilitats de no tenir èxit en el mercat o de ser implantat (ja sigui per risc tecnològic, per risc operatiu -manca de capacitat de l'empresa per desenvolupar o comercialitzar el projecte- o per risc de mercat -no ser acceptat pels clients potencials).</i>				
	1	2	3	4	5
	Cap dels projectes són d'alt risc.	Una petita part del projectes són d'alt risc.	La meitat dels projectes són d'alt risc.	La major part dels projectes són d'alt risc.	Tots els projectes són d'alt risc.
VI - P.	24. Dels projectes d'innovació iniciats, quants arriben a mercat?				
	1	2	3	4	5
	Cap	La minoria	La meitat	La majoria	Tots
VI - PROJECTES	25. Dels projectes que arriben a mercat, quants tenen èxit? <i>Projecte que té èxit: projecte que arriba a mercat i obté els resultats esperats (o fins i tot els supera).</i>				
	1	2	3	4	5
	Cap dels projectes d'innovació que arriben a mercat té èxit.	Hi ha més fracassos que èxits	La meitat dels projectes d'innovació que arriben a mercat tenen èxit.	Hi ha més èxits que fracassos.	Tots els projectes d'innovació que arriben a mercat sempre tenen èxit.
VI - PROJECTES	26. S'utilitzen ajuts i finançament públic per desenvolupar els projectes R+D+i.				
	1	2	3	4	5
	L'empresa <b>no coneix</b> les línies d'ajuts i finançament disponibles per desenvolupar els seus projectes de R+D+i.	Tot i que <b>les coneix</b> , l'empresa <b>mai ha emprat</b> recursos públics per desenvolupar projectes de R+D+i	L'empresa <b>coneix</b> les línies d'ajut i finançament (bàsicament a nivell estatal i autonòmic) i les <b>utilitza</b> de tant en quant ( <b>de forma no planificada</b> ).	L'empresa <b>coneix</b> les línies d'ajut i finançament existents (bàsicament a nivell estatal i autonòmic) i les <b>utilitza</b> per desenvolupar els seus projectes de R+D+i <b>de forma planificada</b> .	L'empresa <b>coneix</b> totes les línies d'ajut i finançament existents i les <b>utilitza</b> per desenvolupar els seus projectes de R+D+i de <b>forma planificada</b> . Acostuma a tenir, com a mínim, una <b>persona</b> (interna o externa) <b>dedicada</b> a la gestió dels ajuts i finançament.

PRODUCTE/SERVEI					
	27. Es planifica el cicle de vida dels productes. Per gestionar el portfoli de productes es té en compte el cicle de vida dels mateixos.				
	1	2	3	4	5

VII - P/S	No es té en compte el <b>cicle de vida dels productes</b> . Es desenvolupen quan es detecta cert grau d'obsolescència.	Es desenvolupen nous productes per respondre a <b>productes desenvolupats pels líders del mercat o per una demanda dels usuaris</b> més avançats.	Es <b>planifica sistemàticament el llançament de nous productes</b> en funció del cicle de vida dels mateixos. La major part dels nous productes responen a una renovació de la cartera actual de productes.	Es <b>planifica sistemàticament tant el llançament de nous productes com la gestió dels productes actuals</b> en funció del cicle de vida dels mateixos.	Es <b>planifica sistemàticament tant el llançament de nous productes com la gestió dels productes actuals</b> en funció del cicle de vida dels mateixos. <b>Habitualment l'empresa s'anticipa a la seva competència (líder de mercat).</b>	
	<b>28. El desenvolupament del producte es realitza conjuntament amb tercers.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	
VII - PROD./SERVEI	<b>29. Ordena de 5 (més) a 1 (menys) el grau d'importància dels col·laboradors (un número diferent per cadascun).</b>					
	No cal que omplis totes les caselles, comença per el grau d'importància més alt (5) . Deixa amb zero aquells que creus no actuen col·laboradors de desenvolupament de productes			Competència		
	Especifica partners: 0			Proveïdors		
				Clients		
				Universitats i agents de transferència		
				Partners (àmbit privat)		
VII - PROD./SERVEI	<b>30. S'incorpora el disseny en el desenvolupament de productes.</b>					
	1	2	3	4	5	
	No s'incorpora el disseny en cap etapa del desenvolupament de producte.	Només s'incorpora el factor disseny <b>un cop el producte ja ha estat desenvolupat. Disseny s'associa a estètica.</b>	S'incorpora el factor disseny tant a <b>nivell estètic com funcional</b> , però sempre <b>des del punt de vista de l'usuari final</b> .	<b>S'entén el disseny com un procés</b> que s'incorpora en totes les etapes del desenvolupament de productes.	<b>El disseny és un element estratègic</b> que s'incorpora en tots els processos de l'empresa, inclòs el de desenvolupament de producte. L'empresa presenta una identitat totalment coherent i integrada.	
VII - PROD./SERVEI	<b>31. Utilització de les TIC per desenvolupar els productes.</b>					
	Eines per dissenyar i documentar els productes Eines que ajuden a simular la utilització del producte Eines que ajuden a gestionar el cicle de vida del producte					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	

PROCÉS						
VIII - PROCÉS	<b>32. Flexibilitat.</b>					
	Flexibilitat: Entesa com la capacitat de reacció davant dels canvis de l'entorn. Diferenciem 2 tipus de flexibilitat: - Operativa: capacitat per respondre internament a les comandes dels clients - Desenvolupament de nous productes: capacitat per incorporar nous productes/serveis					
	1	2	3	4	5	
	Els processos de l'empresa <b>no són flexibles.</b>	Els processos de l'empresa són <b>molt poc flexibles.</b>	Els processos de l'empresa són <b>flexibles a nivell operatiu</b> , però no en el desenvolupament de nous productes.	Els processos de l'empresa són <b>flexibles, tant a nivell operatiu com de desenvolupament de nous productes.</b>	Els processos de l'empresa són <b>molt flexibles, tant a nivell operatiu com de desenvolupament de producte. L'empresa es caracteritza per la seva flexibilitat</b> , com element diferenciador.	
VIII - P.	<b>33. La millora de processos es realitza conjuntament amb tercers.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	
VIII - PROCÉS	<b>34. Ordena de 5 (més) a 1 (menys) el grau d'importància dels col·laboradors (un número diferent per cadascun).</b>					
	No cal que omplis totes les caselles, comença per el grau d'importància més alt (5) . Deixa amb zero aquells que creus no actuen col·laboradors de millora de processos			Competència		
	Especifica partners: 0			Proveïdors		
				Clients		
				Universitats i agents de transferència		
				Partners (àmbit privat)		
VIII - P.	<b>35. Utilització d'eines avançades en productivitat.</b>					
	Basades en el concepte lean manufacturing (jit, 5S, SMED, etc.) o TOC (gestió de colls d'ampolla).					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	
VIII - PROCÉS	<b>36. Utilització de les TIC per ser més ràpids, flexibles i eficients.</b>					
	Eines de simulació de processos Eines de control de la producció Eines que ajuden a gestionar els projectes					
	1	2	3	4	5	
	Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	

MARKETING/COMERCIALIZACIÓ						
MARKETING/COMERCIALIT	<b>37. Els productes de l'empresa són més cars que els de la competència.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Totalment en desacord	Desacord	Ni acord ni desacord	D'acord	Totalment d'acord	
MARKETING/COMERCIALIT	<b>38. La seva marca està ben posicionada en servei.</b>					
	1	2	3	4	5	
	Totalment en desacord	Desacord	Ni acord ni desacord	D'acord	Totalment d'acord	
MARKETING/COMERCIALIT	<b>39. La seva marca està ben posicionada en innovació.</b>					
	1	2	3	4	5	



Totalment en desacord	Desacord	Ni acord ni desacord	D'acord	Totalment d'acord	
<b>40. Es dediquen recursos a posicionar la marca.</b>					
1	2	3	4	5	
Molt pocs	Pocs	Alguns	Molts	Moltíssim, és estratègic	
<b>41. S'utilitzen noves tècniques comercials i de posicionament de marca.</b>					
1	2	3	4	5	
Mai	Poques vegades	Algunes vegades	Moltes vegades	Sempre	

R+D I GESTIÓ TECNOLÒGICA						
X - R+D I GESTIÓ TECNOLÒGICA	42. % Despesa R+D (sobre facturació).					0
	43. Execució de recursos d'R+D.					
	1	2	3	4	5	
	Tot internament	Més internament que externament	Tant interna com externament	Més externament que internament	Tot externament	
	44. Es fa vigilància tecnològica (tecnologies emergents que poden afectar el seu negoci).					
	<p><u>Documentació</u>: cerca de forma rutinària fonts de dades amb l'esperança de trobar dades d'interès</p> <p><u>Vigilància documental</u>: cerca regular d'informació rellevant sobre activitats seleccionades, per proveir un coneixement continu i les tendències emergents</p> <p><u>Vigilància especialitzada o sectorial</u>: elaboració i anàlisi d'informació només per aquells àmbits de major interès per l'empresa</p> <p><u>Vigilància estratègica o intel·ligència competitiva</u>: s'elabora i analitza la informació detalladament d'un ampli ventall de fonts d'informació per la presa de decisions</p>					
	1	2	3	4	5	
	No	Puntualment, només quan es vol iniciar una nova activitat R+D o desenvolupar un nou producte/procés	Puntualment, quan es vol iniciar una nova activitat o quan els competidors treuen un nou producte.	Sistemàticament però a només a nivell de documentació o vigilància documental	Sistemàticament arribant al nivell de vigilància especialitzada o estratègica (caracteritzades per un anàlisi de la informació)	
	45. Es gestiona la propietat intel·lectual.					
	1	2	3	4	5	
No	Puntualment, però sempre com a defensa.	Sistemàticament, però sempre com a defensa.	Puntualment, com a defensa però també com a actiu (comercialització).	Sistemàticament, com a defensa però també com a actiu (comercialització).		
46. Té en la seva cartera projectes que suposin la incorporació de coneixement tecnològic (R+D, noves tecnologies) al mercat?						
1	2	3	4	5		
No.	No, però cerca un soci o qualsevol altre suport extern per iniciar un projecte d'aquestes característiques.	Sí, però tots el/s projectes d'aquestes característiques estan en fase de desenvolupament i la seva viabilitat tècnica i potencial de mercat encara no estan prou acotades.	Sí. Fins i tot d'algun projecte ja es coneix la seva viabilitat i potencial de mercat i aquests justifiquen l'interès de tirar-lo endavant.	Sí, d'algun/s projectes es troba en fase molt avançada i disposa d'un prototip demostrable i/o està en fase de comercialització i/o negociació		
47. Estratègia d'internacionalització tecnològica (TI).						
1	2	3	4	5		
No ha tingut mai cap experiència en l'àmbit de la Transferència Tecnològica Internacional i no té intenció a curt termini d'iniciar-ne.	No ha tingut mai cap experiència de la Transferència Tecnològica Internacional però té intenció d'iniciar alguna acció en aquest sentit.	Ha fet els primers passos: estudis preliminars a nivell internacional sobre la competència actual, avantatges competitius i posicionament dins la cadena de valor del producte/soci tecnològic.	Ha contrastat els resultats d'estudis previs de manera que ha corroborat el seu potencial en el camp de la Transferència Tecnològica Internacional.	Participa activament en la Transferència Tecnològica Internacional vinculada a la seva activitat.		

