



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TESIS

**EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN
AL APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA
INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE AGRONEGOCIOS DEL ESTADO DE
AGUASCALIENTES**

PRESENTA

Elihú Jaziel Guerrero Hernández

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

COMITÉ TUTORAL

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Javier Eduardo Vega Martínez

ASESORES

Dra. Gabriela Citlalli López Torres

Dr. Víctor Manuel Molina Morejón

Aguascalientes, Ags., a 21 de noviembre de 2024

Votos aprobatorios

CARTA DE VOTO APROBATORIO INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **ELIHU JAZIEL GUERRERO HERNANDEZ** con ID 200367 quien realizó la tesis titulada: **EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE AGRONEGOCIOS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *el* pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 21 de Noviembre de 2024



Dr. Javier Eduardo Vega Martínez
Tutor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Coordinación del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **ELIHU JAZIEL GUERRERO HERNANDEZ** con ID 200367 quien realizó la tesis titulada: **EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE AGRONEGOCIOS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *el* pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 21 de Noviembre de 2024



Dra. Gabriela Citlalli López Torres
Asesor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Coordinación del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FQ-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante con ID 200367 quien realizó la tesis titulada: **EL IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE AGRONEGOCIOS DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES.**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el/ pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 21 de Noviembre de 2024



Dr. Víctor Manuel Molina Morejón
Asesor de tesis

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Coordinación del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

Dictamen de liberación académica

	DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO				
Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa:		22/11/2024			
NOMBRE:	Elihu Jázil Guerrero Hernández				
ID:	200367				
PROGRAMA:	Doctorado en Ciencias Administrativas	LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional			
TIPO DE TRABAJO:	☒ Tesis ☐ Trabajo Práctico				
TÍTULO:	El impacto de la Orientación Emprendedora y la Orientación al aprendizaje en la gestión del conocimiento y la innovación en las empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes.				
IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado):	La investigación tiene un gran impacto social, no solo por lo que representan los agronegocios para la economía, sino que en una región que presentan problemas de sequía y escasez de agua es fundamental que los integrantes de este ámbito implementen estrategias que les permitan enfrentar estas adversidades y de igual forma el gobierno aplique políticas públicas orientadas a impulsar el desarrollo del sector que tanto lo necesita				
INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN	CORRESPONDA:
Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:					
SI	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado				
SI	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario				
SI	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado				
SI	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda				
SI	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área				
SI	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área				
SI	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país				
SI	Generó transferencia del conocimiento o tecnológica				
SI	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)				
El egresado cumple con lo siguiente:					
SI	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia				
SI	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)				
SI	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor				
SI	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario				
SI	Coincide con el título y objetivo registrado				
SI	Tiene congruencia con cuerpos académicos				
SI	Tiene el CVU del Conecyt actualizado				
SI	Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)				
En caso de Tesis por artículos científicos publicados					
	Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa				
	El estudiante es el primer autor				
	El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico				
	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.				
	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados				
	La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto				
Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:					
Si ☒ No ☐					
FIRMAS					
Elaboró:					
* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADOSCCIÓN:	Dr. Roberto González Acóit				
NOMBRE Y FIRMA DEL COORDINADOR:	Dr. Roberto González Acóit				
* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor externo del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o al representante del comité tutorial, asignado por el Decano:					
Revisó:					
NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:	Dr. Miguel Ángel Oropeza Tapia				
Autorizó:					
NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:	M.F. Virginia Guzmán Díaz de León				
Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado					
En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: "... Celar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105B las funciones del Secretario Técnico. Llevar el seguimiento de los alumnos.					
Elaborado por: D. Apoyo al Posg. Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad. Aprobado por: D. Control Escolar/D. Apoyo al Posg.					
Código: DG-SEE-PO-35 Actualización: 01 Emisión: 28/04/20					

Productividad académica (Capítulo de libro)

Análisis y gestión técnica de las ciencias administrativas

Primera edición 2023 (versión electrónica)

D.R. © Universidad Autónoma de Aguascalientes
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria
Aguascalientes, Ags., 20100
editorial.uaa.mx
libros.uaa.mx

Roberto González Acolt
Miguel Ángel Oropeza Tagle
Ismael Manuel Rodríguez Herrera
(Coordinadores)

Marco Eliseo Rivera Martínez, José Trinidad Marín Aguilar, Aura Andrea Díaz Duarte, María del Carmen Martínez Serna, Heriberto Salazar Soto, Sandra Yesenia Pinzón Castro, Aura Libertad Guzmán Acuña, Javier Eduardo Vega Martínez, Karina Romo Leyva, Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Elena Patricia Mojica Carrillo, Elihú Jaziel Guerrero Hernández, Luis Fernando Landa Suárez, Montserrat Campos García, Silvia Mata Zamores, Julio César Guzmán Echeverría, Gabriela Citlalli López Torres, Laura Adriana Saucedo Loera, Miguel Ángel Oropeza Tagle, Gloria Leticia Martell Campos, María del Rocío Esparza Durón, Roberto González Acolt, Aurora García Martínez, María del Carmen Bautista Sánchez, Juana Magaly Salazar Rubalcava, Rubén Macías Acosta.

ISBN: 978-607-8909-78-0

Hecho en México / *Made in Mexico*



Innovación en agronegocios

*Elihu Jaziel Guerrero Hernández
Javier Eduardo Vega Martínez*

Resumen

El entorno actual experimenta cambios con mayor frecuencia y a mayor velocidad, exigiendo a las organizaciones modelos de negocio más flexibles e innovadores que les permitan adaptarse de mejor manera a este dinamismo. En el caso particular del sector agropecuario, se enfrenta además a desafíos como el aumento significativo de la población, las condiciones climatológicas y la escasez de tierra y agua, convirtiéndose esto en una amenaza que exige a los productores estrategias que permitan cubrir la demanda alimentaria de la población con un manejo más sostenible de los recursos naturales existentes, siendo la innovación una solución crítica para lograrlo. Ante este escenario, se vuelven fundamentales los agronegocios, es decir, la búsqueda de la sinergia de todos los participantes en la cadena de valor que conduzca a la generación y aprovechamiento del co-

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por ser una institución que vela por formar profesionistas de excelencia y fomentar el compromiso de ser una persona con valor y que nuestro aprendizaje impacte positivamente en la sociedad. Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por haberme otorgado la beca, la cual ha sido fundamental para poder haber cursado de la mejor manera el Doctorado.

A mi Comité Tutorial por su profesionalismo y ética: Al director de la tesis, el Dr. Javier Eduardo Vega Martínez por el apoyo incondicional y darme siempre su voto de confianza, su conocimiento y pasión por la investigación han sido fundamentales para mi formación y un impulso hacia mi superación personal; a la Dra. Gabriela Citlalli López Torres por su amabilidad y sus retroalimentaciones tan acertadas y minuciosas de cualquier detalle a mejorar para realizar un trabajo de calidad; al Dr. Víctor Manuel Molina Morejón quien con su experiencia y exigencia induce a la reflexión y al análisis, características fundamentales para formarse como investigador.

A la Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila y la Dra. Berenice Juárez López, por su recibimiento, atención y sus valiosas aportaciones en etapas cruciales para el desarrollo de este estudio.

A mis padres, Ma. Eulalia Hernández Luévano y Julio Esteban Guerrero Guerrero por su paciencia, amor y apoyo incondicional en todo lo que hago y por enseñarme a no rendirme y siempre esforzarme para lograr lo que quiero. A mi hermano Esaú Josafat Guerrero Hernández por el aliento y haberme ayudado en diversos trabajos.

A mis amigos, que, gracias a esos momentos de convivencia me permitieron desconectarme del cansancio mental y recargarme de energía para continuar en este proceso.

Dedicatoria

"El éxito es como cualquier cosa que vale la pena. Tiene un precio. Tienes que pagar el precio para ganar y tienes que pagar el precio para llegar al punto donde el éxito es posible. Lo más importante es que debes pagar el precio para quedarte ahí".

- Vince Lombardi

Definitivamente, el éxito es un viaje y no un destino. Por lo tanto, quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que estuvieron acompañándome y brindándome su apoyo a lo largo de este viaje tan frenético del Doctorado, pero también va para quienes ya no están y que estoy seguro estarían felices de haber compartido este logro conmigo.

Índice general

Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción	9
Capítulo I. Planteamiento del Problema	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Definición del Problema.....	23
1.3 Preguntas de Investigación.....	27
1.4 Objetivos de la Investigación.....	28
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	28
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	28
1.5 Justificación	28
1.6 Hipótesis.....	33
1.7 Modelo Teórico	34
Capítulo II. Marco Teórico	34
2.1 Orientación Emprendedora	34
2.1.1 <i>Concepto de Orientación Emprendedora</i>	35
2.1.2 <i>Beneficios de la Orientación Emprendedora</i>	39
2.1.3 <i>Dimensiones de la Orientación Emprendedora</i>	42
2.2 Orientación al Aprendizaje	46
2.2.1 <i>Concepto de Orientación al Aprendizaje</i>	48
2.2.2 <i>Beneficios de la Orientación al Aprendizaje</i>	49
2.2.3 <i>Dimensiones de la Orientación al Aprendizaje</i>	53
2.3 Gestión del Conocimiento	55
2.3.1 <i>Concepto de Gestión del Conocimiento</i>	57
2.3.2 <i>Beneficios de la Gestión del Conocimiento</i>	59
2.3.3 <i>Dimensiones de la Gestión del Conocimiento</i>	62
2.4 Innovación	65
2.4.1 <i>Concepto de Innovación</i>	67
2.4.2 <i>Beneficios de la Innovación</i>	71
2.4.3 <i>Dimensiones de la Innovación</i>	74
2.5 Relación entre las Variables del Modelo Teórico	76

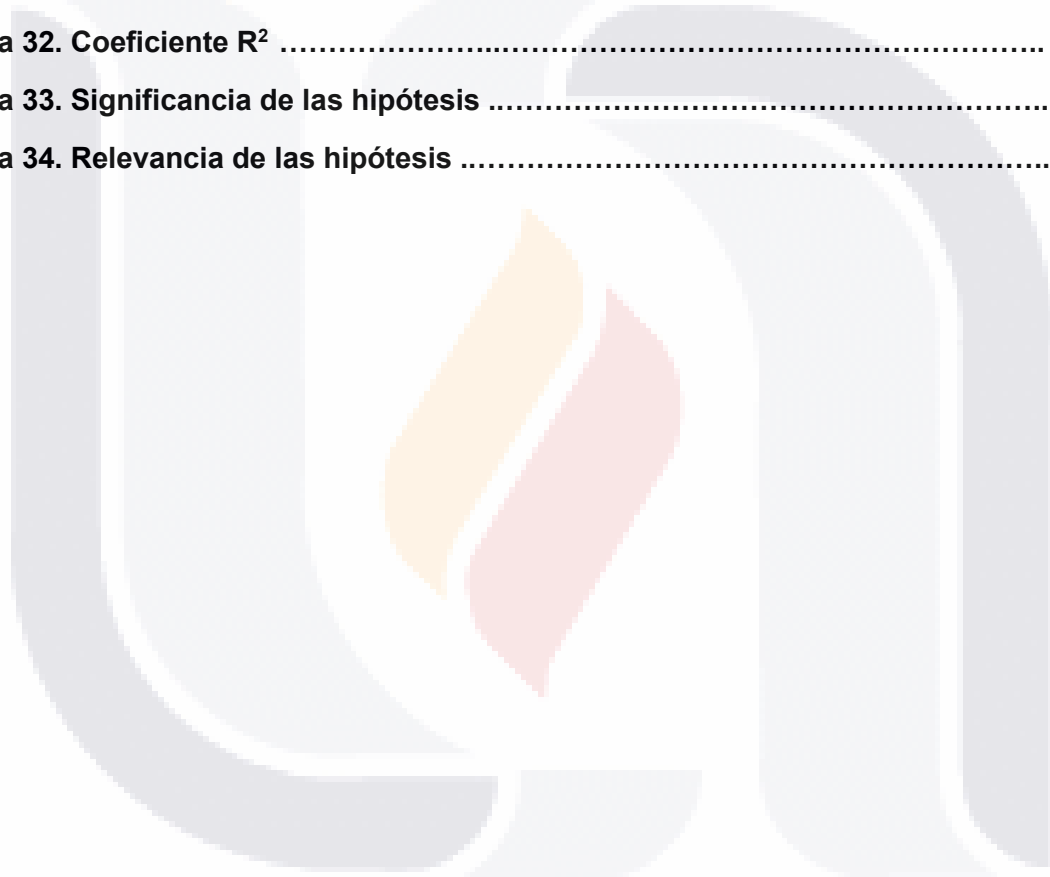
2.5.1 Relación de la Orientación Emprendedora con la Gestión del Conocimiento	76
2.5.2 Relación de la Orientación al Aprendizaje con la Gestión del Conocimiento	79
2.5.3 Relación de la Gestión del Conocimiento con la Innovación.....	82
Capítulo III. Metodología.....	85
3.1 Introducción	85
3.2 Planteamiento de Hipótesis	85
3.3 Tipo de Investigación	89
3.4 Población	90
3.5 Descripción de la Unidad de Análisis	91
3.6 Determinación de la Muestra	92
3.7 Técnica de Análisis de Datos.....	93
3.8 Escalas de Medida.....	95
3.8.1 Escala de Medida de Orientación Emprendedora	96
3.8.2 Escala de Medida de Orientación al Aprendizaje.....	98
3.8.3 Escala de Medida de Gestión del Conocimiento	100
3.8.4 Escala de Medida de Innovación	102
3.9 Estadísticos Descriptivos de la Muestra	103
3.10 Validación del Instrumento de Medida.....	106
3.10.1 Fiabilidad del Instrumento de Medida	106
Capítulo IV. Análisis de Resultados	123
4.1 Evaluación del Modelo Estructural	123
4.1.1 Poder Predictivo.....	123
4.1.2 Capacidad Explicativa a través del Coeficiente R^2	125
4.1.3 Significancia y Relevancia de las Relaciones Planteadas en el Modelo Estructural	126
Capítulo V. Discusiones	127
5.1 Introducción	127
5.2 La Orientación Emprendedora y su Efecto en la Gestión del Conocimiento de las Empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes	128
5.3 La Orientación al Aprendizaje y su Efecto en la Gestión del Conocimiento de las Empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes.	130
5.4 La Gestión del Conocimiento y su Efecto en la Innovación de las Empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes.	132

Capítulo VI. Conclusiones	134
6.1 Introducción	134
6.2 Influencia de las Dimensiones de la Orientación Emprendedora en la Gestión del Conocimiento.....	134
6.3 Influencia de las Dimensiones de la Orientación al Aprendizaje en la Gestión del Conocimiento.....	136
6.4 Influencia de las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento en la Innovación	137
6.5 Implicaciones de la Investigación	140
6.6 Limitaciones de la Investigación	142
6.7 Futuras Líneas de Investigación.....	143
Referencias Bibliográficas	145
Anexos	188
Anexo 1. Cuestionario utilizado en las encuestas para la recolección de datos .	188
Anexo 2. Mapa de Importancia-Desempeño del efecto de las dimensiones de la Orientación Emprendedora y la Orientación al Aprendizaje en la Gestión del conocimiento.....	193
Anexo 3. Mapa de Importancia-Desempeño del efecto de las dimensiones de la Gestión del conocimiento en la Innovación.....	194

Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de Orientación Emprendedora	36
Tabla 2. Definiciones de Gestión del Conocimiento	57
Tabla 3. Tamaño mínimo de muestra sugerido para PLS-SEM	94
Tabla 4. Ficha técnica de la muestra	95
Tabla 5. Escala de medida de la Orientación Emprendedora	97
Tabla 6. Escala de medida de la Orientación al Aprendizaje	99
Tabla 7. Escala de medida de la Gestión del Conocimiento	101
Tabla 8. Escala de medida de la Innovación	103
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de las empresas muestra	104
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de los directores de las empresas muestra	105
Tabla 11. Cargas factoriales de los ítems de la OE	109
Tabla 12. Cargas factoriales de los ítems de la OA	109
Tabla 13. Cargas factoriales de los ítems de la GC	110
Tabla 14. Cargas factoriales de los ítems de la INN	111
Tabla 15. Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de OE	113
Tabla 16. Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de OA	113
Tabla 17. Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de GC	114
Tabla 18. Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de INN	114
Tabla 19. Varianza media extraída (AVE) de las dimensiones de OE	115
Tabla 20. Varianza media extraída (AVE) de las dimensiones de OA	116
Tabla 21. Varianza media extraída (AVE) de las dimensiones de GC	116
Tabla 22. Varianza media extraída (AVE) de las dimensiones de INN	117
Tabla 23. Validez discriminante (H T M T) de los constructos de primer orden (etapa 1)	118
Tabla 24. Validez discriminante (Fornell-Larcker) de los constructos de primer orden (etapa 1)	118
Tabla 25. Alfa de Cronbach e IFC de los constructos de segundo orden (etapa 2)	120

Tabla 26. Varianza extraída media (AVE) de los constructos de segundo orden (etapa 2)	120
Tabla 27. Validez discriminante (H T M T) de los constructos de segundo orden (etapa 2)	121
Tabla 28. Validez discriminante (Fornell-Larcker) de los constructos de segundo orden (etapa 2)	121
Tabla 29. Índice de inflación de la varianza (VIF) de los constructos latentes	122
Tabla 30. Ajuste del modelo a través del índice SRMR y NFI	122
Tabla 31. Prueba CVPAT	124
Tabla 32. Coeficiente R²	125
Tabla 33. Significancia de las hipótesis	126
Tabla 34. Relevancia de las hipótesis	127



Índice de figuras

Figura 1. Modelo Teórico	34
Figura 2. Relación de Orientación Emprendedora y Gestión del Conocimiento ...	86
Figura 3. Relación de Orientación al Aprendizaje y Gestión del Conocimiento	88
Figura 4. Relación de Gestión del Conocimiento e Innovación	89
Figura 5. Nomograma del modelo teórico completo	107
Figura 6. Nomograma del modelo teórico depurado	108
Figura 7. Nomograma del modelo creado para la etapa 1	112
Figura 8. Nomograma del modelo creado para la etapa 2	119

Resumen

En la actualidad, las empresas se están enfrentando a un mercado que se vuelve cada vez más dinámico, lo que las obliga a poner atención en sus recursos y capacidades para afrontar estos cambios de la mejor manera. En la presente investigación, se hizo un análisis del efecto que generan la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje como enfoques estratégicos en la gestión del conocimiento y a su vez, el impacto de esta en la innovación en las empresas del área de agronegocios. El estudio se aplicó a directivos de 181 empresas de este sector en el estado de Aguascalientes, México. Los resultados obtenidos evidencian que ambas orientaciones estratégicas tienen un efecto positivo en la gestión del conocimiento y por su parte, la gestión del conocimiento influye firmemente en la innovación de las empresas del sector mencionado. Por lo tanto, es posible inferir que es fundamental que los gerentes instauren estratégicamente prácticas organizacionales que impulsen el desarrollo de sus recursos, siendo el capital intelectual uno de los principales, debido a un entorno que en todo momento exige mayor conocimiento y que coloca a este como el propulsor de la innovación, la cual se posiciona como la solución crítica que generará ventajas competitivas que les permitan obtener mejores resultados en una región que atraviesa una situación de sequía y riesgo de escasez de recursos hídricos. Asimismo, lo revelado en esta tesis contribuye a robustecer el aspecto teórico referente a la importancia de estudiar el ámbito de los agronegocios como un sistema donde todos los integrantes (actividades primarias, secundarias y terciarias) trabajen en equipo para el correcto crecimiento colectivo del sector y, además, lo trascendental del papel que juega la política pública para conseguirlo.

Palabras clave: Orientación emprendedora, Orientación al aprendizaje, Gestión del conocimiento, Innovación, Agronegocios.

Abstract

Nowadays, companies are facing a market that is becoming more and more dynamic, which forces them to pay attention to their resources and capabilities in order to face these changes in the best way possible. In this research, an analysis was made of the effect generated by the entrepreneurial orientation and the learning orientation as strategic approaches in knowledge management and, in turn, the impact of this on innovation in companies in the agribusiness area. The study was applied to executives of 181 companies in this sector in the state of Aguascalientes, Mexico. The results obtained show that both strategic orientations have a positive effect on knowledge management and, in turn, knowledge management strongly influences the innovation of companies in the aforementioned sector. Therefore, it is possible to infer that it is essential for managers to strategically establish organizational practices that promote the development of their resources, with intellectual capital being one of the main ones, due to an environment that constantly demands more knowledge and positions it as the driver of innovation, which is positioned as the critical solution that will generate competitive advantages that allow them to obtain better results in a region that is going through a situation of drought and risk of scarcity of water resources. Likewise, what is revealed in this thesis contributes to strengthening the theoretical aspect regarding the importance of studying the field of agribusiness as a system where all members (primary, secondary and tertiary activities) work as a team for the correct collective growth of the sector and, in addition, the transcendental role that public policy plays in achieving it.

Keywords: Entrepreneurial orientation, Learning orientation, Knowledge management, Innovation, Agribusiness.

Introducción

La estabilidad económica y alimentaria de los países, depende en gran medida de lo que haga su sector primario. Para el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (2020) México centra su fortaleza en el sector agrícola gracias a la variedad de climas que se presentan en todo el país, ocasionando que se puedan producir gran diversidad de alimentos. El SIAP (2021) en el documento “Expectativas Agroalimentarias 2021” menciona que esta variedad de alimentos que se producen ha llevado al sector a consolidarse como productor agropecuario, destacando como tercer lugar a nivel Latinoamérica y doceavo a nivel mundial.

A pesar de las afectaciones globales que trajo consigo la pandemia causada por el COVID-19 a principios del año 2020, México tuvo un comportamiento productivo agrícola favorable durante este periodo de distanciamiento social. Como consecuencia a lo anterior, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2021) propone un nuevo sistema agroalimentario que deberá ser sustentable, permitiendo conseguir la autosuficiencia alimenticia a través del aumento en la productividad y la reducción de brechas de desigualdad productiva al incluir en este sistema a los productores pequeños y medianos, detonando el potencial de éstos a través de una reorientación de las políticas agroalimentarias y la inversión pública en este sector.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2021) en el documento “Perspectivas Agrícolas 2021-2030” señalan el rol trascendental que tienen las inversiones tanto públicas como privadas que están destinadas a mejorar y aumentar la productividad, así como el crecimiento en el campo, ya que aquellos países que cuentan con un acceso más amplio a insumos, tecnología y capacitación especializada, encuentran en estos elementos el impulso del desarrollo de este sector. Con base en lo anterior, se hace hincapié en que las naciones que cuentan con recursos públicos limitados y una fuerte dependencia económica del sector primario deben establecer como prioridad la agricultura y orientar estratégicamente el gasto público (OCDE-FAO, 2021).

La FAO (2019) menciona que, en México, del total de negocios del sector agropecuario cerca del 86% de estas unidades de producción se dedican a actividades agrícolas y presentan las siguientes características: son pequeños y medianos productores que se encuentran al inicio de la cadena productiva, de edad avanzada y con baja escolaridad, lo que explica el limitado uso que le dan a la tecnología; además, se inclinan a la baja productividad, consecuencia del poco acceso que tienen a los servicios financieros, capacitaciones técnicas e innovaciones tecnológicas.

Bajo este contexto, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2012) generó el desarrollo de una metodología de diagnóstico llamada Sistemas Nacionales de Innovación Agroalimentaria (SNIA) y decidió que se aplicara como prueba piloto en tres países en desarrollo, entre ellos México.

Con relación a lo anterior, Solleiro-Rebolledo et al. (2015) señalan que, en este tipo de países, la crítica más mencionada sobre los sistemas de innovación ha sido que la mayoría de éstos se enfocan en regiones urbanas y en especial en sectores como el manufacturero, que es uno de los ámbitos con mayor nivel de éxito en su desempeño. Por otro lado, son menos frecuentes las investigaciones en las regiones alejadas de la zona urbana ya que presentan sistemas endebles y con una marcada carencia en la cultura de la documentación y el registro de las actividades de innovación (Howells, 2005; Tödtling y Trippel, 2005; Jiménez et al., 2011).

Para Solleiro-Rebolledo et al. (2015) en un sistema de innovación agroalimentaria se deben incluir a todos aquellos que participan en la cadena productiva (proveedores, productores, distribuidores y exportadores), así como a elementos del gobierno, además de las universidades e institutos de investigación que aportan al desarrollo y fomento de la ciencia, tecnología e innovación. Es así, que el impulso a la innovación de los agricultores va a depender del nivel de vinculación de éstos con los demás participantes de la cadena de valor y de lo bien que se gestionen los flujos de conocimientos a lo largo de dicha cadena.

Respecto a la situación del ramo agropecuario en México, el Banco Mundial (2009) ha registrado que es el país de Latinoamérica que mayor gasto público destina a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

este sector, pero su tasa de crecimiento ha sido solamente del 2% anual en los últimos años.

De hecho, Aguilar et al. (2011) apuntan que, pese al esfuerzo del gobierno por vincular a los participantes públicos y privados para detonar la innovación en el campo, los resultados de los programas gubernamentales destinados a mejorar el desarrollo en zonas rurales carecen de congruencia en sus objetivos y metas, ya que han centrado sus estrategias en apoyar con activos tangibles a los productores, dejando de lado aspectos comerciales, de capacitación y profesionalización e innovación.

Para Santoyo et al. (2011), el problema no se encuentra en las cantidades de dinero que el gobierno mexicano invierte en apoyos a este sector, su principal desafío es ejecutar las estrategias adecuadas para la implementación de la política pública cambiando el enfoque lineal de la ciencia, donde algunos investigan, otros se encargan de extender el conocimiento y otros de adoptarlo, por un planteamiento basado en un sistema en el que la innovación se obtiene a través del trabajo en conjunto, donde el aprendizaje se da interactivamente entre todos los participantes del proceso y resalta la importancia del conocimiento explícito, pero de igual forma del tácito, ya que este último se encuentra fundamentalmente en los productores agrícolas.

En relación con la problemática expuesta en el párrafo anterior, existen dos enfoques que han estudiado la generación y ejecución de la estrategia como causa fundamental de crecimiento y competitividad en las empresas. Uno enfocado en lo que sucede en el entorno competitivo y otro centrado en la organización misma conocida como la teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1959), en la cual es necesario identificar, organizar y evaluar las fortalezas de los recursos y capacidades de la organización, definiendo la estrategia que mejor permita su integración a fin de aprovechar las oportunidades externas y disminuir las debilidades internas.

Precisamente, un recurso clave para las empresas es el conocimiento que, como se mencionaba anteriormente puede ser tácito o explícito (Liao y Hu, 2007). De

acuerdo con Peansupap y Walker (2009) el conocimiento tácito es difícil de expresar, es práctico y contextual, ya que se va alimentando de las experiencias personales. Por otra parte, Nonaka (1991) señala que el conocimiento explícito es sistemático y formal, puesto que es sencillo codificarlo facilita que sea compartido.

Es importante mencionar que ambos tipos de conocimiento conviven y forman parte de las tareas que se llevan a cabo en la empresa, lo que hace ineludible un sistema que les permita administrarlos de la mejor forma, necesidad que da pie a la gestión del conocimiento (GC), la cual consiste en el proceso de crear, almacenar, intercambiar, transferir y aplicar dicho recurso (Girard y Girard, 2015) con la finalidad de que esté disponible para los trabajadores en el momento que lo requieran a fin de cumplir con sus labores de forma más eficiente (Campozano et al., 2020).

De este modo, la gestión del conocimiento es considerada como una nueva cultura empresarial, un sistema que permite administrar dando su lugar al capital intelectual como el activo elemental para el funcionamiento de la organización mediante la transformación de información y experiencias en conocimiento tanto personal como grupal (Campozano et al., 2020).

Cabe resaltar que la creación de conocimiento está generalmente asociada a la orientación al aprendizaje (Huber, 1991), la cual es definida por Kakapour y Nemati (2014) como la voluntad y el compromiso de aprender a través de una mentalidad abierta, compartiendo una visión común y fomentando valores organizacionales en búsqueda de mejorar la efectividad de la creación, el intercambio y el uso del conocimiento que permita hacer frente a los desafíos del entorno tan competitivo. De allí que, la orientación al aprendizaje podría permitirle a las PYMES obtener y transformar el conocimiento para comprender el funcionamiento del mercado y explorar nuevas oportunidades (Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2020).

De hecho, Nieto (2001) afirma que el desarrollo de las empresas surge a partir de la capacidad que tienen para aprender y almacenar nuevos conocimientos de manera constante, siendo esto la base de la innovación organizacional, definida por Fierro y Mercado (2012) como un proceso de aprendizaje en el que se adoptan nuevos conocimientos o se mezclan los ya existentes para producir nuevos. Colina

et al. (2006) mencionan que, para incrementar la posibilidad de éxito de la innovación, se deben implicar a todos los agentes que participan en este proceso, ya que esto les permite a las empresas acrecentar su capacidad de aprendizaje y así poder utilizar mejor los nuevos conocimientos y tecnologías (OCDE y EUROSTAT, 2005).

Lo mencionado anteriormente y desde la teoría de recursos y capacidades argumenta que la interacción social, una cultura organizacional centrada en el aprendizaje y el conocimiento, así como la correcta gestión de éste y el capital intelectual, pueden ser considerados como predictores de la innovación (Fierro y Mercado, 2012), lo cual es fundamental para el crecimiento, competitividad y la supervivencia de las organizaciones (García, 2009).

De acuerdo con Constantinescu (2009), un negocio exitoso depende de sus recursos y capacidades para el desarrollo de la innovación, sin embargo, las PYMES presentan mayores dificultades para innovar (Rogers, 2004) debido a que este tipo de empresas suelen tener recursos limitados (Sahut y Peris-Ortiz, 2014), como consecuencia tienen problemas para adaptarse a los cambios del entorno y carecen de habilidad para detectar antes que sus competidores las oportunidades de negocio que se presentan en el mercado (Budiatmo et al., 2021).

La problemática mencionada en el párrafo anterior, según Covin y Miller (2014) puede enfrentarse a través de la adopción de un comportamiento organizacional deliberado que genere un cambio en los procesos, que permita la estimulación de nuevas ideas y el desarrollo de la creatividad, siendo la orientación emprendedora (OE) el enfoque estratégico que cumple con los requerimientos mencionados.

Miller (1983) establece que la orientación emprendedora es el comportamiento que establecen las empresas para ser proactivos hacia los cambios del entorno, tomar riesgos y lanzar innovaciones en el mercado. Budiatmo et al. (2021) afirman que a través de dicha orientación se busca poner atención a las necesidades de los consumidores para buscar oportunidades de negocio y capitalizarlas apoyándose de la información y el conocimiento que obtienen del entorno, lo que la convierte en un enfoque que, por sus características, todas las organizaciones deben desarrollar

de manera permanente (Dess et al., 2008), ya que su objetivo esencial es ocasionar un impulso interno que genere la evolución de la estructura organizacional y que esto contribuya a evitar la desaparición de la empresa (Davidsson y Wiklund, 2001).

Por lo tanto, esta investigación contribuirá principalmente al desarrollo teórico de la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje (OA), como bases fundamentales para la generación de nuevo conocimiento; además, se analizará su impacto en la óptima gestión de este conocimiento y el efecto que esto tiene sobre la innovación en las organizaciones. El objeto de estudio serán las empresas del estado de Aguascalientes, específicamente en el sector de agronegocios, señalado en el Plan Estatal de Desarrollo como uno de los ejes prioritarios a atender e impulsar para el desarrollo económico de la entidad. Además, el presente estudio pretende aportar información para darle la proyección debida a los recursos intangibles de las empresas, que, gracias a su influencia en el desempeño y competitividad, ya son considerados como activos de una organización.

La presente investigación muestra una estructura de tesis tradicional, integrada por cinco capítulos, cuyo contenido se indica a continuación. En el capítulo I, se presenta una introducción general de la importancia que tiene el tema en cuestión para la sociedad, después se plantea el problema a investigar, así como las preguntas que dan pie a la investigación, se determina el objetivo general y los objetivos específicos que servirán de guía, además de la justificación teórica y empírica del estudio. Para concluir este capítulo, se enuncian las hipótesis a comprobar y su representación gráfica a través del modelo teórico en el que se muestran las relaciones planteadas.

Para el capítulo II, se desarrolla de manera extensa el marco teórico de los constructos a investigar, permitiendo conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo del estudio y su relación entre sí.

Enseguida, el capítulo III detalla las relaciones planteadas en las hipótesis definidas previamente, sustentando científicamente dichas relaciones. El contraste de las hipótesis se presenta en el capítulo IV, en donde se desarrolla el diseño metodológico, describiendo la población de estudio, el tipo y tamaño de la muestra,

el instrumento que se aplicará para medir las variables y sus escalas que permitirá generar el modelo de ecuaciones estructurales que será sometido a un software estadístico, a través del cual se obtendrán los resultados de las pruebas de validez y confiabilidad del modelo planteado.