## Anexo2 Estudios sobre gestión del conocimiento

Año	Autor(es)	Título	Teorías /Enfoques	Objetivos	Metodología /Datos /Variables	Conclusiones/Hallazgos /Implicaciones	Proposiciones /Hipótesis	Limitaciones y Líneas futuras de investigación
2009	Nordin, Pauleen y Gorman	Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system	Gestión del conocimiento	Explorar los antecedentes académicos multi-disciplinarios de la GC a fin de comprenderla mejor. De este modo, se sugiere que la GC puede ser más eficaz si se aplica en situaciones del mundo real, tales como las profesiones liberales.	Se explora y asocia cinco principales antecedentes de la GC (filosofía, sociología, psicología, informática y sistemas de información, y gestión) con el proceso de investigación penal	Los antecedentes de de la GC pueden ser aplicados a la disciplina profesional y de la investigación criminal para crear un modelo conceptual de la gestión del conocimiento para el proceso de investigación penal. El modelo ofrece orientación sobre la forma en que la GC puede ser entendida en términos del proceso de investigación penal.	No se plantean	Extender este modelo conceptual a fin de que pueda ser adaptado a otras situaciones relacionadas con la investigación penal, el sistema de justicia penal y la criminología. También llaman a los investigadores y profesionales a considerar el uso de los antecedentes de la GC.
2009	Telvin y Hooper	Knowledge and information sharing in a closed information environment	Gestión del intercambio del conocimiento de información.	Conocer la situación actual del o los obstáculos al conocimiento y el intercambio de información, para obtener sugerencias de mejora, y para determinar si esta situación es diferente de la experiencia de las organizaciones que operan en un medio de negocios del entorno.	El enfoque adoptado fue una encuesta llevada a cabo dentro de la Fuerza de Defensa de Nueva Zelanda, con el fin de obtener una comprensión más profunda.	Se comprobó que hay una gran similitud existente entre los dos tipos de organizaciones, salvo que la organización opera en un entorno cerrado de información presentado como un ejemplo extremo del promedio de las organizaciones. En particular, la obligación de mantener una alta seguridad aún estimula la libre circulación del conocimiento y la información presenta un reto considerable.	No se plantean	Se sugiere que las organizaciones privadas que operan en el medio ambiente pueden proporcionar información valiosa a la gestión del conocimiento y, en particular, el conocimiento y el intercambio de información. El estudio de la estrategia y de un enfoque similar podría ser aprobado en la gestión del conocimiento.
2009	Kwong y Lee	Knowledge elicitation in reliability management in the airline industry	Gestión del conocimiento, fiabilidad de la gestión.	El propósito de este trabajo es identificar el método apropiado, demostrarlo con un modelo prototipo, de cómo la gestión fiable del conocimiento puede ser puede ser provocados por personas tan bien como en equipos.	Obtener el conocimiento tácito de la fiabilidad de los ingenieros a través de descripciones y mapas	El trabajo proporciona un ejemplo de la vida real para apoyar las etapas de aprendizaje de la persona, del grupo y el nivel de organización que se describen en el marco teórico del aprendizaje.	No se plantean	No se plantean
2009	Tong y Mitra	Chinese cultural influences on knowledge management practice	Gestión del conocimiento, cultura, mapeo de conocimientos.	Explorar las influencias de la cultura nacional en las prácticas de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura de China.	Un caso de estudio cualitativo en cuatro etapas, se llevó a cabo dentro de una empresa de telefonía móvil chino (denominado Lotus). La recopilación de datos se basa en observaciones y entrevistas en profundidad	Se descubrió que los empleados chinos desean mantener su conocimiento implícito y están dispuestos a compartirlo informalmente. Una serie de factores derivados de la cultura china tales como la jerarquía de la conciencia, el temor al ridículo, un sentimiento de modestia, la competitividad y una preferencia por el cara a cara, la comunicación, pueden actuar como obstáculos a iniciativas en los fabricantes chinos. La confianza en los intercambios intracomunitarios y las relaciones personales entre los empleados puede mitigar parte el impacto de las características culturales. Sin embargo, en una macro organización todavía hay necesidad de compartir el conocimiento tácito utilizando la GC explícita/formal.	Se plantean 4 preguntas: P1. ¿Cómo influye en la cultura nacional china las prácticas de la GC (si es que las prácticas influyen la en GC)? P2. ¿Cuáles son los principales elementos culturales que afectan a las prácticas de GC en una organización china de manufactura.? Q3. ¿Los elementos culturales claves mencionados tienen un impacto positivo o negativo en las prácticas de la GC? P4. ¿Cuáles son los efectos de la confianza en la influencia cultural de China sobre las prácticas de la GC?	La investigación futura se centrará en el proceso práctico cartográfico de los conocimientos dentro de las organizaciones de fabricación china, así como la eficacia y los impactos de tal método en la organización..
2009	Gao, Xu, Wang y Green	Knowledge-based anti-money laundering: a software agent bank application	Gestión del conocimiento,	Esta investigación pretende centrarse en el control y la prevención del blanqueo de dinero, cuyo objetivo es automatizar el seguimiento y diagnóstico de los planes del blanqueo de dinero con el fin de informar de actividades sospechosas a los bancos.	La investigación adoptó la tecnología de agentes inteligentes para prestar un servicio más adaptable, flexible y basada en el conocimiento para la solución contra el blanqueo de dinero.	Basado en el análisis de la vigilancia, el diagnóstico, y el reporte de actividades de blanqueo de dinero ocurridas en transacciones electrónicas, varios tipos de agentes inteligentes, se propone un marco conceptual multi-agente presentado paracombatir el blanqueo de dinero. Además, el conocimiento de los negocios, tales como reglas de negocio y	No se plantean	Dado que compartir datos y conocimientos entre estos múltiples entidades se está convirtiendo en una cuestión importante, se propone seguir estudiando este tópico.

						estrategias contra el blanqueo de dinero extraídos de la práctica y aplicado al diseño de cada uno de los agentes sirven para que actúen de forma autónoma y en colaboración para cumplir la meta de detección del blanqueo de dinero.		
2009	Tian, Nakamori y Wierzbicki	Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university	Gestión y creación del conocimiento.	Este estudio tiene como objetivo plantear una pregunta de investigación principal, es decir, por qué y cómo utilizar los métodos de la GC con el fin de mejorar la creación de los conocimientos en la academia - en las universidades e institutos de investigación?.	Dos encuestas y estudios de caso se llevaron a cabo para lograr el propósito de esta investigación en Japón (Instituto Avanzado de Ciencia y Tecnología-JAIST). El primer estudio se centró en la gestión del conocimiento en el mundo académico. La segunda encuesta se concentró en el apoyo a los procesos creativos de la investigación académica se investigó ué aspectos de los procesos de creación de conocimiento deben poyarse en particular. Sobre la base de los resultados de la encuesta, las soluciones prácticas se presentan más para mejorar la creación de medio ambiente, creación de conocimiento científico.	Los resultados de la primera encuesta reveló que la GC se refleja en diversos aspectos: el apoyo tecnológico, las personas involucradas en actividades de creación, de laboratorio cultural, y así sucesivamente. Las siete cuestiones más críticas y tres cuestiones más importantes fueron evaluadas con respecto al proceso de creación de conocimiento académico en la segunda encuesta.	No se plantean	El estudio avanza la creencia de que la gestión del conocimiento es aplicable no sólo en el sector industrial y organizaciones de mercado, sino también en el mundo académico.
2009	Chan, Walker y Mills	Using a KM framework to evaluate an ERP system implementation	Gestión del conocimiento, gestión de proyectos, planificación de productos manufacturados	Establecer la primera etapa de un amplio estudio para evaluar la eficacia de la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) desde la perspectiva de la GC.	Se utilizó una encuesta de un pequeño pero representativo grupo para ganar comentarios en su experiencia de utilizar el sistema ERP. Los resultados se evaluaron por medio de un marco de GC, la ventaja del conocimiento (K-Adv), Capability Maturity Model (CMM) herramienta que fue desarrollada inicialmente para su uso construcción de organizaciones para evaluar el impacto de su liderazgo y apoyo a la infraestructura de las TIC en la capacidad de las personas (de manera efectiva de crear, compartir, difundir y utilizar el conocimiento) que funcionan en un muy dinámico ambiente de negocios.	El análisis de marco de la ventaja del conocimiento utilizado en este estudio indica que el sistema ERP es visto como una herramienta útil para la gestión de costes y que la efectividad en los empleados depende principalmente de la transferencia de conocimiento de persona acerca de cómo hacer que el sistema ERP trabaje. También, cómo los líderes facilitan y apoyan a las personas en las organizaciones, esto facilita la implantación del sistema ERP.	No se plantean	Se reconocen varias limitaciones de la investigación en este estudio, por lo que los resultados no son generalizables.
2009	Fong y Choi	The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice	Gestión del conocimiento, planificación de procesos.	Como la gestión de los conocimientos está todavía en sus inicios en la industria de la construcción y procesos estructurados de gestión del conocimiento, aún no se han desplegado adecuadamente en el estudio la disciplina, esta investigación se centró en el proceso de gestión de conocimiento implícito, realizando el estudio con una cantidad de profesionales de empresas de Hong Kong.	Se ha desarrollado un marco teórico sobre el proceso del conocimiento con base a la revisión de la literatura en un intento de mejorar el flujo de conocimientos profesionales en las empresas de topografía en Hong Kong. La aplicabilidad y la validez del marco fueron verificadas por métodos cuantitativos investigación. Sobre la base de la propuesta de modelo de proceso, un cuestionario de encuesta se llevó a cabo para estudiar las opiniones de los peritos profesionales. Los cuestionarios fueron devueltos con una tasa de respuesta del 42,6 por ciento de los 260.	La investigación confirma los seis procesos de GC en la cantidad de firmas encuestadas, a saber, , la adquisición, creación, almacenamiento, distribución, uso y mantenimiento. Hay una falta general de personal asignado específicamente para la adquisición de conocimientos de fuentes externas.	No se plantean	El documento revela algunos de los misterios y las dificultades de la transferencia de conocimientos, tanto dentro como a través de los proyectos. Los resultados pueden también ser aplicadas en otros sectores basados en proyectos de industrias. Además, estos estudios futuros pueden ofrecer un efecto de la evaluación comparativa a las empresas ofrecer servicios profesionales personalizados a los clientes. Más aún, el mismo instrumento de encuesta se puede aplicar a otros países.
2009	Bechina, Worasinc hai y Ribière	An insight into knowledge management practices at BangkokUniversity	Gestión del conocimiento, learning, E-learning.	La Universidad de Bangkok pretendía examinar cómo el proceso de gestión del conocimiento podría mejorar el entorno educacional	Se apoya en la GC, sus herramientas y el de acción de la GC. Se utilizaron entrevistas	La comunidad educativa ha mejorado no sólo a través de la comunicación y la cooperación entre los estudiantes y el		La experiencia de la GC de la Universidad de Bangkok podría

				proveyendo nuevos estilos de enseñanza e incrementando las relaciones entre los profesores, los estudiantes y el personal.	para la recogida de datos. Los datos adicionales se recolectaron mediante la realización de exámenes de documentos de la organización tales como notas, informes, folletos, sitio web. También se realizaron seminarios, reuniones y discusiones informales con el profesorado, el personal y los estudiantes para observar comportamientos y obtener información. Las entrevistas fueron semi-estructuradas y, de acuerdo con el perfil demandado, las preguntas fueron abiertas o cerradas. En las entrevistas y conversaciones informales participaron la alta dirección (vicepresidentes), el personal académico (decanos, profesores, administradores de TI) y estudiantes.	personal, sino también a través de la creación de un entorno que apoya de manera eficiente el aprendizaje organizacional y los procesos de intercambio de conocimientos.		ser utilizado por otras universidades o instituciones educativas como un enfoque o estrategia y directrices para poner en marcha una iniciativa de GC.
2009	Serenko y Bontis	Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals	Gestión del conocimiento, capital intelectual.	Desarrollar un ranking global de las revistas académicas sobre la GC y capital intelectual.	Se utilizó un cuestionario en línea el cual fue completado por 233 personas que utilizan la GC y el capital intelectual, más los investigadores de 41 países. Se utilizó dos enfoques: el Journal rank-order y el journal scoring, obteniendo resultados similares.	Se constató que las cinco principales revistas académicas en el campo son: Journal of Knowledge Management, Journal of Intellectual Capital, Knowledge Management Research and Practice, International Journal of Knowledge Management, y The Learning Organization. También se llegó a la conclusión de que los principales factores que afectan la percepción de la calidad de las revistas académicas son: la reputación y el editor de la revista, la inclusión de citas en los índices, la opinión de destacados investigadores, la aparición en las listas de clasificación y el impacto de las citas.	No se plantean	Este estudio fue el primero de su tipo que desarrolla un sistema de clasificación de revistas académicas en el campo de la GC. Dicha lista será muy útil para el sector académico. Los resultados de este estudio pueden ser utilizados por diferentes profesionales incluyendo la gestión de los conocimientos profesionales, administradores de las universidades, empresas y comités de examen, bibliotecarios.
2009	Schleimer y Riege	Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW	Transferencia del conocimiento	Examinar cómo el conocimiento se transfiere entre idénticas, pero geográficamente distantes unidades dentro de una corporación multinacional.	Un estudio de caso Bayerische Motoren Werke (BMW) examinando los principales conductores que impactan sobre la transferencia de conocimiento inter-unidades entre seis eventos y las unidades de exposiciones localizadas en Europa, Asia y Australia.	Los datos destacan que la eficacia de la transferencia de conocimientos entre las unidades exhibidas depende de una combinación de los motores principales, como la red de vínculos sociales, la capacidad de absorción, el aprendizaje de la capacidad de adaptación, y los canales de comunicación. Los resultados sugieren que la búsqueda y transferencia de conocimientos depende sobretodo de la aplicabilidad del contexto específico de conocimiento en lugar de su complejidad.	No se plantean	La atención se centra en un sector concreto y específico de fabricación, lo que limita la generalización de los resultados. Además, las conclusiones fueron extraídas de una muestra limitada.
2009	Taminiau, Smit y de Lange	Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing	Compartir conocimiento, gestión de consultoría.	Describir los principales obstáculos para la innovación en las empresas de consultoría holandesas, centrándose en la fuerza de los conocimientos informales como una vía para la innovación.	Este documento es el resultado de un estudio empírico basado en entrevistas en profundidad. Se realizaron 29 entrevistas a consultores en los Países Bajos.	El proceso de innovación puede ser problemático en las empresas de consultoría. Los consultores simplemente no encuentran el tiempo para innovar, ya que están principalmente relacionados con el cliente, apremiados por el trabajo (horas facturables). Para innovar los consultores necesitan compartir los conocimientos con los clientes, con los demás consultores y con sus sus colegas. La rutas del conocimiento que el consultor puede usar, tal como se describe en este documento, son: la codificación, conocimientos formales e informales. Este documento afirma que la mayoría de los caminos fructíferos a la innovación son los conocimientos informales.	No se plantean	Este documento se basa en un estudio empírico basado en entrevistas en profundidad con 29 consultores en los Países Bajos. Se necesitan más investigaciones en otras culturas de negocio para poder comparar y generalizar en última instancia, los principales resultados.
2009	Forstenlec	Knowledge pays: evidence from	Gestión del	El propósito de este trabajo es	Fue utilizado el enfoque	Los predictores más importantes	No se plantean	Esta