Después de haber ingresado la información del modelo de ecuaciones estructurales en el programa de cómputo, se trabaja en el capítulo V, que tiene como finalidad presentar de manera descriptiva los resultados obtenidos y poder comprobar las hipótesis planteadas en esta investigación. Por último, se exponen ampliamente las conclusiones a las que se llegaron después de haber finalizado el estudio, así como las recomendaciones que permiten reflexionar sobre el modo en que se llevó a cabo la investigación y con base en los resultados obtenidos, sugerir para futuras líneas de investigación, aquellos aspectos o temas que puedan complementar y mejorar lo presentado en este documento.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

Ante los cambios y los desafíos a los que se enfrentan las empresas actualmente, éstas deben redefinir sus estrategias y orientarlas hacia la mejora de sus capacidades que les permitan lograr su desarrollo para ser competitivas en el entorno (Covin y Miller, 2014). Gatignon y Xuereb (1997) y Jassmy y Bhaya (2016) sugieren que los nuevos negocios, adopten una orientación estratégica como filosofía básica especialmente durante los primeros años de operación, ya que es considerada como uno de los recursos más destacados (Ogbari et al., 2018) y es definida por Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018) como un conjunto de valores y creencias sobre cómo la gerencia gestiona el negocio para alcanzar mejores resultados.

Dentro de los enfoques mencionados en el párrafo anterior, se encuentra la orientación emprendedora que ha tomado relevancia en los últimos años. Sanzo et

al. (2012) la definen como el proceso dinámico de crear, adquirir e integrar conocimiento como un esfuerzo para desarrollar con éxito los recursos y las características clave que permitirán a las organizaciones lograr un desempeño más eficiente y efectivo. Para Jiménez-Jiménez y Sanz Valle (2011) estos elementos son la base del rendimiento innovador, ya que esto le permite tener la habilidad de identificar las tendencias del mercado y contar con mayor capacidad de reacción para hacer frente a los desafíos que les presenta el entorno.

Estudios como los de Alegre y Chiva (2008) y Hernández-Espallardo et al. (2012) han mostrado que, en un ambiente global tan cambiante, en donde hay un alto nivel de competencia, bajos márgenes de ventas y un mercado tan dinámico, las empresas han intentado mejorar su capacidad de innovación a través del enfoque de la OE.

En relación a lo anterior, Teece (2016) encontró que para la mayoría de las empresas la OE y la innovación han sido estrategias diferenciadoras, ya que aquellas organizaciones que tienen comportamientos emprendedores se consolidan con mayor rapidez a través de actividades de innovación en los ambientes tan cambiantes (Zahra y Nambisan, 2012) porque dicha orientación forma parte de las capacidades dinámicas de la organización y permite generar nuevas ideas que se verán reflejadas en nuevos productos y procesos internos innovadores (Cui et al., 2018).

Asimismo, Valdez-Juárez et al. (2019) mencionan que se han desarrollado modelos de emprendimiento para pymes con el objetivo de incentivar la creatividad y la innovación, y es que, como señalan Martin et al. (2016), son este tipo de empresas las que presentan mayores limitantes para generarla.

Cabe resaltar que otro de los beneficios estudiados de la OE es la mejora en el desempeño empresarial, por ejemplo, Vaitoonkiat y Charoensukmongol (2020) aseveran que dicho enfoque ha sido frecuentemente explicado desde la teoría de recursos y capacidades, debido a que es considerado un recurso crítico que hace posible que las empresas logren superar a sus competidores. Además, algunos estudios han demostrado argumentos empíricos del efecto significativo de la OE en

algunos de los elementos que miden el desempeño, tales como el crecimiento de las ventas, aumento del personal y el retorno de la inversión (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005; Krauss et al., 2005; Zahra y Covin, 1995).

Por su parte, Isichei et al. (2020) miden la OE a través de tres dimensiones (innovación, proactividad y toma de riesgos) y analizan el efecto que tiene cada una en el desempeño en las pymes. Los resultados muestran que la innovación tiene una influencia significativa (Gupta y Batra, 2016; Hernández-Perlines y Cisneros, 2017; Kocak et al., 2017; White y Vila, 2017). La proactividad también presenta una relación positiva con el desempeño (Gunawan et al., 2016; Karacaoglu et al., 2013; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005), pero con la toma de riesgos no encontró una influencia relevante (Kallmuenzer y Peters, 2018; Rosemond et al., 2012). Sin embargo, Al-swidi y Al-hosan (2012) y Mwuara et al. (2015) sí encontraron una relación positiva entre estas dos variables, situación que puede explicarse debido a que las PYMES suelen tener una naturaleza muy diversa.

Los resultados de Rauch et al., (2009) también muestran que un enfoque emprendedor tiende a generar beneficio en el desempeño organizacional, además añade que la relación de la OE está influenciada por el tamaño de las empresas concluyendo que, entre más pequeña la orientación tiene un efecto mayor, por lo tanto, las PYMES que adopten esta estrategia tendrán un desempeño superior.

Si bien es cierto que las pequeñas y medianas empresas cuentan con recursos más limitados por sus características y su naturaleza, también es verdad que tienen un papel trascendental para la economía global, lo cual ha generado que sean objeto frecuente de estudio, con la finalidad de que éstas adquieran conocimiento acerca de elementos que fortalecen el planteamiento de estrategias que les permitan alcanzar un mejor desempeño, clave para la sobrevivencia y consolidación de las organizaciones. En un mercado tan competido, la orientación emprendedora es ideal para incentivar un comportamiento emprendedor, estimulando el atrevimiento a buscar oportunidades antes que los demás y de tomar riesgos basándose en la creatividad y la experimentación para lograr innovar.

Además de la OE, la orientación al aprendizaje ha tomado relevancia como filosofía empresarial en los últimos años. Eshlaghy y Maatofi (2011) destacan que aquellas empresas que se desenvuelvan en entornos de negocios complejos con un alto nivel de incertidumbre deberían confiar en la OA como un enfoque estratégico efectivo que las ayuda a lograr la excelencia organizacional. Para Shaher y Khairul (2020), este enfoque implica el grado en el que las organizaciones adquieren e intercambian información con respecto al desarrollo del mercado, las necesidades de los consumidores y los nuevos avances tecnológicos que permiten ofrecer nuevos productos y servicios con mayor calidad que aquellos que elaboran sus competidores (Kharabsheh et al., 2017).

Wang et al. (2015) afirman que la innovación no se refiere únicamente a generar ideas, sino que se requiere afinar, promover e implementar dichas ideas y por esa razón, la OA debería jugar un papel importante en este sentido para las empresas, ya que esto representa un requisito previo al proceso de innovación (Holtgrave et al., 2019).

En referencia con el párrafo anterior, Calantone et al. (2002) argumentan que el enfoque al aprendizaje mejora la innovación en las organizaciones a través de tres dimensiones: el compromiso al aprendizaje, que hará que aumente la voluntad que presenta ante su participación en el proceso de innovación en general; una mente abierta, que permite mayor disposición a la recepción de nuevas ideas que den inicio a este proceso; por último, la visión compartida que gestiona el enfoque de los diferentes departamentos de una organización y mejora la calidad del aprendizaje.

Asimismo, Serna et al. (2016), Eshlaghy et al. (2011) y Calantone et al. (2002) señalan que la OA está ligada a los diferentes aspectos de la innovación como lo son producto, servicio y procesos, sin importar si la empresa es pequeña, mediana o grande. De acuerdo con Oktavio et al. (2019) independientemente del tamaño de la organización, la OA incentiva a las organizaciones a tener el compromiso de crear nuevo conocimiento y a través de éste tener la capacidad de desarrollar las habilidades que guían hacia la innovación, lo cual es fundamental para la obtención de ventajas competitivas (Baker y Sinkula, 1999; Hurley y Hult, 1998).

En el mismo orden de ideas, Nurhasanah y Murwatiningsih (2018) dice que las empresas deben tener la habilidad de conocer muy bien a su competencia para tener la certeza de que las ventajas competitivas que pueden lograr no serán copiadas por los demás. Pardi et al. (2014) concuerdan con lo anterior, señalando que la OA tiene una relación significativa con las ventajas competitivas, debido a que entre más aprendizaje se tenga, mayor será el conocimiento y la experiencia en los trabajadores, lo que permitirá añadir valor en cuestiones de precio, producto, calidad en los bienes y servicios atrayendo a los consumidores.

Sin embargo, para Oliver (2000) ninguna ventaja competitiva es permanente, ya que el éxito será para aquellas organizaciones que estén aprendiendo del mercado y ejecuten constantemente nuevas iniciativas porque el entorno tan cambiante así lo demanda. Es así, que la orientación al aprendizaje se concibe como una filosofía empresarial, la cual necesita ser adoptada de manera permanente para poder estar atendiendo de forma periódica las necesidades tan cambiantes de los consumidores.

Precisamente, el ambiente tan dinámico y las exigencias emergentes de los clientes han conducido al estudio de la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado como dos enfoques estratégicos que se centran en la búsqueda de información sobre los consumidores, pero a pesar de esta similitud no son la misma realidad (Baker y Sinkula, 1999).

Para Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2020) es necesario ser conscientes que un comportamiento enfocado en la información generada en el mercado puede ser copiada; en cambio, las empresas que se enfocan en el aprendizaje pueden combinar sus recursos y capacidades con la información obtenida del entorno y transformarlo en ventajas competitivas que no pueden ser copiadas. Hurley y Hult (1998) añaden que conocer a los clientes y la voluntad a aprender genera un cambio positivo en el comportamiento cultural de los trabajadores en la forma de cumplir con sus labores.

En un mercado tan dinámico y cambiante, el aprendizaje constante es trascendental para las empresas, y para que éste se dé de mejor forma, es necesario que la

organización adopte un enfoque estratégico orientado al aprendizaje, ya que esto logrará permear al personal de una visión compartida para que se sientan identificados con los objetivos de la organización y de esta forma se obtenga un alto grado de compromiso para aprender, tanto de los compañeros como del entorno con la finalidad de contar con más recursos para poder desarrollar ventajas competitivas.

De manera que, Osobajo y Bjeirmi (2021) y Wright et al. (2001) afirman que las empresas ya están reconociendo que el elemento humano funge un rol crucial en su desempeño debido a que este provee ventajas competitivas. Wright et al. (2001) y Pathirage et al. (2007) afirman que el conocimiento tácito que tiene cada trabajador es la base para transformar y desarrollar el capital intelectual de la organización para alcanzar una posición de superioridad en el mercado. A lo anterior, Kruger y Johnson (2011) añaden que dicho conocimiento es el recurso primario distintivo para lograr esa posición frente a la competencia. Por lo tanto, las empresas deben gestionar el conocimiento (desarrollar, transformar, difundir y aplicar) con la finalidad de sostener sus ventajas competitivas (Wahyono, 2020; Mahdi et al., 2011).

Con relación al proceso de administrar el conocimiento mencionado anteriormente, Elnath (2005) en su estudio señala que los teóricos de la administración han popularizado el concepto de gestión del conocimiento como un diferenciador con la competencia, ya que para que una empresa pueda ser competitiva, debe crearlo, localizarlo, capturarlo, compartirlo y proactivamente aplicarlo en la solución de problemas y en el aprovechamiento de oportunidades que se les presentan en el entorno.

Para González y Álvarez (2019) la GC ha tomado un papel fundamental en las empresas porque les permite enfrentarse a las exigencias del ambiente empresarial ya que, gracias a estos requerimientos, la globalización y la tecnología hacen que las organizaciones busquen desarrollar la habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento y que este les sea útil para aplicarlo internamente a través del uso de herramientas tecnológicas (Guerola-Navarro et al., 2020) que les

permitan obtener nuevo conocimiento y maximizar el ya existente (Rodríguez y Gairín, 2015).

Asimismo, González et al. (2019) mencionan que el manejo correcto del conocimiento ayudado de la tecnología logra generar nuevas ideas para obtener valor agregado, ya que esta es sin duda un elemento que hace la diferencia entre las empresas exitosas y aquellas que se van rezagando porque, como mencionan Reyes et al. (2019), la ciencia y la innovación tecnológica son la base para lograr el progreso y enfrentarse a la globalización.

De lo anterior surge la inteligencia de negocios, una plataforma digital que se involucra tanto en la producción, la operación y comercialización de la empresa, permitiéndoles gestionar gran cantidad de datos y estos se convierten en información valiosa y detallada, que a su vez se transformará en conocimiento y este permitirá desarrollar estrategias de gran impacto para la organización (Gutiérrez y Quintero, 2020).

No obstante, de nada sirve la tecnología si no se tiene el talento para integrarla a las prácticas empresariales (Mora, 2018), por lo que, la gestión del conocimiento, la generación de información y la inteligencia de negocios combinados con las tecnologías juegan un papel primordial, ya que permiten disponer de nuevas formas de competir, generar valor, encontrar oportunidades emergentes y detectar posibles riesgos en el mercado (Zhao et al., 2021).

Las empresas han entendido que el conocimiento se encuentra detrás de cada tarea realizada, lo cual lo ha llevado a ser reconocido como un activo fundamental, más aún en un ambiente que cambia a ritmo acelerado y en donde la cantidad de conocimiento cada vez es mayor. Lo anterior, tiene como consecuencia la necesidad de gestionar el conocimiento de manera eficiente, con la ventaja que proporcionan los sistemas tecnológicos que permiten que éste pueda ser almacenado, transferido y se encuentre disponible en el momento adecuado para las personas que lo necesiten y sea aplicado en beneficio de la organización.

Por ello, la calidad y la cantidad de información empleada en la innovación es la que determina la capacidad de la empresa de competir en el mercado (Richards et al., 2017) y de responder en el momento indicado a las demandas de los consumidores, a la productividad y al crecimiento dentro de una economía global a la que se enfrenta donde la clave para el éxito es la innovación constante (Manyika et al., 2011).

Sucede pues que, para Hernández et al. (2007) el éxito constante de la empresa siempre se encuentra relacionado con la habilidad que esta tenga para detectar y aprovechar eficientemente las oportunidades que se presentan en el entorno. Ante esto, Camelo et al. (2000) afirma que la innovación es fundamental para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, debido a que aquellas que desarrollan esta capacidad tienden a mostrar mayor flexibilidad ante el ambiente tan cambiante y responden más rápido a las constantes necesidades de los consumidores.

Dicho de otro modo, innovación y competitividad no son independientes, para Pinheiro et al. (2018) esto se debe a que el principal motivo para innovar es conseguir una ventaja competitiva en el mercado, de esta forma la organización crece y aumenta su rentabilidad, apoderándose de mayor segmento del mercado que aquéllas que deciden no hacerlo. A lo anterior, Koellinger (2008) añade que las invenciones que son más difíciles de copiar por su competencia son clave, ya que eso les permite adquirir ventajas competitivas más duraderas. De tal manera que, la innovación es un elemento primordial para lograr la eficiencia y el éxito del negocio (Alipour y Karimi, 2011).

A propósito de como la innovación es fundamental para alcanzar el éxito, Damanpour et al. (2009) aseveran que una de las razones por la cual la innovación impacta positivamente en el desempeño organizacional, es debido a que las organizaciones que la llevan a cabo buscan ser primeros en lograr cierta diferenciación y así mejorar su rendimiento. Yamakawa y Ostos (2011) confirman esta relación, determinando que las empresas realizan cambios tanto en los procesos como en los productos y servicios a fin de cumplir con sus objetivos de

desempeño. Por su parte, Figueroa et al. (2020) sugieren que también los procesos administrativos deben ser objeto de mejora, ya que esto les permitirá lograr niveles de desempeño más altos.

En concordancia con el párrafo anterior, Mathison et al. (2007) afirman que es necesario que las empresas apliquen un proceso de mejora continua fundamentado en el aprendizaje y el conocimiento, porque esto les permitirá mantenerse en competencia para liderar el mercado en el que se encuentran y después buscar expandirse a nuevos mercados. Para lograr lo anterior, Francia et al. (2017) afirman que para que las empresas sean exitosas deben ser capaces de diseñar y construir modelos de negocio innovadores que sean funcionales y se adapten de la mejor manera en ese contexto.

Así pues, para Navas y Nieto (2003) y Fernández et al. (2006) es incuestionable la relevancia de desarrollar estrategias de innovación y gestión del conocimiento para mejorar la competitividad de las empresas, cabe resaltar que en el caso específico del sector agroalimentario es muy evidente que la innovación se ha convertido en un elemento fundamental para lograrlo (Zouaghi y Sánchez, 2016).

La innovación se ha convertido en uno de los elementos clave en una empresa, con tantos competidores luchando por ganar posicionamiento en el mercado se vuelve indispensable que las organizaciones añadan valor a sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores y que éstos los prefieran por sobre las demás opciones. Para lograr lo anterior, las organizaciones tienen que entender que deben buscar constantemente como hacer mejor las cosas y esto incluye los procesos, modelos de negocio y productos para aumentar su competitividad.

1.2 Definición del Problema

Las PYMES conforman la columna vertebral de la economía nacional en México, ya que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020) en 2019 se censaron 4.9 millones de establecimientos del sector privado y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

paraestatal, de los cuales 99.8% pertenecen al sector de micro, pequeñas y medianas empresas, que por sus atributos no han podido alcanzar un nivel de competitividad que les permita contender en el entorno dinámico del mercado nacional e internacional, lo cual ocasiona que tengan una tasa de supervivencia baja. Estadísticas del INEGI (2016) nos muestran que a nivel nacional en el primer año de vida sobreviven 67%, a los 5 años disminuye a 35%, para los 10 años mantiene su caída y solamente sobreviven 25%, los 15 años de existencia lo sobrepasan 19% y a los 20 años únicamente sobrevive 15% de este sector.

Las empresas se ven afectadas por dos tipos de factores: externos e internos sabiendo que los factores externos se encuentran fuera del alcance de la empresa, es importante actuar sobre aquellos factores internos que son los que la empresa puede gestionar y desarrollar a su favor, ya que, como menciona Santamaria (2018), para que una organización pueda ser competitiva dependerá de la capacidad que tenga de enfrentarse a los factores externos a través de la gestión de sus recursos internos.

Uno de los recursos referidos anteriormente es la innovación, de acuerdo con Robayo (2016) en países en desarrollo son escasas las empresas que le den la importancia necesaria a la capacidad de innovación, suelen utilizar tecnologías e insumos que son producidos en países desarrollados, de esa forma reducen sus procesos de innovación y, por consecuencia, no crean tecnologías nuevas ni desarrollan nuevos productos que les permitan responder con mayor rapidez a las exigencias del entorno.

Las empresas que deciden dedicar recursos al proceso de innovación se enfocan más en producir mejoras a sus procesos y productos actuales que en generar nuevos productos, procesos o tecnología (Maya-Carrillo et al., 2018). Díaz y Guambi (2018) establecen que lo anterior se debe a que muchas empresas señalan que cuentan con un presupuesto limitado o no cuentan con los recursos económicos suficientes para desarrollar el proceso de innovación.

La escasez de recursos económicos, así como la insuficiencia de información con respecto a la tecnología y la carencia de una cultura empresarial que valore la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

innovación como una práctica fundamental de los negocios, ha ocasionado que las pequeñas y medianas empresas muestren fragilidad dentro de la economía mexicana (García y Martínez, 2009).

El conocimiento es el recurso que antecede a la innovación y en este sentido, Nagles (2007) menciona que en las PYMES generalmente se desconoce el término de gestión del conocimiento lo que ocasiona la carencia de estructuración para dicho elemento, suele encontrarse disperso y concentrado únicamente en algunas personas, con el riesgo latente de que, si esas personas se van de la empresa, se llevan ese recurso tan valioso (Gómez et al., 2005). Además, al no existir una adecuada gestión del conocimiento, esto ocasiona que, con la carencia de información y conocimiento, las personas se dejan guiar en mayor medida por la intuición al momento de tomar decisiones (Andrade et al., 2018).

Con relación a lo señalado en el párrafo anterior con respecto a la carencia de información y conocimiento, Sethi (2018) afirma que diversos problemas de las empresas tienen relación con su capital humano, entre estos obstáculos destaca la falta de mano de obra calificada y especializada, lo cual impacta negativamente en el desarrollo de las organizaciones.

Habitualmente los trabajadores se esfuerzan por participar en un proceso constante de aprendizaje con la finalidad de adquirir nuevo conocimiento, sin embargo, uno de los principales impedimentos para que esto se lleve a cabo de forma óptima, es el hecho de tener que desaprender lo que se sabe, es decir, renunciar al conocimiento antiguo, pero depende totalmente de la gerencia fomentar la eliminación de modelos mentales que van quedando obsoletos para así dar paso al aprendizaje continuo y por consecuencia a la producción de nuevo conocimiento (Cegarra y Rodrigo-Moya, 2004).

De acuerdo con el Instituto Mexicano de la Competitividad (2016) es fundamental la implementación de programas de desarrollo y crecimiento en las pequeñas y medianas empresas, debido a que aún hay demasiadas organizaciones con ideas obsoletas y con comportamientos conservadores, para revertir esta situación es fundamental que los directivos estén capacitados en la ejecución de orientaciones

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estratégicas a través de las cuales sean capaces de detectar nuevas áreas de oportunidad y por eso se vuelve elemental que se atrevan a asumir riesgos y tener una actitud proactiva e innovadora, los cuales son componentes principales de la OE. Sin embargo, se tiene poca evidencia empírica sobre la OE en México ya que las investigaciones de este tema se han desarrollado principalmente en países anglosajones (Ferreira et al., 2015).

Hablando específicamente del sector agroalimentario, los desafíos globales de la actualidad, como el aumento de la población, el impacto del cambio climático, la necesidad de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, el rápido desarrollo de las economías emergentes y la creciente inestabilidad en torno a la escasez de tierra, agua y energía son algunos de los elementos que presionan a este sector para buscar estrategias de mejora. Estas problemáticas crean un escenario que exige a la innovación como una solución crítica para lograr una agricultura competitiva y sustentable (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2014).

Al mismo tiempo, las políticas oficiales han favorecido la implantación de las agroindustrias y los megaproyectos y han condenado al abandono a comuneros, ejidatarios y pequeños propietarios. En el Plan Nacional de Desarrollo (2019) se establece que ese abandono mencionado anteriormente no sólo ha resultado desastroso para los propios campesinos sino para el resto del país, de ahí que actualmente México importa casi la mitad de los alimentos que consume, así como la mayor parte de los insumos, maquinaria, equipo y combustibles para la agricultura.

En la Encuesta Nacional Agropecuaria aplicada por el INEGI (2019) se muestra que el principal problema al que se enfrentan los productores durante el desarrollo de sus actividades es el alto costo de insumos y servicios con 73.8%, otros obstáculos comunes son: la falta de capacitación y asistencia técnica con 30.8%, infraestructura insuficiente para la producción con 20.8% y dificultades para exportar debido a estrictos requerimientos técnicos y fitosanitarios con 10.4%.

Los resultados presentados en el párrafo anterior confirman lo dicho por Corona (2016) quien menciona que la mayoría de los agricultores en México no son profesionales en esa área, suelen aislarse del uso de tecnología y basan sus actividades en métodos empíricos que han sido transmitidos de generación en generación, ocasionando conocimiento limitado y carencia de una actualización constante, aspecto fundamental para el desarrollo de la agricultura, situación que debe atenderse desde la capacitación y asistencia técnica en este sector.

Asimismo, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (2017) en la Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 recalca que la urbanización requiere de alimentos que puedan ser procesados, transportados, almacenados y distribuidos con facilidad, lo que implica una mayor coordinación vertical a lo largo de la cadena de valor en la que se dificulta la integración del pequeño agricultor de producción primaria debido a que el entorno cada vez exige mayor intensidad de capital y conocimientos.

Por esta razón, se vuelve fundamental el apoyo para los pequeños productores y que éstos decidan adoptar enfoques estratégicos para desarrollar y ejecutar estrategias a fin de poder integrarse de manera innovadora y competitiva en el mercado actual.

1.3 Preguntas de Investigación

Para esta investigación se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la relación entre la orientación emprendedora y la gestión del conocimiento en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes?
- ¿Cuál es la relación entre la orientación al aprendizaje y la gestión del conocimiento en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes?

- ¿Cuál es la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar el impacto de la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje en la gestión del conocimiento y su efecto en la innovación de las empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el impacto de la orientación emprendedora en la gestión del conocimiento de las empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.
- Analizar el impacto de la orientación al aprendizaje en la gestión del conocimiento de las empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.
- Analizar el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación de las empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.

1.5 Justificación

Desde el punto de vista teórico, el Marketing Science Institute (MSI) en su análisis de las prioridades de investigación que tendrán influencia para los académicos e investigadores durante el periodo 2020-2022, presenta las problemáticas más importantes que, debido a la pandemia global y a la economía cada vez más cambiante exponen las organizaciones.

El MSI (2021) menciona que se abrirán oportunidades a nuevas investigaciones a raíz de la pandemia por COVID-19, ya que ésta ha ocasionado un impacto importante en la economía global y que seguramente seguirá teniendo efectos a largo plazo en el comportamiento del consumidor, el mercado, estrategias de comunicación, regulaciones, modelos de negocios y más, siendo así que para que las empresas puedan mitigar estos efectos y tener rentabilidad es fundamental la innovación. Miembros del MSI están pidiendo nuevos enfoques con respecto a la forma en que deben reorganizarse las empresas para aprovechar los datos y la información que les permita generar el conocimiento que los conduzca a identificar y producir innovaciones, tanto de productos y servicios, como de procesos eficientes en mercados nuevos y existentes.

En este sentido, la innovación y el sector agropecuario son 2 de los ejes estratégicos considerados como prioritarios tanto a nivel nacional como en el estado de Aguascalientes, y así lo señalan el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Estatal de Desarrollo (PED) respectivamente.

El Gobierno de la República Mexicana (2019) en el PND 2019-2024 designa al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) como el organismo indicado para coordinar el Plan Nacional para la Innovación en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional con la participación de universidades, pueblos, científicos y empresas. En lo que respecta al campo, se promueve su rescate y la autosuficiencia alimentaria; este eje está enfocado principalmente en apoyar a los productores de pequeña y mediana escala, ya que éstos representan 85% de las unidades productivas del país.

El Gobierno Estatal de Aguascalientes (2020) en la actualización del PED 2016-2022 propone el fomento al desarrollo, innovación y mejora regulatoria a través de líneas de acción orientadas a la articulación de ecosistemas de sectores estratégicos mediante proyectos y programas orientados a fortalecer la investigación científica, el desarrollo y la innovación, así como potenciar las capacidades y el talento humano para lograr la gestión de ésta. En cuanto al sector agroalimentario, se pretende impulsarlo promoviendo la sustentabilidad por medio

de apoyos y servicios que incrementen la producción y productividad, para de esta forma ser capaces de atender a las demandas del mercado y además fortalecer la profesionalización de las actividades agroalimentarias.

La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2021) prevé que para el año 2030 la población en México alcanzará los 138.1 millones de habitantes, lo cual implicará producir aproximadamente 14% más alimentos. SAGARPA (2017) en la Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 señala que para incrementar las cosechas de las superficies que están destinadas para ello, el reto es hacerlo de manera sustentable, producir más en la misma superficie, con menos agua y para más personas, lo cual se logrará con una mayor inversión no sólo en el desarrollo tecnológico, sino de un proceso integral que fortalezca el capital humano especializado y la transferencia integral de innovaciones y conocimientos, ya que éstos son los impulsores de nuevos mecanismos de los sistemas de producción, comercialización e industrialización de los alimentos.

Para la OCDE (2005), la innovación requiere de la utilización de nuevo conocimiento o de la combinación de los ya existentes, que funcionan como una herramienta de gestión empresarial que al ser reconocida, utilizada y aplicada por los empresarios les permite desarrollar mejores capacidades de competitividad, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, que requieren de una planeación y ejecución de más a corto plazo.

Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, Pérez (2019) señala que la innovación tiende a ser integral, debido a que no sólo se refiere a nuevas tecnologías, sino que surge desde el conocimiento acumulado, el aprendizaje, la creatividad, la experiencia del personal y una búsqueda constante de satisfacer las necesidades de los consumidores. Por consiguiente, en la presente investigación se estudiarán la OE y la OA como enfoques estratégicos generadores de aprendizaje y conocimiento, lo cual debe ser gestionado eficientemente por las empresas para el desarrollo de su capacidad de innovación.

Con respecto a la OE Iqbal y Malik (2019); Latif et al., (2020) encontraron que ejerce una influencia positiva en la gestión del conocimiento ya que afecta la forma en que

se crea y se comparte el conocimiento (Stuetzer et al., 2018). Además, las pequeñas y medianas empresas que poseen habilidades creativas, proactivas, innovadoras y que asumen riesgos tienen más probabilidades de participar en las prácticas de gestión del conocimiento (Li et al., 2009; Madhoushi et al., 2011).

En relación con lo anterior, para Nasution et al., (2021) de las tres dimensiones (innovación, toma de riesgos y proactividad) a través de las cuales midió el enfoque emprendedor, las que sí presentan una relación positiva al proceso de gestión del conocimiento son las dos últimas. Resultados que coinciden con las investigaciones hechas por Latif et al. (2020) y Gupta y Moesel (2007).

Por su parte, Farooq y Vij (2018) encontraron que la OE puede lograr mejores resultados cuando la GC toma un rol moderador entre dicha orientación y el rendimiento empresarial. Sun et al., (2021) identificaron el mismo efecto moderador de la GC, pero entre la OE y el desempeño organizacional, porque aquellas empresas que toman riesgos y tienen un comportamiento proactivo son más propensas a adquirir nuevo conocimiento, pero eso no basta para que éste tenga impacto en los resultados de la organización, debe ser organizado, compartido y aplicado para que pueda generarles beneficios.

En cuanto a la OA, Shujahat et al., (2021) muestran que cuando en las organizaciones ésta existe de manera constante, se hace más propensa la gestión del conocimiento. Estos resultados se comparten a través de las investigaciones realizadas por Matzler y Mueller (2011) Rhee y Choi (2017), que indican que los trabajadores con un enfoque al aprendizaje tienden más a compartir su conocimiento y no presentan comportamientos negativos ante el proceso de la gestión de éste. Kim y Lee (2013) agregan que además de obtener habilidades, adquieren y crean conocimiento no solo para ellos, sino también para los demás.

Sumando a lo anterior, Ro et al. (2021) señalan que la OA está significativamente relacionada con la forma en que se comparte el conocimiento en la empresa, debido a que esta orientación facilita dicha actividad, puesto que cuando el personal está motivado a aprender, se siente comprometido con su trabajo y tiene un comportamiento positivo al participar en las actividades de creación y transferencia

de conocimiento; así pues, la organización puede sacar provecho de esto para obtener respuestas más ágiles a los cambios en el entorno.

Asimismo, en el estudio presentado por Pastor et al., (2018) encontraron que de las tres dimensiones con las que midieron la orientación al aprendizaje (compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta) solamente la primera tuvo relación con la gestión del conocimiento dentro de la empresa, señalando que es a través de esta dimensión que se fomentan las acciones de investigación y desarrollo, así como la oferta de nuevos productos o servicios.

En cambio, para Di Zhang et al. (2007) su investigación encontró que la orientación al aprendizaje no tiene una relación directa con la gestión del conocimiento, pero si ésta toma un rol moderador favorece en el logro de ventajas competitivas.

En lo referente a la relación de la GC y la innovación, Hassan y Raziq (2019) muestran que las actividades de la GC (adquisición, difusión y capacidad de respuesta) tienen un efecto positivo en el proceso de innovación, como lo afirman en sus estudios Andreeva y Kianto (2011); Huang y Li (2009) y Ugwu y Ekere (2018) mencionando que aquellas empresas con alto nivel de GC desarrollan ideas innovadoras y tienen más probabilidad de ofrecer nuevos productos y servicios. Hussain et al., (2019) añaden que la combinación de todas las actividades de la gestión del conocimiento puede ser aplicada perfectamente en las PYMES para incrementar su nivel de innovación.

Para Khan y Zaman (2021) todas las prácticas de gestión del conocimiento conducen a una mayor capacidad de innovación en su conjunto. Los resultados de este estudio coinciden con los de Hamdoun et al., (2018); Lai et al., (2014); Mardani et al., (2018) y Ode y Ayavoo, (2020). Se debe capturar completamente el conocimiento tácito y explícito y ponerlo a disposición en toda la organización, de esta forma los trabajadores estarán en una mejor posición de aprender mutuamente, crecer individualmente y mejorar sus capacidades de innovación (Wulansari et al., 2020).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Bhardwaj (2020) afirma que es una necesidad conocer información valiosa sobre lo que los consumidores requieren y desean, esto ayudará a que las organizaciones puedan innovar y cubrir de mejor forma las necesidades del mercado y, por consiguiente, impulsar a la empresa en nuevos negocios de una manera más rentable (Singh y Singh, 2019). Ochoa et al., (2020) señalan que, en el caso particular de las empresas agrícolas, esto les permitirá aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado para permanecer o aumentar la participación en el mismo.

Por dichas razones, para Romero (2018) existe una relación muy estrecha entre la GC y la innovación, ya que gracias al nuevo conocimiento que se genera, es como surge ésta en todas las áreas. Ante esto, Godoy et al. (2016) enfatizan que una organización es inteligente cuando despliega la gestión del conocimiento en todas sus actividades, así al mismo tiempo que resuelven sus problemas actuales, van preparándose también para resolver los que puedan presentarse a futuro y adelantarse a sus competidores en la generación de nuevos procesos, nuevos bienes o servicios que detonen en una ventaja competitiva, puesto que la verdadera fuente de productividad en la sociedad es el conocimiento, de ahí surge todo (Quiroga-Parra et al., 2014).

1.6 Hipótesis

A continuación, se presentan las hipótesis de investigación:

H1: La orientación emprendedora impacta directa y positivamente a la gestión del conocimiento en empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.

H2: La orientación al aprendizaje impacta directa y positivamente a la gestión del conocimiento en empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.

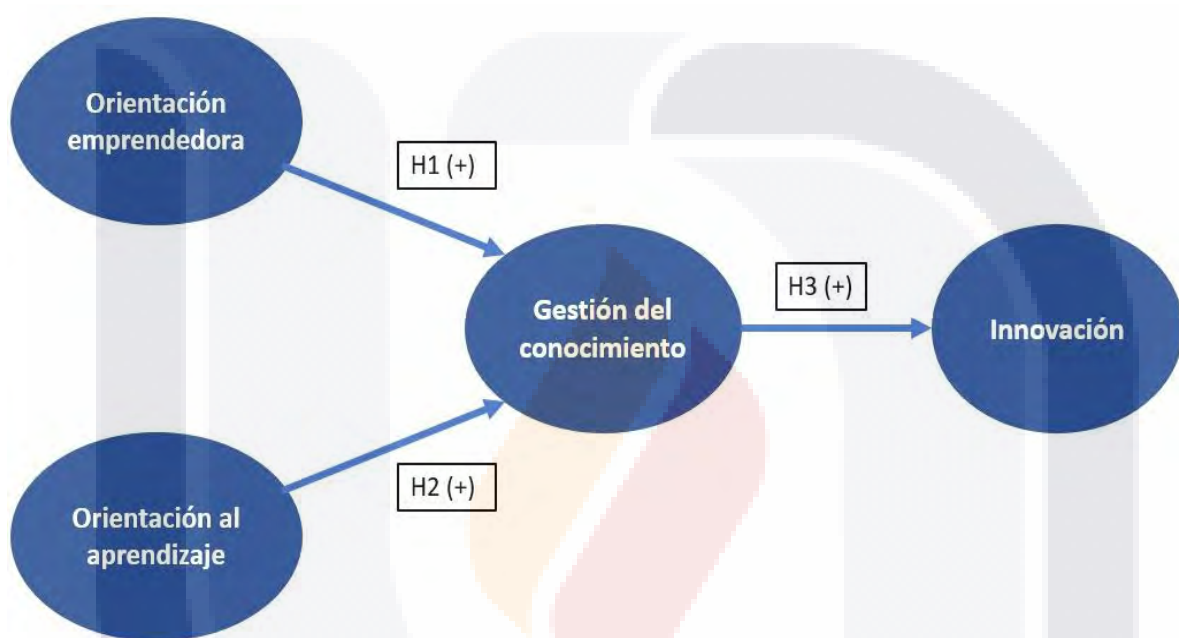
H3: La gestión del conocimiento impacta directa y positivamente a la innovación en empresas agroalimentarias del estado de Aguascalientes.

1.7 Modelo Teórico

Para comprobar las hipótesis de esta investigación, se utilizará el siguiente modelo:

Figura 1

Modelo Teórico



Fuente: Elaboración propia

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Orientación Emprendedora

En años recientes la OE se ha convertido en una variable recurrente de estudio, tanto teóricamente como empíricamente, en cuanto a temas empresariales se refiere ésta es una de las áreas de investigación donde se está generando gran cantidad de conocimiento (Rodrigo-Alarcón et al., 2013 y Covin y Miller, 2014). De

acuerdo con Hernández (2014) la mayor parte de estos estudios están enfocados en el análisis de la repercusión de ésta en el desempeño organizacional.

Al momento de definir la OE, la teoría del desarrollo económico de Schumpeter (1934) se ha convertido en un punto de partida importante para sentar las bases para su conceptualización. Quienes impulsan la innovación son los emprendedores, ya que son estos quienes introducen novedades en el mercado, ya sea un servicio, un bien, un proceso o un método, creando valor mediante combinaciones de elementos existentes y asumiendo la incertidumbre que implica tomar dichos riesgos, pero también obteniendo los beneficios que les puede traer la innovación y es así como el sistema económico logra desarrollarse y evoluciona (Schumpeter, 1934, como se citó en Portugal et al. 2016).

Se puede afirmar que los comienzos de la OE están relacionados al concepto de emprendimiento empresarial. Morris et al. (2012) señalan que el emprendimiento empresarial puede comprender dos formas diferentes: ya sea como una determinación empresarial o como un enfoque de emprendimiento estratégico, siendo ésta última la elegida para los objetivos de esta investigación.

Al hablar de la OE como un enfoque de emprendimiento estratégico, se hace alusión a la disposición de las organizaciones de aplicar comportamientos emprendedores (Aloulou y Fayolle, 2005), dichos comportamientos están basados en procesos, prácticas y actividades relacionadas con la toma de decisiones (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Dess y Lumpkin, 2005) cuya finalidad es la búsqueda de oportunidades para poder generar ventajas competitivas (Kuratko y Audretsch, 2009). En definitiva, la OE les permite a las organizaciones establecer un marco adecuado para dar paso a la actividad emprendedora de la empresa.

2.1.1 Concepto de Orientación Emprendedora

La definición de OE que ha tenido una mayor aceptación y uso dentro de las investigaciones referentes a temas de dicho enfoque estratégico es la popularizada por Miller (1983), donde señala que para que una empresa se considere de comportamiento emprendedor, debe innovar sus productos en el mercado, asumir

cierto nivel de riesgos y además ser proactivo para poder superar a sus competidores. Dado lo anterior, Miller (1983) definió la OE como la interrelación de tres dimensiones: innovación, toma de riesgos y proactividad.

A su vez, Lumpkin y Dess (1996) decidieron complementar el concepto establecido por Miller (1983) y añadir dimensiones relacionadas con los procesos, prácticas y actividades referentes a la toma de decisiones de la empresa. Para los autores mencionados anteriormente, la OE se caracteriza por cinco dimensiones (innovación, toma de riesgos, proactividad hacia las oportunidades del mercado, agresividad hacia los competidores y la capacidad de actuar de manera autónoma) convirtiéndose también en una de las definiciones más aceptadas y utilizadas de este enfoque estratégico.

Lumpkin y Dess (1996) defienden la incorporación de las dimensiones agresividad competitiva y autonomía por su importancia en la conducta emprendedora: En el caso de la primera, señalan que generalmente es un concepto que se ha incluido en la dimensión de proactividad, pero que es necesario medirlas por separado, porque la proactividad mide como se relaciona la empresa con las oportunidades de mercado y en cambio, la agresividad competitiva se refiere a como se relaciona ésta con sus competidores. En el caso de la segunda, representa una de las principales características que impulsan un comportamiento emprendedor, la libertad para promover e incentivar la creatividad de las personas y los grupos de trabajo a fin de obtener nuevas ideas y llevarlas a cabo.

A lo largo del tiempo, las dos definiciones anteriormente mencionadas, han sido la base para que distintos autores conceptualicen la OE. Esto se evidencia con las diferentes acepciones que se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1

Definiciones de Orientación Emprendedora

Autor(es) y Año	Definición
-----------------	------------

Covin y Slevin (1989)	La OE se define por la disposición de la alta dirección a tomar riesgos que benefician el cambio y la innovación con el objetivo de generar una ventaja competitiva para la organización y su agresividad hacia sus competidores.
Zahra y Neubam (1998)	Una empresa cuenta con OE cuando existe una relación entre sus innovaciones, su proactividad y asumen riesgos con proyectos con resultados inciertos.
Wiklund (1999)	La OE está determinada por la innovación de sus productos en el mercado, el nivel de compromiso que tiene hacia proyectos un tanto arriesgados y la proactividad que tiene con respecto a sus competidores.
Lee y Peterson (2000)	Comprende los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada en el mercado.
Richard et al. (2004)	Es una estrategia estrechamente enlazada a la alta dirección determinada por la tendencia a la innovación, a la toma de riesgos y a un comportamiento autónomo y proactivo en el aprovechamiento de oportunidades de mercado.
Walter et al. (2006)	Comportamiento estratégico constituido por la autonomía, la propensión a la toma de riesgos, la inclinación a la innovación y la proactividad de un negocio.
Wiklund y Shepherd (2005)	Enfoque estratégico de la organización que refleja el cómo opera y comprende la disposición a innovar lo que se oferta en el mercado, la toma de riesgos al incursionar en productos, servicios y mercados nuevos e inciertos y contar con mayor proactividad que sus competidores.
Kuivalainen et al. (2007)	Filosofía primordial dentro de una empresa, es decir, es el conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de la organización con la finalidad de sentar las bases sobre las que construirá sus productos y relaciones.

Stam y Elfring (2008)	Procesos, estructuras y comportamientos de las empresas distinguidos por la capacidad de innovación, la toma de riesgos y la proactividad.
Hui-Li et al. (2009)	Orientación estratégica que implica la atención de las características específicas del proceso de toma de decisiones, prácticas y métodos de la empresa.
Blesa et al. (2008)	Interrelación de tres dimensiones: la tendencia a innovar, la inclinación a tomar riesgos altos pero controlados y la proactividad.
Callaghan y Venter (2011)	Es la transformación mediante el cual los negocios logran renovarse a través de la innovación, la proactividad y la toma de riesgos.
De Clerq et al. (2010)	Comportamiento estratégico que supone una tendencia a la innovación partiendo de lo ya establecido para generar la experimentación de nuevas ideas; aprovechamiento de las nuevas oportunidades de mercado para superar de manera proactiva a la competencia y el atrevimiento a tomar riesgos mediante la exploración de nuevos productos, servicios y mercados.
Cruz y Nordqvist (2012)	Orientación estratégica enfocada en la definición de un estilo de toma de decisiones basado en la proactividad, en asumir riesgos y en innovar tiene como finalidad el aprovechamiento de oportunidades de mercado.
Zhang et al. (2012)	Es la mezcla de la capacidad de innovación, la proactividad y la toma de riesgos, debido a que estas tres dimensiones guían los objetivos de las organizaciones emprendedoras a fin de lograr la internacionalización.

Fuente: Elaboración propia, a partir de distintas fuentes.

De conformidad con las definiciones anteriores, se puede conceptualizar la OE como un comportamiento estratégico de las organizaciones a través del cual buscan oportunidades que puedan ser capitalizadas y que estas les permitan desarrollar

ventajas competitivas, no solo en su mercado, sino también atreviéndose a explorar nuevos entornos.

2.1.2 Beneficios de la Orientación Emprendedora

La OE no implica una acción puntual en determinado tiempo, sino por el contrario, ésta se refiere a una actividad que representa una labor continua mediante la cual una empresa presenta un comportamiento estratégico determinado (Covin y Slevin, 1991) con una visión a futuro analizando proactivamente el entorno en la búsqueda activa de oportunidades para poder explotarlas antes que sus competidores (Zahra y Covin, 1995) generando ventajas competitivas que les permita definir la dirección del mercado en el largo plazo (Hughes y Morgan, 2007).

Las empresas deben ser capaces de adoptar un enfoque estratégico que les permitan plantearse soluciones a problemas reales y ser competitivas en un entorno tan globalizado.

Para ello, Maune (2014) indica que adoptar la OE permite desarrollar con mayor éxito un plan de acción para la solución de problemas organizacionales ya que este puede tener como base los puntos que se enumeran a continuación:

1. Establecer una identidad a través del enfoque y consolidación de la filosofía empresarial.
2. Analizar constantemente el contexto en el que se desenvuelve el mercado y así poder identificar las oportunidades y amenazas de este, así como las fortalezas y debilidades propias de la organización.
3. Crear y efectuar las estrategias que permitan a la empresa tener un desempeño sobresaliente en el mercado objetivo.
4. Analizar los recursos que posee la compañía y gestionar de forma adecuada la optimización de estos.

Con relación al comportamiento estratégico que deben adoptar las empresas Covin et al. (2006) enfatizan que la OE es un constructo de gran relevancia que expone la manera en que las organizaciones deben hacerle frente a un entorno, que, con el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

paso del tiempo se ha vuelto más inestable, cambiante y difícil, es decir, se están enfrentando a un ambiente cada vez más hostil.

Dentro de este orden de ideas, para Covin y Slevin (1989) aquellas organizaciones que ejecutan una OE son las que presentan un comportamiento positivo en ambientes hostiles, debido a que estas cuentan con estructuras más flexibles que pueden adaptar para mantenerse en congruencia con su entorno y así lograr un mejor rendimiento (Donaldson, 2001). De este modo, como argumentan Robertson y Chetty (2000) cuando el entorno representa un alto nivel de incertidumbre, eso hace más propicio el contexto para que las empresas puedan desarrollar mayores grados de innovación y asumir riesgos, lo que en definitiva implica la adopción de un enfoque estratégico emprendedor.

De acuerdo con Yamada y Eshima (2009), el entorno externo tan cambiante ha sido relevante en la relación entre la OE y el desempeño empresarial, esto alude a que las organizaciones con esta orientación toman riesgos, buscan innovar y se esfuerzan en conseguir ventajas competitivas lo cual puede tener un gran impacto en el incremento de la posibilidad de alcanzar el éxito.

Precisamente, el desempeño es una de las variables que han sido objeto de estudio de los beneficios que tiene la OE, al ser ésta un elemento que impulsa a las empresas a superar a sus rivales. Un ejemplo de esto, son las investigaciones realizadas por Frank et al. (2010) y Wiklund y Shepherd (2005) donde el comportamiento orientado al emprendimiento tiene un efecto multidimensional positivo en el desempeño (moderado por acceso a capital financiero y dinamismo del entorno). Del mismo modo, Hui Li et al. (2009) obtuvieron una relación positiva con el desempeño (mediado por procesos de creación de conocimiento).

Asimismo, Keh et al. (2007) y De Clercq et al. (2010) obtuvieron un efecto multidimensional de la OE sobre el desempeño, aunque en el caso de éstos últimos, el desempeño estaba mediado por la confianza, el compromiso organizacional y la justicia procedimental. En el caso de Lumpkin y Dess (2001) el desempeño fue considerado como el retorno sobre las ventas, el crecimiento de estas y la

rentabilidad, concluyendo en su estudio que la proactividad fue la dimensión que mayor relación significativa tuvo con estas variables.

Por su parte, Hughes y Morgan (2007) muestran que la OE si tiene impacto en el desempeño de las empresas en proceso de incubación, sin embargo, de las cinco dimensiones que utilizaron, solamente la innovación y la proactividad tuvieron efecto positivo en este, en cambio la agresividad competitiva y la autonomía no presentaron un efecto significativo y, por último, la toma de riesgos presentó un efecto negativo en el desempeño de este tipo de empresas. De acuerdo con lo anterior, en organizaciones de este tipo, el ambiente externo es un factor fundamental en la relación entre la OE y el desempeño.

A causa del interés que ha generado la OE tanto en la investigación como en la práctica, cada vez es mayor la cantidad de investigaciones que se hacen de la relación existente entre esta y diversas variables (Meynhardt y Diefenbach, 2012). De acuerdo con Brush et al. (2008) la variable que ha tenido un análisis con gran amplitud con dicha orientación es el rendimiento de la organización (Fernández-Mesa et al., 2012; Rauch et al., 2009).

Notablemente, en la mayor parte de las investigaciones que muestran una relación entre la OE y el rendimiento los resultados han sido positivos (Baker y Sinkula, 2002; Todorovic y Schlosser, 2007; Núñez-Pomar et al., 2016; Hammerschmidt et al., 2019; Adomako et al., 2016; Escamilla-Fajardo et al., 2020 y Tang et al., 2008). No obstante, existen estudios en los que han utilizado la escala de tres dimensiones de la orientación emprendedora (proactividad, toma de riesgos e innovación) y señalan la posibilidad que cada una de estas tenga efectos diferentes en el rendimiento empresarial cuando son medidas de manera conjunta en un mismo modelo teórico (Kreiser et al, 2002) y por eso es fundamental que su análisis sea en el contexto específico que se quieren conocer.

Asimismo, otro aspecto que conduce al desarrollo de mejores resultados es la innovación (Shan et al., 2016) y es que, sabiendo impulsarla, ésta puede generar efectos positivos en utilidades, mayor participación o permanencia en el mercado, entre otros (Kücükkaban, 2016 y Kwon y Cho, 2017).

En la literatura existe la evidencia de que la OE tiene impacto positivo en la innovación, esto porque aquellas empresas con este enfoque tienden a tener mayor disposición para apoyar la creatividad y valorar las ideas que les permitan aplicarlas y experimentar en la elaboración de nuevos productos o servicios (Syarifah et al., 2020), es decir, generan la innovación necesaria para poder agregar un mayor valor a sus productos y que esto les reditúe en mayores ingresos y crecimiento (Mayer et al., 2020).

2.1.3 Dimensiones de la Orientación Emprendedora

La OE ha tenido un constante desarrollo en lo que a temas de emprendimiento se refiere, tanto en el aspecto teórico como en el empírico (Le Roux y Bengesi, 2014; Rauch et al., 2009). Históricamente, este constructo se ha desarrollado en torno a tres dimensiones fundamentales (toma de riesgos, innovación y proactividad) propuestas por Miller (1983) que han sido cimiento para la elaboración de escalas para su medición. Como se mencionó anteriormente, Lumpkin y Dess (1996) añadieron dos dimensiones más a las ya señaladas, determinando que tanto la autonomía como la agresividad competitiva son variables adicionales que aportan en demasía al desarrollo de la OE.

A continuación, se explicarán las dimensiones que han sido señaladas como las más utilizadas al momento de la medición de este enfoque estratégico:

2.1.3.1 Toma de Riesgos

Para Nordqvist y Zellweger (2010) esta dimensión se refiere a la disposición que presentan los gerentes a comprometer los recursos de las empresas en situaciones de riesgo y asumir las consecuencias que puedan darse a causa de innovación de productos, nuevos procesos, nuevos mercados, etc., es decir, tomar decisiones en situaciones complejas e inciertas (Lumpkin y Dess, 1996).

Asumir riesgos es esencial en el enfoque de la OE, Naldi et al. (2007) señalan que aquellas empresas que generan nuevos productos gracias a innovaciones tecnológicas están tomando un riesgo, debido a que la demanda que van a tener

esos nuevos productos se convierte en una incógnita. Sin embargo, a pesar de que se tiene incertidumbre en los resultados que se van a obtener, esto refleja la habilidad de los directivos para estimar los riesgos que presenta el entorno de forma positiva (Franco y Haase, 2013) lo cual hace que se vuelva un componente vital en la dirección estratégica (Harris y Ogbonna, 2006).

2.1.3.2 Innovación

La globalización supone nuevos retos para las organizaciones, ya que esto provoca la necesidad de estar en la búsqueda constante de nuevas oportunidades que les permitan satisfacer lo que los clientes demandan en un mercado tan dinámico (Arzubiaga et al., 2012). Para Barbosa et al. (2018), lo anterior es lo que se podría definir como innovación, para ellos se refiere a la capacidad que tienen las empresas para lograr implementar exitosamente nuevas ideas, procesos, productos o servicios.

De igual forma, es de suma importancia que las empresas tengan presente la innovación, debido a que esta es indispensable para poder desarrollar el espíritu emprendedor en la organización, tal como menciona Schumpeter (1934) al señalarla como una de las características más importantes del proceso emprendedor, en pocas palabras, depende del grado de innovación poder determinar si una empresa tiene o no orientación emprendedora (Runyan et al. 2008; Jenkins y Johnson, 1997; Hult et al., 2003).

Dentro de este orden de ideas, la innovación es uno de los elementos más importantes de la estrategia empresarial, esta les permite crear una ventaja competitiva debido a la generación de nuevo valor para los consumidores (Mizik y Jacobson, 2003), situación que parece ser fundamental para lograr una estrategia global de éxito, ya que la innovación colabora al rendimiento y la alta rentabilidad (Hamel, 2000).

2.1.3.3 Proactividad

Crant (1996) intuitivamente tenía la idea que un comportamiento proactivo estaba

relacionado con el espíritu emprendedor y por consiguiente decidió analizar la relación entre la proactividad y las intenciones emprendedoras, obteniendo una relación positiva logrando de esta forma que dicho comportamiento pueda ser considerado como un predictor de la OE.

Por su parte, Nordqvist y Zellweger (2010) conceptualizan la proactividad como la facultad de una empresa para dar el primer paso de manera estratégica y adelantarse a las demás empresas en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado para poder introducir nuevos productos y servicios que les permitan obtener el control de recursos de gran valor o bien que esos nuevos proyectos les ayuden a abarcar segmentos de mercado que resulten atractivos para la organización (Miller 1983).

Para Hughes y Morgan (2007), se trata de un comportamiento pensando a futuro, fundamentado en el análisis constante del entorno, buscando que esto impulse a las empresas a anticiparse a la generación de oportunidades y a ser pioneros en el logro de ventajas competitivas y no dejar que otros sean quienes las consigan, en pocas palabras, es ser el primero en capitalizar las oportunidades emergentes del mercado (Wiklund y Shepherd, 2005).

2.1.3.4 Autonomía

Dentro de la literatura existente sobre OE, la autonomía juega un papel muy importante cuando se trata de estimular las fortalezas de una empresa, ya que ésta le permite detectar oportunidades que puedan estar fuera de sus posibilidades y fungir como un refuerzo para sacar provecho de dichas oportunidades y concretar nuevos proyectos con los cuales mejoren las prácticas empresariales (Kanter et al., 1983).

De acuerdo con Lumpkin y Dess (1996), la autonomía se trata de una acción independiente ya sea de un individuo o de un equipo de trabajo que les permite ser creativos y desarrollar una idea hasta concretarla y de esta forma ocurra la actividad emprendedora. Del mismo modo, para Burgelman (1984), esta variable se refiere a las condiciones y el talento de tomar decisiones libremente por uno mismo con la

finalidad de pretender las oportunidades que se presentan dentro del mercado, especialmente en empresas que muestren flexibilidad en sus estructuras organizacionales y una comunicación abierta (Nordqvist y Zellweger, 2010), lo que les permite impulsar la innovación, la competitividad y la eficacia dentro de estas organizaciones (Burgelman, 1984).

Desde la perspectiva de Nordqvist et al. (2008), la autonomía está compuesta por dos subdimensiones: la autonomía externa que involucra diversos elementos como lo son los clientes, proveedores, bancos, y mercados financieros; y, por otra parte, la autonomía interna que se refiere a la autonomía con las que cuentan las personas y los equipos de trabajo en sus actividades dentro de la empresa.

2.1.3.5 Agresividad competitiva

Bolton (2012) menciona que la agresividad competitiva se refiere a la actitud e intensidad de las organizaciones para superar a sus competidores, analizando constantemente el entorno para identificar y satisfacer lo que los clientes demandan, para ello deben estar monitoreando y contrarrestando periódicamente las tácticas de sus rivales y de esta forma desarrollar ventajas competitivas y un mejor rendimiento que las lleve a lograr una mayor participación en el mercado (Fadda, 2018) o bien, lograr entrar en uno nuevo (Nordqvist y Zellweger, 2010).

De acuerdo con Hughes y Morgan (2007), la agresividad competitiva puede adoptar diferentes formas desde la competencia de precios, una oferta nueva o superior para entrar al mercado, la velocidad de reacción ante las tácticas de los competidores, el uso de información del entorno para desarrollar estrategias sorpresa e incluso usar formas poco tradicionales como lo pueden ser nuevas formas de distribuir o comercializar productos (Nordqvist y Zellweger, 2010).

La agresividad competitiva es un elemento que tradicionalmente ha sido muy relacionado con la proactividad, pero Dess y Lumpkin (2005) consideran que debe ser considerado en una dimensión aparte, debido a que la proactividad se refiere a la forma en que una empresa busca las oportunidades de mercado y su demanda,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mientras que la agresividad competitiva hace alusión a como la organización se relaciona con sus rivales dentro de su industria y la disponibilidad de esta a luchar contra sus competidores por dicha demanda.

2.2 Orientación al Aprendizaje

DiBella et al. (1996) manifiestan que las empresas son sistemas sociales en los cuales por sus características naturales se aprende, sin importar si se cuenta o no con una estrategia para ello. Para Slater y Narver (1995) el aprendizaje representa un proceso elemental en las empresas para que estas puedan lograr la creación de conocimiento, ya que este tiene tanta relevancia que se ha convertido en un activo imprescindible para aquellas organizaciones que desean producir valor en el mercado y que además sea difícil de imitar por sus competidores.

Por su parte, Sinkula et al. (1997) señalan que el aprendizaje ligado con la creación de conocimiento es un proceso complicado donde los integrantes de la organización tienen la tarea de buscar posibles errores, indagando para poder reconocer posibles soluciones a dichos errores; y, además, poner manos a la obra con actividades que tengan como finalidad su corrección, a través de la distribución del conocimiento entre sus miembros para que estos puedan tener acceso a él y utilizarlo para bien.

Por tal motivo, para Huber (1991) aquellas empresas que ejecutan de forma adecuada el proceso de aprendizaje, compuesto por la adquisición, la distribución e interpretación de conocimiento, así como el cuerpo total de este que ya han acumulado a lo largo del tiempo, tienen la capacidad para generar ventajas competitivas que les ayuden significativamente a mejorar su desempeño, a diferencia de las organizaciones que no aplican el conocimiento de manera enriquecedora, lo cual ha sido uno de los principales motivos que los ha llevado a un pobre desempeño y por ende al fracaso (Castrogiovanni, 1996).

Ahora bien, aquellas empresas que obtienen conocimiento para después difundirlo entre sus integrantes y tienen una mentalidad abierta a nuevas opiniones, tienen la capacidad de identificar y aprovechar las oportunidades que se les presentan y de

esta forma incrementan su nivel de supervivencia y crecimiento (Gatewood, et al., 1995; Gilbert et al., 2008; Van de Ven, 1993 y Wu, 2007).

De acuerdo con Hebel (2007), el hecho de que exista un enfoque en el aprendizaje es la conexión entre el pensamiento y llevar a cabo esos pensamientos, siendo esta una facultad vital para que las empresas puedan lograr que sus estrategias y sus planes de negocio se conviertan en actividades concretas que les permitan reaccionar con mayor velocidad y efectividad al entorno tan agitado.

Por esa razón, Hurley y Hult (1998) indican que a las empresas que aplican estrategias orientadas en el aprendizaje les surge la necesidad de basarse en nuevas ideas para determinar qué información tienen que recopilar, cómo entenderla y valorarla, cuál será la mejor forma de hacerla llegar al personal de trabajo y además seleccionar quien tendrá acceso a ella.

Como consecuencia a lo anterior, en aquellas organizaciones que adoptan este comportamiento se logra identificar un efecto positivo en la innovación gracias al aprovechamiento de ese nuevo conocimiento y esto genera una correlación positiva entre el aprendizaje y el desempeño, situación que favorece a las empresas en su lucha por subsistir (Keskin, 2006; Alegre y Chiva, 2008; Rhee et al., 2010; Liu, 2017 y Tajeddini et al., 2017).

Sin duda alguna, es tarea fundamental de la alta dirección aplicar un enfoque orientado hacia la generación, difusión y aplicación del conocimiento entre los integrantes de la empresa, mandando con esto un mensaje de valoración e interés en su formación y desarrollo (Dixon, 1993) y que estos a su vez alcancen un sentido de eficacia propia (Bowen y Lawler, 1995).

En definitiva, la empresa debe ser capaz de evolucionar constantemente y esto implica aceptar el dinamismo del entorno y enfrentar nuevos retos, entendiendo que existe conocimiento obsoleto que a pesar de que hubo un tiempo en el que fue productivo para actuar ante las condiciones que se presentaban en ese momento, mantenerlo vigente impediría la generación de nuevo aprendizaje que les permita

desarrollar ventajas competitivas de acuerdo con las situaciones que se vayan presentando en el mercado (Lei et al., 1999).

2.2.1 Concepto de Orientación al Aprendizaje

Marquardt (2011) apunta que es fundamental para las empresas emergentes contar con mayor cantidad de conocimiento, flexibilidad, capacidad de respuesta y capacidad de aprendizaje para que puedan atender de mejor forma a las necesidades de clientes más exigentes en un entorno tan cambiante, ya que, aquellas organizaciones que priorizan la formación tienen una mejor adaptación al mercado y a dichas exigencias logrando así obtener ventajas estratégicas con respecto a sus competidores.

Para Farrel et al. (2008) y López et al. (2005) la OA ha sido reconocido como uno de los recursos más importantes para una empresa, ya que ésta ha demostrado ser un proceso clave que contribuye en gran medida para lograr el éxito organizacional, a través del desarrollo de personal competente capaz de enfocarse en el aprendizaje obtenido de la información del entorno y convertir esa información en conocimiento nuevo más rápido que los competidores (Birdthistle y Fleming, 2005).

Asimismo, Calantone et al. (2002) definen la OA como la acción que realiza la empresa en relación con la creación y la utilidad del conocimiento cuyo objetivo es impulsar la ventaja competitiva, dicho constructo está compuesto por cuatro dimensiones: compromiso con el aprendizaje, visión compartida, mentalidad abierta y conocimiento intra-organizacional compartido. Es decir, es un conjunto de valores compartidos relacionados con el aprendizaje y la capacidad que tengan estas de generar conocimiento, difundirlo y darle uso (Liu, et al., 2002 y Bunderson y Sutcliffe, 2003).

Por su parte, Sinkula et al. (1997) definen la OA como las acciones que realiza la empresa en la producción y diseminación del conocimiento, con la finalidad de generar ventajas competitivas para obtener logros superiores a sus competidores, a través de tres dimensiones: compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida.

De acuerdo con Baker y Sinkula (2002) la OA es el grado en el que una organización pone en duda sus convicciones actuales y mediante este enfoque estratégico opta por generar nuevo conocimiento que incluya información de demandas actuales y futuras de los clientes, sobre las exigencias del entorno y de las actividades y movimientos que está realizando su competencia, además representa un aumento en la eficiencia organizacional que les permita impulsar la elaboración de nuevos productos o servicios (Hurley y Hult, 1998).

Para Dweck (2000) la OA representa un impulso interno que motiva a las personas a desarrollar sus capacidades, si bien es cierto que parte del aprendizaje puede darse de manera natural a través de la observación y la interacción entre los miembros de la empresa, aquellas que adopten este enfoque estarán formando individuos que buscan oportunidades de formación y nuevos retos (Fenwick, 2003).

Phusavat et al. (2009) y Khafajy et al. (2016) afirman que la OA se manifiesta a través del esfuerzo de la organización en lograr que los individuos aprendan y obtengan conocimientos que son importantes para la organización, con la finalidad de que continuamente estén mejorando sus capacidades y logren adquirir conocimiento, experiencias y habilidades a largo plazo.

En conclusión, la OA puede definirse como el grado de voluntad que tiene una empresa para reflexionar y reconocer la necesidad de un sistema de aprendizaje continuo que debe ser compartido por todos los miembros, donde no solo sean sensibles a aprender, sino que también sean capaces de enseñar y compartir el aprendizaje a los demás compañeros.

2.2.2 Beneficios de la Orientación al Aprendizaje

En opinión de Hurley (2002) el aprendizaje en la organización comienza a nivel individual, para después propagarse a los equipos de trabajo y así toda la empresa pueda empaparse de dicho aprendizaje. De la misma forma, Hurley y Hult (1998) mencionan que la OA es un componente fundamental de la cultura organizacional, debido a que las empresas aprenden únicamente cuando el personal aprende y por

consecuencia esto impacta en las actitudes y los comportamientos que se dan dentro de éstas.

Asimismo, para Armstrong y Foley (2003) una organización que aprende consolidará dimensiones culturales propias de visión, valores, supuestos y conductas que darán pie a un ambiente óptimo al aprendizaje (Moilanen, 2001). De modo que, promover el aprendizaje continuo en todos los niveles (individual, grupal y organizacional) pretende transformar los comportamientos de todo el personal y que esto a su vez incremente considerablemente la capacidad de la empresa para hacer frente al dinamismo del entorno (Hernández y Watkins, 2003).

Por lo consiguiente, aquellos trabajadores que manifiestan una buena disposición al cambio tienen un compromiso superior en sus labores, lo que desencadena en personas con mayor capacidad de aprendizaje que impulsan la exploración y la experimentación a fin de buscar alternativas y posibles soluciones (Pérez et al., 2000). De ahí que, Marquardt (2011) afirma que las nuevas empresas que emerjan se verán en la necesidad de poseer mayor conocimiento, flexibilidad, velocidad y capacidad de aprendizaje si es que desean sobrevivir en un entorno con clientes cada vez más exigentes y trabajadores más inteligentes.

Por tal motivo, Calantone et al. (2002) y Sinkula et al. (1997) señalan que el esfuerzo continuo por desarrollar el proceso de aprendizaje activo es la base para la resolución de problemas dentro de la organización y, de esta forma, el enfoque estratégico de la OA podría conducir a resultados positivos.

La OA es un enfoque estratégico que ha logrado convertirse en uno de los principales fundamentos para lograr que una empresa evolucione (Peralta, 2009) y pueda ser más exitosa (Kraiger, 2003). Resulta lógico que el aprendizaje juega un papel trascendental en la evolución de las empresas, ya que como mencionan Aragón et al. (2003) y Subramanian y Youndt (2005) la formación del capital humano y el incremento del conocimiento en estas se vuelven factores indispensables para que logren ventajas competitivas sostenibles, dado que una organización con enfoque al aprendizaje encausa de manera adecuada la información que recibe del

entorno para poder adaptarse más rápidamente a los cambios de éste (Calantone et al., 2002).