	hner, Lettice y Bourne	a law firm	conocimiento, gestión del rendimiento.	presentar los resultados de un estudio empírico para analizar el impacto de la introducción las prácticas de la gestión del conocimiento (GC) sobre la ejecución financiera de una bufete de abogados multinacional, así como de perfeccionar la GC del Balanced Scorecard utilizado por la organización.	de estudio de caso, usando múltiples recursos de evidencia dentro de una organización incluyendo encuestas internas de servicio de la GC medidas de rendimiento, uso de datos de los sistemas de GC y herramientas y datos financieros de la organización. Se utilizó análisis de correlación y la regresión Por etapas se el análisis de regresión y el análisis de correlación para comprobar la relación causal la GC de Balanced Scorecard.	para los resultados financieros (los ingresos por tasas) son el valor de percepción de la GC, la calidad de los abogados y los dictámenes jurídicos, la facilidad de uso de los conocimientos técnicos de sistemas, la calidad de servicio de equipo de la GC, el uso de las noticias y de la actualidad, personal de intercambio de conocimientos con sus compañeros, el compromiso personal del abogado y la GC.		investigación se limitó a un bufete de abogados y se utilizó la GC actual equilibrado Scorecard para el análisis. Los resultados pueden ser, por tanto, limitados al momento de generalizar a otras organizaciones.
2009	Chong, Chong y Wong	Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?	Gestión del conocimiento, rendimiento organizacional.	Evaluar la importancia percibida y el actual nivel de implementación de los cinco factores de preliminar, cuatro estrategias de la GC y tres procesos de la GC hacia el desempeño de la industria de telecomunicaciones de Malasia.	Se realizó una encuesta vía un cuestionario sobre las empresas de telecomunicaciones basadas en una técnica de muestreo de conveniencia. Los datos fueron analizados mediante el test de la t de Student y el análisis de regresión múltiple.	Los resultados muestran que las organizaciones de telecomunicaciones de Malasia ven las estrategias de la GC preliminar y el proceso tan importante y crítico, pero no están a la altura de su aplicación. La Auditoría y el mapa del conocimiento, el liderazgo, la medición, la construcción y expresión son las variables que tienen la mayor brecha entre percepción de la importancia y aplicación efectiva. Para la importancia percibida, la cultura es la única variable importante asociada con el desempeño de la organización, mientras que para la aplicación efectiva, tanto la estrategia empresarial y el proceso de construcción se encuentran asociadas significativamente con el desempeño organizacional.	No se plantean	Este documento fue realizado en una sola industria en Malasia. Por otra parte, se centra en la aplicación de la GC más que en el aprendizaje y utilización del conocimiento. Este documento proporciona un marco para el desarrollo de un instrumento para evaluar la utilización de los elementos preliminares en la industria de telecomunicaciones de Malasia. Las organizaciones de telecomunicación es tienen que superar los problemas identificados y mejorar su nivel de ejecución a fin de lograr una mejor desempeño organizacional.
2009	Barachini	Cultural and social issues for knowledge sharing	Conocimiento compartido, transferencia de la información y valores sociales.	Mostrar que el conocimiento compartido se basa principalmente en un proceso comercial - el proceso de transacción comercial. Se describen las motivaciones, así como los peligros para la moral de los conocimientos compartidos, basados en las necesidades de existencia, biosociales y cognitivas.	Se realizó una encuesta de la industria seguido por entrevistas. Se descubren argumentos de apoyo a la teoría de las transacciones comerciales. Los resultados de las entrevistas se agrupan y clasifican Alderfer de acuerdo a la pirámide. La moral de los riesgos que impiden compartir los conocimientos se derivan de ello.	La amplia encuesta en línea, junto con las entrevistas personales, apoyan a la teoría de las transacciones. Según esta teoría, el intercambio de conocimientos se basa en un proceso de negociación. Durante este proceso, que puede considerarse como proceso de intercambio de información, se evalúa la información sobre las personas individuales en una forma asimétrica. La teoría del portafolio moderno puede ayudar a comprender la motivación detrás de este proceso.	No se plantean	La teoría de las transacciones es válida independientemente de las culturas. Sin embargo, las conclusiones acerca de la moral son los peligros culturales dependientes. Estos resultados representan esperanzas y temores de la sociedad de Europa Central. Sería interesante realizar el estudio en otras regiones y para comparar los resultados.
2009	Robert, Ch.A.	Annotation for knowledge sharing in a collaborative environment	Gestión del conocimiento, conocimiento compartido,	El propósito de este trabajo es analizar el conocimiento compartido y de cómo el proceso de anotación puede ser la base para los conocimientos.	El método utilizado se obtuvo a partir de los métodos matemáticos aplicados a la teoría de conjuntos.	Se ha demostrado que el proceso de anotación no es sólo un producto de la tecnología, sino que está arraigado al creador de conocimiento Se demostró que el contenido es un proceso de anotación representa los conocimientos de su creador, que puede ser compartido y / o agregados en un entorno de colaboración, las cuales se basan en las experiencias y las características de los creadores.	No se plantean	Algunos de los problemas que no se pueden resolver con estos enfoques incluyen, la forma en que el estado mental y social de los participantes durante el proceso de anotación son representados. Algunas de las aplicaciones prácticas de estas propuestas están directamente relacionadas con el proceso de toma de

								decisiones. La evaluación práctica de los conocimientos es el uso de estas metodologías.
2009	Levy	WEB 2.0 implications on knowledge management	Gestión del conocimiento.	Proporcionar una comprensión del fenómeno de la WEB 2.0 y sus implicaciones en la GC, con el fin de conocer si el uso de conceptos y herramientas de la WEB 2.0 pueden producir una mejor asimilación de la GC en las organizaciones.	Se analizaron y criticadas una serie de artículos publicados recientemente en relación con la Web 2.0, Enterprise 2.0 y GC 2.0 (2005-2007). Estos son analizados y comparados como principios para la GC y los atributos conocidos y aprendidos de la definición de las obras intercambio de conocimientos en las organizaciones (1995-2005). Las fuentes se dividen en tres elementos básicos: Internet (WEB 2.0), la aplicación de organización (Enterprise 2.0) y la aplicación de los conocimientos en la organización (KM2.0).	WEB 2.0 es muy estrecha en sus principios y atributos sobre GC. WEB 2.0 debería afectar a la gestión del conocimiento en las organizaciones, sin embargo, no puede ser copiado, ya que las diferencias entre las dos organizaciones no permiten que se beneficien de tales. En la primera etapa, las herramientas pueden ser adoptadas.	No se plantean	No se plantean
2009	Shankar, Acharia y Baveja	Soft-system knowledge management framework for new product development	Gestión del conocimiento.	El propósito de este trabajo es proponer un sistema de GC.	Este documento propone un enfoque sistema de GC, sistema desarrollado para asegurar una adecuada necesidad organizacional durante el desarrollo de nuevos productos (NPD) y las iniciativas de GC. Una metodología de sistema suave ha sido adoptada para (SSM) diseñar el marco conceptual.	Esta investigación identificó una lista de métodos de intercambio de conocimientos, los cuales ayudan al flujo del conocimiento intra-niveles o entre niveles organizativos. El marco propuesto destaca el carácter jerárquico y bi-direccional flujo de conocimiento. Además, en este trabajo hay dos herramientas clave para la eficacia del sistema de gestión del conocimiento - la competencia y la infraestructura.	No se plantean	Este trabajo se centra en un componente de auto-proveedor en la India. Por lo tanto, este trabajo está limitado por la cultura de la organización, la ubicación, el modelo de negocio y el sector en que esta investigación se ha hecho.
2009	Cantú, Bustani, Molina y Moreira	A knowledge-based development model: the research chair strategy	Sistemas de GC, economía del conocimiento, organizaciones del conocimiento.	El propósito de este documento es presentar un modelo de desarrollo basado en el conocimiento (KBD) de una región mediante una cátedra de investigación en estrategia, para describir sus efectos y proponer su uso en las organizaciones que generan conocimiento científico y tecnológico, especialmente grupos de investigación, en un entorno universitario.	El enfoque utilizado en esta investigación se desarrolla en torno a una estrategia para la creación de cátedras de investigación (grupos de investigación dirigida por un investigador principal), que es una metodología de la investigación cuyos pasos son: la planificación de un programa de investigación que sea claro, centrado y con un impacto en el desarrollo regional, la aplicación, la observación de los procesos correspondientes y resultados, y reflexionar sobre ellos. Los componentes del modelo de desarrollo basado en el conocimiento incluyen humano e intelectual de capital (profesores de investigación y los investigadores), los productos de la investigación (artículos de revistas, conferencias, documentos, libros y patentes), la financiación de la investigación, spin-offs empresariales que emergen de la investigación, capacidades y la investigación basada en el aprendizaje y la educación.	Este documento concluye que los resultados de la investigación en las universidades, centros de investigación e institutos pueden organizarse en torno a un modelo basado en el conocimiento y el conocimiento, la información de un sistema informático que apoya el modelo. Estas sirven a la organización para la difusión de conocimientos, para la solución de las necesidades económicas y sociales en diferentes regiones, y mediante la creación de valor para los investigadores y para la organización.	No se plantean	El documento describe un modelo basado en los conocimientos que han demostrado su utilidad para el caso de una universidad. Puede ser adaptado por las organizaciones que generan conocimiento y la necesidad de aprovechar, no sólo para su propio beneficio, sino también como motor de desarrollo económico para regiones objetivo. El modelo es apoyado por el conocimiento y los sistemas de la información que han estado funcionando durante cinco años.
2009	Philp y Martin	A philosophical approach to time in military knowledge management	Gestión del conocimiento.	Explorar la relación temporal de la información en la toma de decisiones, proponiendo un momento de convergencia cuando la percepción humana de eventos en el tiempo, el valor de depreciación del conocimiento y la incertidumbre puedan mostrar en el futuro el estado de los objetivos. El concepto de convergencia temporal se ha desarrollado para ayudar a aplicar la información y el conocimiento a la teoría de la gestión de algunos de los complejos procesos militares.	El enfoque se basa en una filosofía pragmática y epistemológica constructivista. El argumento es intuitivo y utiliza ejemplos de sentido común para dilucidar los conceptos.	El marco conceptual propuesto se ve útil en la descripción y razonamiento sobre los requisitos de los conocimientos y las condiciones necesarias para distribuir la toma de decisiones a través de la puesta en común de la situación del conocimiento y las intenciones comunes, con la aplicación práctica de la planificación y la ejecución de operaciones.	No se plantean	A los diseñadores de sistemas de gestión de conocimientos que tratan de hacer frente a este espacio, presenta un desafío real y práctico que podría generar nuevos enfoques a los datos temporales y a la