Con relación a lo anterior, el estudio de Sinkula et al. (1997) presenta la evidencia empírica de que mayor grado de OA genera mayor cantidad de información sobre el mercado y de igual forma influye positivamente en el proceso de adquisición, difusión e interpretación de información, que son actividades clave en la orientación al mercado (Hult et al., 2000).

Morgan et al. (1998), confirman la relación mencionada en el párrafo anterior, en su investigación deducen que la OA promueve una mayor orientación al mercado, impulsando una mayor capacidad en cuestión de sensibilidad estratégica, flexibilidad operativa y mejores habilidades de gestión. Por su parte, Santos et al. (2002) afirman que las organizaciones que manifiestan un alto nivel de compromiso a aprender desarrollan un grado superior de enfoque al mercado, concluyendo que la OA cumple la función de incentivar la intención de obtener y difundir información trascendental y emplearla a fin de lograr mejores resultados mediante ventajas competitivas.

Cabe destacar que en el estudio de Hanvanich et al. (2006), obtuvieron como resultado que cuando las empresas se mueven en un ambiente turbulento, es cuando la relación entre la OA y los resultados organizacionales es mejor, debido a que en este tipo de ambientes los clientes suelen modificar sus prácticas de compra y sus necesidades, situación que tiene como consecuencia que las organizaciones deban conocer constantemente sobre estas nuevas exigencias y que lo aprendido fructifique en mejores resultados.

Estudios previos han demostrado que la OA está estrechamente relacionada con las tareas innovadoras de una empresa (Rhee et al., 2010 y Sheng y Chien, 2016). De acuerdo con Abdulai-Mahmoud y Yusif (2012), el proceso de aprendizaje logra alinear a la organización con su ambiente interno y externo, recopilando, interpretando y compartiendo información que permite adquirir nuevo conocimiento que al combinarlo con el ya existente deriva en nuevas ideas e iniciativas que dan pie a la innovación (D'Angelo y Presutti, 2019), la cual se convierte en una pieza

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

trascendental que asegura la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa (Serrano-Bedia et al., 2012).

Por tal motivo, Hurley y Hult (1998) indican que a las empresas que aplican estrategias orientadas en el aprendizaje les surge la necesidad con base en nuevas ideas de determinar qué información tienen que recopilar, cómo entenderla y valorarla, cuál será la mejor forma de hacerla llegar al personal de trabajo y además seleccionar quien tendrá acceso a ella.

Como consecuencia a lo anterior, en aquellas organizaciones que adoptan este comportamiento se logra identificar un efecto positivo en la innovación gracias al aprovechamiento de ese nuevo conocimiento y esto genera una correlación positiva entre el aprendizaje y el desempeño, situación que favorece a las empresas en su lucha por subsistir (Keskin, 2006; Alegre y Chiva, 2008; Rhee et al., 2010; Liu, 2017 y Tajeddini et al., 2017).

Pastor et al. (2018) señalan que el nuevo conocimiento es uno de los principales factores impulsores del cambio en las empresas, aquellas que se comprometen con el aprendizaje ponen más empeño en ser innovadoras, ya que al poseer nuevo conocimiento es más probable que decidan invertir en tecnología con el fin de utilizarla para crear y vender productos nuevos. De igual forma, Damanpour (1991) y Cahill et al. (1996) coinciden en afirmar que aquellas organizaciones que monitorean el entorno aprenden y adquieren conocimiento que las lleva a anticiparse a las exigencias de los consumidores a través de la innovación.

Por su parte, Slater y Narver (1995) mencionan que la relación principal entre la OA y la innovación es la disposición que tiene la empresa en darle importancia a un proceso de búsqueda de conocimiento que la haga cuestionarse el statu quo de la organización motivándose a internarse en nuevos mercados, desarrollar nuevos servicios, productos y tecnologías que las lleven a lograr un mejor desempeño (Lumpkin y Dess, 2001).

2.2.3 Dimensiones de la Orientación al Aprendizaje

Sin duda alguna, el aprendizaje se ha convertido en un proceso elemental para la generación de conocimiento dentro de las organizaciones, señalándolo como un recurso que representa un activo fundamental para que estas puedan crear un valor superior, cuyo desarrollo sea complejo y difícil de imitar (Hult et al., 2002). Por esa razón, para Slater y Narver (1995) la capacidad de aprender más rápido que los competidores es quizá la única fuente de ventajas competitivas.

En tal sentido, algunos investigadores se han enfocado en diferenciar las dimensiones que se involucran en la medición del grado de OA que presentan las empresas.

Cabe resaltar que la propuesta que mayormente sobresale en la literatura es la de Sinkula et al. (1997) y Baker y Sinkula (1999) en donde distinguen tres dimensiones: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y tener una mentalidad abierta. Por su parte, Calantone et al. (2002) y Keskin (2006) coincidieron en la identificación de las tres dimensiones mencionadas previamente, pero consideraron que era necesario agregar una dimensión más: el conocimiento compartido dentro de la organización evitando así que este se pierda.

En seguida, se definen cada una de las cuatro dimensiones que han sido señaladas como las más utilizadas para medir dicha orientación.

2.2.3.1 Compromiso con el aprendizaje

Sinkula et al. (1997) lo definen como el grado de valor y promoción que una empresa le da al aprendizaje, ya que, si no es valorado, por consecuencia no será promovido y eso ocasionará que sea escaso (Sackmann, 1991). En el mismo orden de ideas, Calantone et al. (2002) añade que cuando existe este compromiso, el aprendizaje se convierte en una inversión fundamental para la supervivencia de las organizaciones.

Por su parte, Wang y Wei (2005) señalan que el compromiso al aprendizaje se refiere a que tan dispuesta esta una empresa por aprender, esta disposición tiene

el poder de mejorar sus habilidades para explorar lo desconocido y poder identificar y desarrollar nuevas soluciones que les permitan obtener ventajas competitivas para enfrentarse a la incertidumbre del entorno.

2.2.3.2 Visión compartida

Baker y Sinkula (1999) señalan que esta dimensión trae consigo la difícil labor de dar un sentido de propósito y dirección entre el personal de la empresa, fomentando la motivación de comenzar el proceso de aprendizaje y darle continuidad hasta que se logren los resultados esperados. La visión compartida se diferencia del compromiso con el aprendizaje y de la mentalidad abierta porque esta interviene en la dirección del aprendizaje, a diferencia de las otras dos dimensiones mencionadas que influyen más en la intensidad del aprendizaje, es decir, las personas que están comprometidas a aprender y que tienen una mentalidad abierta pueden estar motivadas a absorber el conocimiento, pero les resultará complicado saber qué aprender a menos que posean una visión compartida (Sinkula et al., 1997).

De acuerdo con Day (1994) la visión compartida es la medida en que se desarrolla una organización con un enfoque empresarial comprendido por todos los trabajadores. Por esta razón, Dougherty (1989) menciona que cuando no se manifiesta la visión compartida en la organización, como consecuencia se tendrán un conjunto de pensamientos múltiples, lo que ocasionará que los trabajadores no puedan llegar a un acuerdo debido a la diferencia de pensamientos afectando sus interpretaciones colectivas.

2.2.3.3 Mentalidad abierta

Se refiere a la práctica de la buena voluntad que presentan las empresas para reflexionar acerca de su statu quo y usar el conocimiento con el objetivo de mejorar la forma en que están haciendo las cosas (McGuinness y Morgan, 2005). De igual forma, Baker y Sinkula (1999) afirman que cuando las organizaciones se cuestionan de manera proactiva sus costumbres y creencias que han adoptado durante tanto tiempo, están realizando una práctica de desaprendizaje, lo cual es de suma

importancia dado que esto permite renovar el conocimiento que ha sido desarrollado a lo largo del tiempo en el negocio (Calantone et al., 2002) porque uno de los mayores elementos clave para el éxito del aprendizaje organizacional es la erradicación del conocimiento obsoleto (Huber, 1991).

Por tal motivo, es fundamental que la organización deseche los patrones de pensamientos implícitos, que a pesar de que hayan dado resultados exitosos anteriormente, se corre el riesgo de que puedan perjudicar las normas que determinan el comportamiento actual del personal y los equipos de trabajo (Grant, 1991).

2.2.3.4 Conocimiento compartido dentro de la organización

Calantone et al. (2002) consideran que, a lo largo del tiempo, el conocimiento se va acumulando dentro de cada persona y cuando este lo comparte es cuando fructifica el aprendizaje organizacional, de modo que para evitar que este se pierda, es necesario que sea transmitido al personal y además almacenado, con la finalidad de que pueda estar disponible para su consulta siempre que sea requerido. En otras palabras, el conocimiento intra-organizacional compartido se refiere al conglomerado de convicciones y conductas que hacen referencia a la difusión del aprendizaje entre los diversos grupos de individuos (Keskin, 2006).

2.3 Gestión del Conocimiento

La llamada era del conocimiento ha provocado que el aprendizaje en las empresas adquiriera un rol fundamental para la generación y gestión del conocimiento, ya que se vuelve relevante para lograr buenos resultados en sus operaciones, teniendo como consecuencia que mejoren estratégicamente su desempeño competitivo (Holsapple y Wu, 2008). Por su parte, Barney (1991) y Conner (1991) declaran al conocimiento como el recurso estratégico de mayor relevancia para las organizaciones, al grado de ser considerado un activo que al ser bien gestionado les proporciona ventajas competitivas.

En el mismo orden de ideas, Sveiby (2000) apunta que el valor principal de las organizaciones ya no son los equipos, la cuenta de banco, sus edificios, entre otros, sino que estos han sido desplazados por el conocimiento, también denominado capital intelectual y que, aunque este elemento no se ve asentado en los estados financieros, si es un recurso fundamental para obtener una ventaja competitiva.

Asimismo, Ordoñez (1999) hace mención del capital intelectual, compuesto por distintos factores que giran alrededor del recurso del conocimiento, dichos elementos son activos cuyos atributos los hace poco cuantificables, por ejemplo, las patentes, las técnicas de venta, la formación técnica y especializada de los trabajadores, su experiencia, las nuevas formas de hacer negocios, entre otros.

De modo que, para llevar a buen puerto la implementación de la GC se necesita que dentro de las empresas se implemente una cultura organizacional enfocada hacia un alto grado de colaboración entre los individuos, para que se pueda dar el intercambio de ideas, experiencias y conocimiento (Cabrera y Rincón, 2001).

Con relación a lo anterior, Wong y Aspinwall (2005) destacan que para lograr que la GC se implemente de manera exitosa es fundamental que la alta dirección a través del liderazgo apoye de manera proactiva a fomentar una mentalidad y un comportamiento centrado en la disposición de colaborar e intercambiar conocimientos entre los integrantes de la organización, creando así una comunidad de trabajo en donde la generación de conocimiento y el aprendizaje continuo se presenten de la mejor forma y siempre con el compromiso de los directivos de apoyar para sostener de la mejor manera la GC.

En definitiva, toda aquella empresa sin importar cuales sean sus características y su naturaleza que aspire a tener un buen desempeño y ser competitiva a lo largo de su existencia, es fundamental que logre identificar, crear, almacenar, difundir y usar de forma competente tanto el conocimiento individual como el colectivo, con el objetivo de dar solución a problemas, obtener mejoras en la eficacia de sus procesos y productos y ser capaces de sacar provecho de nuevas oportunidades de negocio que se les presenten en el mercado y así obtener resultados positivos a nivel empresarial (Serradell y Pérez, 2003).

2.3.1 Concepto de Gestión del Conocimiento

Para Nonaka y Takeuchi (1995) el desarrollo y crecimiento de las organizaciones solía ser medido por la forma en que producían sus productos o servicios, pero después de la transición a una sociedad industrial ha sido el conocimiento el elemento más importante para medir el progreso y crecimiento de estas en el aspecto social, intelectual y económico y, por lo tanto, su gestión debe ser un proceso trascendental para estas.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta la forma en que algunos autores definen a la GC:

Tabla 2

Definiciones de Gestión del Conocimiento

Autor(es) y Año	Definición
Lave (1991)	Proceso social que necesita de la colaboración de personas con la misma disposición en la solución de problemas y en un aprendizaje conjunto a través del trabajo en equipo.
Davenport y Prusak (1998)	La GC está integrada por los procesos de creación de conocimiento, obtención del conocimiento de los empleados, distribución, acceso y transferencia hacia los demás y la forma en que las organizaciones aplican este proceso para resolver problemas y tomar decisiones.
OCDE (2000)	Se refiere a la gestión del capital intelectual, debido a que el conocimiento es considerado un capital de la empresa y así como el capital financiero se administra, este recurso intangible también debe ser gestionado de manera adecuada.
Pereda y Berrocal (2004)	La GC implica que las empresas adopten un sistema que les permita obtener todos los conocimientos que se encuentran dentro y que en su mayoría al ser tácitos se pretenda convertirlos en explícitos con la finalidad de poder

compartirlos, renovarlos constantemente y esto les permita ampliarlos para dar pie a la innovación y al desarrollo continuo.

- Frappaolo (2006) Es el impulso de la sabiduría de un equipo de trabajo para incrementar la eficacia y la innovación.
- Jennex (2007) Utilizar selectivamente el conocimiento desde las experiencias previas a las actuales y futuras, haciéndolo accesible para los miembros de la organización con el objetivo de que tomen mejores decisiones y esto a su vez se vea reflejado en una mejor efectividad empresarial.
- Levinson (2008) Proceso que les permite a las empresas obtener valor desde su capital intelectual basado en el saber, situación que implica que todo el conocimiento interno (empleados) y externo (clientes y entorno) se comparta en la organización en un esfuerzo por alcanzar buenas prácticas en el desarrollo del negocio.
- Briceño y Bernal (2010) La GC beneficia a la empresa haciéndola competitiva en la medida en que esta va adquiriendo conocimientos sobre sus competidores, las exigencias y cambios del entorno, así como acerca de procesos técnicos que puede utilizar a fin de responder con mayor velocidad a las demandas del mercado e innovar tanto en sus procesos como en sus productos.
- Macías y Aguilera (2012) Proceso mediante el cual las empresas logran crear, capturar, distribuir, compartir, asimilar, explotar, dar uso y renovar el conocimiento, siendo este un elemento fundamental que les permite desarrollar valor agregado en la organización y mejorar su competitividad a través del capital humano.

Fuente: Elaboración propia, a partir de distintas fuentes.

Englobando las definiciones anteriores, puede confirmarse que la GC es la capacidad de las empresas para adquirir y crear nuevo conocimiento, transmitirlo entre su personal para que estos lo conviertan y usen en productos, servicios y

mejora de procesos, ya que la utilidad de éste se da cuando es materializado en acciones que agregan valor a la organización.

2.3.2 Beneficios de la Gestión del Conocimiento

No cabe duda de que todas las empresas sin importar si son pequeñas o grandes poseen conocimiento, en efecto como lo menciona Carballo (2006) cada una de las actividades que se realizan en las organizaciones tienen como base la utilización de este. Por esta razón, Santillán (2010) menciona que el conocimiento llega a ser su mejor socio y aquellas empresas que deciden apostar por la administración de este recurso están invirtiendo en su futuro y en el de la sociedad.

Asimismo, Hansen et al. (1999) resaltan la importancia del conocimiento, y es que, a diferencia de otros bienes que se desgastan con el uso, el conocimiento no se desgasta por el uso, sino que, al contrario, entre más se usa y más se comparte este adquiere nuevas magnitudes y permite la creación de valor en la empresa.

A propósito, Edvardsson y Oskarsson (2011) y Pedraja-Rejas et al. (2009) afirman que el principal beneficio aportado por la GC es la creación de valor. Por su parte, Del Moral et al. (2007) señalan que cuando se da la libre circulación de conocimiento para ser almacenado, transferido y utilizado es cuando el conocimiento adquiere su verdadero valor, ya que la correcta implementación de la GC les permite a las organizaciones mejorar su capacidad de reacción ante los desafíos del entorno (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Pedraja-Rejas et al. (2009) consideran que los beneficios que brinda un programa de administración del conocimiento se ven reflejados tanto en factores internos como externos y estos se pueden abarcar en cuatro grupos:

1. Impulsar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).
2. Obtener mayor cantidad y calidad del conocimiento sobre los mercados y los clientes.
3. Reconocer el valor de los trabajadores y promover la cultura organizacional.
4. Garantizar que los procesos y el trabajo en equipo estén alineados con la estrategia del negocio.

Por su parte, Roldán (2000) y Rowley (2000) coinciden en afirmar que la utilidad de la gestión del conocimiento depende de las estrategias de cada empresa, pero fundamentalmente los objetivos que buscan son:

1. Mejorar los procesos y las estrategias de gestión.
2. Promover la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.
3. Enriquecer la relación con los clientes.
4. Favorecer la labor de motivar al personal.

Alavi y Leidner (1999), son aún más específicos y decidieron clasificar sus beneficios dependiendo si sus resultados se perciben en los procesos o en la organización; en cuanto al proceso ejemplifican en dos aspectos principales: la comunicación (mejor velocidad, mayor participación del personal y más atención a sus opiniones) y la eficiencia (menor tiempo de resolución de problemas, entregas más rápidas, mejores resultados globales); en cambio, cuando se perciben en la organización ponen de ejemplo en lo financiero (disminución de costes, incremento de ventas, mayor rentabilidad) y en el marketing (comercialización proactiva, mejor servicio y marketing enfocado en el cliente).

De la misma forma, Farfán y Garzón (2006) aseveran que una buena ejecución de la GC puede reeditar en acciones positivas como las que se enlistan enseguida:

- Localizar la fuente de conocimiento y llevarlo de lo individual a lo colectivo, es decir, el saber personal proyectarlo en un saber organizacional y medir constantemente sus resultados.
- Tener la información conveniente, en el lugar preciso y en el momento indicado.
- Contar con canales de comunicación efectiva para todas las partes.
- Mayor eficiencia y certeza en los procesos de toma de decisiones.
- Fomentar la investigación y la innovación de forma permanente.
- Acrecentar la capacidad de mejorar los procesos continuamente.
- Desarrollar estrategias de negocios soportadas en el conocimiento para generar ventajas competitivas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Ahora bien, los beneficios mencionados anteriormente, son presentados desde la literatura del constructo de GC, enseguida se abordan algunos de los que se han obtenido a través de los resultados de diversos estudios empíricos.

Distintas investigaciones han analizado el efecto positivo que produce la GC en el desempeño empresarial. En el caso de Lee y Lai (2007), sus resultados indican que una buena administración del conocimiento impacta mayormente en el desempeño de los procesos internos y de la relación con el cliente. Por su parte, Chen y Liang (2011) encontraron que dicha gestión muestra una relación más significativa con los procesos de la empresa, mientras que con el desempeño financiero es en donde tiene un menor efecto. De forma similar, para Nejadhussein et al. (2014) el impacto en los resultados financieros es muy bajo, en cambio, en los procesos internos, con los clientes, en el aprendizaje y la innovación se da un resultado muy significativo.

Ha et al. (2021) en su investigación han desglosado la GC en cuatro aspectos (adquisición, transformación, protección y aplicación) y han analizado la relación de cada uno con el desempeño organizacional. Concluyen que la adquisición tiene una relación positiva y significativa con el desempeño (Loke, et al., 2020; Xie et al., 2018), ya que es fundamental para mejorar su respuesta a los cambios del entorno. Asimismo, la transformación muestra el mismo efecto de la adquisición (Liu y Deng, 2015; Eren y Ciceklioglu, 2020), debido a que reemplazar el conocimiento obsoleto es un proceso clave para mejorar el desempeño.

Continuando con los resultados de la investigación mencionada en el párrafo anterior, la protección del conocimiento muestra un efecto positivo y significativo en los resultados de la empresa (Ferri et al., 2019), dado que el conocimiento se ha vuelto un activo valioso por su naturaleza, es fundamental su protección para evitar que pueda ser usado por los competidores (Ha et al., 2021). Por último, la aplicación fue el único aspecto que no tuvo un efecto positivo coincidiendo con los estudios de (Mills y Smith, 2011 y Mohamad et al., 2020). Para Ha et al. (2021), esto podría ser explicado por el contexto de la investigación ya que fue aplicada en PYMES y estas suelen contar con menos recursos financieros y de gestión para poder llevarla a cabo.

Por su parte, Baltazar y Velázquez (2018) realizaron un estudio en empresas de la industria aeronáutica, donde obtuvieron como resultado que la GC tiene un efecto positivo en la competitividad, resaltando como los principales factores que favorecen a esta relación la capacitación que reciben los trabajadores en alianzas estratégicas con universidades y el soporte técnico que les brindan los centros de investigación para así contar con personal competente y altamente calificado. Resultados similares obtuvieron Sánchez et al. (2016) con un estudio en la industria manufacturera concluyendo que dicho efecto mencionado es gracias al valor que crea la generación, desarrollo y dispersión de nuevos conocimientos.

Asimismo, Esparza-García et al. (2020) llevaron a cabo una investigación en empresas del sector de servicios, en donde la GC y la competitividad mostraron una correlación positiva y significativa, ya que lo importante del conocimiento es lo que se pueda hacer con él, porque este crea valor al ser transformado en capacitación, mejora de procesos, innovación y entre otras acciones productivas para las organizaciones (Peraza, 2009).

2.3.3 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento

Shannak (2009) menciona que el constructo GC ha sido aplicado a una amplia gama de actividades cuya finalidad es administrar, intercambiar y crear o mejorar los activos intelectuales dentro de las organizaciones, además este posee una naturaleza multidimensional y polifacética, lo que ocasiona que no exista un acuerdo generalizado sobre la medición y aplicación de esta variable (Haggie y Kingston, 2003).

No obstante, la mayoría de los autores están de acuerdo en considerar a la GC como un proceso organizacional (Wiig, 1997). Por su parte, García-Fernández (2015) realizó una revisión de la literatura tanto teórica como empírica que le permitiera determinar las dimensiones más representativas para la medición de ésta gestión, obteniendo como resultado que la adquisición, el almacenamiento y transferencia, así como la aplicación y uso del conocimiento, fueron los tres

componentes del proceso de GC mayormente referenciados, coincidiendo plenamente con los resultados de Tarí y García (2009).

Sin embargo, algunos autores como Alavi y Leidner (2001); Takeishi (2001) y Sambamurthy y Subramani (2005) señalan que son cuatro las dimensiones que miden la GC, ya que para ellos el almacenamiento y la transferencia deben ser consideradas por separado. A su vez, Mul et al. (2013); Ha et al. (2016) y Yusof y Bakar (2012) afirman la importancia de que la protección del conocimiento sea incluida como una dimensión más debido a la relevancia que tiene el resguardo de este recurso en como un activo valioso para el beneficio de las empresas.

Las dimensiones mencionadas anteriormente, pueden definirse de la siguiente manera:

2.3.3.1 Adquisición del Conocimiento

En el ámbito empresarial, Corazón (2002) la define como el proceso mediante el cual los trabajadores procesan y crean el conocimiento con la finalidad de educarse y aumentar su capacidad intelectual, de esta manera con el transcurso del tiempo se va dando una retroalimentación del saber, consiguiendo que el conocimiento anterior vaya siendo renovado con el conocimiento actual (Montealegre y Forero, 2006).

A lo anterior, Benavides y Quintana (2003) y Valhondo (2003) añaden que dicha adquisición debe darse entre todo el personal mediante el intercambio de conocimiento tácito y explícito convirtiéndolo así en nueva sabiduría organizacional, considerándolo nuevo porque a pesar de que ya existía en otra parte, en la empresa está siendo integrado por primera ocasión.

2.3.3.2 Almacenamiento del Conocimiento

De acuerdo con Donate y Guadamillas (2010) esta dimensión se refiere al ejercicio a través del tiempo de reservar y guardar el conocimiento para que se pueda acceder en cualquier momento que sea necesario. Por sus características, el conocimiento explícito es más fácil de recopilar, en cambio, el conocimiento tácito

que poseen los trabajadores primeramente debe ser compartido para que este pueda ser capturado y almacenado como intelecto colectivo (Montoro, 2008). Además, el hecho de almacenarlo y tenerlo disponible cuando lo requieran ayuda a que las empresas lo valoren como un activo y se enfoquen en aprovecharlo de manera más eficiente buscando mejorar los resultados de la organización (Davenport et al., 1998).

2.3.3.3 Transferencia del Conocimiento

Para Bueno (2002), esta dimensión involucra examinar los espacios en donde se da el traslado del conocimiento, así como el análisis del proceso a través del cual se comparte y de los canales que lo hacen posible, resaltando que esta etapa puede darse mediante instrumentos de comunicación formales y/o informales. Con relación a lo anterior, Camelo et al. (2010) y Montoro (2008) mencionan que la finalidad de la transferencia del conocimiento es lograr que dicho recurso pueda extenderse adecuadamente a los trabajadores que así lo requieran, ya sea por medio de manuales, bases de datos, documentos o producto de la interacción personal que les permita a los miembros de la empresa ser cómplices durante los procesos de GC y aprendizaje (Gorgoglione et al., 2004).

2.3.3.4 Aplicación del Conocimiento

Benavides y Quintana (2003) definen esta medida como las prácticas encaminadas a la adaptación y uso del conocimiento, ya que cuando este es transferido entre los miembros se produce un cambio en el nivel intelectual que va de lo individual a lo organizacional, lo cual permite que pueda ser utilizado en la solución de problemas, toma de decisiones, mejora de procesos, agregar valor a los productos y servicios ya existentes o bien a la creación de nuevos (Donate y Guadamillas, 2010) que permitan la generación de ventajas competitivas (Nagles, 2007).

En el mismo orden de ideas, Maqsood y Walker (2007) y Argyris (2004) afirman que es fundamental la aplicación del conocimiento para reforzar los puestos de trabajo y otorgarle poder al personal, en un entorno de aprendizaje donde el uso del nuevo

conocimiento les ayude a incrementar el desarrollo de habilidades y estas a su vez les permita explotar los recursos de la organización de manera efectiva para que estas logren adaptarse con éxito en un ambiente tan dinámico (Nagles, 2007).

2.3.3.5 Protección del conocimiento

Valhondo (2003) y Donate y Guadamillas (2010) coinciden en señalar que es una acción que debe estar presente en las empresas y conceptualizándola como la práctica que les permite prevenir la salida de conocimiento de gran valor protegiéndolo a través de licencias y patentes evitando su uso ilegal por parte de los competidores.

No cabe duda de que vivimos en una época en la que el capital intelectual es primordial para las empresas y por tal motivo es fundamental custodiar el conocimiento generado constantemente en éstas al ser considerado un elemento influyente para tomar decisiones en su beneficio (Ramírez-Hernández, 2012). Además, con una economía abierta predominando en el ambiente, es necesario que las organizaciones consideren a la protección de la propiedad intelectual como una práctica indispensable que les asegure apropiarse de sus conocimientos (Martínez, 2008).

2.4 Innovación

La globalización de las economías ha provocado que el mercado se encuentre en constante evolución y cada vez sea más dinámico, donde constantemente surgen más competidores con productos y servicios iguales o similares, lo que ha generado en las empresas una necesidad de participar de forma más activa y procurando ofertar algo mejor y diferente (Díaz y Guambi, 2018).

Además del entorno tan cambiante, se tiene que hablar de una sociedad intensiva en conocimiento, donde el éxito reside en adaptarse a lo que el mercado exige y para esto es fundamental que las empresas aprovechen óptimamente sus recursos y capacidades (Munuera y Rodríguez, 2007), capacidades que deben ser constantemente renovadas con base en la innovación, ya que al ser difíciles de

imitar (Slater, 1996) lograrán impulsar el desarrollo de estrategias organizacionales que les permita integrarse de la mejor manera y manifestarse como líderes en el mercado (Fidel et al., 2018).

De acuerdo con Formichella (2005), la innovación es considerada un elemento clave para la supervivencia exitosa de las organizaciones gracias a que esta les permite mayor flexibilidad al asimilar la evolución del entorno y así poder dar respuesta de mejor forma y con mayor velocidad a las nuevas exigencias de este antes que sus competidores (Drucker, 1985). En el mismo orden de ideas, Ndzana et al. (2021) afirman que hay una gran cantidad de escritos de administración estratégica acerca de los enfoques que las empresas pueden implementar para dominar a la competencia donde la innovación es señalada como esencial en el desarrollo de ventajas competitivas (Saldarriaga et al., 2019).

Para Tremblay (2004), el enfoque Schumpeteriano es el más significativo al momento de afirmar que a nivel empresarial la competitividad e innovación no son independientes, ya que la introducción de una innovación en el mercado tiene la intención de gozar por cierto periodo de tiempo de una posición dominante ante sus competidores y de los beneficios que esto conlleva al ganarles terreno a los que no son innovadores (Morales et al., 2018).

Asimismo, Ibarra et al. (2017) resaltan que, cuando se habla de los factores que impactan a la competitividad, la innovación es un aspecto esencial, debido a que esta se convierte en un común denominador para todo tipo de organizaciones, es decir, no importa el tamaño, el giro, el enfoque y el campo de actuación, la innovación es un componente vital.

Así pues, en un mercado tan dinámico la innovación genera ventajas competitivas que a su vez impactan positivamente en el rendimiento de las empresas. Para Nieto y Santamaria (2010), esto obedece a que los procesos y productos innovadores las ayudan a adaptarse a los cambios y gracias a este incremento en el rendimiento es que logran sobrevivir, crecer y ser rentables. Lo anterior se debe a que aquellos productos innovadores que más se ajustan a las exigencias de los clientes les

genera mayor satisfacción, lo que se traducen en un efecto positivo en las ventas y a su vez en el rendimiento (Rosenbusch et al., 2011).

Vila y Küster (2010) consideran al éxito empresarial como una de las principales metas de las organizaciones y estas saben que para alcanzarlo deben lograr el mejor rendimiento posible. Además, Vila y Küster (2010) mencionan que para que esto suceda es fundamental que las organizaciones sean conscientes de la importancia del desarrollo de estrategias de innovación tanto en productos, como en procesos y en gestión, debido a que esta es una fórmula probada para guiarlas al éxito.

2.4.1 Concepto de Innovación

Dentro de la economía moderna, la innovación ha incrementado notablemente su presencia en prácticamente todas las disciplinas, debido a que existe una búsqueda constante por aprender y adquirir nuevo conocimiento con la finalidad de innovar y lograr introducir nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas formas de gestión y nuevos mercados (Lundvall, 2010).

Rosenberg (1982) señala que las características de la innovación hacen que sea complicado definirla de forma unánime ya que por su naturaleza esta puede adquirir diferentes formas. En relación con lo anterior, Baregheh et al. (2009) llevaron a cabo una investigación acerca de las diversas conceptualizaciones de innovación desde el punto de vista empresarial, encontrando definiciones en diferentes áreas como la tecnología, dirección y gestión, economía, mercadotecnia, administración del conocimiento, ingeniería, emprendimiento, entre otras. Por esta razón, el significado de innovación va a depender de cada ciencia, debido a que cada una la conceptualiza con base en su área de trabajo (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

Schumpeter (1934) fue uno de los primeros en establecer un concepto de innovación, mencionando que esta se concibe cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un incremento en su calidad, la aplicación de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el logro de una nueva fuente de

abastecimiento de materias primas o la creación de una nueva organización sin importar a la industria a la que pertenezca.

Por su parte, Porter (1993) define la innovación desde el ambiente estratégico, argumentando que esta no solo se trata del desarrollo de nuevas tecnologías, sino también nuevos procedimientos y métodos novedosos para realizar diversas actividades que a simple vista parecerían insignificantes porque la innovación se puede presentar en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nuevo modo de vender, de organizar, etc., es decir, se puede manifestar en cualquier eslabón de la cadena de valor lo que permite que las organizaciones logren ventajas competitivas sostenibles.

Para Drucker (1985) la innovación representa un elemento clave en la velocidad de crecimiento y el logro del éxito en las empresas siempre y cuando cuenten con un comportamiento orientado al cambio, definiéndola como la capitalización de nuevas ideas en cualquier área del negocio que ayudan a las organizaciones a posicionarse por delante de sus competidores, de tal manera que el cliente pueda percibir el valor agregado de dichos cambios (O'Sullivan y Dooley, 2008).

Asimismo, Freeman (1974) puntualiza que, al hablar de innovación se refiere al proceso de incorporar las tecnologías presentes a nuevas invenciones con la finalidad de originar mejoras en un producto, un proceso o un sistema y que esto pueda ser explotado de buena manera en el aspecto económico. Roberts (2007) concuerda con lo anterior, al afirmar que las nuevas ideas generan inventos y hasta que estos sean aprovechados comercialmente, es cuando se pueden considerar una innovación.

Por su parte, Tushman y Nadler (1986) menciona que la innovación se refiere a inventar un nuevo producto, servicio o proceso. Hurley y Hult (1998) coinciden con la definición anterior, pero añaden que además de nuevos productos, servicios y procesos, también permite introducir nuevas ideas en la organización. De igual forma a la definición anterior, Calantone et al. (2002) perciben la innovación como el desarrollo e implementación de nuevas ideas, productos, procesos y procesos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Coincidiendo las tres definiciones en que innovar implica el grado de novedad que generan las empresas.

Du Plessis (2007) aporta su definición desde la disciplina de la GC, determinando que innovar se refiere a la creación de conocimientos e ideas que ayudan a las empresas a alcanzar nuevos resultados, enfocándose en renovar sus procesos y su sistema organizacional con el objetivo de desarrollar los productos y servicios que el mercado requiere. Desarrollar nuevo conocimiento para innovar no implica únicamente el saber científico y tecnológico, sino que es fundamental que también se conozca el mercado, para que de esta forma los nuevos bienes se ajusten de mejor manera a las necesidades de los clientes (Afuah, 2003).

Valdés (2002) conceptualiza la innovación como el aprovechamiento de pensamientos creativos e ideas nuevas que han sido desarrollados por personas que disfrutan de los desafíos y con gran visión a futuro, que al ser capitalizados e implementados en el mercado provocan cambios que motivan a los competidores a renovarse para poder ser contendientes dentro del sector en el que se encuentren, resaltando así la importancia de la innovación para la economía global, ya que esta ayuda a las empresas a perder el temor de la incertidumbre del entorno y atreverse a salir de la zona de confort apostando a implementar procesos novedosos (Díaz y Guambi, 2018).

Una de las definiciones más extensa y con gran aceptación en la literatura es la que se presenta en el Manual de Oslo (OCDE, 2005) donde define la innovación como la presentación de un nuevo o incluso considerablemente mejorado producto (aplica tanto para bienes como para servicios), nuevo proceso, nueva estructura administrativa, nuevo método de comercialización, en las actividades día a día, la forma en que se desempeñan las tareas operativas o en sus relaciones hacia el entorno.

Con respecto a la definición anterior, cabe resaltar que, al hablar de una mejora considerable se abre la opción de que para ser considerada innovación las empresas u organizaciones no necesariamente tienen que ser las primeras en

desarrollarlas, ya que pueden adoptarlas de otras para aplicarles una significativa mejora y de esta forma presentarlas como innovación.

De acuerdo con el Manual de Oslo de la OCDE (2005) la esencia de la variedad de innovaciones se puede recopilar y diferenciar en cuatro tipos:

- Innovación de producto: Se refiere a la incorporación de un bien o servicio, ya sea nuevo o con una mejora significativa en sus especificaciones o su funcionalidad.
- Innovación de proceso: Se considera así cuando se implanta un nuevo sistema de producción o de distribución, o bien, cuando a los existentes se les aplica un alto grado de mejora con la finalidad de mejorar la eficiencia y la calidad de los procedimientos empresariales.
- Innovación de organización: Corresponde a la implementación de nuevos métodos de trabajo aplicados en las actividades administrativas enfocados en producir mejoras en las prácticas de negocio, en la gestión del lugar de trabajo y en las relaciones externas de las organizaciones que ayuden a aumentar su rendimiento.
- Innovación en marketing: Alude a la aplicación de nuevas o mejoradas técnicas de comercialización de los productos (bienes o servicios) como puede ser el diseño, la presentación, promoción o bien de las estrategias de posicionamiento en el mercado cuyo objetivo es cubrir las necesidades de los consumidores.

En conclusión, no cabe duda que el concepto de innovación ha ido evolucionando con el paso del tiempo, comenzando en una actividad que únicamente aplicaba para nuevos productos (bienes o servicios), pasando por autores que consideraban que la innovación implicaba forzosamente el uso de tecnologías y hasta alcanzar definiciones que ya la contemplan en un margen más amplio de exposición, en donde es más que aceptada su práctica en básicamente todos los departamentos y procedimientos organizacionales.

2.4.2 Beneficios de la Innovación

El estado del ambiente empresarial actual divisa que se vienen tiempos difíciles y complejos, con consumidores cada vez más demandantes y una batalla entre los competidores por ver quien logra apoderarse de un mayor segmento del mercado (Díaz y Guambi, 2018). Para Roberts (2006), aquella organización que hace las mismas cosas de la misma manera que su competencia no logrará ser mejor que sus oponentes, por esta razón, la innovación se ha convertido en una herramienta estratégica obligatoria para todas las empresas que desean obtener un grado de competitividad suficiente para poder asegurar su supervivencia (Verde, 2013).

Hernández-Palma et al. (2016) afirman que la innovación ha tenido cada vez mayor aceptación en el sector empresarial, donde lo perciben ya como un proceso práctico indispensable que les brinda muchos beneficios, incluso en las PYMES ha aumentado la adopción de esta como un instrumento moderno que les ayuda a lograr proyección dentro de su rama de actividad.

Para ayudar a que las empresas decidan apostar por la innovación, la OCDE (2005) dentro del Manual de Oslo decidió incluir una serie de diversos efectos que esta tiene, se incluyen beneficios efectivamente observados de las innovaciones en diversos aspectos de las organizaciones, los cuales se enlistan a continuación:

- Efectos en competencia, demanda y mercados:
 - Aumentar la oferta de productos (bienes o servicios).
 - Reducir el tiempo de respuesta a las necesidades del consumidor.
 - Mantener o aumentar el porcentaje de mercado que poseen e incluso introducirse en nuevos mercados.
 - Crear productos amigables con el medio ambiente y así reducir el impacto medioambiental.
- Efectos en producción y distribución:
 - Mejorar la calidad de los productos.
 - Reducir los retrasos en la producción e incrementar la capacidad de producción o prestación del servicio.

- Reducir el consumo de materiales y energía.
- Eficientar y agilizar el abastecimiento de materias primas y el suministro de los productos.
- Contar con un mejor sistema de tecnologías de la información.
- Efectos en la organización del lugar de trabajo:
 - Enriquecer las condiciones de trabajo.
 - Afinar la comunicación e interacción entre las distintas tareas de la organización.
 - Incrementar la transferencia de conocimientos con otras compañías y optimizar la forma en que se comparte.

Por supuesto, desde el punto de vista empírico también se presentan estudios que muestran los efectos que tiene la innovación en las empresas. Godínez (2019) realizó una investigación en PYMES de la región Laja-Bajío del estado de Guanajuato para conocer el impacto de la innovación en la competitividad en este tipo de empresas, teniendo como resultado una relación positiva y afirmando que esto refuerza la importancia de innovar de una forma consciente y profesional con la finalidad de ofrecer productos más competitivos y esto las lleve a aumentar su crecimiento y por consecuencia favorecer la economía de dicha región.

De igual forma, Saldarriaga et al. (2019) obtuvieron un efecto positivo de la innovación en la competitividad de las PYMES, en dicho estudio concluyen que ésta les ayuda a generar ventajas competitivas a través de la diferenciación que logran mediante la oferta de mejores productos, agregando que los ambientes turbulentos influyen en la decisión de innovar porque en estos entornos las organizaciones innovadoras son las que mejor se adaptan a los cambios.

Gálvez y García (2012) presentan resultados significativos entre la relación de la innovación y el rendimiento, donde mencionan que tanto la innovación en producto como en procesos son las que logran un mayor efecto sobre el rendimiento empresarial, pero en su estudio la innovación en gestión no tuvo un impacto significativo en los resultados, coincidiendo con lo presentado por Fernández y Peña (2009). Además, Gálvez y García (2012) afirman que lo anterior les permitirá a las

empresas conocer con mayor determinación cuales son los factores de innovación en los que se deben enfocar para obtener un rendimiento superior.

Por su parte, Restrepo-Morales et al. (2019) realizaron una investigación para conocer el impacto que tienen en su rendimiento las empresas innovadoras, así como aquellas que se enfocan más en imitar a las demás, demostrando que aquellas que deciden innovar presentan un mejor rendimiento que las imitadoras como consecuencia del aprovechamiento de las ventajas competitivas que da el hecho de introducir elementos novedosos. De igual forma, midieron la relación de la innovación en producto y en proceso para conocer el efecto que tienen en el rendimiento, siendo significativo para el primer tipo de innovación y negativo para la segunda, resultados similares a los de Mohd y Sidek (2013).

En el estudio de Ruíz-Jiménez y Fuentes-Fuentes (2013) encontraron evidencia de la relación positiva que tiene la innovación en el desempeño empresarial y como la combinación de conocimiento que posee la empresa es clave para desarrollar la innovación de producto y que esta a su vez fructifique en un mayor rendimiento (Zahra y George, 2002 y Camelo et al., 2011).

De forma similar al estudio anterior, Demuner-Flores et al. (2022) llevaron a cabo un análisis del efecto que tiene la innovación en el rendimiento con la orientación al mercado y al aprendizaje como variables mediadoras, obteniendo una relación positiva y significativa que puede explicarse por la forma en que las empresas innovadoras se apropian de información del entorno (clientes, competencia, tecnología) que convierten en conocimiento y esto les ayuda a identificar las necesidades del mercado para poder ofrecer productos que se ajustan perfectamente a dichas exigencias.

Asimismo, la innovación influye significativamente en la productividad, autores como Sánchez-Sellero et al. (2014) demostraron que una fuente importante de productividad para las empresas es la innovación (Rochina-Barrachina et al., 2008). En su estudio, Sánchez-Sellero et al. (2014) analizaron dentro del sector manufacturero el impacto de la innovación de producto y de proceso en la mejora de la productividad, obteniendo como resultado que la primera no tiene un efecto

positivo, a diferencia de la segunda que muestra una alta significancia (Huergo y Moreno, 2004), concluyendo que lo anterior encuentra explicación en el hecho de que las empresas manufactureras por su naturaleza priorizan mejorar el proceso productivo para llevar a cabo sus actividades.

2.4.3 Dimensiones de la Innovación

Las organizaciones innovadoras muestran una gran capacidad de adaptación al dinamismo del entorno, gracias a la flexibilidad que les brinda la innovación pueden protegerse a sí mismas de la incertidumbre e inestabilidad del medio, lo que las lleva a poder actuar con mayor velocidad y precisión para detectar y capitalizar oportunidades en el mercado de mejor forma que sus competidores y por consecuencia conseguir resultados superiores (Matzler et al., 2013).

Como se mencionó anteriormente por Rosenberg (1982), la innovación puede presentar diferentes formas, característica propia que dificulta que pueda ser definida de manera generalizada y lo mismo sucede al momento de medirla y cuantificarla, ya que, para esta variable, existe una multidimensionalidad que abarca diversas actividades dependiendo el tipo de innovación que se lleve a cabo.

Sin embargo, la diferenciación que realiza la OCDE (2005) es sumamente completa, debido a que en las dimensiones que establece se abarca tanto el objetivo de la innovación como el nivel de novedad de esta:

2.4.3.1 Innovación en Producto

Para Maier et al. (2018), la innovación de producto se refiere a la actividad que permite ofertar un producto mejor que los ya existentes en el mercado, entendiéndose que este presenta un mejor funcionamiento o satisface de mejor manera las necesidades de los clientes y mediante esta diferenciación poder obtener ventajas competitivas, así como mayor crecimiento.

Xin et al. (2008) definen la innovación en productos como la aparición de un nuevo producto en el mercado que cuente con tecnología diferente y que satisfaga de mejor manera las necesidades de los consumidores que los productos existentes.

2.4.3.2 Innovación en Procesos

Davenport (1993) afirma que innovar en los procesos significa que una empresa utiliza herramientas específicas para modificar y mejorar sus procesos de negocio, es decir, una forma nueva de realizar las actividades internas.

De acuerdo con Ayneto (2010) Esta dimensión está definida por la implementación de un nuevo o mejorado proceso cuyo resultado permite algunos beneficios como reducir costos, mejorar tiempos y cantidad de producción, etc., que les permita a las organizaciones lograr ventajas competitivas.

León y Palma (2018) se refiere a la importancia que le dan las empresas a buscar mejoras de tipo tecnológicas en sus procesos productivos con la finalidad de que esto impacte en los resultados de competitividad.

2.4.3.3 Innovación en Organización

Hamel (2006) La innovación en la gestión es conceptualizada como la implementación de mejoras en el método de trabajo para la administración de la empresa, renovando los principios y las prácticas tradicionales de la organización a fin de mejorar su desempeño.

Por su parte, Birkinshaw et al. (2008) la definen como la puesta en práctica de una actividad, procedimiento, sistema o técnica de gestión que es nueva para la organización y se implementa con la finalidad de promover las metas de la empresa.

De igual forma, Damanpour y Aravind (2012) consideran a la innovación en gestión como la adopción de nuevas estructuras, modelos administrativos, técnicas directivas y procesos que añaden valor para la empresa y las llevan a un mejor desempeño.

2.4.3.4 Innovación en Marketing

Chandrakhanthan y Karthika (2007) establecen que la innovación en marketing tiene su razón de ser en atender de manera más efectiva las demandas de los clientes, entrar a nuevos mercados o mejorar el posicionamiento de sus productos con la finalidad de incrementar las ventas de la organización.

Para Gupta et al. (2016) se puede definir como la puesta en práctica de nuevos servicios, una nueva política de precios, campañas de publicidad novedosas, apertura de nuevos canales de distribución y nuevas técnicas de marketing.

En cambio, Lee et al. (2019) afirman que se refiere al talento de la organización para entrar al mercado mediante nuevos métodos de distribución y comercialización para ofertar productos y servicios novedosos que les permitan atraer clientes potenciales.

2.5 Relación entre las Variables del Modelo Teórico

A continuación, se presenta evidencia de investigaciones previas que han comprobado la relación existente entre las variables que componen el modelo teórico planteado en el presente estudio.

2.5.1 Relación de la Orientación Emprendedora con la Gestión del Conocimiento

Resulta lógico que en un entorno que cada vez se vuelve más dinámico, la administración moderna se ha enfocado en encontrar respuestas a la forma en que las empresas logran y mantienen ventajas competitivas mediante el uso efectivo y razonable de recursos (Balashova y Gromova, 2016).

En ese mismo orden de ideas, Fletcher et al. (2013) valoran al conocimiento como un recurso estratégico que dada su relevancia les permite a las empresas la posibilidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo en entornos que tienen un alto nivel de dinamismo (Alegre et al., 2012; Alvarez et al., 2013). Para Teece et al. (1997) cada vez es más notorio que existe un dominio de los activos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

intangibles en la economía, donde el conocimiento se ha vuelto un recurso muy valorado (Barney y Arikan, 2001) debido a que este tiene la característica de ser moldeado para ajustarlo a las condiciones cambiantes que se van presentando en el entorno (Weerawardena et al., 2007).

En este sentido, Mainela et al. (2014) indican que la OE es un enfoque estratégico que contribuye a la adquisición de conocimiento valioso que facilite la generación y el desarrollo de nuevas capacidades a fin de utilizarlas efectivamente para identificar y explotar las oportunidades del mercado antes que la competencia (Denicolai et al., 2014; Eisenhardt y Martin, 2000).

Sin embargo, Barney et al. (2012) hace énfasis en señalar que el conocimiento del entorno que se obtiene a través de la OE no se transmite automáticamente en la empresa, por eso es necesario que las organizaciones cuenten con las aptitudes necesarias para poder llevar a cabo la gestión de dicho conocimiento.

Por supuesto que este fenómeno ha sido estudiado, hay que hacer notar que Keh et al. (2007) así como Lee y Sukoco (2007) realizaron estudios en Singapur y Taiwán respectivamente, cuyos resultados arrojaron que la OE tiene un efecto positivo en la capacidad de GC, la innovación y la efectividad empresarial, ya que dicha orientación adopta un rol notable en la adquisición y utilización de información que le permite a la organización alcanzar mejoras en los resultados.

Por su parte, Iqbal y Malik (2019) en su estudio realizaron la medición de la OE mediante una escala de nueve ítems adaptada de Covin y Slevin (1989), en cambio, la medición de la GC la concretaron con una escala que adaptaron de Gold et al. (2001) y Lin y Lee (2005) que consta de doce ítems. De modo que, los resultados de la investigación arrojaron un efecto positivo de la OE en la GC, coincidiendo con Madhoushi et al. (2011) e indicando que la OE incrementa el compromiso de las pymes para establecer y fomentar la práctica de la GC (acumulación, difusión e implementación).

Asimismo, Li et al., 2009 midieron el comportamiento emprendedor utilizando trece ítems para las cinco dimensiones (innovación, toma de riesgos, proactividad,

agresividad competitiva y autonomía) de Lumpkin y Dess (1996) y dieciseis ítems para medir el proceso del conocimiento con una escala adaptada de Sabherwal y Becerra-Fernández (2003). En dicha investigación, concluyeron que existe una relación positiva de la OE en el proceso del conocimiento cuando este se convierte en un moderador entre esta y el desempeño empresarial, ya que la forma en que crean, capturan, comparten y usan el conocimiento impacta en un mejor desempeño (Lumpkin y Dess, 2001).

De igual forma, Latif et al. (2021) concluyen en su investigación que la OE tiene un efecto positivo significativo en el proceso de GC, coincidiendo con la línea de investigación de Stuetzer et al. (2018) quienes señalan que las acciones estratégicas como la experimentación y la toma de riesgos (elementos claves de la OE) impactan en la forma en que se crea y se transmite el conocimiento. Cabe decir que Latif et al. (2021) en su estudio se basaron en la escala de 7 ítems de Tuan (2017) para medir la OE y en el caso del proceso de GC, la escala empleada fue adaptada de Masa'deh et al. (2017) y constó de 28 ítems.

De modo similar, Nasution et al. (2021) decidieron analizar el impacto que tienen las tres dimensiones (innovación, toma de riesgos y proactividad) de la OE desarrolladas por Miller (1983) en la GC, utilizando dos ítems para innovación, tres tanto para toma de riesgos como para proactividad y cuatro para la gestión del conocimiento. Por consiguiente, Nasution et al. (2021) encontraron que la toma de riesgos y la proactividad si tienen una relación significativa con dicha gestión, en el caso de la innovación no fue significativa.

De esta manera, Nasution et al. (2021) consideran que las empresas con un enfoque estratégico emprendedor tienden a focalizar su atención y esfuerzo en poder gestionar de manera eficiente el conocimiento, ya que dicho enfoque es evaluado como una variable predictora de los distintos procesos de la GC: crearlo (Jiang et al., 2019), compartirlo (Hormiga et al., 2017) y utilizarlo (Wach et al., 2018; Adam et al., 2018).

Cabe considerar, que por otra parte Farooq y Vij (2018) realizaron una investigación en la India en la cual resultó que la GC tiene una significativa actividad como

mediadora entre la OE y el rendimiento, coincidiendo con estudios previos de Wiklund y Shepherd (2005). Los autores midieron esta orientación con una escala de nueve ítems adaptada de Covin y Slevin (1989), en donde la proactividad fue la que tuvo un mayor efecto, concluyendo así que las empresas deben anticiparse a los movimientos de su competencia para crear nuevo conocimiento y combinarlo con el ya existente, esto les permitirá saber dónde buscar y como explotar nuevas oportunidades a fin de mejorar el rendimiento.

2.5.2 Relación de la Orientación al Aprendizaje con la Gestión del Conocimiento

De acuerdo con Drucker (1999), que surja el conocimiento en el trabajo se requiere de un aprendizaje continuo, pero de igual forma, se necesita que el trabajador esté constantemente enseñando a otros, ya que un empleado no solamente aprende y adquiere conocimiento de los demás, sino que de igual forma puede obtener conocimiento a través de la autorreflexión y al enseñar a otras personas dentro del entorno laboral.

Faure (1972) señala que un comportamiento orientado al aprendizaje permanente es clave para que se dé una gestión eficaz del conocimiento. Naturalmente, el aprendizaje es una actividad humana que ocurre inevitablemente en diferentes entornos (Fonseca et al., 2019) y en el ambiente laboral no es la excepción, los trabajadores aprenden y crean conocimiento al tener interacción con diferentes participantes de su entorno como son los supervisores, subordinados y los clientes (Hojat et al., 2006; Kirby et al, 2010). Por su parte, Sinkula et al. (1997), sugieren que la OA puede dar lugar a la heterogeneidad en la naturaleza y en el alcance que puede tener el conocimiento en las organizaciones.

Sin duda alguna, la OA permite a las empresas obtener nuevo conocimiento sobre su entorno (Crossan et al.,1999), pero también es cierto que este no se va a transmitir de forma automática entre los trabajadores, para ello es necesario que dentro de la organización emerjan procesos que vayan encaminados a una correcta GC que les permita absorberlo, almacenarlo, difundirlo y transformarlo en

componentes que las lleven a desarrollar ventajas competitivas (Barney et al., 2012).

De modo similar, Sapienza et al. (2005) afirman que el aprendizaje es fundamental como un proceso que guía a las empresas en la generación y gestión del conocimiento, siendo que para la economía basada en el conocimiento se convierte en un recurso decisivo. Lo anterior, se debe a que tanto el aprendizaje, así como la adquisición, aplicación y uso del conocimiento se vuelven actividades estratégicas indispensables para la generación de ventajas competitivas Zahra y George (2002).

De acuerdo con Shujahat, et al. (2021) existen tres razones por las que la permanencia de la OA en el personal tiene un efecto positivo en la GC: la primera es que los trabajadores con enfoque al aprendizaje son más propensos a compartir el conocimiento con los demás (Kim y Lee, 2013; Ree y Choi, 2017); en segundo lugar, estos tienden a desarrollar conocimientos y habilidades para ellos mismos y para los demás participando en el proceso de creación e intercambio de conocimiento (Wang y Noe, 2010; Matzler y Mueller, 2011) y por último, suelen desafiarse a sí mismos incrementando la cantidad y calidad de sus objetivos laborales, lo que provoca que se mantengan interesados en la GC (Button et al., 1996, Kim y Lee, 2013).

En su investigación Shujahat et al. (2021) a fin de medir la OA de los trabajadores utilizaron cuatro ítems adaptados de Kirby et al. (2010) y Wielkiewicz y Meuwissen(2014), en cambio para la GC personal se adaptaron nueve ítems de Tseng y Fan (2011) para medir las dimensiones de adquisición (tres ítems), intercambio (dos ítems), almacenamiento (dos ítems), utilización (dos ítems) y por último, para el aspecto de creación de conocimiento se tomaron en cuenta dos ítems de Mehralian et al. (2018).

Como resultado de la investigación mencionada en el párrafo previo, Shujahat et al. (2021) afirman que aquellos trabajadores que muestran enfoque al aprendizaje tienden a gestionar el conocimiento efectivamente. Como se apuntó anteriormente, los resultados tienen similitud con los obtenidos en los estudios de Ree y Choi (2017) y Kim y Lee (2013) acerca de la buena actitud para acceder a compartir el

conocimiento con los demás. De igual forma, coinciden con Wright (2005) y Nonaka (1994) al concluir que la OA alimenta la motivación por adquirir y crear conocimiento, pero no solo de manera personal, sino que también para los demás.

En cambio, Ro et al. (2021) argumentan que un enfoque estratégico orientado al aprendizaje es un factor clave para que se produzca positivamente la compartición del conocimiento a través de la motivación y la intención. En su estudio utilizaron la escala de Sinkula et al. (1997) para medir la OA y en el caso del comportamiento al compartir el conocimiento emplearon la escala de Yi (2009). Ro et al. (2021) concluyen que la satisfacción laboral y el compromiso con la organización ayuda a incrementar el efecto del enfoque al aprendizaje en la compartición del conocimiento, coincidiendo con los estudios de Egan et al. (2004); Hislop (2003) y Suzilawati y Low (2015).

Por su parte, Di Zhang et al. (2007) encontraron una relación positiva y significativa entre la OA y la GC, esta última tomando un rol moderador entre dicha orientación y el desempeño organizacional. En el estudio mencionado emplearon una escala con cuatro ítems adaptados de Sinkula et al. (1997) para medir el enfoque al aprendizaje y en el caso de la medición de la GC desarrollaron una escala de siete ítems basándose en la de Gold et al. (2001).

En la investigación de Di Zhang et al. (2007) explicada en el párrafo anterior, los resultados obtenidos encontraron insignificante la conexión de la OA con el desempeño, es decir, esta orientación por sí sola no impacta en el desempeño, sin embargo, cuando la GC toma un rol moderador entre estas dos variables beneficia en los resultados organizacionales debido a que se cuenta con un enfoque en el cual se adquiere, se almacena y se utiliza el conocimiento que ha sido aprendido transformándolo en factores que mejoran el desempeño.

Pastor et al. (2018) realizaron un estudio en PYMES en el que tuvieron como resultado que de las dimensiones (compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida) de la OA únicamente la primera tuvo relación con la acción de compartir el conocimiento en la organización, situación que evidencia debilidad en la dirección estratégica y por esa razón sugieren que si este tipo de

empresas quieren ser más competitivas deben cerciorarse que la forma en que aprenden es la adecuada para poder desarrollar acciones que impulsen la generación y aplicación de conocimiento.

2.5.3 Relación de la Gestión del Conocimiento con la Innovación

Actualmente las empresas se encuentran sumergidas en la economía del conocimiento, en donde buscan competir con base en lo que saben en un ambiente con cuantiosa información que hace que este avance de forma vertiginosa.

Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que el conocimiento es el fundamento principal para la generación de ventajas competitivas, sobre todo en ambientes que cada vez se vuelven más inciertos y es por esa razón, que para que una empresa sea exitosa requiere estar constantemente creando nuevo y transferirlo entre sus trabajadores para que estos puedan aplicarlo lo antes posible. Carballo (2006) soporta lo anterior, mencionando que toda actividad realizada en la empresa está basada en la aplicación de conocimiento.

A pesar de que el conocimiento por sí solo es un recurso primordial, es su eficiente gestión lo que permite a las organizaciones sacarle el máximo provecho, debido a que la GC brinda un sistema cuya finalidad es ser el cimiento para la transformación del saber en capacidades organizacionales (Darroch, 2005) un ejemplo de esto es la innovación, actividad que requiere una aplicación intensiva de dicho recurso (Carballo, 2006). De hecho, Kalthoff et al. (1998) y Hall y Williams (2008) consideran al conocimiento como “el corazón” de la innovación.

Por su parte, Nagles (2007) indica que a través de la innovación es como se hace notar la GC, ya que, el hecho de administrar de manera competente la cantidad y calidad de este elemento que posee la empresa les permite diseñar nuevos productos, servicios, procesos y métodos de dirección impulsándolas a lograr innovar de forma eficiente.

De acuerdo con Swan et al. (1999) la GC posibilita a las organizaciones explorar y explotar el conocimiento de forma competente, debido a que la exploración implica

crear, adquirir y compartirlo, en tanto la explotación abarca las actividades de almacenamiento y aplicación de este (Donate y Guadamillas, 2011) y aquellas que incorporan ambas capacidades logran mejores resultados de innovación (Zack, 1999).

En resumidas cuentas, la GC es vital para las empresas, debido a que es a través de este sistema que estas crean y agregan valor (Ruggles, 1998) aprovechando el capital intelectual de sus trabajadores y, de esta forma, integrar los conocimientos que tanto el proceso de innovación como el entorno les demanda (Scarbrough, 2003). Y es que, como apuntan Escorsa y Valls (1997) el mercado presiona cada vez con mayor fuerza dado que el ciclo de vida de los productos y servicios reduce constantemente, por lo tanto, las organizaciones deben innovar y satisfacer las necesidades de los clientes porque de no hacerlo se verán superados por sus competidores (Kandampully, 2002; Picker et al., 2005).

En lo que a la relación entre la GC y la innovación se refiere, la investigación realizada por Wulansari et al. (2020) señala un efecto significativo positivo, es decir, a mayor GC mayor incremento de la innovación, coincidiendo con los estudios de Byukusenge y Munene (2017) y de Lee et al. (2016). Wulansari et al. (2020) concluyen que este resultado se debe a que cuando el conocimiento que posee la empresa es óptimamente administrado genera nuevas ideas y estas a su vez estimulan el desarrollo de la innovación de productos, procesos y de mercado.

Taghizadeh et al. (2021) realizaron un estudio en las PYMES de Malasia donde obtuvieron como resultado una relación positiva entre la GC y la innovación, concordando con la investigación de Andreeva y Kianto (2011) afirmando que la gestión mencionada es un determinante clave de la innovación gracias al flujo de conocimiento que les permite desarrollar las capacidades del personal y esto se traduce en mejoras en los productos y procesos.

Además, Taghizadeh et al. (2021) analizaron el efecto que produce un ambiente dinámico en la relación previamente mencionada, teniendo como resultado que este tipo de entornos la fortalece aún más, porque al sentirse amenazados buscan mayor

conocimiento a fin de llevar a cabo estrategias de innovación para atender de la mejor forma las necesidades tan cambiantes del mercado.

En el estudio de Gwena y Chinyamurindi (2018) examinaron el impacto que tienen en la innovación dos de las dimensiones de la GC como lo son la adquisición y el intercambio, obteniendo un efecto positivo en ambos casos. En el primer caso, coinciden con la investigación de Bojica y Fuentes (2012) señalando que, a mayor conocimiento sobre las características y necesidades de los clientes mayor conciencia sobre el tipo de productos que deben desarrollar para cumplir con lo que demanda el entorno. Para el segundo caso, concuerdan con Koloniari y Fassoulis (2017) afirmando que el eficaz intercambio de conocimiento entre empleados incrementa la velocidad con la que las empresas pueden generar la innovación.

En cambio, Singh y Singh (2019) investigaron el efecto de cuatro dimensiones (adquisición, transferencia, integración y aplicación) de la GC en la innovación en el sector bancario de la India, sector que consideran clave para la economía de ese país. En dicha investigación los resultados obtenidos mostraron que, de los cuatro componentes únicamente la adquisición no presentó una relación positiva, lo cual puede explicarse señalando que adquirir conocimiento por sí solo no crea valor, ya que depende de que este sea compartido, integrado y utilizado para que se produzca la innovación, es decir, llevar a cabo el proceso de GC (Singh y Singh, 2019).

Por su parte, Ochoa et al. (2020) estudiaron la relación de la GC en la innovación en el sector agrícola en una comunidad rural, mencionando que, las contribuciones literarias referentes a dicho tópico en este sector son mínimas. Los resultados de Ochoa et al. (2020) confirman el evidente efecto positivo en la relación mencionada, no cabe duda de que este proceso de gestión es fundamental para poner en marcha procesos, productos y servicios innovadores con el objetivo de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

En la investigación de Wahyono (2020) se analizó el impacto de la GC en la innovación de producto en PYMES del sector alimentario, obteniendo como resultado un efecto positivo coincidiendo con Wulantika (2010) y concluyendo que

el hecho de contar con fuentes de conocimiento y que este sea compartido entre el personal de trabajo ayuda a generar ideas nuevas para utilizarlo y que este sea convertido en productos innovadores.

Además, los resultados de Wahyono (2020) indican que este tipo de innovación modera la relación entre la gestión mencionada y la ventaja competitiva, ya que, como se ha señalado anteriormente el conocimiento agrega valor hasta que se transforma en procesos, productos o servicios que les permita a las empresas diferenciarse de sus competidores.

Capítulo III. Metodología

3.1 Introducción

En este capítulo se delinean los fundamentos y el diseño de la metodología a emplear para el trabajo empírico de la presente investigación. En primer lugar, se plantean las hipótesis a comprobar, enseguida se explica el tipo de investigación que sustentará el estudio, así como la determinación y descripción de la población que será objeto de análisis para poder determinar el tipo y tamaño de la muestra, además la justificación de la técnica estadística a utilizar para el análisis de las relaciones entre variables. De la misma manera se presentan las escalas de medición para cada uno de los constructos establecidos en el modelo teórico propuesto en este documento con su respectiva prueba de validez y fiabilidad, concluyendo con el diseño del cuestionario que se aplicará y con el cual se obtendrá la información para la base de datos.

3.2 Planteamiento de Hipótesis

En los capítulos anteriores, se han sustentado las relaciones causales que componen el modelo teórico propuesto a través de la justificación empírica y el marco teórico, consiguiendo evidencia suficiente para deducir que en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes se presenta la existencia de los vínculos indicados en el modelo.

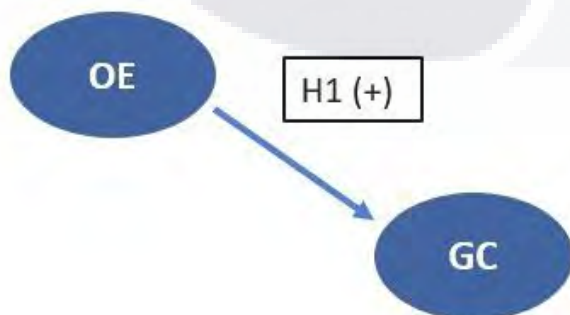
Al respecto del efecto positivo que la OE tiene sobre la GC, han sido diversos autores los que han obtenido este resultado. Tal es el caso de Iqbal y Malik (2019), en cuyo estudio determinaron que la OE presenta un impacto directo en la GC, así como la investigación de Madhousi et al. (2011) y Nasution et al. (2021) ya que sus trabajos coinciden en afirmar que un enfoque estratégico orientado al emprendimiento es fundamental para que las empresas instauren e impulsen el hábito de gestionar el conocimiento, es decir, la adquisición, el almacenamiento, la difusión y la aplicación de este.

De igual forma, los resultados de Latif et al. (2021) y Stuetzer et al. (2018) concuerdan que la OE genera un impacto efectivo y significativo en la GC de las organizaciones, como consecuencia de que la proactividad y el hecho de tomar riesgos, actividades decisivas de la orientación en cuestión, influyen en la manera que se crea y se transfiere el conocimiento para su uso entre el personal. Así mismo, para Kreiser (2011) este enfoque estratégico estimula en las organizaciones la necesidad constante de explorar nuevo conocimiento e incorporarlo a su capital intelectual mediante el proceso de GC.

Lo anterior permite señalar que la OE es una variable que antecede a los procesos de la GC y en la figura 2 se observa de forma gráfica la conexión planteada entre estas variables.

Figura 2

Relación de Orientación Emprendedora y Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la Orientación Emprendedora y la Gestión del Conocimiento.