								gestión de la información.
2008	Ley, Ulbrich, Scheir, Lindstaedt, Kump y Albert	Modeling competencies for supporting work-integrated learning in knowledge work	Gestión del conocimiento.	Proponer una forma de apoyo integrada en el trabajo de aprendizaje para el trabajo del conocimiento, lo que plantea un gran desafío para la investigación y la práctica actual.	Se sugiere un lugar de trabajo como modelo de contexto de aprendizaje, que se ha obtenido mediante el análisis de trabajo del conocimiento y las fuentes de conocimiento utilizadas para el conocimiento de los trabajadores. Los autores se centran en la parte del contexto que especifica las competencias de la aplicación del enfoque de rendimiento de las competencias desarrollado en un marco formal en psicología cognitiva. La metodología se prueba en un caso de estudio para el aprendizaje del dominio de las necesidades de la ingeniería.	El modelo especifica una visión integradora en el conocimiento de los trabajadores, en el ambiente de trabajo mediante la conexión del aprendizaje, el trabajo y los espacios del conocimiento. El enfoque de competencia del rendimiento sugiere que las competencias se formalizan con una fuerte conexión con el lugar de trabajo y el rendimiento (es decir, las tareas realizadas por el trabajador del conocimiento).	No se plantean	El modelo debe ser evaluado en relación con el resultado del aprendizaje a fin de comprobar si las intervenciones en el aprendizaje producen beneficios en el usuario. Además, el diagnóstico de la validez y eficiencia de la competencia deben ser estándar en comparación con otras prácticas en competencias de gestión.
2008	Ordóñez de Pablos y Lytras	Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage	Gestión de RRHH, capital humano, estrategia competitiva.	Analizar en profundidad los requisitos de la organización para la explotación de la gestión de los recursos humanos hacia una mayor rendimiento de la organización, y proporcionar un marco conceptual para el análisis de la gestión de recursos humanos en organizaciones de aprendizaje.	Se hace una extensa revisión de la literatura sobre la gestión de los recursos (HRM), el aprendizaje organizacional y el capital humano.	La principal contribución es el marco de los requerimientos para la Adopción de Aumento de la Tecnología del Aprendizaje y Tecnologías de Web Semántica, que pueden orientar las estrategias eficaces de competencias de gestión en las organizaciones modernas. Este marco pone en marcha una interesante discusión de los temas tecnológicos que van más allá del alcance de este documento.	No se plantean	No se plantean
2008	Webb	Measuring social capital and knowledge networks	Capital social, redes.	Este documento trata de proponer un enfoque de investigación y métodos de investigación basados en el desarrollo del conocimiento (KBD), profesionales a explorar el capital social y redes de conocimiento en una ciudad.	Se realizaron encuestas regionales utilizando una gama de preguntas para investigar el capital social y la brecha identificada en esta serie con respecto a preguntas que permiten a los investigadores estudiar los tipos de relaciones a distancia entre los asociados de negocios en diferentes organizaciones. Las preguntas específicas sugieren como punto de partida para un mayor desarrollo y la integración con el análisis de redes sociales.	Un enfoque práctico de investigación y se describen los métodos que pueden utilizarse en la ciudad.	No se plantean	Una limitación de la investigación es el potencial tecnológico excluido de los participantes en la investigación, sin acceso a internet.
2008	Kumar	Role of leadership in knowledge management: a study	Gestión del conocimiento, liderazgo.	Investigar la relación, así como el impacto del liderazgo en los estilos de gestión de los conocimientos sobre las prácticas en una empresa de software en la India.	Recogida de datos cuantitativos sobre liderazgo estilos y prácticas de gestión del conocimiento mediante el uso de dos instrumentos psicométricos, es decir, cuestionario de liderazgo organizacional y la herramienta de evaluación de la gestión del conocimiento. La encuesta consistió de 331 trabajadores del conocimiento que trabajan para una empresa de software en la India con un mínimo de un año de experiencia laboral en la organización. Los datos que fueron recogidos se sometieron a tratamiento estadístico para obtener los resultados para los objetivos del estudio.	Los resultados de la investigación indican que las direcciones que apoyan los estilos de liderazgo están positiva y negativamente asociados con el arte de las prácticas de la GC. También representa que la consulta y la delegación de los estilos de liderazgo están positiva y significativamente relacionados con la GC en un a empresa de software. Por último, sólo el modo de delegación de los comportamientos de liderazgo fue significativo en la predicción de creación, así como en la gestión de los conocimientos para la competitividad ventaja en las empresas de software en la India.	H1. El género difiere de manera significativa en sus estilos de liderazgo y también en el arte de la práctica de la gestión del conocimiento en el lugar de trabajo. H2. Los estilos de liderazgo de la gente están significativamente relacionados con las prácticas de la organización en la gestión del conocimiento. H3. Los estilos de liderazgo de las personas están positivamente relacionados con el arte de predecir los conocimientos en las prácticas de la GC en la organización.	El estudio se realizó en sólo una empresa de software situada en el territorio de la capital nacional la India, por lo tanto, la generalización de sus resultados debe hacerse con precaución para el resto de empresas de este mismo país. Sólo se consideró la variable de los estilos de liderazgo para realizar el estudio.
2008	Hofier-Alfeis	Knowledge management solutions for the leaving expert issue	Gestión del conocimiento, transferencia de conocimientos,	El experto que se marcha (LX) de la empresa es a menudo sólo como una cuestión de retención de su conocimiento para el negocio o la organización. El objetivo de este estudio es mostrar que una perspectiva de conocimiento más comprensiva revela varias cuestiones y conduce a la dirección de conocimiento (GC) varias	El documento aborda el tema de instrumentos o un proceso, así como ver un caso de estudio. Uno de los recursos se describe en profundidad sobre la base de considerar la experiencia en la aplicación: el Informe de experto que	Dejar el proceso de sesiones de expertos sobre la base de una perspectiva del conocimiento ha demostrado ser un instrumento útil de planificación y de transferencia de conocimientos, sobre todo cuando es aplicado con suficiente antelación.	No se plantean	No se plantean

				soluciones.	se marcha y los procesos de planificación y transferencia del conocimiento.			
2008	Mu, Peng y Love	Interfirm networks, social capital, and knowledge flow	Gestión del conocimiento, capital social, redes, innovación.	Los investigadores están interesados de cómo las firmas de redes comparten conocimiento, cuáles son los mecanismos utilizados para administrarla y cuáles son sus consecuencias.. El objetivo de este estudio es de intentar contestar estas preguntas desde una perspectiva de red social.	Se utiliza un método cualitativo para facilitar un entendimiento más profundo de las variables y de las relaciones claves para descubrir y trazar un mapa de prácticas no formales del negocio. La estrategia de muestreo está basada en la importancia más que en la representatividad; el análisis de datos y el análisis teórico acentúan un proceso iterativo de muestreo teórico, comparación, y el contraste de muestras para construir categorías teóricas.	Las conclusiones principales destacan cómo el capital social, se desarrolla en el proceso de interacción interfirma, acelera el flujo de conocimiento y actúa como un mecanismo de administración informal entre las firmas. Los lazos débiles ayudan a las firmas a construir relaciones iniciales y las firmas se ayudan de los lazos fuertes para adquirir la calidad más alta y el conocimiento más fino.	No se plantean	El análisis descansa sobre estudios cualitativos en sólo una industria. Se sugieren estudios longitudinales con tamaños más grandes de la muestra para desarrollar proposiciones más exactas o hipótesis para contrastar.
2008	Pitt y MacVaugh	Knowledge management for new product development	Gestión del conocimiento, innovación.	Presentar una interpretación holística del alcance de los procesos de dirección de conocimiento cuya intención es mejorar la eficacia del desarrollo de un nuevo producto (NPD).	El estudio repasa conceptos claves en el desarrollo de nuevos productos y la dirección de la GC, conduciendo a proposiciones sobre la gestión eficaz de conocimiento de un NPD-relevante. Se desarrolla un modelo de GC organizacional holístico y estructurado que incluye mecanismos prácticos y procesos para la administración de la transferencia de conocimiento.	Para un eficaz GC se necesita: reconocer múltiples niveles organizacionales en los cuales el conocimiento es desplegado; apoyar la producción, elicitación y el intercambio de conocimiento tácito/explicito, información codificada. La investigación sugiere que los trabajadores de innovaciones tecnológicas realmente consideren la GC como un factor significativo en la práctica cotidiana.	P1. Los procesos de GC para el NPD deberían tomar en cuenta la organización como los contextos externos de innovación. P2. El uso de procesos de GC de conocimiento para mejorar la eficacia del NPD requiere el equilibrio entre lo práctico y la mejora progresiva. P3. La inversión en la acumulación de conocimiento tiene que ser emparejada por la amplia conciencia de su existencia y utilidad en su uso. P4. El apoyo de la GC a procesos de NPD inmejorablemente requiere la consideración comprensiva y el tratamiento tanto de conocimiento tácito como de la información explícita. P5. Los procesos de GC permitidos mejoran proyectos de NPD y procesos con más eficacia P6. Los procesos de GC, son los más eficaces cuando se trabaja con ellos y no contra la estructura de NPD, procesos de gestión de recursos humanos y la cultura interna	No se plantean
2008	Gravier, Randall y Strutton	Investigating the role of knowledge in alliance performance	Alianzas estratégicas, creación de conocimiento, gestión del conocimiento, conocimiento compartido	Mostrar que partiendo de la premisa que el conocimiento es fuente fundamental de ventaja competitiva, este estudio proporciona los resultados de un meta-análisis que examina como el rendimiento de las alianzas está influenciado por el rol que juega el conocimiento en una alianza estratégica.	El Meta-análisis es empleado como la metodología conductora en este estudio. El acercamiento de meta-análisis permite a la literatura sobre la GC entre empresas ser repasada y sintetizada de tal manera que el rol del conocimiento en la alianza, el riesgo ambiental, y el funcionamiento de la alianza puedan ser investigados.	Las conclusiones sugieren que el nivel de riesgo asociado con el ambiente en el cual los compañeros de alianza se unen no modere la relación entre varios roles de conocimiento y el rendimiento de la alianza, mientras que la magnitud y el tipo de coherencia entre empresas provocan un impacto material en la alianza.. Estas diferencias de rendimiento sugieren que - cuando el sujeto es el rendimiento de la alianza - la estrategia de GC importa más que los factores del entorno.	No se plantean	La incertidumbre del entorno demostró la sorpresa más grande, por lo que las alianzas se deberían mostrar más eficaces en ambientes turbulentos. Sin embargo, las implicaciones son limitadas por las observaciones que sugieren la literatura sobre alianzas. Los investigadores sistemáticamente deberían evaluar la validez de conocimiento existente y las medidas de rendimiento.
2008	Liew	Strategic integration of	Gestión del	Introducir el concepto de	De la revisión de la	Las conclusiones incluyen	No se plantean	Aunque la



		knowledge management and customer relationship management	conocimiento, capital intelectual, gestión de relaciones con clientes.	integración estratégica de la GC y la gestión de relación con los clientes (CRM). La integración es una cuestión estratégica que tiene ramificaciones fuertes en la compatibilidad a largo plazo en las organizaciones. No se limita sólo a la CRM también puede ser aplicado a la gestión de cadena de suministro (SCM), la a gestión de desarrollo de producto (PDM), planificación de recursos empresariales (ERP) y la gestión de red de venta al público (RNM) que ofrece perspectivas diferentes en la adopción de la gestión del conocimiento.	literatura y el establecimiento de nuevas perspectivas como los componentes de la GC, la gestión de relación con los clientes y la planificación estratégica, son amalgamados.	detalles cruciales en varios componentes de la GC, la gestión de relación con el cliente y la planificación estratégica, por ejemplo, el proceso de planificación estratégico, las medidas de capital intelectual, los diferentes niveles de CRM y sus capacidades principales.		integración estratégica de la GC y la gestión de relación con el cliente sean sumamente conceptuales, han proporcionado un ejemplo de caso donde el concepto es aplicado. El mismo concepto también podría ser aplicado a otras industrias que se enfocan a la relación con el cliente. El concepto de integración estratégica de la GC y la gestión de relación con el cliente es nuevo. Hay otras áreas, que aún pueden ser exploradas en términos de integración adicional como SCM, PDM, ERP y RNM. El concepto de integración debería ser utilizado en futuras investigaciones así como en la GC y CRM.
2008	Sheffield	Inquiry in health knowledge management	Gestión del conocimiento, creación de conocimiento.	Reducir la ambigüedad en diversos enfoques para GC en el sector de la salud, ya sea por cuestiones fundamentales, perspectivas o suposiciones filosóficas.	La investigación de GC en la salud es repasada críticamente. Los temas son agrupados en dominios de investigación, y examinadas a la luz de perspectivas de la GC de conocimiento asociadas y suposiciones filosóficas.	La complejidad sistémica en la GC en la salud proviene de relaciones tensas dentro y entre tres dominios: los aspectos específicos cargados por valor de práctica de clínica (creación de conocimiento); integración de práctica de lugar de trabajo en flujos de proceso genéricos (normalización de conocimiento) y la integración técnica de sistemas de información dispares (uso de conocimiento). Estos conceptos son relacionados con tres perspectivas de la GC, valores personales, normas sociales y hechos objetivos, respectivamente. Tanto los dominios como las perspectivas son anclados en suposiciones filosóficas sobre los intereses servidos por el conocimiento.	No se plantean	Las conclusiones están basadas en la literatura seleccionada sobre prácticas de cuidados de la salud en occidente.
2008	Beesley y Cooper	Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus	Gestión del conocimiento, transferencia del conocimiento, innovación.	Presentar un vocabulario de términos que definen claramente las actividades de la GC a fin de avanzar hacia el consenso en la adopción de un lenguaje común en este campo.	La literatura existente a través de varias disciplinas, se ha integrado para proveer una clara descripción los tipos de actividades en persona comprometida con el fin de pasar de la adquisición de conocimientos a la innovación y también se presenta una aclaración de los términos utilizados para describir este tipo de actividades.	La adopción de un vocabulario común para describir las actividades de la GC ofrece una plataforma para un mejor entendimiento de la mejor manera de gestionar estas actividades, y permite una identificación más clara de la capacidad de la GC en manos de diversos sectores dentro de la más amplia comunidad empresarial.	No se plantean.	Hay una necesidad de llevar a cabo la investigación empírica y estudios en profundidad de la GC mediante la utilización de un vocabulario común como marco para interpretar los resultados.
2008	Donnelly	The management of consultancy knowledge: an internationally comparative analysis	Gestión del conocimiento.	El documento tiene por objeto examinar si la práctica de la GC desplegadas por una multinacional de consultoría varía según el contexto nacional en que se apliquen y si las prácticas que se despliegan son eficaces en la difusión de conocimientos de consultoría.	El método elegido es un caso de estudio de uno de las cuatro grandes empresas de consultoría, con la participación de una parte de la empresa que opera en el Reino Unido y Holanda.	Los resultados revelaron fuertes similitudes en la forma en que la empresa gestiona su capital intelectual en el Reino Unido y Holanda. Esta convergencia en las prácticas apoya la idea de que los consultores suelen copiar las prácticas que han demostrado su eficacia con el fin de evitar la incertidumbre y el riesgo de quedar fuera de paso con sus competidores / homólogos. Además, los resultados revelaron una serie de problemas con las prácticas desplegadas por la empresa que surgió como resultado de la diversidad de intereses que existen entre los consultores, los empresarios y sus colegas.	No se plantean	No se plantean
2008	Rhodes,	Factors influencing	Transferencia del	Si bien la transferencia de	La encuesta se realizó	Los hallazgos del estudio,	H1. Las TI mejoran	No se plantean