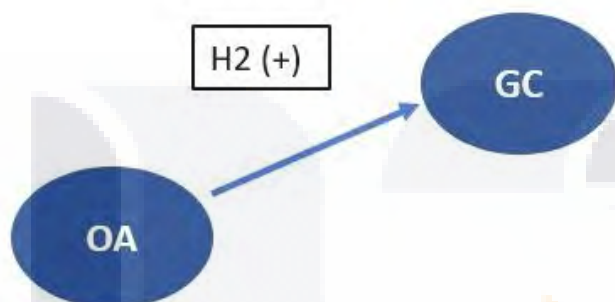
En la investigación de Shujahat et al. (2021) se confirma el efecto positivo de la OA en la GC. Lo anterior concurre con los resultados de Rhee y Choi (2017); Kim y Lee (2013) y Matzler y Mueller (2011), concluyendo que esto principalmente se debe a la predisposición que tienen las personas con un comportamiento enfocado al aprendizaje de compartir el saber; además muestran generosidad al participar en la creación y transferencia del conocimiento que les permite generar habilidades para sí mismos y para los demás, así como la motivación para plantearse objetivos más desafiantes y ambiciosos en sus labores, teniendo como consecuencia que se impulse el interés por gestionar el conocimiento que se obtiene a través de la orientación mencionada.

Por su parte, Ro et al. (2021) a través de su documento presentan evidencia empírica de como la OA influye significativamente y de forma positiva en la GC. Nonaka (1994) y Wright (2005) señalan que dicho enfoque estratégico estimula la disposición del personal no solo por adquirir conocimiento, sino también de tener la intención de compartirlo con sus compañeros. Del mismo modo, Crossan et al. (1999) menciona que el conocimiento que adquieren las empresas con tendencia a aprender no se transmite automáticamente, es necesario implantar los procesos que les permita crearlo, adquirirlo, transferirlo y aplicarlo para lograr un mejor desempeño (Barney et al., 2012).

En la figura 3 se expone ilustrativamente el modelo de relación causal entre la OA y la GC, dando paso a la definición de la hipótesis correspondiente a esta.

Figura 3

Relación de Orientación al Aprendizaje y Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Con lo mencionado anteriormente, se tiene la evidencia empírica para determinar la segunda hipótesis de la presente investigación:

- H2: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre Orientación al Aprendizaje y Gestión del Conocimiento.

Finalmente, el planteamiento del efecto que produce la GC sobre la innovación ha sido ampliamente abordada por diversos investigadores. Tanto Ochoa et al. (2020) como Singh y Singh (2019), analizaron el efecto mencionado anteriormente, obteniendo resultados positivos que confirmaban el vínculo entre estas variables, deduciendo que es fundamental la implementación del proceso de GC en la organización, debido a que el hecho de crear conocimiento por sí solo no genera valor, este debe ser almacenado, difundido y utilizado para originar las innovaciones que les permitan sacar provecho a conveniencia de las oportunidades que les brinda el entorno.

De acuerdo con Taghizadeh et al. (2021); Wulansari et al. (2020); Byukusenge y Munene (2017) y Lee et al. (2016) la GC es trascendental para innovar, fundamentando esta afirmación en que el resultado de administrar exitosamente el

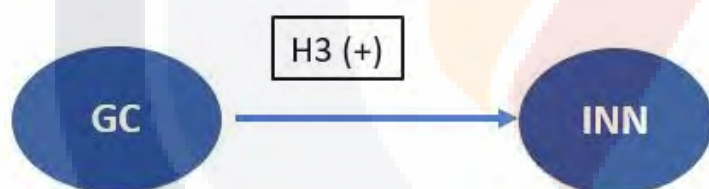
conocimiento posibilita al personal ampliar sus capacidades y que esto a su vez se traduzca en ideas frescas que faciliten desarrollar la innovación tanto de productos, como de procesos y de gestión.

Asimismo, Wahyono (2020) y Wulantika (2010) estudiaron el efecto que tiene la GC en la innovación en las empresas, sin embargo, a diferencia de los estudios mencionados en los párrafos anteriores, se enfocaron en medir el impacto de la GC específicamente en la innovación de producto obteniendo resultados favorables. Ambos investigadores coinciden en señalar que se debe a que la GC es auxiliar en la generación de ideas novedosas que puedan ser desarrolladas a fin de obtener productos innovadores.

Así pues, la figura 4 presenta a la gestión del conocimiento como antecesor clave de la innovación en las organizaciones.

Figura 4

Relación de Gestión del Conocimiento e innovación



Fuente: Elaboración propia

La hipótesis que se deriva del impacto que tiene la GC en la innovación se plantea de la siguiente manera:

H3: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la Gestión del Conocimiento y la Innovación.

3.3 Tipo de Investigación

La investigación desarrollada es de tipo cuantitativo, definida por Guerrero y Guerrero (2014) como la comprobación de hipótesis con base en la medición

numérica y atendida desde una perspectiva probabilística, que en caso de ser confirmadas y aceptadas permiten constituir patrones de comportamiento y así poder elaborar teorías.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2006) la investigación cuantitativa presenta las siguientes particularidades:

- El fenómeno por estudiar debe ser propuesto de forma delimitada y concreta.
- Las preguntas de investigación deben ser formuladas sobre cuestiones en específico.
- El investigador hace una revisión de la literatura existente y con base en esta elabora el marco teórico que guiará el estudio.
- Del marco teórico se derivan las hipótesis a probar.
- La recolección de la información se fundamenta en la medición y realiza mediante procedimientos estandarizados y admitidos por una comunidad científica.
- En el análisis de los datos se emplean técnicas estadísticas.
- Durante la investigación se busca tener el mayor control sobre las variables y los grupos experimentales, para así reducir la incertidumbre y el error.

Asimismo, se trata de una investigación transversal – causal, ya que los datos se recolectaron a través de encuestas que las empresas respondieron en un solo momento, y como es característico en este tipo de estudios, la información obtenida tiene como objetivo establecer relaciones entre constructos proporcionando explicaciones causales, debido a que en este tipo de investigaciones se presentan variables predictoras a través de las cuales se explica el comportamiento de una o más variables mediante análisis multivariados que expliquen porque sucede un fenómeno.

3.4 Población

Puesto que el marco geográfico en donde se desarrolla el estudio es el estado de Aguascalientes, la población objeto de investigación son empresas que tengan

como giro las actividades de agronegocios y se encuentren ubicadas dentro de la extensión territorial de la entidad mencionada.

3.5 Descripción de la Unidad de Análisis

Para entender el concepto de agronegocios y la forma en que estos han ido evolucionando con el transcurso del tiempo es fundamental el aporte de Davis y Goldberg (1957), ya que los autores en cuestión los definen como la agrupación de las actividades agrícolas, donde se incluyen la totalidad de acciones como la industria de fabricación agroalimentaria y el reparto de suministros, tanto de commodities (materias primas) como de specialities (productos diferenciados) abarcando la participación vertical y horizontal de los integrantes de la cadena de valor del sector primario.

Por su parte, el IICA (2010) define agronegocio como la práctica integral de las actividades relacionadas al sector primario (agricultura, ganadería, pesca y explotación forestal), en las cuales se abarcan todas las dimensiones de producción, transformación y manufactura, así como el almacenamiento, repartición y la disposición comercial que conducen a las empresas a actuar de forma competitiva. Es decir, un sistema de negocios formado por cadenas de valor que incluye todas las facetas de las actividades primarias integrando las prácticas y métodos empleadas tanto dentro como fuera de la unidad económica de producción y que están enfocadas en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Así mismo, Favaro-Villegas (2013) expresa que los agronegocios se interpretan como el conjunto de empresas asociadas al aprovechamiento del campo, las cuales conforman un sistema integral de cadenas de valor con numerosos eslabones donde se incluyen todas las actividades que se llevan a cabo, desde la obtención de insumos, la fabricación, resguardo, traslado y hasta la venta de productos agrícolas y pecuarios. Para Zylbersztajn (2017) los sistemas agroalimentarios deben ser analizados como un conjunto de elementos que forman parte de industrias calificadas que se encuentran conectadas entre sí y no como agentes

aislados, ya que descifrar y entender el entorno es clave para el desarrollo de este sector (Van Fleet, 2016).

3.6 Determinación de la Muestra

Para llevar a cabo el proceso de muestreo se consideró un muestreo probabilístico aleatorio. El motivo para contar con una muestra representativa es que esta se vuelve un instrumento que permite realizar deducciones con respecto a una población y el hecho de que sea probabilístico de tipo aleatorio es para no presentar intencionalidad sobre la muestra en cuestión.

A fin de obtener el tamaño de la muestra se consultó la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) perteneciente al INEGI en su más reciente actualización que data del año 2021. La consulta en el DENUE arrojó un total de 589 empresas que cumplen con las características señaladas en la definición de agronegocios y como se mencionó anteriormente, están incluidas las actividades de obtención, manufactura, transporte y comercialización relacionadas a este sector y que serán nuestra población objetivo.

Fórmula para determinar la muestra de una población finita:

$$n = \frac{pqz^2N}{d^2(N-1) + pqz^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

Z = Valor de Z calculado en tablas asociado al nivel de confianza.

N= Tamaño de la población objeto de estudio.

d = Nivel de precisión absoluta

Conversión de la fórmula:

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.96^2 * 589}{0.05^2(589 - 1) + 0.5 * 0.5 * 1.96^2} = 232.75$$

n= 232.75 = 233 debido a cuestiones de redondeo.

p = En este caso 50% = 0.5

q = En este caso 50% = 0.5.

Z = 1.96 (en un nivel de confianza del 95%).

N= 589 empresas.

d = En este caso para una precisión absoluta del 95% su valor d = 0.05

En consecuencia, al tener una población de 589 unidades económicas capturadas en el DENUe que cumplen con los rasgos distintivos establecidos en el concepto de agronegocios señalado para este estudio y después de haber realizado los cálculos correspondientes se estableció una muestra de la investigación de 233 empresas.

Es importante señalar que, para el desarrollo adecuado de la presente investigación, se aplican a las empresas los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Inclusión: Unidades económicas que desempeñan actividades de agronegocios con un número total de trabajadores mayor a 10.

Exclusión: Unidades económicas que desempeñan actividades de agronegocios con un número total de trabajadores menor a 11.

3.7 Técnica de Análisis de Datos

Se decidió que la técnica utilizada para procesar los datos es el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), ya que es una técnica de análisis multivariante que tiene como objetivo testear modelos

estructurales que se orientan al análisis causal-predictivo (Martínez y Fierro, 2018) y el análisis de los datos se realizará a través del software estadístico SmartPLS 4.

De acuerdo con Martínez (2020) el método de PLS-SEM fundamenta la evaluación del modelo de ecuaciones estructurales basándose en la maximización de la varianza explicada, lo cual trae consigo que este sea un método que presenta menor rigidez y mayor flexibilidad en lo que respecta a la distribución de los datos ya que no requiere normalidad de los datos, es decir, emplea pruebas no paramétricas, también conocidas como pruebas de distribución libre sin perder robustez y precisión en los análisis matemáticos y estadísticos. A lo mencionado anteriormente, se le añade la virtud de poder utilizar tamaños de muestra pequeños para lo cual existe la justificación teórica que sustenta esta posibilidad (Martínez y Fierro, 2018).

Marcoulides y Saunders (2006) concuerdan con lo anterior, al señalar que uno de los principales beneficios de optar por la técnica de PLS-SEM es la posibilidad de seleccionar un tamaño de la muestra pequeño. Con relación a lo anterior, Marcoulides y Saunders (2006) recomiendan que sea el número de relaciones planteadas en el modelo lo que determine el número mínimo de muestra para el estudio, detallado en la tabla 3.

Tabla 3

Tamaño mínimo de muestra sugerido para PLS-SEM

Número mínimo de observaciones de la muestra	Número de relaciones en el modelo estructural
52	2
59	3
65	4
70	5
75	6
80	7
84	8
88	9
91	10

Fuente: Marcoulides y Saunders (2006)

Sin embargo, para Hoyle (1995) es recomendable que para la magnitud mínima de la muestra se tengan cantidades a partir de 100 con la finalidad de optimizar los resultados que arroja el modelo estructural, esto debido a que una muestra de por lo menos 100 pruebas puede ser idónea para lograr los niveles admisibles de poder estadístico.

Por lo tanto, el tamaño de muestra de 233 determinada con la fórmula de población finita cumplió con los indicadores mencionados, cubriendo perfectamente el mínimo sugerido en la tabla 6, así como el umbral recomendado por Hoyle (1995), lo que permite realizar los análisis estructurales con un nivel estadístico que una investigación de este nivel lo requiere.

Lo anterior puede apreciarse de forma resumida en la tabla 4, ya que en esta se presenta la ficha técnica de la muestra.

Tabla 4

Ficha técnica de la muestra

Universo poblacional	589 empresas
Ámbito geográfico	Estado de Aguascalientes
Unidad de análisis	Empresas de agronegocios
Tamaño de la muestra	233 empresas
Método de recolección de información	Encuesta personal al director de la empresa
Error muestral	5%
Nivel de confianza	95%

Fuente: Elaboración propia

3.8 Escalas de Medida

En esta sección, se indican las escalas que formaron parte del instrumento de medición (Ver Anexo 1) mediante el cual se llevó a cabo la recolección de la

información correspondientes a la muestra y unidad de estudio determinadas anteriormente.

Cabe resaltar que dicho instrumento comienza con un bloque en el cual se solicitan datos generales de la empresa (antigüedad de la compañía, giro, número de empleados, escolaridad del gerente, etc.) para después dar paso a las preguntas que permitieron medir las variables correspondientes a la investigación. Para medir cada ítem se utilizó una escala Likert de 5 puntos, en la cual el uno se considera totalmente en desacuerdo y el cinco totalmente de acuerdo, a excepción de la escala utilizada para medir la innovación, en donde el uno es valorado como poco importante y el cinco se refiere a muy importante.

3.8.1 Escala de Medida de Orientación Emprendedora

La OE está determinada por la disposición que tienen los directivos de la empresa para tomar riesgos que les permitan desarrollar comportamientos innovadores y una agresividad competitiva con el objetivo de lograr ventajas competitivas (Covin y Slevin, 1989) y es que, cuando existen ambientes turbulentos, este enfoque estratégico posibilita a las organizaciones a adaptarse de mejor forma a dicha hostilidad y así lograr un mejor rendimiento (Donaldson, 2001).

La evaluación de la OE se realizó a través de la escala propuesta por Lumpkin y Dess (1996) la cual ha sido aplicada en distintos trabajos por Li et al. (2009) quienes aplicaron el estudio en Taiwán, más específicamente en empresas que cotizan en el Instituto de Valores y Futuros; por otra parte, Boohene et al. (2012) y Boso et al. (2013) llevaron a cabo sus trabajos en Ghana, en compañías del sector automotriz y empresas emprendedoras respectivamente. La evaluación de la OE está integrada por cinco dimensiones:

- Autonomía.
- Innovación.
- Toma de riesgos.
- Proactividad.
- Agresividad competitiva.

La tabla 5 presenta el cuestionario propio de esta variable.

Tabla 5

Escala de medida de la orientación emprendedora

Orientación emprendedora	
Autonomía	
AU1	Desarrolla unidades de trabajo independientes como por ejemplo "grupos de amigos" para reforzar el pensamiento crítico de nuestros trabajadores.
AU2	Desarrolla maneras eficaces que permiten a los empleados el acceso a los equipos y los recursos necesarios para poner en práctica sus nuevas ideas.
AU3	Desarrolla esfuerzos para crear autonomía de los empleados por medio de acciones tales como reglas y procedimientos flexibles.
AU4	Implementa los cambios estructurales necesarios tales como la formación de grupos pequeños autónomos para estimular nuevas ideas de los trabajadores.
AU5	Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados sean responsables de mejorar sus actividades laborales.
AU6	Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados tomen las decisiones más apropiadas en sus actividades laborales.
Innovación	
IN1	Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.
IN2	Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y la experimentación entre sus trabajadores y empleados.
IN3	Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.
IN4	Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.
IN5	Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.
IN6	Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías, pero aún no han sido probadas en la organización.
Toma de riesgos	
TR1	Compromete una cantidad de recursos importante para crecer.

- TR2 Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos.
- TR3 Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos.
- TR4 Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades.
- TR5 Invierte en la adquisición de tecnologías de la información.
- TR6 Invierte en la adquisición de información externa a la organización.

Proactividad

- PR1 Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia.
- PR2 Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia.
- PR3 Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia.
- PR4 Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.
- PR5 Se esfuerza por ser el "primero" en la obtención de los beneficios que genera la industria.
- PR6 Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.

Agresividad competitiva

- AC1 Adopta una estrategia de "reducción de precios" para reforzar su posición competitiva.
- AC2 Asume una posición agresiva para adaptarse a los cambios que demanda el mercado.
- AC3 Adopta las prácticas comerciales o las técnicas exitosas de la competencia para mejorar su posición competitiva.
- AC4 Adopta la postura competitiva de "hacer a un lado a la competencia" cuando ésta sea una amenaza para la organización.
- AC5 Utiliza estrategias no convencionales y originales para desplazar a la competencia del mercado.
- AC6 Utiliza estrategias de mercado para obtener mayores ventajas competitivas que la competencia.

Fuente: Elaboración propia

3.8.2 Escala de Medida de Orientación al Aprendizaje

De acuerdo con Baker y Sinkula (2002) un enfoque estratégico orientado al aprendizaje representa el grado en el que una empresa reflexiona sobre sus convicciones actuales, lo que permite impulsar el desarrollo de los empleados y su

disposición a aprender, obteniendo información del entorno y transformando esa información en conocimiento nuevo más rápido que sus competidores (Birdthistle y Fleming, 2005).

La OA fue medida con una adaptación de la escala propuesta por Sinkula et al. (1997), aplicada en diversas investigaciones como la de Llonch et al. (2007) cuyo estudio fue aplicado en empresas del sector químico en España y también Vega y Martínez (2017) quienes realizaron una investigación en pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes, México. La medición de la OA estuvo compuesta por tres dimensiones:

- Compromiso con el aprendizaje.
- Visión compartida.
- Mentalidad abierta.

A continuación, en la tabla 6 se exponen las interrogantes que se aplicaron para la evaluación de dicha orientación.

Tabla 6

Escala de medida de la orientación al aprendizaje

Orientación al aprendizaje	
Compromiso con el aprendizaje	
COA1	Los ejecutivos básicamente están de acuerdo que nuestra habilidad en la empresa para "aprender" es la clave de nuestra ventaja competitiva.
COA2	Los valores básicos de la empresa incluyen "aprender" como clave para mejorar.
COA3	El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión no un gasto.
COA4	Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la supervivencia organizacional.
COA5	Nuestra cultura es que el aprendizaje del empleado no es una alta prioridad.
COA6	El juicio colectivo en esta empresa es que una vez que suspendamos el aprendizaje, se pone en peligro nuestro futuro.
Visión compartida	

VIC1	Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa.
VIC2	Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones.
VIC3	Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa.
VIC4	Los empleados se visualizarán a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas.
VIC5	Los jefes superiores creen en compartir su visión de la empresa con los empleados de niveles más bajos.
VIC6	Nosotros no tenemos una visión bien definida para la totalidad de la empresa.

Mentalidad abierta

MEA1	En esta organización no tenemos miedo de reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de la forma en que conducimos el negocio.
MEA2	Los jefes en esta empresa no permiten que su "visión de las cosas" sea cuestionada.
MEA3	Nuestra empresa pone en un valor muy alto una "mentalidad abierta".
MEA4	Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a "pensar más allá de lo establecido".
MEA5	En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial.
MEA6	Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización.

Fuente: Elaboración propia

3.8.3 Escala de Medida de Gestión del Conocimiento

Levinson (2008) afirman que la GC se refiere al proceso mediante el cual las empresas obtienen valor a partir de su capital intelectual, situación que requiere que la totalidad del conocimiento interno de los empleados, como el externo de los clientes, proveedores y mercado sean compartidos en la organización con la finalidad de mejorar las prácticas en el desarrollo del negocio y con esto alcanzar una mayor efectividad empresarial.

Para su medición, se utilizó la escala presentada por Bozbura (2007), la cual ha sido empleada en distintas investigaciones como las de Padilla-Ornelas y Martínez-

Serna (2018), Aguilera et al. (2014) y Maldonado et al. (2012) todas aplicadas en Aguascalientes, México; la primera dirigida a empresas del sector industrial, comercial y de servicios y las últimas dos se enfocaron en PYMES del sector manufacturero. Dicha escala se compone de cuatro dimensiones:

- Entrenamiento y mentoría de los empleados.
- Políticas y estrategias de gestión del conocimiento.
- Adquisición y captura de conocimiento externo.
- Efectos de la cultura organizacional.

En la tabla 7 se muestra el cuestionario correspondiente a este constructo.

Tabla 7

Escala de medida de gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento	
Entrenamiento y mentoría de los empleados	
EM1	Se capacita a los empleados en temas relacionados con su trabajo.
EM2	Se busca desarrollar las habilidades personales (no relacionadas con el trabajo en sí).
EM3	Se impulsa a los trabajadores a seguir educándose (apoyos económicos).
EM4	Se brinda mentoría formal (desarrollo de aprendices).
Políticas y estrategias de gestión del conocimiento	
PE1	Rapidez y facilidad para acceder a la información.
PE2	Existencia de sistemas burocráticos.
PE3	Bases de datos que contienen todo el conocimiento, incluyendo las definiciones estratégicas.
PE4	Uso de la tecnología adecuada e inversión en actividades de I+D.
PE5	Frecuentemente se actualizan las bases de datos.
Adquisición y captura de conocimiento externo	
ADC1	Usamos conocimiento obtenido de la cadena de suministros y de nuestros competidores.
ADC2	Usamos conocimiento obtenido de instituciones públicas.
ADC3	Usamos asesores externos para obtener conocimiento del entorno inmediato de la empresa.

ADC4 Usamos internet para obtener conocimiento externo.

ADC5 Contratamos consultores para mejorar el trabajo en equipo (aprendizaje).

Efectos de la cultura organizacional

- | | |
|-----|--|
| EC1 | Los trabajadores con más experiencia al igual que los directivos, transfieren su conocimiento a los nuevos empleados o aquellos con menos experiencia. |
| EC2 | Cuentan con un sistema de valores y cultura, que promueve continuamente compartir el conocimiento. |
| EC3 | Se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo. |
| EC4 | Cuentan con un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones. |
-

Fuente: Elaboración propia

3.8.4 Escala de Medida de Innovación

Para Porter (1993) la innovación va más allá de solamente el desarrollo de nuevas tecnologías, sino que también comprende nuevos productos y servicios, procedimientos y métodos novedosos para llevar a cabo las actividades que permiten gestionar la empresa de forma más eficiente. A lo anterior, la definición brindada por la OCDE (2005) añade que realizar mejoras considerables a lo ya existente también es considerado como innovación y esta es fundamental para que las organizaciones se atrevan a salir de la zona de confort y se enfrenten a la incertidumbre del entorno implementándola en su día a día (Díaz y Guambi, 2018).

La innovación fue medida a través de la escala introducida por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1995) y que ha sido usada en diversos trabajos empíricos (García-Pérez de Lema et al., 2016; Maldonado et al., 2009; Gálvez y García, 2012 y Vega et al., 2020) resaltando este último por ser aplicado en empresas de agronegocios.

La escala generada por la AECA (1995) se mide a través de tres dimensiones:

- Innovación de producto.
- Innovación de proceso.

- Innovación de sistemas de gestión.

En la tabla 8 se muestra el cuestionario correspondiente a esta escala.

Tabla 8

Escala de medida de innovación

Innovación	
Innovación de producto	
IPS1	Cambios o mejoras en productos/servicios existentes.
IPS2	Comercialización de nuevos productos/servicios.
Innovación de proceso	
IPR1	Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios.
IPR2	Adquisición de nuevos bienes de equipos.
Innovación de sistemas de gestión	
ISG1	Dirección y gestión.
ISG2	Compras y aprovisionamientos.
ISG3	Comercial/ventas.

Fuente: Elaboración propia

3.9 Estadísticos Descriptivos de la Muestra

En este apartado del análisis, se utiliza la estadística descriptiva a fin de conocer más a detalle el perfil de la muestra elegida para la investigación, esta información se obtiene mediante características generales de las empresas, las cuales fueron: el tamaño de la plantilla laboral, antigüedad de la empresa, si cuenta o no con certificaciones en materia de inocuidad, si el control mayoritario es familiar y si los puestos gerenciales son ocupados por algún integrante de la familia. Asimismo, se detallan aspectos generales de los directores de las organizaciones como género, edad, tiempo que lleva laborando ahí y su nivel de formación académico.

De acuerdo con las operaciones matemáticas realizadas para la obtención del tamaño de la muestra, la encuesta debía aplicarse a un total de 233 directores de empresas de agronegocios, sin embargo, por las características de las empresas

representativas de la unidad de estudio, la encuesta fue aplicada a 200 gerentes generales de dichas organizaciones, de las cuales se obtuvieron respuestas válidas en 181 de ellas y con lo cual se cubre lo recomendado por Hoyle (1995) en referencia a una magnitud de la muestra mínima de 100 para alcanzar los grados de poder estadístico aceptables.

En la tabla 9 se especifica la distribución de frecuencia en forma porcentual acerca de las características generales mencionadas con anterioridad acerca de las empresas donde se aplicaron las encuestas y donde se resalta la respuesta con el mayor porcentaje de respuesta.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de las empresas muestra

Características	Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tamaño	Pequeña	137	75.69
	Mediana	36	19.89
	Grande	8	4.42
Antigüedad	Joven (1 a 10 años)	26	14.36
	Madura (Más de 10 años)	155	85.64
Certificaciones de inocuidad	Si	37	20.44
	No	144	79.56
Control mayoritario familiar	Si	151	83.43
	No	30	16.57
Puesto gerencial familiar	Si	142	78.45
	No	39	21.55

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla previamente presentada, de las 181 empresas en cuestión que respondieron a las encuestas respondidas, predominan las empresas pequeñas con el 75.69% y únicamente un 4.42% cuenta con más de 250 trabajadores. En lo que respecta al tiempo de antigüedad, el 85.64% superan los 10

años de vida en el mercado. Las empresas que si cuentan con certificaciones de inocuidad únicamente logran alcanzar una representación del 20.44%, es decir, aproximadamente 2 de cada 10 organizaciones cuentan con este tipo de certificaciones de suma importancia. Del total de empresas entrevistadas, el 83.43% muestran un control mayoritario familiar y, por último, en el rubro de aquellas que el puesto gerencial es ocupado por algún integrante familiar, sobresalen aquellas que respondieron afirmativamente con un 78.45%.

Por otra parte, en la tabla 10 se describen los aspectos descriptivos relacionados ciertas características que presentan los gerentes de las empresas consultadas, resaltando aquellos que cuentan con mayor frecuencia de respuesta.

Tabla 10

Estadísticos descriptivos de los directores de las empresas muestra

Características	Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Masculino	166	91.71
	Femenino	15	8.29
Edad	Joven (18 a 35 años)	8	4.42
	Adulto (36 a 60 años)	147	73.48
	Adulto mayor (Más de 60 años)	44	22.10
Antigüedad	Básica (1 a 15 años)	99	54.70
	Media (16 a 35 años)	66	36.46
	Alta (Más de 35 años)	16	8.84
Nivel de formación académica	Educación básica	8	4.42
	Bachillerato	39	21.55
	Carrera técnica o comercial	6	3.31
	Licenciatura o ingeniería	100	55.25
	Maestría	25	13.81
	Doctorado	3	1.66

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se puede apreciar el dominio que prevalece del género masculino sobre el femenino en la ocupación de puestos directivos en empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes, ya que, de las 181 organizaciones encuestadas, el 91.71% cuenta con un hombre en el cargo gerencial. En cuanto a la edad de los directivos, el 73.48% están en edad adulta, es decir, entre 36 y 60 años. En lo referente al tiempo que llevan laborando en la empresa, se observa que poco más de la mitad (54.70%) han estado trabajando ahí de 1 a 15 años. Por último, se distinguen el 55.25% de los encargados al contar con un grado de estudios de licenciatura o ingeniería, seguido de un 22% con nivel educativo de bachillerato.

3.10 Validación del Instrumento de Medida

Los investigadores suelen tener múltiples opciones de instrumentos de medición sólidos a elegir, los cuales presentan leves cambios uno de otro. Todo aquel instrumento de medición empleado en una investigación debe cumplir con dos condiciones fundamentales para ser válido: fiabilidad y validez, la fiabilidad se refiere a la capacidad de la encuesta de lograr consistencia en sus resultados cuando esta se aplica en circunstancias similares de evaluación (López-Collazo et al., 2017) y por su parte, la validez es un indicativo que permite saber si los ítems que integran al modelo realmente miden la variable que busca medir (Bohrnstedt, 1976).

La decisión que toman los investigadores con respecto a los indicadores seleccionados para la evaluación de un constructo específico es una decisión fundamental para el análisis posterior (Hair et al., 2019).

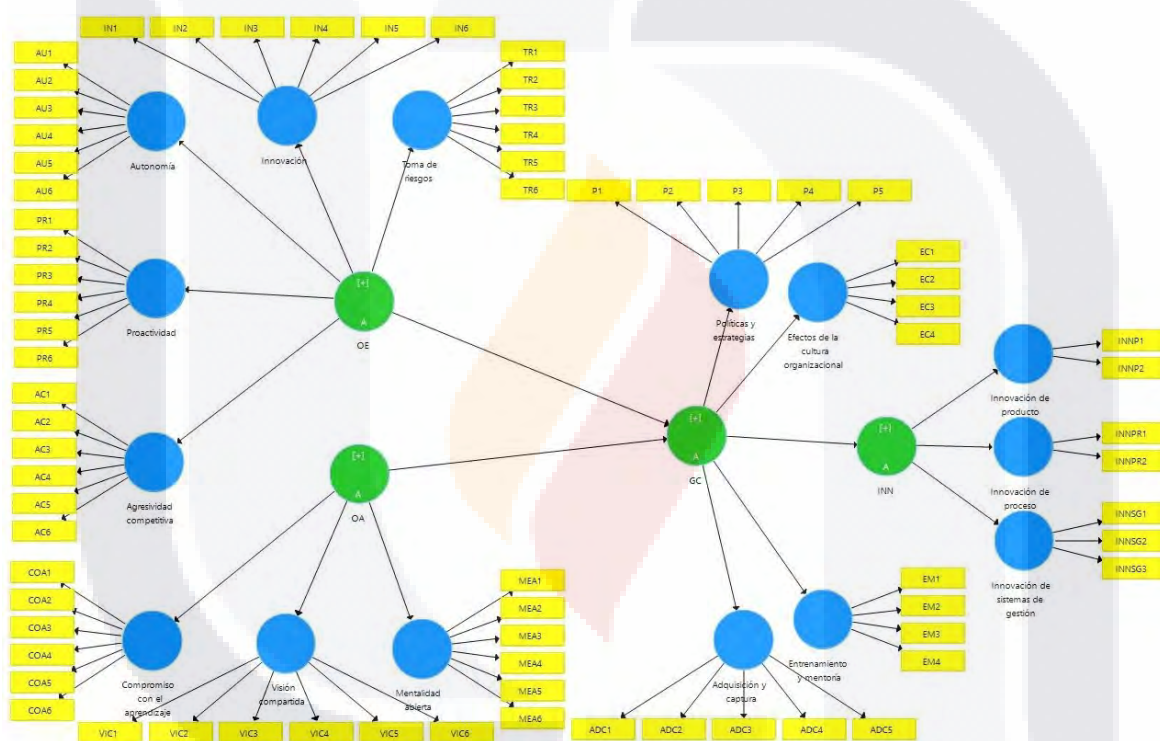
3.10.1 Fiabilidad del Instrumento de Medida

En esta sección del documento se muestra el análisis del modelo de medida, es decir, la relación entre cada uno de los constructos y sus ítems respectivos para su evaluación, con el fin de obtener su fiabilidad.

La figura 5 muestra la representación gráfica del modelo teórico de la investigación con sus respectivas dimensiones y sus ítems correspondientes. Los círculos en verde que se encuentran al centro del modelo representan los constructos objeto de estudio, por otra parte, en color azul se manifiestan las dimensiones que componen a cada uno de estos constructos y por último, los ítems o indicadores con los que se mide cada dimensión son señalados mediante los rectángulos amarillos.

Figura 5

Nomograma del modelo teórico completo



Fuente: Elaboración propia a partir de SmartPLS 4

En primer lugar, para comenzar con el análisis se examina la fiabilidad individual, la cual está representada en las cargas o correlaciones simples de los indicadores con su constructo correspondiente.