	Hung, Lok, Lien y Wu	organizational knowledge transfer: implication for corporate performance	conocimiento, rendimiento organizacional, innovación.	conocimientos es una importante estrategia para la gestión de las organizaciones contemporáneas el impacto de los factores clave que influyen en la tasa de transferencia de conocimientos en las organizaciones es relativamente desconocido. Este estudio tiene por objeto analizar la influencia de los sistemas de TI, estrategias de aprendizaje estructurada, la cultura de la organización innovadora, de estructura y diseño flexible, en la transferencia de conocimiento mediante un marco conceptual derivado de la literatura. El efecto tanto explícito como implícito en la transferencia de conocimientos y capacidades innovadoras en el desempeño de la organización se vana examinar.	entre 1.086 empresas de alta tecnología, (directores ejecutivos, directores financieros, jefes de operaciones, gestores y administradores), medio ambiente y organizaciones de la información.	basado en una muestra la tasa de respuesta del 19,6 por ciento, indicó que de los factores de organización, los sistemas de TI han considerado el impacto más significativo sobre la transferencia de conocimientos de la organización seguido de una estrategia de aprendizaje estructurado y una innovadora cultura organizacional. La transferencia tácita de conocimientos tuvo una fuerte influencia en la capacidad y desarrollo de la innovación y el proceso de innovación tiene un mayor impacto en el desempeño de la organización que la innovación de productos.	positivamente y significativamente la transferencia de conocimientos. H2. La estrategia de aprendizaje tiene una influencia positiva y significativa en la transferencia de conocimiento. H3. La cultura de confianza y tiene una importante influencia positiva en la transferencia de conocimientos. H4. Una estructura flexible y de diseño tiene un efecto positivo y significativo en la transferencia del conocimiento H5. La transferencia de conocimientos tiene una importante y positiva relación con la capacidad de innovación. H6. La capacidad de innovación tiene un efecto significativo y positivo sobre el rendimiento de la organización	
2008	Curado	Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry	Gestión del conocimiento, capital intelectual.	Captar las percepciones de la GC y del capital intelectual en el sector bancario. El motivo de la elaboración de ese estudio es que muy pocas investigaciones han abordado ambos temas al mismo tiempo. Después de verificar que la GC y el capital intelectual son identificados como diferentes conceptos en el sector bancario, el objetivo final de este documento es identificar la relevancia y el valor percibido de esa organización en las variables de los bancos.	Este trabajo de investigación sigue un enfoque cualitativo y considera dos diferentes estrategias de GC: la explotación y exploración y tres diferentes componentes del capital intelectual: el capital humano, las estructuras internas y estructuras externas. El documento desarrolla y analiza varias entrevistas en el sector bancario a nivel de gestión superior a través de diferentes bancos.	Este estudio dio lugar a algunos resultados interesantes, lo que permite la verificación de la mayoría de los estudios teóricos sobre la GC y capital intelectual, así como la recopilación de algunos ejemplos de sus rutinas y elementos, así como identificar el valor dado a la GC y capital intelectual de los bancos que participaron en el estudio.	No se plantean	Hay algunas limitaciones en cuanto a la investigación de la industria bancaria, pero esto puede resultar un estímulo para la replicación de los trabajos en otras industrias.
2008	Gao, Li y Clarke	Knowledge, management, and knowledge management in business operations	Gestión del conocimiento.	Ayudar a los gestores del conocimiento sistemáticamente a captar conocimientos sobre la GC y una profunda y plena comprensión de la naturaleza, alcance y metodologías de la GC.	Mediante la presentación de una variedad de perspectivas en el conocimiento, gestión, y la GC, el artículo explora la esencia de la GC en las organizaciones desde una perspectiva crítica de los sistemas de pensamiento.	La GC en las organizaciones empresariales tiene la tarea de la gestión de las actividades de los trabajadores del conocimiento o la transformación e interacción organizacional (sustancia estática del conocimiento, proceso dinámico del conocimiento, para los productos, servicios, procesos y prácticas para la innovación). La GC no es simplemente el registro y la manipulación explícita de conocimientos, sino que es necesario para hacer frente a lo que está implícito, y del cual se benefician.	No se plantean	No se plantean
2008	King	An integrated architecture for an effective knowledge organization	Gestión del conocimiento, organizaciones del conocimiento.	El propósito de este trabajo es demostrar la importancia de una arquitectura integrada en la creación de una organización eficaz de los conocimientos (EKO).	Desarrollo de un modelo conceptual de la arquitectura de un EKO.	Los administradores deben esforzarse por desarrollar un sistema integrado de EKO, pero debe tener cuidado de reconocer las muchas diferencias en sus elementos clave en la posibilidad de hacerlo.	No se plantean	Proporciona una EKO concepto y la comprensión de las limitaciones que existen en la práctica de este concepto.
2008	Mehta	Successful knowledge management implementation in global software companies	Gestión del conocimiento.	El propósito de este trabajo es desarrollar y evaluar un conciso marco conceptual para examinar cómo las empresas de software internacionales con programas de GC con éxito crean valor.	El marco conceptual se evaluó en tres empresas de software internacionales con éxito en sus programas de GC Los datos fueron generados sobre la base de 20 entrevistas con diferentes personas que intervienen en la GC de los programas de tres empresas.	El documento proporciona evidencias estratégicas, tecnológicas y culturales que influyen en el éxito de los programas GC en empresas de software internacionales. Las empresas con éxito en sus programas de GC normalmente desarrollan tres capacidades específicas para tratar estas cuestiones. Estas capacidades son: la articulación de la Intención estratégica de la GC, las medidas para facilitar la circulación del conocimiento que permita a la innovación, y la evaluación de valor de la GC.	No se plantean	Las entrevistas se han limitado a tres empresas de la industria de software. Los futuros estudios se beneficiarán de una más amplia y diversa muestra.
2008	Byosiere y Luethge	Knowledge domains and knowledge conversion: an empirical investigation	Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, creación de	El propósito de este trabajo es presentar evidencia de cómo los diferentes ámbitos del conocimiento (base, experiencia, emociones y conocimiento innovador) se	El análisis de componentes principales fue confirmado para el ámbito del conocimiento	Los resultados indican que el conocimiento basado en la experiencia impacta en la conversión del conocimiento tácito dentro de una	H1a. El conocimiento experimental está positivamente	En primer lugar, los resultados de este estudio proceden de una gran muestra en

			conocimiento.	relacionan con los procesos de conversión de conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e internalización) en la empresa.	y para las variables de conversión de conocimiento. El análisis de regresiones múltiples se utilizó con el fin de determinar la fuerza y la direccionalidad de las relaciones entre los cuatro procesos de conversión de los conocimientos y los cuatro ámbitos de conocimiento.	organización, con conocimientos innovadores y ventajas competitivas. El conocimiento emocional impacta en el proceso de conversión del conocimiento de manera similar. Sólo los conocimientos básicos afectan a la combinación de componentes explícitos.	relacionado con la socialización. H1B. El conocimiento experimental está positivamente relacionado con la externalización. H1C. El conocimiento experimental está positivamente relacionado con la internalización. H2A. El conocimiento emocional/creativo está positivamente relacionado con la socialización. H2B. El conocimiento emocional/creativo está positivamente relacionado con la externalización. H2C. El conocimiento emocional/creativo está positivamente relacionado con la internalización. H3A. El conocimiento básico está positivamente relacionado con la internalización. H3B. El conocimiento básico está positivamente relacionado con la combinación. H4a. La socialización está positivamente relacionada con el conocimiento innovador. H4b. La externalización está positivamente relacionada con el conocimiento innovador. H4C. La combinación está positivamente relacionada con el conocimiento innovador. H4d. La internalización está positivamente relacionada con el conocimiento innovador.	una única empresa. No todos los mandos medios que participaron en este estudio están igualmente familiarizados con la creación de conocimiento y la difusión dentro de su organización.
2008	Heffner y Sharif	Knowledge fusion for technological innovation in organizations	Innovación, capital intelectual, gestión del conocimiento, creación de conocimiento.	Presentar un marco de orientación de integración de GC que abarca un proceso de fusión para la creación de nuevos conocimientos tecnológicos e innovaciones, así como para proponer un método para aplicar el marchen el proceso de gestión en la toma de decisiones	El marco integra múltiples perspectivas del conocimiento, la formación y la innovación tecnológica, tanto de investigadores y profesionales. El proceso de jerarquía analítica se propone como un método para aplicar el marco para la gestión de toma de decisiones en un contexto operacional.	El conocimiento, generalmente incorporado en las innovaciones tecnológicas, es un recurso estratégico para las organizaciones en todos los ámbitos de actividad humana. El marco incluye la premisa de que la mayoría de las organizaciones competitivas son aquellas que pueden aprender aprendiendo - incorporar los procesos de aprendizaje, incluida la creación de conocimiento, en las operaciones y la gestión cotidiana. Gran parte del aprendizaje implica convertir el conocimiento tácito en explícito, especialmente las formas tecnológicamente consagrados -herramientas, conocimientos, hechos y métodos- que son el conocimiento en uso dentro de las organizaciones.	No se plantean	Aplicar este marco a otros sectores.económicos. Otra vía de investigación es desarrollar métodos para evaluar las competencias y la capacidad de una organización a la luz de este marco.
2008	Balestrin, Vargas y Fayard	Knowledge creation in small-firm network	Gestión del conocimiento, creación de conocimiento.	El propósito de esta investigación es tratar de entender cómo la dinámica de creación de conocimientos tiene lugar dentro de una pequeña empresa de red (NFS).	La investigación, de índole cualitativa, se ha desarrollado a través del caso estudio de la Asociación de Industrias de ropa, llamada AGIVEST, formado por 35 pequeñas industrias de prendas de vestir localizada en el sur de	La investigación presenta evidencias de que el contexto de una red de cooperación puede proporcionar un ambiente de aprendizaje colectivo, representado sobre todo por la interacción dinámica que se produce entre las empresas mediante la creación de varios tipos de <i>ba</i> (contexto específico)	No se plantean	Se pretende fomentar el debate y la crítica sobre los conceptos de la creación de conocimientos, la cooperación y el desarrollo SFN en la comunidad

					Brasil. Este artículo intenta ofrecer un enfoque más amplio hacia la creación de conocimiento organizacional, pasando de un proceso endógeno de la empresa a uno exógeno multidireccional dentro de las redes.	en términos de tiempo, espacio y la relación), que apoyan el proceso de creación de conocimiento.		académica.
2008	McLaughlin, Paton y Macbeth	Barrier impact on organizational learning within complex organizations	Gestión de la cadena de suministro, transferencia de conocimientos, aprendizaje organizacional.	Examinar la manera en que los empleados acceden, crean y comparten la información y el conocimiento dentro de una compleja cadena de suministro, con miras a una mejor comprensión cómo identificar y manejar las barreras que puedan impedir tales intercambios.	Una extensa revisión de la literatura combinada con un profundo análisis de estudio de caso identificó una serie de posibles barreras de transferencia. Estas, a su vez se examinan en términos de su coherencia con el impacto de un extremo a otro en el proceso de una encuesta realizada en las instalaciones de IBM.	La barrera de impacto no se puede suponer que sea uniforme en toda la base de los procesos de la organización. El rendimiento del proceso se verá afectado en el momento de diferentes maneras y sujeta a los diferentes grados de influencia de las barreras a la transferencia. La barrera de la identificación y gestión debe llevarse a cabo en un proceso más que a nivel organizacional.	No se plantean	Las conclusiones se basan, en general, en una única empresa de estudio. Aunque importante en términos de influir en los conocimientos y los sistemas de información diseño y gestión del estudio, los resultados aún no se han replicado completamente a través de una gama de instituciones públicas y organizaciones privadas.
2008	Chang y Lee	The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation	Gestión del conocimiento, innovación organizacional, cultura organizacional.	El principal objetivo de este trabajo es explorar el efecto de la capacidad de acumulación de conocimientos en la innovación organizativa. Este estudio también trata de averiguar si la interacción entre el ambiente externo o la cultura organizacional y el conocimiento influye en la capacidad de acumulación de innovación organizativa.	Se utilizó Un diseño de investigación cuantitativa. Un total de 1.000 cuestionarios se enviaron y se recibió 129 respuestas válidas.	Los resultados de la investigación indican que la capacidad de obtener conocimientos afecta positiva y significativamente a los conocimientos administrativos y de la innovación técnica. La capacidad de ampliación de conocimientos puede afectar positiva y significativamente a la innovación administrativa. Además, el entorno externo y la cultura de la organización tienen un peso significativo en la interacción con los efectos sobre la capacidad de acumulación de conocimientos en la innovación organizativa.	H1. La capacidad de acumulación de conocimientos puede afectar a la innovación de una organización. H2. El entorno externo puede afectar a la correlación entre la acumulación de conocimientos en la organización y la innovación organizativa. H3. La cultura organizacional de las organizaciones puede afectar a la correlación entre la acumulación de conocimientos y la innovación organizativa.	Esta investigación examinó sólo algunos niveles de organización como la acumulación de conocimiento, medio ambiente externo y la cultura de la organización sin más esfuerzos dirigidos a otros aspectos.
2008	Seidler-de Alwis y Hartmann	The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises	Gestión del conocimiento.	Examinar el uso del conocimiento tácito en organizaciones innovadoras. Se ocupa de lo que las organizaciones pueden hacer para promover el intercambio de conocimientos con el fin de mejorar el éxito de la innovación. En comparación a la disponibilidad de material de investigación sobre el conocimiento explícito, el uso de conocimiento tácito en las empresas es relativamente inexplorado. El uso del conocimiento tácito se evalúa con especial énfasis en su importancia e implicaciones en el proceso de innovación.	Las investigaciones se ha estructurado con el objetivo de examinar cómo las empresas hacen uso del conocimiento tácito. Son identificadas las clases fundamentales de la gestión del conocimiento tácito. Y el impacto positivo del conocimiento tácito en el éxito de la innovación son divulgadas.	Se analiza el rol del conocimiento tácito en la gestión de la innovación. Se destacan la creación, disponibilidad y transferencia de conocimiento tácito en una organización. La ventaja competitiva se ganará cuando las empresas valoren su conocimiento tácito, porque el conocimiento explícito es el conocimiento que el público ya es consciente por su naturaleza. El conocimiento tácito puede ser la fuente de una enorme gama de oportunidades y potencial que constituye descubrimiento y creatividad.	No se plantean	No se plantean
2008	van der Walt and de Wet	A framework for scientific knowledge generation	Generación del conocimiento, generación de conocimiento científico y Gestión del conocimiento.	Investigar como ha variado la generación de conocimiento durante el siglo XX y si el modelo propuesto permite mejorar o añadir valor a la productividad en la GC.	Análisis de un caso de estudio	La generación de conocimiento es un fenómeno complejo. El marco propuesto proporciona un modelo conceptual mediante el cual podemos medir constantemente si aumenta nuestra productividad en la generación de conocimiento científica.	No se plantean	No se plantean
2008	Andriessen	Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations	capital intelectual, significado del conocimiento, la ontología, la filosofía, experimento y la teoría del conocimiento.	Demostrar como la gente usa metáforas para pensar y hablar del conocimiento	Estudio empírico (entrevistas)	Muestra que la metáfora elegida para el conocimiento tiene un enorme impacto en los problemas percibidos de la GC y en las soluciones propuestas.	No se plantean.	No se plantean.
2008	Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz, Perez-Soltero, Martín and Palma	Defining the problem: key element for the success of knowledge management	Proceso central del conocimiento y gestión del conocimiento.	Proponer una metodología para aplicar la GC. Primero, pretenden explicar las áreas problemáticas de una organización identificando el proceso central de conocimiento, antes de la aplicación de estrategias GC en aquellos procesos.	Estudio empírico	Este documento describe una metodología para determinar los factores claves de éxito, y de estos identifican los procesos centrales o más importantes que una organización posee. Los principales problemas surgen cuando las personas están involucradas en la	No se plantean.	Como línea futura de investigación, se incluye el desarrollo de una plataforma web que haga que el proceso de selección y

						<p>evaluación de los procesos y de sus correspondientes tareas. Esto es una función que necesita ser estudiado con mayor detalle con el fin de optimizar su colaboración y la cooperación en las Iniciativas.</p> <p>Los principales inconvenientes son: el proceso de selección que requiere la búsqueda de una gran cantidad de información sistemática, que a su vez requiere de personal calificado y se requiere bastante información para tomar una decisión, y en las pequeñas organizaciones puede parecer innecesaria.</p>		<p>almacenamiento de información al mismo tiempo. Una vez que este proceso inicial se complete, será capaz de identificar oportunidades de GC en las áreas potenciales seleccionadas.</p>
2008	Booker, Bontis and Serenko	The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research	Gestión del conocimiento y capital intelectual.	Evaluar la relevancia reinvestigar en los campos de la gestión del conocimiento y capital intelectual, a fin de aclarar la pertinencia del problema e identificar empíricamente sus causas fundamentales.	12 entrevistas semi-estructuradas en organizaciones públicas y 4 empresas privadas.	<p>El marco conceptual creado explica la pertinencia de la investigación académica desarrollada en los campos de la gestión del conocimiento y capital intelectual. Ofrecen ocho implicaciones, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hay una desconexión entre la teoría de la GC/CI y la práctica.</li> <li>2) Los profesionales-de la GC/CI perciben al cuerpo académico del conocimiento como útil.</li> <li>3) Los artículos académicos sobre GC/CI no están redactados para ser interpretados rápidamente por los profesionales.</li> <li>4) Los canales de distribución indirectos del conocimiento tienen un papel importante que desempeñar en la difusión del conocimiento.</li> <li>5) El mercado del conocimiento puede proporcionar una intermediación entre académicos y profesionales</li> <li>6) Hay una necesidad de seguir investigando procesos de distribución del conocimiento.</li> <li>7) Las macas de revistas especializadas y su posicionamiento no son importantes para los profesionales.</li> <li>8) La provisión de los pasos prácticos de implementación y los enfoques de los impactos de medición facilita la transferencia del conocimiento entre académicos y profesionales..</li> </ol>	No se plantean	El papel de los canales indirectos de distribución del conocimientos deben ser explorados en detalle.
2008	Boumaraf i and Jabnoun	Knowledge management and performance in UAE business organizations	Gestión del conocimiento, mejora del rendimiento y rendimiento empresarial	Investiga la relación entre la gestión del conocimiento y el desempeño de la organización en los EAU.	Se empleó un cuestionario para recoger datos de los gerentes generales, directores, y administradores relacionados con la gestión de conocimiento, todos del sector de los negocios. Para analizar los datos utilizan el paquete estadístico SPSS.	Los resultados muestran que la cultura organizacional, la infraestructura organizacional, la infraestructura técnica y el apoyo a la gestión se utilizan ampliamente en las organizaciones de EUA y están significativamente correlacionados con la mejora del desempeño. Se ha investigado específicamente las siguientes dimensiones de la gestión del conocimiento: infraestructura y cultura organizacional, infraestructura técnica y apoyo de la gestión con las medidas para mejorar el rendimiento.	No se plantean	La continuidad de la aplicación de todas las dimensiones de la gestión del conocimiento debería traducirse en una mejora del rendimiento.
2008	Amar and Juneja	A descriptive model of innovation and creativity in organizations: a synthesis of research and practice	Innovación organizacional, creatividad, conocimiento.	Descripción de modelo de innovación y creatividad en las organizaciones.	Análisis teórico	Encuentran que la innovación es el resultado de un esfuerzo intencional y diseñado de la organización y desarrolla tres antecedentes que influyen positivamente en las organizaciones: (1) el conocimiento obtenido, (2) la presencia de un apoyo a la cultura, el conocimiento, y (3) la acumulación de capital social.	No se plantean	Los autores aseguran que están por venir muchos estudios en el ámbito de la creatividad y la innovación en las organizaciones. Este trabajo es un paso hacia ese objetivo.
2008	Duh and Belak	Special knowledge needs of family enterprises in transition economies: experiences from Slovenia	Adquisición y transferencia del conocimiento, ventaja competitiva.	El propósito de nuestra investigación es definir la importancia de los nuevos conocimientos a los propietarios-gestores de las empresas familiares en Eslovenia	Empírico (300 empresas familiares de Eslovenia)	Los resultados muestran que en Eslovenia más de dos tercios de las empresas familiares no toman en cuenta las fuentes del conocimiento como importantes.	No se plantean	No se plantean
2008	Firestone	On doing knowledge management	Teoría de la GC.	Este documento aborda la importancia de evaluar la naturaleza de la gestión del conocimiento y analiza qué hacer para facilitar la evaluación y para crear condiciones que alienten la auto organización alrededor de los más exitosos	Análisis de dos casos de estudio, el Banco Mundial y Halliburton (grupo de servicios de energía)..	La primera conclusión de este autor es que hay muy poco acuerdo sobre la naturaleza de la GC entre investigadores y profesionales. Además, presenta una definición conceptual y una especificación	No se plantean.	No se plantean

				conceptos de GC.		de la gestión del conocimiento y luego utiliza los aspectos de la misma al analizar dos principales enfoques de la GC: el enfoque DEC interrupción, sus antecedentes y condiciones y el enfoque ecológico. El primer enfoque se utilizó para analizar el caso del Banco Mundial y el segundo enfoque para estudiar el grupo Halliburton.		
2008	Klein	Some directions for research in knowledge sharing	GC y aprendizaje organizacional.	Examina algunas cuestiones relacionadas con el conocimiento y determina lo que el autor considera como potencialmente fructífera vías de investigación futura.	Análisis teórico	A pesar de la abundante literatura sobre el conocimiento, la comprensión del campo es amplia, pero la definición y los detalles están a veces ausente por completo.	No se plantean	Hay mucho potencial para nuevas investigaciones y en particular para la investigación con una fuerte base empírica.
2008	Liebowitz	Think of others' in knowledge management: making culture work for you	Cultura organizacional y gestión del conocimiento.	Demostrar cómo puede afectar la gestión de los conocimientos a la cultura organizacional.	Análisis teórico	La cultura, ya sea organizacional o de la sociedad, tiene un profundo efecto en la gestión del conocimiento. Sin embargo, lo contrario también puede ser verdadero.	No se plantean	La investigación futura necesita aplicar investigación en acción y estudios longitudinales para explorar los efectos que la GC puede tener sobre la cultura organizacional. Por otro lado, también debe analizarse y estudiarse el flujo de los conocimientos en las empresas multinacionales, ya que la GC se puede convertir en una práctica generalizada.
2008	Lloria	A review of the main approaches to knowledge management	Teoría de GC, capital intelectual, modelo y creación de conocimiento.	El propósito de este trabajo es ordenar y conectar diferentes perspectivas sobre la creación y gestión del conocimiento.	Análisis teórico	La principal contribución es la recopilación de literatura sobre gestión del conocimiento y su creación, además del análisis de una propuesta para la clasificación de los diferentes enfoques, en función de su perspectiva normativa y perspectiva descriptiva: teoría basada en el conocimiento de la empresa (modelos de GC), modelos europeos (modelos de capitales intelectuales), modelos japoneses (modelos de creación de conocimientos), modelos americanos (de acuerdo a la perspectiva académica) y modelos de consultorías (modelos de GC).	No se plantean	No se plantean
2008	Maaninen -Olsson, Wismen and Carlsson	Permanent and temporary work practices: knowledge integration and the meaning of boundary activities	Integración del conocimiento, organización temporal y permanente.	El propósito es, por tanto, a describir y analizar cómo el conocimiento está integrado entre los diferentes trabajos grupos.	Dos casos de estudio (un servicio médico público y una empresa tecnológica de ingeniería).	El principal resultado del estudio es que la integración del conocimiento en los dos casos es más complicado que lo que la literatura sugiere. Se encontraron diferencias y similitudes como estructuras organizativas, mecanismos y de infraestructuras, lo que facilitó la integración de los conocimientos.	No se plantean	Una limitación importante de este trabajo es el estudio de sólo dos casos en profundidad, en lugar de un número mayor, lo que hizo difícil extraer conclusiones generalizables. En el futuro es necesarios que los trabajos empíricos incluyan múltiples unidades, combinaciones y enfoques cualitativos y cuantitativos. Otra limitación es el énfasis en un hospital y en un proyecto de ingeniería, por lo que no se abordan algunas de las conceptos que están estrechamente relacionadas con la integración de conocimientos, como la confianza y poder.