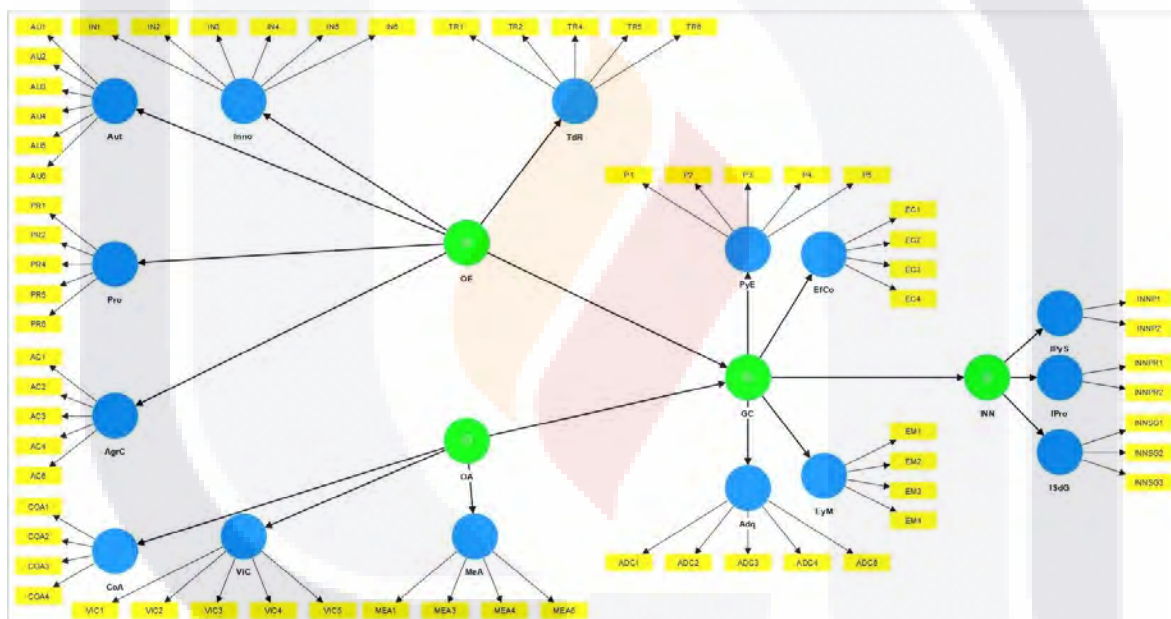
Para este índice, Carmines y Zeller (1979) señalan que son aceptables los valores iguales o mayores a 0.70. Ante esto Hair et al. (2019) afirman que cuando un indicador presenta una carga entre 0.400 y 0.699 se analiza el efecto que su eliminación provocaría, en el caso de que su exclusión aumente las medidas de

consistencia interna por encima de los valores mínimos se puede eliminar, en caso contrario se conserva el indicador en cuestión, ya que todo dependerá del análisis posterior para conocer su aportación a la validez del constructo. Por su parte, Bagozzi et al. (1991) señalan que aquellos indicadores que manifiestan valores menores a 0.400 deberán ser eliminados siempre de la variable.

Después de haber analizado el modelo teórico en el software SmartPLS4 se procedió a la eliminación de los indicadores que no aportaban a la validez del constructo, quedando el modelo como se muestra en la figura 6.

Figura 6

Nomograma del modelo teórico depurado



Fuente: Elaboración propia a partir de SmartPLS 4

A continuación, se presentan las tablas donde se enlistan aquellos indicadores que conforman el modelo final objeto de análisis y asimismo se muestra de cada uno su respectiva carga factorial.

En la tabla 11, se exponen los ítems que componen a la orientación emprendedora y a sus respectivas dimensiones: autonomía, innovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva.

Tabla 11

Cargas factoriales de los ítems de la OE

Orientación emprendedora									
Autonomía		Innovación		Toma de riesgos		Proactividad		Agresividad competitiva	
AU1	0.671	IN1	0.827	TR1	0.700	PR1	0.738	AC1	0.690
AU2	0.754	IN2	0.827	TR2	0.604	PR2	0.769	AC2	0.725
AU3	0.668	IN3	0.772	TR4	0.675	PR4	0.655	AC3	0.753
AU4	0.699	IN4	0.715	TR5	0.779	PR5	0.797	AC4	0.681
AU5	0.745	IN5	0.725	TR6	0.766	PR6	0.721	AC6	0.722
AU6	0.744	IN6	0.794						

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, de los 30 indicadores que fueron utilizados para medir la OE en la encuesta, permanecieron 27, es decir, el 90% de estos.

Por otra parte, en la tabla 12 se muestran aquellos indicadores que integran a la orientación al aprendizaje y a las tres dimensiones correspondientes: compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta.

Tabla 12

Cargas factoriales de los ítems de la OA

Orientación al aprendizaje					
Compromiso con el aprendizaje		Visión compartida		Mentalidad abierta	
COA1	0.798	VIC1	0.824	MEA1	0.680
COA2	0.805	VIC2	0.874	MEA3	0.821
COA3	0.795	VIC3	0.780	MEA4	0.770
COA4	0.778	VIC4	0.749	MEA6	0.774
		VIC5	0.684		

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede ver en la tabla previa, de los 18 indicadores que fueron utilizados para medir la OA en la encuesta, permanecieron 13, es decir, el 72.22% de estos.

Asimismo, en la tabla 13, se presentan los ítems que componen a la gestión del conocimiento y las cuatro dimensiones que la componen: entrenamiento y mentoría de los empleados, políticas y estrategias de gestión del conocimiento, adquisición y captura de conocimiento externo y efectos de la cultura organizacional.

Tabla 13

Cargas factoriales de los ítems de la GC

Gestión del conocimiento							
Entrenamiento y mentoría de los empleados		Políticas y estrategias de gestión del conocimiento		Adquisición y captura de conocimiento externo		Efectos de la cultura organizacional	
EM1	0.821	PE1	0.748	ADC1	0.744	EC1	0.818
EM2	0.863	PE2	0.671	ADC2	0.734	EC2	0.834
EM3	0.769	PE3	0.758	ADC3	0.744	EC3	0.843
EM4	0.785	PE4	0.826	ADC4	0.713	EC4	0.871
		PE5	0.859	ADC5	0.801		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto en la tabla 13, de los 18 indicadores que fueron utilizados para medir la GC en la encuesta, permanecieron el 100% de estos, es decir, no fue necesario eliminar ninguno.

Por último, en la tabla 14, se indican aquellos ítems que componen el constructo innovación y sus tres dimensiones que lo integran: innovación en productos/servicios, innovación en procesos e innovación en sistemas de gestión.

Tabla 14

Cargas factoriales de los ítems de la INN

Innovación					
Innovación en productos/servicios		Innovación en procesos		Innovación en sistemas de gestión	
INNP1	0.905	INNPR1	0.927	INNSG1	0.898
INNP2	0.867	INNPR2	0.939	INNSG2	0.884
				INNSG3	0.867

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, no se requirió eliminar algún indicador, ya que de los 7 indicadores que fueron aplicados para medir la Innovación en la encuesta, la totalidad de estos cuentan con una carga factorial alta, la cual oscila entre 0.867 para la más baja y 0.939 la más elevada.

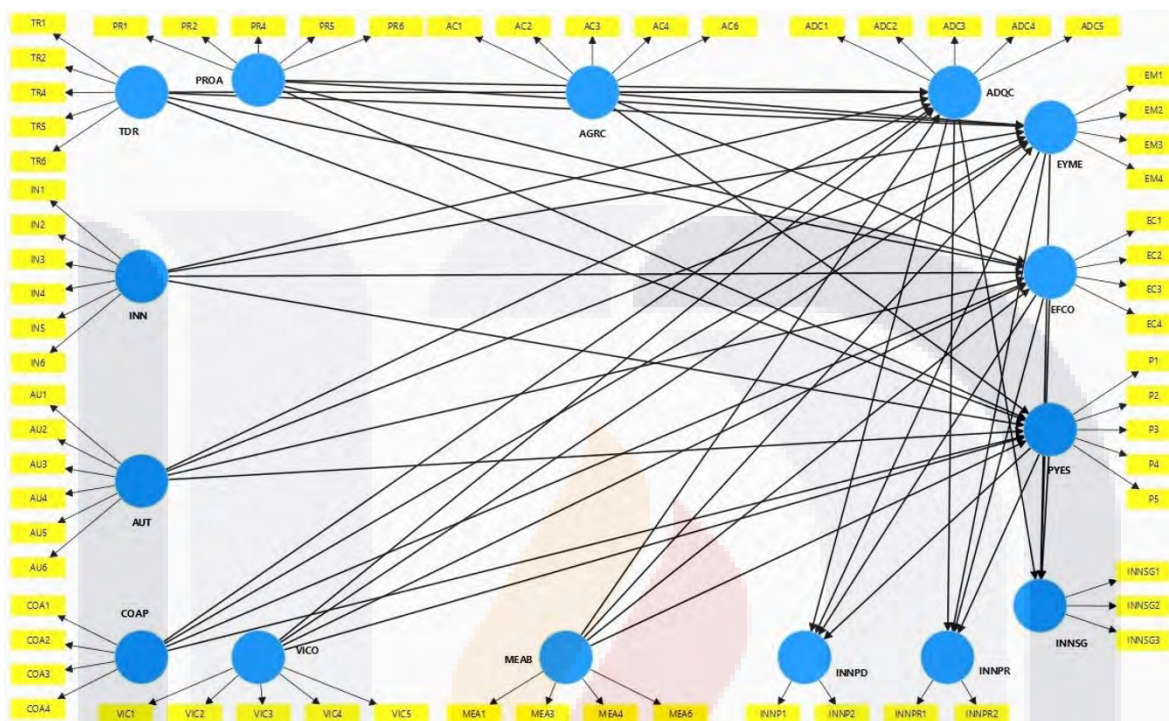
El modelo de la presente investigación es considerado como un modelo de componentes jerárquicos (2° orden) de tipo reflectivo-reflectivo y para este tipo de modelos Becker et al. (2022) recomiendan evaluarlo mediante el enfoque de dos etapas (*embedded y disjoint*), debido a que este encuentra soluciones a problemas que pueden surgir en ciertas combinaciones de modelos y además por la practicidad y sencillez con la que este enfoque se lleva a cabo en SmartPLS.

Para esta investigación se utilizó el enfoque de dos etapas *disjoint*, el cual en su primera etapa se basa en los indicadores de primer orden y los conecta a todos los antecedentes y consecuentes del constructo de segundo orden en el modelo (Becker et al., 2012).

A continuación, se presenta la figura 7, en la cual se aprecia gráficamente lo mencionado en el párrafo anterior.

Figura 7

Nomograma del modelo creado para la etapa 1



Fuente: Elaboración propia a partir de SmartPLS 4

Habiendo realizado el nomograma a utilizar en la etapa 1, se procedió a la evaluación de la fiabilidad y validez de este modelo. Para evaluar la fiabilidad se utilizará el Alfa de Cronbach, el cual fue propuesto por Cronbach (1951) y su función es examinar la consistencia interna de una escala, en otras palabras, conocer en qué medida los ítems de un instrumento están correlacionados (Cortina, 1993). Nunnally y Bernstein (1994) afirman que este índice debe ser igual o superior a 0.7.

Asimismo, se presenta del Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) planteado por Fornell y Larcker (1981) cuyo objetivo es analizar las interrelaciones entre los constructos del modelo y no de forma individual como lo hace el Alfa de Cronbach debido a que generalmente en las investigaciones no se estudia un solo constructo, sino varios (Zapata y Canet, 2008). Para este índice, Bagozzi y Yi (1988) ordenan un valor de aceptación mínimo de 0.7.

En las tablas 15, 16, 17 y 18 se indican tanto el Alfa de Cronbach como el IFC obtenido en cada una de las dimensiones de las variables que integran el modelo de la investigación elaborado en esta etapa 1.

Tabla 15

Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de OE

Constructo	Dimensión	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Orientación emprendedora	Autonomía	0.808	0.860
	Innovación	0.870	0.901
	Toma de riesgos	0.748	0.832
	Proactividad	0.789	0.856
	Agresividad competitiva	0.762	0.839

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en la tabla 15, las cinco dimensiones de la OE superan el valor mínimo de 0.7 manifestado con anterioridad, tanto en Alfa de Cronbach como en Fiabilidad Compuesta. Para el primer índice, los valores se encuentran entre 0.748 y 0.870 y en lo que respecta al segundo, los resultados oscilan entre 0.832 y 0.901.

Tabla 16

Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de OA

Constructo	Dimensión	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Orientación al aprendizaje	Compromiso con el aprendizaje	0.805	0.872
	Visión compartida	0.842	0.888
	Mentalidad abierta	0.760	0.846

Fuente: Elaboración propia

Puede apreciarse en la tabla anterior que los resultados de las tres dimensiones de la OA superan el valor mínimo de 0.7 manifestado con anterioridad, tanto en Alfa de Cronbach como en Fiabilidad Compuesta. Para el primer índice, los valores se encuentran entre 0.760 y 0.842 y en lo que respecta al segundo, los resultados oscilan entre 0.846 y 0.888.

Tabla 17

Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de GC

Constructo	Dimensión	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Gestión del conocimiento	Entrenamiento y mentoría de los empleados	0.826	0.884
	Políticas y estrategias de gestión del conocimiento	0.833	0.882
	Adquisición y captura de conocimiento externo	0.803	0.863
	Efectos de la cultura organizacional	0.863	0.907

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17 muestra el Alfa de Cronbach y el IFC obtenidos para las cuatro dimensiones de la GC, los cuales superan con creces el valor mínimo de 0.7 señalado previamente. Para el Alfa de Cronbach, los valores se encuentran entre 0.803 y 0.863 y en lo que respecta al IFC, los resultados están en un rango entre 0.863 y 0.907.

Tabla 18

Alfa de Cronbach e IFC de las dimensiones de INN

Constructo	Dimensión	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Innovación	Innovación de producto	0.729	0.880
	Innovación de proceso	0.851	0.930
	Innovación de sistemas de gestión	0.859	0.914

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 18, las tres dimensiones que integran la innovación presentan valores de Alfa de Cronbach y de IFC mayores al valor mínimo de 0.7 indicado previamente. Para el primer índice, los valores se encuentran entre 0.729 y 0.859 y en lo que respecta al segundo, los resultados oscilan entre 0.880 y 0.930.

Las cuatro tablas anteriores muestran que todas las dimensiones que integran el modelo evidencian tener consistencia interna, ya que todas superan el valor de 0.70, considerado el umbral tanto para el Alfa de Cronbach como para el IFC.

Después se procedió a evaluar la validez convergente de las dimensiones, la cual se refiere a la estimación del nivel de correlación de los distintos indicadores que componen un mismo constructo (Ab et al., 2017), es decir, el grado en el que un constructo latente explica la varianza de sus indicadores y para que este sea aceptable debe alcanzar por lo menos el valor de 0.5 (Fornell y Larcker, 1981) y esta se establece mediante la varianza extraída media (AVE).

A continuación, en las tablas 19, 20, 21 y 22 se indica el valor obtenido en lo que respecta a la AVE de las respectivas dimensiones correspondientes a cada uno de los constructos que componen el modelo teórico.

Tabla 19

Varianza Media Extraída (AVE) de las dimensiones de OE

Constructo	Dimensión	Varianza extraída media (AVE)
Orientación emprendedora	Autonomía	0.507
	Innovación	0.603
	Toma de riesgos	0.500
	Proactividad	0.544
	Agresividad competitiva	0.511

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 19, las cinco dimensiones de la OE cumplen con el valor mínimo de 0.5 para la evaluación de este indicador AVE, siendo la toma de riesgos aquella dimensión que cumple justo con el mínimo y la innovación presenta la mayor AVE con un valor de 0.603.

Tabla 20

Varianza Media Extraída (AVE) de las dimensiones de OA

Constructo	Dimensión	Varianza extraída media (AVE)
Orientación al aprendizaje	Compromiso con el aprendizaje	0.630
	Visión compartida	0.615
	Mentalidad abierta	0.580

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20, se muestra el valor obtenido del indicador AVE de las tres dimensiones de la OA y cuyos resultados cumplen con el umbral de 0.5 señalado para este indicador. Dentro de las dimensiones, la mentalidad abierta tiene el menor valor con 0.580 y en cambio, el compromiso con el aprendizaje alcanzó un valor de 0.630.

Tabla 21

Varianza Media Extraída (AVE) de las dimensiones de GC

Constructo	Dimensión	Varianza extraída media (AVE)
Gestión del conocimiento	Entrenamiento y mentoría de los empleados	0.656
	Políticas y estrategias de gestión del conocimiento	0.601
	Adquisición y captura de conocimiento externo	0.557
	Efectos de la cultura organizacional	0.708

Fuente: Elaboración propia

Como se expone en la tabla anterior, la adquisición y captura de conocimiento externo presenta el menor valor con 0.557 y los efectos de la cultura organizacional alcanzan 0.708, de modo que las cuatro dimensiones de la GC cumplen con el valor mínimo de 0.5 advertido para el indicador AVE.

Tabla 22

Varianza Media Extraída (AVE) de las dimensiones de INN

Constructo	Dimensión	Varianza extraída media (AVE)
Innovación	Innovación de producto	0.786
	Innovación de proceso	0.870
	Innovación de sistemas de gestión	0.780

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 22, se revelan los resultados obtenidos para las tres dimensiones integradoras de la innovación en lo que al AVE respecta, siendo la innovación en sistemas de gestión la más baja con un valor de 0.780 y en cambio, la innovación de proceso obtuvo el valor más alto con un 0.870, por lo tanto, se cumple con el valor mínimo de 0.5 establecido para este indicador.

Como se puede observar, todas las dimensiones que miden los constructos del modelo teórico presentan una AVE mayor a 0.5, por lo tanto, se establece que estas evidencian validez convergente.

Al contar con la fiabilidad, así como validez convergente adecuada, se procede a evaluar la validez discriminante, definida como la medida en la que un constructo se distingue de otro experimentalmente (Ab et al., 2017) y para esta investigación se evaluó a través de dos criterios: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) y Fornell-Larcker.

En el caso del HTMT, Henseler et al. (2015) indican que para que esta prueba demuestre una validez discriminante adecuada debe obtener un valor inferior a 0.90.

La tabla 23 muestra los valores del HTMT para cada uno de los constructos de primer orden del modelo.

Tabla 23

Validez discriminante (HTMT) de los constructos de primer orden (etapa 1)

	ADQC	AGRC	AUT	COAP	EFCO	EYME	INN	INNPD	INNPR	INNSG	MEAB	PROA	PYES	TDR	VICO
ADQC															
AGRC	0.568														
AUT	0.664	0.608													
COAP	0.604	0.507	0.668												
EFCO	0.644	0.484	0.673	0.704											
EYME	0.675	0.630	0.706	0.744	0.701										
INN	0.651	0.578	0.810	0.707	0.664	0.565									
INNPD	0.530	0.676	0.632	0.654	0.668	0.720	0.645								
INNPR	0.513	0.431	0.469	0.488	0.440	0.577	0.493	0.783							
INNSG	0.579	0.566	0.551	0.623	0.560	0.600	0.676	0.784	0.786						
MEAB	0.506	0.465	0.720	0.720	0.693	0.582	0.627	0.622	0.519	0.533					
PROA	0.736	0.782	0.802	0.744	0.699	0.677	0.818	0.671	0.520	0.677	0.657				
PYES	0.736	0.503	0.620	0.596	0.569	0.625	0.526	0.557	0.484	0.600	0.422	0.629			
TDR	0.495	0.679	0.665	0.447	0.516	0.526	0.617	0.532	0.415	0.524	0.562	0.722	0.506		
VICO	0.605	0.494	0.639	0.703	0.651	0.581	0.637	0.518	0.476	0.513	0.696	0.702	0.483	0.544	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 23, todos los valores se encuentran por debajo del valor de 0.90, lo que indica que los constructos de primer orden en la etapa 1 del enfoque de dos etapas presentan validez discriminante.

Asimismo, la tabla 24 muestra los resultados obtenidos con la prueba de Fornell-Larcker para determinar si se cuenta con validez discriminante.

Tabla 24

Validez discriminante (Fornell-Larcker) de los constructos de primer orden (etapa 1)

	ADQC	AGRC	AUT	COAP	EFCO	EYME	INN	INNPD	INNPR	INNSG	MEAB	PROA	PYES	TDR	VICO
ADQC	0.747														
AGRC	0.444	0.715													
AUT	0.552	0.498	0.712												
COAP	0.497	0.418	0.556	0.794											
EFCO	0.545	0.404	0.582	0.589	0.842										
EYME	0.551	0.503	0.603	0.618	0.596	0.810									
INN	0.573	0.505	0.692	0.593	0.590	0.505	0.777								
INNPD	0.420	0.501	0.498	0.512	0.537	0.566	0.530	0.886							
INNPR	0.434	0.351	0.402	0.405	0.382	0.497	0.430	0.625	0.933						
INNSG	0.489	0.465	0.469	0.516	0.485	0.517	0.586	0.625	0.675	0.883					
MEAB	0.409	0.362	0.588	0.572	0.577	0.476	0.519	0.480	0.422	0.438	0.762				
PROA	0.596	0.613	0.652	0.601	0.583	0.559	0.691	0.518	0.431	0.560	0.527	0.737			
PYES	0.616	0.413	0.525	0.513	0.504	0.550	0.479	0.456	0.419	0.516	0.356	0.530	0.775		
TDR	0.378	0.516	0.524	0.355	0.422	0.422	0.523	0.399	0.331	0.420	0.446	0.557	0.397	0.707	
VICO	0.508	0.408	0.542	0.577	0.558	0.490	0.540	0.421	0.408	0.437	0.564	0.573	0.427	0.444	0.784

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se ha resaltado la diagonal que conforman los valores de la raíz cuadrada de la AVE y el cual debe ser mayor a las correlaciones con el resto de los

constructos (Fornell y Larcker, 1981) comprobando así que también con este criterio se cumple con la validez discriminante del modelo de medida.

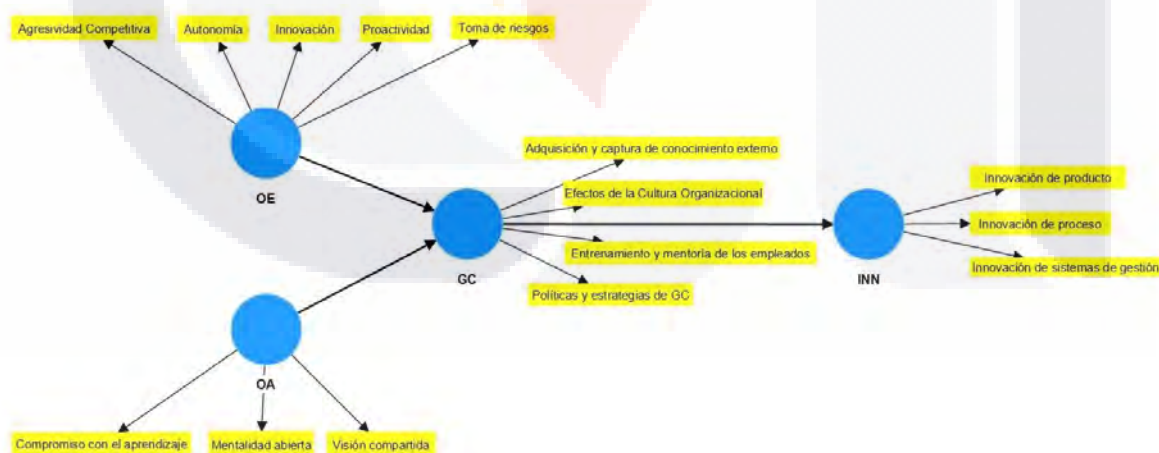
De esta forma, se ha cumplido con los criterios de evaluación del modelo de medida de los constructos de primer orden, lo cual es indispensable para continuar con la realización de la segunda etapa correspondiente al enfoque elegido para su evaluación.

El enfoque de dos etapas *disjoint* en su etapa 2 utilizan las puntuaciones obtenidas de los constructos de primer orden en la etapa 1 como entrada para los indicadores de los constructos de segundo orden para crear un nuevo modelo que de igual forma que en la etapa 1, deberá cumplir con los criterios de fiabilidad y validez correspondientes (Becker et al., 2012).

A continuación, la figura 8 muestra el modelo creado para la etapa 2 del enfoque elegido.

Figura 8

Nomograma del modelo creado para la etapa 2



Fuente: Elaboración propia a partir de SmartPLS 4

Al igual que en la etapa 1, se comienza con la evaluación de la fiabilidad de los constructos, indicando el valor del Alfa de Cronbach y del IFC para estos, los cuales se muestran en la tabla 25.

Tabla 25

Alfa de Cronbach e IFC de los constructos de segundo orden (etapa 2)

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Orientación emprendedora	0.872	0.907
Orientación al aprendizaje	0.800	0.882
Gestión del conocimiento	0.836	0.890
Innovación	0.843	0.905

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, todos los constructos superan el valor mínimo de 0.7 tanto para Alfa de Cronbach, como para el IFC que Bagozzi y Yi (1988) ordenan.

Los valores obtenidos para evidenciar la validez convergente de los constructos en la etapa 2 se indican en la tabla 26.

Tabla 26

Varianza Media Extraída (AVE) de los constructos de segundo orden (etapa 2)

Constructo	Varianza extraída media (AVE)
Orientación emprendedora	0.663
Orientación al aprendizaje	0.713
Gestión del conocimiento	0.670
Innovación	0.761

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que todos los constructos han superado con creces el valor mínimo de 0.5 indicado por Fornell y Larcker (1981) para poder confirmar que los constructos cuentan con validez convergente.

Asimismo, la validez discriminante para la etapa 2 se probó a través de dos criterios: HTMT y Fornell-Larcker. En la tabla 27 se muestra el primero de los criterios mencionados anteriormente, así como en la tabla 28 los valores correspondientes al segundo.

Tabla 27

Validez discriminante (HTMT) de los constructos de segundo orden (etapa 2)

	Gestión del conocimiento	Innovación	Orientación al aprendizaje	Orientación emprendedora
Gestión del conocimiento				
Innovación	0.795			
Orientación al aprendizaje	0.887	0.742		
Orientación emprendedora	0.885	0.755	0.868	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Validez discriminante (Fornell-Larcker) de los constructos de segundo orden (etapa 2)

	Gestión del conocimiento	Innovación	Orientación al aprendizaje	Orientación emprendedora
Gestión del conocimiento	0.818			
Innovación	0.672	0.872		
Orientación al aprendizaje	0.733	0.612	0.844	
Orientación emprendedora	0.764	0.654	0.734	0.814

Fuente: Elaboración propia

Tanto en la tabla 27 como en la tabla 28 se ha logrado la evidencia de validez discriminante para el modelo creado en la etapa 2 del enfoque de dos etapas *disjoint*.

Otro criterio que debe cumplirse previo a la evaluación del modelo estructural es el cumplimiento de la no colinealidad de los constructos latentes, el cual se mide a través del Índice de Inflación de la Varianza (VIF) y debe ser menor a 5, lo cual se demuestra en la tabla 29.

Tabla 29

Índice de Inflación de la Varianza (VIF) de los constructos latentes

	VIF
Gestión del conocimiento -> Innovación	1.000
Orientación al aprendizaje -> Gestión del conocimiento	2.168
Orientación emprendedora -> Gestión del conocimiento	2.168

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que todos los valores se encuentran por debajo del 5, por lo tanto, no existe un problema de colinealidad entre los constructos.

Asimismo, antes de llevar a cabo la estimación del modelo estructural se debe tener la certeza de que el modelo se ajusta adecuadamente y para esto se utilizarán los indicadores SRMR y NFI.

El SRMR es una medida absoluta de ajuste del modelo y es conceptualizado como la diferencia que existe entre la correlación observada y la estimada, si esta presenta un valor de cero se cuenta con un ajuste perfecto y un valor por debajo del 0.08 evidencia un buen ajuste (Hu y Bentler, 1999).

Asimismo, el NFI es un índice propuesto por Bentler y Bonett (1980), el cual representa que tan bien se ajusta un modelo teórico a los datos recopilados mediante la comparación entre el modelo de estudio y un modelo nulo y cuyo valor oscila en un rango de 0 a 1, donde un valor más cercano a 1 indica un mejor ajuste. Ante esto, Segars y Grover (1998) afirman que un modelo tiene buen ajuste cuando el valor del NFI supera el 0.8.

Tabla 30

Ajuste del modelo a través del índice SRMR y NFI

Índice	Modelo saturado	Modelo estimado
SRMR	0.064	0.077
NFI	0.837	0.830

Fuente: Elaboración propia

La tabla 30 confirma que el modelo tiene un buen ajuste y por consiguiente, después de los análisis anteriores, ya se tienen las condiciones adecuadas para proceder a

la evaluación del modelo estructural y así dar paso al siguiente capítulo de este documento.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

La finalidad de este capítulo es presentar los resultados provenientes del levantamiento de datos efectuado durante el trabajo de campo. La información expuesta en esta sección se limita al análisis de dichos resultados y derivado de esto decidir si son aceptadas o rechazadas las hipótesis planteadas en esta investigación, para esto, como se mencionó anteriormente, se optó por trabajar mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales de modelos de ecuaciones estructurales PLS-SEM.

4.1 Evaluación del Modelo Estructural

Dado que en el capítulo anterior se presentó que el modelo de medida cumple satisfactoriamente con los indicadores de fiabilidad y validez requeridos, se procedió al análisis del modelo estructural a fin de evaluar las relaciones planteadas entre los constructos y para esto se utilizó el software SmartPLS en su versión 4.

A continuación, se llevó a cabo la evaluación de los criterios requeridos a fin de lograr examinar la estructura del modelo. En primer lugar, se indica el poder predictivo del modelo estructural a través de la prueba CVPAT; después, su capacidad explicativa mediante el coeficiente R^2 y, por último, la significancia y relevancia que presentan los constructos en las relaciones propuestas y que, por consiguiente, permitió contrastar las hipótesis formuladas en esta investigación.

4.1.1 Poder Predictivo

La prueba de capacidad predictiva con validación cruzada (CVPAT) es útil para evaluar y fundamentar la predicción de los resultados a través de PLS-SEM. El CVPAT fue desarrollado por Liengaard et al. (2021) con la finalidad de comparar

modelos orientados a la predicción, sin embargo, fueron Sharma et al. (2022) quienes lo ampliaron a fin de calcular las capacidades predictivas del modelo estructural.

Ringle et al. (2022) explican que, para la evaluación de modelos basados en predicciones, la prueba CVPAT compara la pérdida promedio con dos puntos de referencia: el promedio del indicador como punto de referencia ingenuo y la pérdida promedio de una predicción del modelo lineal como referencia más conservadora. De ahí que, para afirmar que el modelo presenta poder predictivo, la pérdida promedio de PLS-SEM debe ser menor que la pérdida promedio de los puntos de referencia indicada por una diferencia negativa y, además, esta debe ser estadísticamente significativa (Ringle et al., 2022)

Por lo mencionado anteriormente, Hair et al. (2022) afirman que la prueba de CVPAT debe ser incluida cuando se lleva a cabo la evaluación del modelo estructural mediante la técnica metodológica PLS-SEM.

Tabla 31

Prueba CVPAT

Constructo	Diferencia media de pérdida	t-value	p-value
Gestión del conocimiento	-0.426	6.212	0.000
Innovación	-0.334	5.828	0.000
General	-0.387	7.317	0.000

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 31, la diferencia en los valores de pérdida promedio de los constructos endógenos son menores a cero y estadísticamente significativas, lo cual es el indicativo de que el modelo de la investigación demuestra una capacidad predictiva superior en comparación con los puntos de referencia de predicción y, por lo tanto, cuenta con poder predictivo para la toma de decisiones (Hair et al., 2022).

4.1.2 Capacidad Explicativa a través del Coeficiente R^2

Dado que la técnica de PLS-SEM es utilizada para maximizar la capacidad predictiva de las variables dependientes es indispensable examinar el coeficiente R^2 , el cual refleja una medida de valor predictivo en un rango de 0 a 1 y es definido como la cantidad de varianza de un constructo dependiente que es explicada por los constructos predictores (Martínez y Fierro, 2018). A mayor valor de R^2 mayor capacidad predictiva se tiene, según Chin (1998) para considerar que un modelo cuenta con capacidad explicativa el valor de este coeficiente debe ser mayor a 0.2 y dependiendo su valor puede clasificarse en débil (0.2 a 0.32), moderada (0.33 a 0.66) y sustancial (0.67 a 1).

La tabla 32 muestra el coeficiente R^2 de las variables dependientes del modelo objeto de estudio.

Tabla 32

Coeficiente R^2

Constructo	Coeficiente R^2
Gestión del conocimiento	0.648
Innovación	0.451

Fuente: Elaboración propia

La GC obtuvo un coeficiente $R^2 = 0.648$, es decir, el 64.8% de la GC es explicada a través de la OE y la OA, alcanzando una capacidad explicativa moderada quedándose muy cerca al umbral de 0.67 para ser considerada sustancial. Por otra parte, la innovación presenta un $R^2 = 0.451$, dicho de otra manera, la GC explica a la innovación en un 45.1%, encontrándose en el rango de valores para una capacidad explicativa moderada.

Como se aprecia en la tabla anterior, ambos valores superan el valor crítico de 0.2 recomendado por Chin (1998) y estos se ubican en el intervalo de 0.33 a 0.66, por lo tanto, se establece que este modelo estructural cuenta con capacidad explicativa moderada.