2008	Mingers	Management knowledge and knowledge management: realism and forms of truth	Gestión de conocimiento, teoría y realismo crítico.	Abordar la verdad y el conocimiento en la gestión en general y la gestión del conocimiento en particular.	Análisis teórico	Se reconoce la naturaleza multidimensional de lo que podemos conocer. Existe una enorme variedad y riqueza de formas de conocimiento que interactúan juntos. Existe una estrecha relación el conocimiento y la verdad, que rara vez se discuten en la literatura sobre GC. Ambos términos son complejos. El conocimiento es un recurso vital en el mundo de hoy, pero debemos reconocer su complejidad, si esperamos hacer uso de ella con más éxito en nuestras instituciones y organizaciones.	No se plantean	No se plantean
2008	El Louadi	Knowledge heterogeneity and social network analysis – Towards conceptual and measurement clarifications	Heterogeneidad de los conocimientos, análisis de redes sociales, compartir conocimiento.	Se utilizan las redes sociales para estudiar la heterogeneidad del conocimiento a nivel grupal y organizacional.	Análisis teórico	Una corriente de la literatura sugiere que un mayor conocimiento heterogéneo da lugar a una mayor creatividad y mejora el desempeño organizacional.	No se plantean	No se plantean
2008	Pillania	Strategic issues in knowledge management in small and medium enterprises	Estrategia de GC, rol de la alta dirección.	Investigar las cuestiones estratégicas de la gestión del conocimiento en las PYMEs en la industria automovilística de la India.	Datos primarios y secundarios. Se utilizó el método de la encuesta, con tres cuestionarios estructurados enviados por correo y por e-mail a 30 expertos de PYMEs internacionales y de la India.	Las PYMEs indias en general, y el sector de componentes de automoción, en particular, necesitan centrarse más en las cuestiones estratégicas de la gestión del conocimiento con el fin de cosechar los beneficios de ella para una competitividad sostenible.	No se plantean	Las investigaciones futuras deberían ser realizadas en otros sectores, así como sobre diversas cuestiones estratégicas como la necesidad y el papel de los directivos del conocimiento, etc.
2008	Frappaolo	Implicit knowledge	Gestión del conocimiento.	Examinar las consecuencias de conocimiento implícito en la gestión del conocimiento en las organizaciones.	Análisis teórico	El objetivo implícito de la gestión del conocimiento es determinar qué parte de los conocimientos tácitos en su organización desafía cualquier tipo de codificación, y cual no.	No se plantean	No se plantean
2008	Zhu	Knowledge, knowing, knower: what is to be managed and does it matter?	Gestión del conocimiento, pragmatismo integrados.	Intentan reflexionar sobre: 1) la revisión de los enfoques existentes de la gestión del conocimiento, 2) los supuestos que subyacen a estas enfoques, 3) qué método se practican hoy en la Gestión del Conocimiento y 4) explorar cómo pueden superar sus dificultades actuales y cómo puede ser más investigado de manera significativa y beneficiosa.	Análisis teórico	La gestión del conocimiento depende de nuestra conciencia, voluntad y habilidades para hacer y tomar ámbitos que trascienden y transformar los límites disciplinarios, intelectuales, morales y políticos. La gestión del conocimiento es factible y viable, la decisión está en nuestras manos.	No se plantean	No se plantean
2007	Apostolou, Abecker and Mentzas	Harmonising codification and socialisation in knowledge management	Abastecimiento y flujos de conocimiento, herramientas de gestión del conocimiento, toma de decisiones.	El objetivo principal es ilustrar, usando ejemplos de una implementación real de la GC.	Caso de estudio. Se apoyan en el método Know.Net complementado con el sistema Know.net.	Encuentran un camino fácil y metodológicamente integrante de los sistemas existente de GC, que permite la provisión oportuna y contextual de conocimiento para los tomadores de decisiones, combinando los diferentes tipos de datos y conocimiento que reside en varias formas y sistemas en una organización.	No se plantean.	Potenciar el uso del sistema Know-net en el análisis del conocimiento organizacional. Analizan cómo el uso del sistema del conocimiento en red (know-net) afecta a los principales procesos del ciclo del conocimiento, así como a la toma de decisiones dentro de MC-co (nombre ficticio de la empresa estudiada).
2007	Ruikar, Anumba and Egbu	Integrated use of technologies and techniques for construction knowledge management	Gestión del conocimiento, Proceso de la GC, tecnologías y técnicas de la GC.	Analizar el uso integrado de técnicas y tecnologías de la gestión del conocimiento en las organizaciones de la construcción.	Este estudio se inició con una revisión de las tecnologías y técnicas de la gestión del conocimiento. Después se hizo un análisis, con la ayuda de caso estudios integrados sobre el uso de estas tecnologías y técnicas de la gestión del conocimiento, en organizaciones de la construcción del Reino Unido.	Queda claro que, las organizaciones de la construcción necesitan reconocer que las tecnologías y técnicas de la gestión del conocimiento son necesarias para hacer frente a este problema y es imperativo que adopten en cualquier situación un enfoque integrado para la utilización de técnicas y tecnologías. Un análisis cuidadoso de los requisitos para la gestión desconocimiento es vital en este sentido.	No se plantean	No se plantean
2006	Akhavan, Jafari and Fathian	Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case anal. es.	Gestión del conocimiento, compartir conocimiento y factores críticos para el éxito.	Intenta integrar todos los factores relacionados con la GC por la vía de la investigación de un estudio multi-casos.	Estudio de casos (investigación cualitativa). Utilizan the Grounded Theory (GT) como método de análisis e interpretación de datos	Los resultados generales fueron positivos. Se hallaron 16 nuevos conceptos y un marco conceptual que clarifica como diseñar e implementar un sistema de GC en una organización.	No se plantean.	Este marco conceptual está fuertemente apoyado por los resultados de esta investigación a través de estudios

					<p>cualitativos. Se trata de un estudio longitudinal (2003-2005). Las compañías seleccionadas fueron: Ernst &amp; Young, Hewlett-Packard, Business Edge Solutions, Microsoft, Teltech y Siemens.</p>	<p>El sistema de GC desarrollado se compone de 5 factores: la arquitectura, la estrategia, el intercambio, el almacenamiento y la identificación del conocimiento. Los factores que pueden garantizar el éxito de un sistema de GC son: reestructuración de los procesos operacionales, programas de formación y estructura organizacional. Los factores necesarios para el éxito de cualquier sistema (no sólo la GC) son: cultura organizacional, transparencia apoyo directivo y la confianza.</p>		<p>de casos reales. Puede aplicarse como un plan de trabajo para los líderes que desean aplicar sistemas de GC en sus empresas.</p>
2006	Baskerville y Dulipovici	The theoretical foundations of knowledge management	Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional; infraestructura del conocimiento, memoria organizacional, capital intelectual, estrategias de sistemas de información.	Análisis de los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento.	Estudio teórico	<p>Los resultados revelan un campo saludable con un fundamento fuerte y direcciones claras para el trabajo futuro. La evidencia sugiere que el conocimiento ahora es una gestión sólida, la maduración de este campo de estudio se está construyendo, no sólo con base en las teorías externas, sino también por la ampliación sobre la base de sus propias teorías. El campo de la gestión del conocimiento no es una moda como lo sugiere Wilson (2002)</p>	No se plantean.	<p>Al clasificar las teorías de la gestión del conocimiento con sus teorías de referencia, habilita a los futuros investigadores al estudio de los rasgos generales dentro de cada categoría. En otras palabras, permite participar a fondo en este análisis. Delimitar la gestión del conocimiento con base en la economía de la información, los futuros investigadores pueden explorar las semejanzas (las características generales) entre las familias de teorías de la gestión del conocimiento, por ejemplo, economía del conocimiento, redes y clusters del conocimiento y la gestión del conocimiento continuo. Las implicaciones de la presencia de teorías de cohesión y teorías generales son de particular interés en este campo de estudio.</p>
2006	Carlucci and Schiuma	Knowledge Asset Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company's Performance	TGC	Responder a la siguiente pregunta de investigación ¿cómo puede una organización diseñar, planificar y evaluar una iniciativa de gestión del conocimiento destinada a mejorar el rendimiento de la empresa?	Análisis teórico	<p>Se proporciona un marco conceptual "el valor de los activos en espiral (KAVS)-que se centra en cómo aplicar iniciativas en un proceso paso a paso para lograr su rendimiento". El marco proporciona las directrices para planificar, ejecutar y evaluar las iniciativas que están vinculados a los objetivos de rendimiento.</p>	No se plantean	<p>Se recomiendan futuras investigaciones con el fin de ampliar la aplicación de la KAVS a otros contextos. Especialmente importante será la investigación de las iniciativas en la GC. Los autores creen importante poner atención en el análisis de los factores a tener en el lugar y / o que deben eliminarse, a fin de obtener el mayor beneficio de la implementación de iniciativas de GC destinadas a mejorar el rendimiento de la empresa.</p>
2006	Davis, Subrahma	Knowledge Management: Conceptual Foundations,	Conocimiento organizacional,	Trazar los orígenes de la gestión del conocimiento como un área	Análisis teórico	Han puesto de relieve las diferencias entre las diversas	No se plantean	No se plantean



	niaand Westerber g	Emerging Directions	bases filosóficas, teoría macroeconómica, teoría basada en el conocimiento, enfoque basado en los recursos,, gestión del conocimiento, sistemas de información.	académica de investigación y como una preocupación clave de gestión en las organizaciones contemporáneas.		formas cualitativas del conocimiento organizacional y sus implicaciones para la gestión del conocimiento. También han esbozado algunos de los retos para el diseño y despliegue de la tecnología de la información basada en soluciones de apoyo a la eficacia de la gestión del conocimiento.		
2006	Edwardsso n	Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms	Estrategia de la GC	El principal objetivo de este trabajo es agregar un poco de conocimiento en KM en las pequeñas y medianas empresas (PYME) presentar un estudio sobre las PYMES en islandés KM.	265 empresas de Islandia respondieron al cuestionario de 46 preguntas sobre gestión del conocimiento. (análisis de datos con SPSS v.12)	Los resultados indican que los beneficios de los programas de la gestión del conocimiento son bastante positivas en las PYME, así como en las grandes empresas, es decir, se podría mejorar la toma de decisiones, la productividad, la cuota de mercado, reducir los costos y ampliar los beneficios y la innovación.	No se plantean	Esta investigación se llevó a cabo en un solo país, y se basa en un cuestionario, por lo tanto, sus resultados deben interpretarse con cuidado. A futuro se deberían aplicar estudios de casos y entrevistas, así como encuestas. También, se debería intentar realizar estudios transnacionales a fin de revelar los aspectos sociales y culturales de los conocimientos, y las prácticas de la GC entre otros países.
2006	Gupta and Bostrom	Using peer-to-peer technology for collaborative knowledge management: concepts, frameworks and research issues	Gestión del conocimiento colaborativo, sistemas de colaboración, sistema peer-to-peer, niveles de GC.	Este artículo explora cómo una nueva tecnología denominada de peer-to-peer (P2P), se inscribe en el paradigma gestión del conocimiento colaborativo.	Análisis teórico	Se ha demostrado que los sistemas P2P de colaboración en la gestión del conocimiento facilitan totalmente nuevas formas de trabajo dentro de las empresa y entre ellas.	No se plantean	No se plantean
2005	El-Sayed Abou-Zeid	A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer	Transferencia del conocimiento, cultura organizacional y conocimiento.	Estudiar el impacto de la cultura en la transferencia del conocimiento inter-organizacional. Desarrollar un modelo para la transferencia de conocimiento Inter.-empresas que explícitamente tome en cuenta los impactos del contexto cultural en diferentes niveles de cada etapa.	Revisión teórica y empírica. Las variables utilizadas fueron, la cultura y la TC.	Los impactos culturales son clasificados en dos categorías y las implicaciones teóricas y prácticas del modelo propuesto son comentados.	<p><b>PI:</b> El inicio de la TC está positivamente relacionado con el conocimiento básico de los futuros socios, la transparencia de conocimientos especializados de la empresa y la similitud de los socios de negocio dominante en transferencia de conocimiento.</p> <p><b>PIa:</b> La similitud de los futuros socios sobre TC básicos está positivamente relacionado con la similitud de las empresas y los sistemas de valores específicos sobre la transferencia de conocimientos.</p> <p><b>PIb:</b> La transparencia de la fuente de conocimientos especializados de la empresa está positivamente relacionada con el comportamiento de los valores de la TC asociados al tipo específico de conocimiento para ser transferido, es decir, con la voluntad de compartir conocimientos especializados con los demás.</p> <p><b>PIc:</b> La semejanza de la futura TC asociada al negocio dominante está positivamente relacionada con la similitud de las empresas y el valor específico que los socios le dan a los</p>	<p>No se trata de manera explícita la función que podría desempeñar en cada etapa el tipo de conocimiento que es transferido.</p> <p>A pesar de la clasificación de los valores relevantes para el proceso de TC (basados en los niveles de cultura y zonas de influencia), el conjunto de valores en cada categoría debe determinarse empíricamente.</p> <p>Estas limitaciones se pueden considerar para futuras líneas de investigación teórica y empírica.</p> <p>Ejemplos: ¿cómo las características de los conocimientos a ser transferidos, tales como complejidad, tácito y la interdependencia, afecta a los resultados de cada etapa del proceso de TC? ¿cuáles son los valores sociales, nacionales, corporativos, y profesionales que afectan al proceso de TC en las áreas de valoración,</p>

							<p>resultados que provienen de los conocimientos que son transferidos.</p> <p><b>P2:</b> La eficacia de la TC está positivamente relacionada con la similitud de los sistemas de valores de la TC asociados a la solución de problemas, resolución de conflictos, la "complementariedad" de valores especiales y a la compatibilidad entre el receptor y la TC.</p> <p><b>P3:</b> La capacidad de la empresa beneficiaria de aplicar el conocimiento adquirido está positivamente relacionada con su capacidad para localizarlo e integrarlo.</p> <p><b>P3a:</b> La capacidad de localización de la empresa beneficiaria está positivamente relacionada con el estilo participativo de gestión de ésta.</p> <p><b>P3b:</b> La capacidad integradora de la empresa beneficiaria está positivamente relacionada con el sistema de valores específicos de la empresa receptora, que apoya una estructura basada en los grupos y altamente difundida.</p> <p><b>P4:</b> La capacidad de la empresa beneficiaria de institucionalizar los nuevos conocimientos adquiridos está positivamente relacionada con el grado de alineación entre su cultura corporativa y su cultura ocupacional.</p>	<p>estructura, contexto y actualización del conocimiento?.</p>
2005	Biesner and Bruggen	The Significance of Knowledge Management for a Large Company	TCG	Describir los recientes fundamentos teóricos acerca de la gestión en una multinacional. Centrándose en el conocimiento y en la del mismo.	Análisis teórico	Han demostrado que la dirección de empresa actualmente está basada en un modelo de empresa, que podría ser insuficiente. Presentan un modelo de empresa alternativo basado en el conocimiento.	No se plantean.	La gestión del conocimiento no es ya una tarea adicional para la empresa, sino el núcleo de la propia gestión de la empresa.
2005	Brown, Massey and Boling	Evaluation of knowledge management systems: Insights from the study of a technical support knowledge base	Base del conocimiento, paradigma analítico e interpretativo y la investigación en acción.	No se evalúa la base del conocimiento, sino más bien proporcionar una comprensión más profunda del y de las prácticas de evaluación.	El estudio fue realizado en universidades del oeste de los EE.UU., desde los principios de los 80s. Se utilizó comunicación telefónica, correo electrónico, walk-in.	Ofrecen varias ideas y temas que pueden orientar y ayudar a las organizaciones y a los profesionales a emprender actividades de evaluación. Hay que reconocer que la importancia de la evaluación de los sistemas de GC varían según la población dentro de la organización. Hay que formalizar, coordinar y administrar dicha evaluación. Hay que centrarse en la experiencia del cliente en su conjunto y no simplemente en el sistema utilizado. Hay que reconocer que los factores organizacionales influyen en los cambios y evaluación de las percepciones.	No se plantean	Los autores piden fomentar estudios adicionales que consideren diversos métodos de evaluación y medidas relativas con las necesidades de los dueños de las empresas.
2005	Call	Knowledge management: much more than a technology exercise	Gestión del conocimiento y la estrategia dirigida por la tecnología.	Discutir acerca de la utilidad de la gestión del conocimiento en el ámbito de una empresa moderna.	Análisis teórico	Se concluye que la gestión del conocimiento se puede utilizar para mejorar cualquier ámbito de la empresa moderna, pero advierte que esto es mucho más que una técnica fija. La clave del éxito de la gestión del conocimiento no es para quedar atrapado en un aspecto de ella. Recomienda empezar	No se plantean	No se plantean

						con un objetivo específico en mente, saber dónde está su conocimiento y cómo las personas con conocimientos interactúan. Hay que definir la estrategia, comprar o construir sus herramientas. Y reevaluar todo el proyecto continuamente.		
2005	Coakes and Bradburn	What is the value of intellectual capital?	Capital intelectual, valor del conocimiento; valoración organizacional, gestión del conocimiento, medición del conocimiento, contabilidad del conocimiento.	Este trabajo intenta responder a cuáles son las mejores fuentes para obtener pruebas acerca del capital intelectual y su valor para las organizaciones. La búsqueda de una respuesta en los métodos de la literatura muchas limitaciones.	Entrevistas semi-estructuradas con 22 preguntas cada una. Utilizaron el NUD*IST para analizar el contenido de las entrevistas.	Hay una ausencia de mecanismos de vinculación entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Esto puede ser ubicado en las diferencias entre la medición y la valoración de la importancia de estos dos procesos para los discretos grupos implicados.	No se plantean	No se plantean
2004	Connell, Klein and Meyer	Narrative approaches to the transfer of organisational knowledge	Transferencia, intercambio de conocimiento, compartir conocimientos, ingeniería narrativa.	Examinar con mayor detalle la naturaleza de los conocimientos contenidos en la historia como un buen medio para la captura y el intercambio de conocimientos, a reflexionar sobre si el uso de esas historias en la organización pueden ser verdaderamente gestionados por los investigadores y profesionales.	Análisis teórico	Se han identificado una serie de propuestas y cuestiones emergentes sobre la relación entre los enfoques narrativos y la gestión del conocimiento.	No se plantean	En común con otros enfoques interpretativos, el alcance de las generalizaciones es limitado. Los investigadores tendrán que demostrar su solidez en sus métodos de selección de la narrativa para que sea coherente.
2004	Cecez-Kecmanovic	A sensemaking model of knowledge in organisations: a way of understanding knowledge management and the role of information technologies	Enfoque <i>Sensemaking</i> en las organizaciones, modelo <i>sensemaking</i> del conocimiento en organizaciones, sistema basado en las tecnologías de la información para la GC, sistema de GC	Demostrar cómo un modelo de sensemaking permite una mejor comprensión y conocimiento más profunda de la GC en los procesos de las organizaciones y relevar el papel de las tecnologías de la información en estos procesos.	Análisis de tres casos de estudios (una entidad financiera, una universidad y una compañía del <i>retail</i> ).	Proponen un marco teórico del conocimiento y de la gestión del conocimiento en las organizaciones, lo que es razonablemente amplio y también demuestra su pertinencia y utilidad para investigadores y profesionales.	No se plantean	Se requieren más estudios empíricos para aplicar, ampliar, y perfeccionar el modelo y aprender de su aplicación. El poder explicativo del modelo <i>sensemaking</i> puede ser enriquecido y mejorado, trazando sus conexiones con otras teorías, conceptos y enfoques. Sería interesante utilizar el modelo <i>sensemaking</i> del conocimiento para experimentar con nuevos tipos de sistemas basados en las tecnologías de la información para ayudar a las organizaciones a aumentar su capacidad en gestionar y utilizar eficientemente los recursos del conocimiento.
2003	Edwards, Handzic, Carlsson and Nissen	Knowledge management research & practice: visions and directions	Gestión del conocimiento.	Conocer las principales orientaciones para la gestión del conocimiento, la investigación y la práctica, es decir, analizar el presente y el futuro de la gestión del conocimiento.	Análisis teórico	Encuentran diferencias de perspectiva, diferencias entre las disciplinas, diferencias en los niveles de análisis, diferencias entre las preocupaciones de la investigación y los de la práctica. Estas diferencias han de ser abordadas en lugar de eliminarse, ya que sirven para hacer el campo más fructífero y pertinente. Las ideas más importantes abordadas en GC son: negocios (estrategias, ventajas competitivas), cultura, capital intelectual, prácticas de GC, la GC como un proceso, capital social y redes, tecnologías y teorías cerca de la GC.	No se plantean	Producir una teoría de GC coherente y cohesiva basada en evidencia empírica. Equilibrar los aspectos humanos, tecnológicos y organizativos de la GC e incluir otras cuestiones que puedan surgir en la GC, como el espacio físico por ejemplo. Dentro de los desafíos para la práctica de la GC están la elección correcta de una estrategia de GC, cómo crear una cultura organizacional basada en la verdad,

								motivación de las personas para compartir conocimiento, impacto de la GC en el rendimiento de las organizaciones, transferencia y globalización del conocimiento, entre otros.
2002	Bolaju, Califa and Turban	Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support	Gestión del conocimiento, enfoque de la toma de decisiones, modelo marts y modelo warehouses.	Proponen un enfoque de integración de apoyo a la decisión y a la gestión del conocimiento utilizando el conocimiento como técnica de investigación.	Análisis teórico, basado en el Modelo marts y warehouses.	El marco conceptual mejora la calidad en la toma de decisiones de la dirección en tiempo real, apoya las funciones de la gestión del conocimiento (adquisición, creación, explotación y acumulación), ofrece apoyo para la elaboración de la memoria de la organización.	No se plantean	Los modelos "marts" y "warehouses" pueden, además de proveer un mejor entendimiento de las decisiones tomadas, ayuda a la toma de decisiones de los niveles más altos de la organización para entender modelos de decisiones y analizar los cambios en los patrones en el largo plazo.
1990	Argoete, L., Beckman, S.L. y Epple, D.	The persistence and transfer of learning In industrial settings.	Aprendizaje organizacional, transferencia de tecnologías.	Estudian si el aprendizaje persiste en la organización y si este se transfiere a lo largo de la organización.	Estudio empírico. Los datos se obtuvieron de la construcción del buque Liberty Ship durante la segunda guerra mundial.	Los resultados indican que la persistencia de los conocimientos adquiridos en la producción se deprecian rápidamente. La medida convencional del aprendizaje, la producción acumulada, exagera significativamente la persistencia de aprendizaje. Hayan componente sustancial del aprendizaje organizacional que se deprecia rápidamente.	No se plantean	Sería importante realizar nuevas investigaciones empíricas para determinar las condiciones en las que la persistencia y transferencia del aprendizaje esperan. También sería importante identificar los factores que afectan la tasa del aprendizaje y el "olvido" en las organizaciones.
2004	Coakes, Bradburn and Sugden	Managing and leveraging knowledge for organisational advantage	TGC, CI	Explorar las cuestiones relativas a los procesos y los sistemas de la adquisición de conocimientos, la conservación, el intercambio, el perfeccionamiento y la reutilización	Estudian el sector de servicios en Reino Unido. Se combinaron los métodos de investigación (encuesta y entrevistas semi-estructuradas). Se utilizó una base de datos de profesionales y se envió un cuestionario de auto-realización a 621 profesionales de la gestión del conocimiento en 332 grandes organizaciones de servicios en todo el Reino Unido.	El proceso del conocimiento se compone de dos elementos, el conocimiento previo y el conocimiento previo explícito el cual puede ser transferido a través de una organización (y sus colaboradores o socios) en forma de mejores prácticas y lecciones aprendidas.		