4.1.3 Significancia y Relevancia de las Relaciones Planteadas en el Modelo Estructural

Para evaluar la significancia y la relevancia de las hipótesis planteadas se empleó el método de Bootstrapping con una cantidad de 5000 submuestras en el software SmartPLS4 y los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tabla 33

Significancia de las hipótesis

Hipótesis	Coeficiente estandarizado β	t-value	p-value
H1: OE $\rightarrow$ GC	0.491	7.976	0.000
H2: OA $\rightarrow$ GC	0.373	5.430	0.000
H3: GC $\rightarrow$ INN	0.672	10.842	0.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra la evidencia empírica que soporta el efecto positivo y significativo ($\beta = 0.491$, $p < 0.001$) de la OE en la GC, por lo tanto, H1 es aceptada. En lo que concierne a la H2 ($\beta = 0.373$, $p < 0.001$), esta relación cuenta con la evidencia que sustenta el efecto positivo y significativo de la OA en la GC, por lo tanto, se acepta H2. Por último, los resultados para la H3 ($\beta = 0.672$, $p < 0.001$) refleja un efecto positivo y significativo de la GC en la INN, lo que deriva en la aceptación de la H3. Es decir, las tres hipótesis son aceptadas y resultan estadísticamente significativas al 99% de confiabilidad.

La relevancia de las hipótesis se evalúa a través del f^2 (Cohen, 1988), el cual permite determinar cuál es el tamaño del efecto que tiene un constructo sobre otro en las hipótesis de la investigación y éste puede ser clasificado en pequeño (0.02 a 0.149), mediano (0.15 a 0.349) y grande (mayor a 0.35).

A continuación, la tabla 34 muestra el valor del f^2 de las hipótesis planteadas en el estudio, así como el tamaño del efecto que se presenta en cada una de ellas en el poder de predicción y que resulta de gran importancia para la toma de decisiones.

Tabla 34

Relevancia de las hipótesis

Hipótesis	f^2
H1: OE $\rightarrow$ GC	0.316
H2: OA $\rightarrow$ GC	0.182
H3: GC $\rightarrow$ INN	0.821

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 34, tanto la H1 (0.316), como la H2 (0.182) presentan un tamaño de efecto mediano con respecto al impacto que tienen la OE y la OA respectivamente en la GC. Por otra parte, la H3 (0.821) muestra que el efecto que genera la GC en la INN es de tamaño grande. Es así que todas las pruebas anteriores permiten corroborar la aceptación del modelo teórico de la presente investigación científica, el cual podrá ser replicado en otras dimensiones temporales y espaciales.

Capítulo V. Discusiones

5.1 Introducción

A partir de los resultados presentados en capítulos anteriores, la presente sección describe la contribución que dicha investigación tendrá de acuerdo con lo establecido en el capítulo I titulado “Planteamiento del problema” donde se incluye el apartado de los objetivos y en este se determinó tanto el objetivo general como los específicos. El trabajo desarrollado hasta este punto posibilita proporcionar argumentos tanto teóricos como empíricos de los descubrimientos logrados en la comprobación de las diferentes hipótesis que fueron planteadas para este estudio.

Como se puede ir leyendo a lo largo del documento, las relaciones propuestas y estudiadas en esta tesis fueron las siguientes:

1. Impacto de la Orientación Emprendedora en la Gestión del Conocimiento en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes.
2. Impacto de la Orientación al Aprendizaje en la Gestión del Conocimiento en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes.
3. Impacto de la Gestión del Conocimiento en la Innovación en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes.

5.2 La Orientación Emprendedora y su Efecto en la Gestión del Conocimiento de las Empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes

En los resultados presentados en el capítulo anterior, se ha evidenciado la relación de las hipótesis planteadas en la investigación, aceptando la primera hipótesis y confirmando así que la OE influye de manera positiva y significativa en la GC al presentar un coeficiente β de 0.491, un valor t de 7.976 y un valor p de 0.000. Asimismo, se probó la relevancia de esta hipótesis mediante el F^2 (Cohen, 1988) que indica el efecto que tiene un constructo sobre otro y en este caso, la OE tiene un efecto en la GC de 0.316, valor que de acuerdo a la clasificación se considera un efecto mediano.

La OE es una característica estructural que distingue el comportamiento estratégico de una empresa (Wales et al., 2020), debido a que esta orientación implica ciertos procedimientos y prácticas en la toma de decisiones al interior de la empresa que van dirigidas a conseguir el descubrimiento de oportunidades, la toma de riesgos controlados, el desarrollo de un comportamiento proactivo con la finalidad de sobresalir en el mercado con respecto a los competidores e impulsar recursos innovadores que contribuyan a dar cumplimiento de los objetivos organizacionales (Covin y Wales, 2019; Alam et al., 2022).

De acuerdo con Sánchez-García et al. (2023) la OE facilita la búsqueda dinámica de oportunidades de negocio novedosas de manera constante, debido a la interacción que se propicia entre las empresas y el entorno generando acceso a fuentes externas de recursos de gran valor, particularmente conocimiento

especializado. Con respecto a lo anterior, Wales et al. (2015) mencionan que es clave la capacidad de absorción que tiene la organización para apropiarse del nuevo conocimiento y que, a su vez, esto les permitirá suscitar el panorama adecuado para la generación de productos y servicios con valor.

Aquellas empresas que determinan adoptar la OE dentro de su enfoque estratégico precisan la implementación de una ideología organizacional la cual reconozca que la actitud que se tenga frente a los obstáculos presentados en el ambiente es lo que favorecerá a la capitalización de las oportunidades del entorno mediante prácticas y métodos que conduzcan al cumplimiento del proceso de creación, transferencia y uso del conocimiento (Sánchez-García et al., 2023).

Según los estudios de Iqbal y Malik (2019) y Latif et al. (2020), se ha establecido que la OE influye positivamente en el desarrollo del conocimiento empresarial, incidiendo en su creación y distribución (Stuetzer et al., 2018). Además, se señala que las empresas de pequeña y mediana escala que exhiben rasgos como proactividad, innovación y disposición al riesgo, tienden a participar activamente en estrategias de GC (Madhoushi et al., 2011). En el caso del de Nasution et al. (2021), de las tres dimensiones que usó para medir la OE (innovación, toma de riesgos y proactividad) las dos últimas presentan una correlación más fuerte con la GC, lo que coincide con investigaciones previas de Latif et al. (2020).

En definitiva, aquellas empresas que incorporan a la OE dentro de sus enfoques estratégicos estarán inculcando comportamientos entre sus trabajadores que darán paso a una cultura organizacional en la cual se transmite la mentalidad emprendedora de buscar flexiblemente nuevas oportunidades de negocio y estar dispuestos a tomar riesgos para capitalizarlas mediante la estimulación de la creatividad y el trabajo colaborativo del personal facilitando la generación, difusión y uso efectivo del conocimiento lo que dará por resultado que la GC se implemente de forma exitosa en la empresa.

5.3 La Orientación al Aprendizaje y su Efecto en la Gestión del Conocimiento de las Empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes.

En lo que respecta a la segunda hipótesis planteada en el presente estudio, el análisis estadístico ha permitido determinar que la OA tiene un efecto positivo y significativo en la GC al presentar un coeficiente β de 0.373, un valor t de 5.430 y un valor p de 0.000, por lo tanto, esta segunda hipótesis fue validada. De igual forma, se testeó la relevancia de esta hipótesis mediante el F^2 (Cohen, 1988), indicador que permite determinar que la OA tiene un efecto en la GC de 0.182 y de esta forma está clasificado como un efecto mediano.

La definición básica de la OA comprende un aspecto del comportamiento organizacional que está centrado en el compromiso de aprender, así como en tener una mentalidad abierta y en la difusión de una visión compartida (Sinkula et al., 1997), viéndose esto reflejado en el desarrollo del mecanismo de aprendizaje dentro de las empresas el cual parte a nivel individual y se va extendiendo hasta alcanzar el nivel organizacional (Wahyuni y Giantari, 2019).

Las organizaciones que optan por adoptar una cultura empresarial en la que motivan a sus trabajadores a aprender y desarrollarse de forma constante, serán capaces de aprender de los clientes y sus necesidades, del mercado en el que se encuentran e incluso de sus competidores, aspectos que las llevan a lograr una diferenciación debido a que se vuelve trascendental la capacidad de optimizar la información obtenida para impulsar nuevas ideas, procesos, productos, servicios y sistemas que colaboren a ampliar su visión de negocios y de esta forma poder responder a las exigencias que les demanda el entorno tan turbulento (Rezaei y Fanak, 2019; Mahmoud et al., 2016).

Asimismo, Chetty y Wilson (2003) indican que el conocimiento que se produce en las organizaciones se debe en gran medida al compromiso de los trabajadores por aprender y trabajar colaborativamente favoreciendo así el proceso de aprendizaje y esto a su vez impulsa a la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento (Mahomoud et al., 2016), siendo el capital intelectual de la empresa

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

un recurso que cobra mayor relevancia actualmente en una economía cimentada en el conocimiento donde aquellas empresas que lo integren estratégicamente en sus prácticas podrán originar ventajas competitivas sostenibles (Gomes y Wojahn, 2017).

Lo anterior, coincide con lo presentado por Shujahat et al. (2021), quienes señalan que la presencia constante de la OA en las organizaciones promueve una gestión más efectiva del conocimiento. Esta afirmación está respaldada por Rhee y Choi (2017), que en su investigación indican que los empleados con una mentalidad enfocada al aprendizaje son más propensos a compartir su conocimiento y muestran una actitud positiva hacia la GC. Adicionalmente, Kim y Lee (2013) sugieren que la OA no solo favorece a los empleados para adquirir habilidades, sino también a crear y compartir conocimiento tanto para su propio beneficio como para el de los compañeros.

Aunado a lo anterior, Ro et al. (2021) resaltan que la OA está fuertemente relacionada con la forma en que se comparte el conocimiento en la empresa, ya que promueve un escenario donde el personal se siente motivado a aprender, comprometido con su trabajo y participa firmemente en las actividades de creación y transferencia de conocimiento, lo que permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno.

De esta manera, las organizaciones con directivos que deciden incorporar la OA son sabedores que esta orientación fomenta un ambiente laboral en el cual se le da un alto valor al aprendizaje continuo, logrando que los trabajadores se sientan con la confianza de que la formación constante es clave para que puedan adaptarse de mejor forma a los cambios que se presenten en el entorno empresarial gracias a la adquisición de nuevo conocimiento. Lo anterior, también se verá reflejado en la motivación que encuentran en compartir su conocimiento con los demás facilitando la transferencia de este dentro de la organización y a su vez contribuyendo al desarrollo de nuevas habilidades lo que permitirá aumentar y aplicar el capital intelectual en beneficio de la empresa.

5.4 La Gestión del Conocimiento y su Efecto en la Innovación de las Empresas de Agronegocios del Estado de Aguascalientes.

En lo concerniente a la tercera hipótesis propuesta en este documento, se ha demostrado una correlación existente, por lo tanto, se evidencia un impacto positivo y significativo de la GC en la INN debido a que la relación entre estos constructos muestra un coeficiente β de 0.672, un valor t de 10.842 y un valor p de 0.000. Además, en lo que se refiere al F^2 (Cohen, 1988), los resultados arrojan un valor de 0.821 representando un efecto de magnitud grande de la GC en la INN.

En los años recientes, se le ha estado dando el reconocimiento justo al conocimiento como una fuente importante del capital intelectual de las empresas, ya que estas se han dado cuenta que para conseguir ventajas competitivas es indispensable la gestión eficiente de sus recursos intelectuales (Abdullah et al., 2018).

De igual forma, Abdullah et al. (2018) afirman que la GC ha cobrado gran relevancia dentro de las organizaciones debido al mercado basado en el conocimiento donde el dinamismo del entorno con permanentes avances tecnológicos y en el cual las habilidades y capacidades de los trabajadores se van volviendo obsoletas en un lapso menor de tiempo, lo cual obliga a las empresas a estar constantemente llevando a cabo el proceso de GC que consiste en crear, organizar, compartir y usar el conocimiento colectivo y así poder conservar su competitividad en el mercado (Adam et al., 2022).

Es importante recalcar que el conocimiento se vuelve un recurso complicado de imitar y por eso se considera a una buena GC como la principal causa impulsora de la innovación (Cheshmberah et al., 2020). Asimismo, Kamasak et al. (2016) aseveran que la aplicación práctica de los diferentes elementos de la GC (creación, intercambio y uso) en todos los niveles de la empresa da como resultado una innovación organizativa que les permita generar ventajas competitivas de gran relevancia (Abbas y Sagsan, 2019).

Oliva y Kotabe (2019) afirman que aquellas empresas cuya práctica de la GC es eficiente desarrollan un alto nivel de madurez en innovación, ya que la manera en

que se produce, integra y utiliza el conocimiento tiene diversos impactos en la velocidad, calidad y cantidad de innovaciones, lo cual se refleja en la correlación entre estas variables, tanto de forma directa como indirecta. Es decir, la forma en que el conocimiento se gestiona y emplea influye de manera significativa en la capacidad de una organización para innovar en términos de rapidez, calidad y cantidad de las nuevas ideas o productos desarrollados (Koshelieva et al., 2023).

De acuerdo con Khan y Zaman (2021) ejecutar eficientemente el proceso de la GC guía a las empresas a impulsar la innovación y que esta se vuelva parte fundamental de sus prácticas de negocio, alineándose con las investigaciones de Hamdoun et al., (2018) y Ode y Ayavoo, (2020). En el mismo orden de ideas, Wulansari et al. (2020) señalan que poner el conocimiento a disposición de toda la organización es fundamental para responder de manera más acertada e innovadora a lo que demandan los consumidores y esto se vea reflejado en su rentabilidad (Singh y Singh, 2019).

Por su parte, Hussain et al., (2019) afirman que, a fin de mejorar su nivel de innovación, el proceso de la GC puede ser desarrollado perfectamente en todo tipo de empresas sin importar si son pequeñas, medianas o grandes. En particular, Ochoa et al. (2020) indican que, en el caso concreto de las empresas del sector agrícola, se vuelve indispensable la práctica de la GC como precursor de la innovación, misma que les permitirá solventar óptimamente las condiciones adversas actuales que se presentan en cuanto a clima, escasez y deterioro de los recursos naturales.

Así pues, en un entorno organizacional donde se valora el conocimiento y se le considera un recurso elemental en la realización competente de las prácticas de negocio, es fundamental gestionar de forma óptima el conocimiento a fin de potenciar la innovación y que ésta se vea reflejada no únicamente en productos innovadores que cubran las necesidades de los clientes, sino también en la mejora constante de todas las actividades que se realizan día a día permitiendo así la consecución de mayores ventajas competitivas que lleven a la empresa a

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

posicionarse de mejor manera en el mercado y además beneficiarse de una mayor rentabilidad.

Capítulo VI. Conclusiones

6.1 Introducción

A continuación, siguiendo el orden mencionado de las relaciones planteadas en este documento, se presentan las conclusiones originadas de los resultados obtenidos del análisis del modelo estructural.

Cabe mencionar que para complementar el desarrollo de las conclusiones se optó por llevar a cabo en el SmartPLS el análisis denominado Mapa de Importancia-Desempeño (IPMA) cuyos resultados no solo indican la importancia de cada constructo, sino que también toma en cuenta el desempeño de estos, lo cual ayuda a facilitar la localización de áreas de oportunidad en las cuáles deben enfocarse las mejoras gerenciales.

6.2 Influencia de las Dimensiones de la Orientación Emprendedora en la Gestión del Conocimiento

En lo que respecta a las dimensiones de la OE y su impacto en la GC (Ver Anexo 2), se resaltan aquellas que mayor grado de importancia representan para el proceso de la GC, siendo estas la proactividad y la autonomía, cuyo nivel de relevancia se encuentra empatado. Sin embargo, en lo que respecta al desempeño obtenido en los resultados, la autonomía es la dimensión con el rendimiento más bajo de las cinco que fueron utilizadas para medir la OE.

Lo anterior, coloca a la proactividad como un comportamiento que se está llevando a cabo de buena manera dentro de las organizaciones de agronegocios del estado de Aguascalientes. Por lo tanto, aquellas empresas que impulsan la proactividad están anticipándose a la competencia en diferentes aspectos, no solo en el mercado en el que se encuentran analizando constantemente el entorno, sino también

adentrándose en mercados nuevos explorando oportunidades emergentes lo que les permite obtener el conocimiento esencial que brinda el ser el primero en identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes y que además sean capaces de capitalizarlas a través de la generación de productos mejores que los de sus competidores obteniendo así un mejor posicionamiento en el mercado.

Asimismo, el ser proactivo no implica únicamente la generación de nuevos productos y/o servicios, sino que dicha iniciativa también las conduce a indagar las tendencias empresariales en lo referente a tecnologías que pueden incorporar a fin de optimizar sus prácticas de negocio, además de hacer mejoras tanto en sus procesos productivos como en los métodos que llevan a cabo para administrar la organización y esto se debe en gran medida al conocimiento del que se benefician al desarrollar sus habilidades de pensamiento crítico y el análisis constante de lo que acontece en la industria y que les permite sacar partido de esto antes que la competencia.

Por otro lado, es un llamado de atención para que las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes hagan énfasis en la implementación de la autonomía dentro de sus grupos de trabajo. Ya que mejorar el nivel de autonomía producirá beneficios importantes como la estimulación de la creatividad de los trabajadores, incrementar su compromiso y responsabilidad hacia sus labores, además de favorecer a que estos tomen decisiones más ágilmente sin perder tiempo al esperar la aprobación de sus superiores.

Para impulsar la autonomía en las organizaciones es fundamental que estas apliquen una estructura dúctil capaz de desarrollar internamente grupos de trabajo pequeños e independientes que tengan a su disposición los recursos necesarios para reforzar el pensamiento crítico de los empleados y que estos sientan libertad de explorar nuevas maneras de hacer las cosas, logrando así estimular la generación de nuevas ideas que produzcan conocimiento que al ser aplicado en la solución de problemas que aquejen a la empresa.

De la misma forma, es esencial la flexibilidad de las reglas y los procedimientos que se aplican a los trabajadores, dándoles la oportunidad de ser ellos mismos quienes

se hagan responsables de mejorar sus actividades laborales y tengan la capacidad y la libertad de tomar decisiones, logrando con esto influir positivamente en el ambiente laboral y en el desarrollo profesional de los empleados incentivando la obtención de nuevas habilidades y por consecuencia nuevo conocimiento generado y compartido a través de los trabajadores en estos equipos de trabajo.

6.3 Influencia de las Dimensiones de la Orientación al Aprendizaje en la Gestión del Conocimiento

En relación con las dimensiones de la OA y su efecto en la GC (Ver Anexo 2), sobresalen por su grado de importancia tanto el compromiso con el aprendizaje como la visión compartida. La primera se distingue por ser la que mayor nivel de importancia representa y de igual forma obtuvo la mayor puntuación en lo que a rendimiento se refiere. En cambio, la visión compartida ocupa el segundo lugar en magnitud de importancia, pero ha sido la que muestra el puntaje de rendimiento más bajo de las tres dimensiones correspondientes a la OA.

En el caso del compromiso con el aprendizaje, para que las empresas de agronegocios de Aguascalientes alcancen un buen rendimiento en esta dimensión ha sido clave la determinación de los directivos para incluir el aprendizaje como uno de sus valores fundamentales para mejorar constantemente, al estar de acuerdo en que aprender es clave en la obtención de ventajas competitivas y esto los lleva atinadamente a considerar la formación de los trabajadores como una inversión y no como un gasto para la empresa.

Del mismo modo, los ejecutivos son conscientes de que la supervivencia organizacional depende en gran medida de la determinación con la que se impulsa la capacitación de los empleados, ya que esta les permite estar preparados para adaptarse de mejor manera ante los cambios dinámicos del entorno. Adicionalmente, lo anterior provoca que el personal se sienta valorado por la empresa y, por consiguiente, se sienten motivados no solo a adquirir conocimiento para sí mismos, sino de compartirlo con los demás contribuyendo así a la

generación de conocimiento organizacional que es aplicado en soluciones innovadoras que les permiten enfrentarse de forma efectiva a los desafíos del mercado.

En cambio, las empresas de agronegocios presentan un área de oportunidad en lo concerniente a la visión compartida entre todos los niveles de la organización a fin de mejorar su rendimiento de esta dimensión, que si bien, se encuentra solo un poco por debajo del puntaje obtenido por el compromiso con el aprendizaje, por el grado de importancia que tiene es conveniente afinarlo. En otras palabras, es necesario que esté definida con claridad la visión de quienes son y donde están, además que todos los niveles de la empresa deben estar en sintonía con estos conceptos, para lo cual es indispensable que los altos mandos crean firmemente en que compartir su visión con los empleados de los niveles más bajos es imprescindible.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, una visión compartida dentro de la empresa logrará que todos los empleados encuentren el sentido de pertenencia, se sientan motivados y comprometidos a trabajar individual y colectivamente todos en la misma dirección para alcanzar los objetivos estratégicos propios de las organizaciones.

6.4 Influencia de las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento en la Innovación

En cuanto a las dimensiones de la GC y su influencia en la innovación (Ver Anexo 3), se distinguen el entrenamiento y mentoría de los empleados y los efectos de la cultura organizacional como aquellas que indican un valor más alto en relación a la importancia significativa que tienen en la innovación. Por una parte, el entrenamiento y mentoría de los empleados se destaca como la dimensión con mayor grado de importancia, pero en lo que respecta al rendimiento se ubica en segunda posición. En cambio, los efectos de la cultura organizacional presentan el

rendimiento más bajo entre las dimensiones de la GC utilizadas en esta investigación.

En lo que respecta al entrenamiento y mentoría de los empleados, las empresas de agronegocios de Aguascalientes han entendido lo trascendental que es capacitar a los trabajadores en temas relacionados con todas sus actividades laborales, pero no solo eso, sino que tienen claro que también se debe buscar desarrollar en general las habilidades personales y para lograrlo es clave que los directivos destinen apoyos económicos para impulsar a los trabajadores a seguir preparándose.

Del mismo modo, debe existir el compromiso de establecer procesos formales de mentoría en donde aquellas personas con mayor experiencia y conocimientos apoyen en el desarrollo profesional y personal de los que cuentan con menor conocimiento y que de esta forma puedan aportar aún más en las prácticas de la organización.

Si bien es cierto que los efectos de la cultura organizacional presentan el rendimiento más bajo entre las cuatro dimensiones de la GC utilizadas en este documento, su rendimiento no dista mucho de las otras dimensiones.

Lo anterior, representa una alerta para las empresas de agronegocios al indicar que no deben descuidar la estimulación continua de un sistema de valores y cultura organizacional en donde se ponga de manifiesto la importancia que tiene el trabajo en equipo y que este sea impulsado desde los directivos y los trabajadores con mayor experiencia hacia los nuevos empleados o aquellos que cuentan con menor preparación, promoviendo así que continuamente se esté compartiendo el conocimiento entre los empleados para que éste se encuentre disponible para todos en el momento que sea requerido y esto permita mantener un ambiente en el que se fomenta la creatividad y la libertad para la implementación de ideas nuevas a fin de lograr resultados innovadores en todos los aspectos (procesos, sistemas de gestión, productos, etc.) de la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Después de presentar los resultados obtenidos, se confirma que, para las empresas del sector de agronegocios del estado de Aguascalientes, el hecho de implantar los enfoques estratégicos tanto el de la orientación emprendedora como el de la orientación al aprendizaje las encaminará hacia un escenario en el cual serán capaces de implementar comportamientos claves para la generación de conocimiento (interno y externo), además de realizar acciones que las lleven a transferirlo entre los trabajadores y así se encuentre disponible para el uso de todo aquel que lo requiera dentro de la organización. Cabe resaltar que, aunque ambas orientaciones tienen un efecto sobre la gestión del conocimiento, la orientación emprendedora presenta la relación más significativa sobre esta.

Asimismo, se comprobó que aquellas empresas del giro de agronegocios que llevan a cabo una eficiente gestión del conocimiento logran alcanzar un mayor nivel de innovación porque que el conocimiento es la base principal de esta, debido a que el recurso intelectual es el que permite generar ideas nuevas y creativas, no solo para nuevos productos, sino también para encontrar soluciones a problemas, mejoras en los procesos y en general en las prácticas del negocio. Es necesario destacar que esta ha sido la relación que alcanzó un efecto de mayor magnitud entre las tres que fueron planteadas y esto se debe al hecho de que el conocimiento es un activo invaluable al ser el precursor del desarrollo y progreso de las sociedades.

Así pues, hay que señalar que la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje son pilares fundamentales para que las empresas de agronegocios puedan incrementar su capital intelectual mediante prácticas que les permitan obtener conocimiento, pero además adquirir el compromiso de almacenarlo y compartirlo de manera interna para que este pueda ser utilizado de manera eficiente con la finalidad de que a través de la aplicación valiosa del conocimiento se pueda potenciar la innovación constante, no solo en los productos y servicios que se ofrezcan, sino también en las prácticas diarias mejorando sus procesos y la forma en que gestionan la organización con la finalidad de que estas puedan adaptarse más rápida y eficientemente a la dinámica del entorno.

De esta manera, al concluir esta tesis se han alcanzado debidamente los objetivos planteados, debido a que los resultados obtenidos arrojan vasta evidencia que permite confirmar la certeza empírica sobre el efecto que tienen la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje en la gestión del conocimiento y, esta a su vez, en la innovación en las empresas de agronegocios del estado de Aguascalientes.

6.5 Implicaciones de la Investigación

La presente investigación entrega una variedad de implicaciones en diferentes dimensiones entre las cuales pueden verse reflejadas en aspectos ambientales; de política pública y académicas.

En el marco de lo ambiental, es necesario recalcar que a inicios del año 2024, la Comisión Nacional del Agua ha presentado el informe “Monitor de sequía en México” en el cual se informa que el estado de Aguascalientes presenta serios problemas al respecto, ya que el 100% del territorio padece alguna clase de sequía distribuido de la siguiente manera: el 13.4% de la región aqueja un grado de sequía moderada; el 44.5% se encuentra con una sequía severa y el 42.1% pasa por condiciones de sequía extrema.

Por lo anterior, el desarrollo de la innovación en las actividades de las empresas pertenecientes al sector agropecuario se vuelve una solución crítica e indispensable para generar soluciones creativas y efectivas ante las circunstancias climatológicas actuales. Por mencionar algunas de las actividades innovadoras que se ajustan a lo previamente señalado se encuentran la aplicación de técnicas de agricultura sostenible, sistemas de transporte eficientes, incorporación de tecnologías limpias, entre otras, que al ser ejecutadas de manera eficiente conducen a un desarrollo sostenible que equilibra las necesidades humanas con la preservación del medio ambiente y un mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A nivel de cuestiones de políticas públicas es importante señalar la trascendencia que tienen las acciones de los gobiernos para el progreso del sector de los agronegocios. En el caso de México, es uno de los países en América Latina que mayor gasto destina para apoyar a este sector, sin embargo, el porcentaje de crecimiento de este no corresponde a la cantidad de capital invertido debido a que han enfocado sus estrategias en el otorgamiento de apoyos tangibles mientras que, por otro lado, los productores han manifestado que uno de los principales obstáculos en el desempeño de sus labores es la falta de capacitación y asistencia técnica.

Lo anterior exige al gobierno replantear sus estrategias y poner énfasis no solo en brindar apoyo financiero, sino también destinar recursos económicos en acciones que incentiven a las empresas del sector para impulsar entornos organizacionales con un alto compromiso al aprendizaje, en donde esto estimule el trabajo colaborativo y a su vez los trabajadores se sientan mejor capacitados para desempeñar sus tareas, adquiriendo la confianza de que cuentan con los conocimientos necesarios para incorporar tecnologías innovadoras en sus prácticas de negocio y así enfrentarse de mejor manera a los desafíos que les presenta un entorno basado en el conocimiento.

En cuanto a las implicaciones en cuestiones académicas, esta investigación ha permitido aportar en la confirmación de la Teoría de Recursos y Capacidades como guía para los estudios enfocados a la administración estratégica, ya que esta plantea que las organizaciones se diferencian entre sí tomando en consideración los recursos y capacidades que tienen a disposición en un momento determinado y la forma en que estas los gestionan internamente con respecto al contexto que presenta su entorno y dicho planteamiento estratégico es lo que determina si logran alcanzar un desempeño superior al de sus competidores mediante la obtención de ventajas competitivas.

Asimismo, este estudio contribuye a robustecer la teoría correspondiente al sector de los agronegocios, ya que durante el proceso de revisión de la literatura han sido pocas las investigaciones que hemos encontrado al respecto. Además, como se menciona en la descripción de la unidad de análisis, es conveniente que los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sistemas agroalimentarios sean estudiados como un grupo de elementos que conforman industrias que están interrelacionadas y no de forma separada cada una de estas, con la finalidad de que esa colaboración fructifique en una mejor comprensión y análisis del entorno para el progreso de este sector cuyo desarrollo es vital para la sociedad.

6.6 Limitaciones de la Investigación

Evidentemente cualquier investigación que se lleva a cabo de forma empírica manifiesta una serie de limitaciones las cuales es importante señalar y el presente estudio no estuvo exento de algunas de éstas.

En primer lugar, cabe mencionar que esta investigación se llevó a cabo poco tiempo después de haberse declarado el fin de la contingencia epidemiológica ocasionada por el COVID-19, la cual provocó severos perjuicios en todos los aspectos tanto sociales como económicos a nivel mundial, generando así estragos en las empresas que las llevaron a redoblar esfuerzos en búsqueda de la supervivencia y la estabilidad necesaria para dejar atrás los daños devastadores de la pandemia.

Asimismo, otra limitación fue el alcance de la investigación, ya que esta se realizó únicamente en el estado de Aguascalientes. Lo anterior se considera una limitante debido a que las condiciones climatológicas, geográficas, políticas y sociales de cada región impactan de diferente manera en las empresas y los resultados que estas puedan obtener en su desempeño.

Por otra parte, la información obtenida a través del instrumento de medición está sujeta a que los directivos de las empresas hayan respondido con honestidad en el momento en que fue aplicada la encuesta, ya que, a pesar de que al empresario se le hace saber que toda la información que proporcione será tratada de manera anónima, aun así, podrían presentarse casos donde tengan renuencia a responder cierta información.

Finalmente, se tendría que considerar que debido al tiempo del que se disponía para llevar a cabo la investigación y por las características propias de las empresas objeto de estudio únicamente se aplicaron un total de 200 encuestas, de las cuales se validaron 181 debido a que las restantes no habían sido contestadas en su totalidad, cantidad que resulta suficiente para efectuar el análisis estadístico de los datos a través de la técnica PLS-SEM con el software SmartPLS. Sin embargo, hubiera sido preferible obtener un mayor número de encuestas aplicadas y contestadas de forma válida, ya que de esta forma se hubieran robustecido más los resultados.

6.7 Futuras Líneas de Investigación

Inevitablemente, los hallazgos derivados de la presente investigación han generado contribuciones de índole científico que dan respuesta a los objetivos planteados en este estudio. De igual manera, dichas aportaciones provocarán que surjan nuevas interrogantes de investigación que sería útil abordar en futuros trabajos y que podrían reforzar los temas de estudio de este documento. Lo anterior, permite formular algunas de las posibles líneas de investigación que pudieran realizarse a partir de la presente tesis doctoral.

En primer lugar, será importante que se lleven a cabo investigaciones conceptuales referentes a los agronegocios, ya que la información teórica que se encontró sobre este sector fue muy escasa y es de gran relevancia incrementar la literatura acerca de lo que son los agronegocios, cómo funcionan y el porqué es trascendental que éstos sean analizados y estudiados de manera sistemática, es decir, que se incluyan a todos los elementos que integran un sistema de agronegocios y lo que aporta cada uno a dicha conjunción.

Si bien, la teoría nos indica que lo recomendable es estudiar de manera conjunta a los diferentes participantes que integran los sistemas de agronegocios, será interesante que se produzcan investigaciones en donde se efectúen estudios comparativos entre los diferentes sectores (primario, secundario y terciario) con el objetivo de conocer los resultados de cada uno y detectar sus fortalezas y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

debilidades para que tanto, la política pública, como las empresas puedan definir las estrategias pertinentes de acuerdo a las necesidades inherentes a cada sector e impulsar así el desarrollo individual y por consecuente el colectivo dentro del sistema de agronegocios.

Se precisa también como posibles investigaciones que el modelo propuesto en esta tesis se replique en áreas geográficas que cuenten con características climatológicas y riesgos latentes de escasez de agua similares a los de Aguascalientes. De igual manera, sería interesante que el estudio sea aplicado en regiones en las cuales el clima y los recursos hídricos no sean un factor negativo para el desarrollo de actividades agropecuarias. Los estudios anteriores pudieran efectuarse con la finalidad de analizar si las condiciones del clima y la disponibilidad de agua en una zona, son factores que influyen para que aquellas empresas que se encuentran ante un escenario adverso en lo que a estos aspectos naturales se refiere, vean el impulso a la innovación como la solución crítica para hacer frente a dicha problemática.

Referencias Bibliográficas

- Ab, M., Sami, W. y Mohmad, M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*. Vol. 890.
- Abbas, J., y Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 229, pp. 611-620.
- Abdulai-Mahmoud, M. y Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation and the performance of nonprofit organizations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 61, No. 6, pp. 624-652.
- Abdullah, N., Hadi, N. y Dana, L. (2018). The nexus between entrepreneur skills and successful business: a decompositional analysis. *International Entrepreneurship of Small Business*. Vol. 34, pp. 249-265.
- Adam, S., Fuzi, N., Ramdan, M., Mat Isa, R., Ismail, A., y Hashim, M., et al. (2022). Entrepreneurial orientation and organizational performance of online business in Malaysia: The mediating role of the knowledge management process. *Sustainability*. Vol. 14. No. 9.
- Adam, S., Mahadi, B. y Rahman, A. (2018). The effect of entrepreneurial orientation towards organizational performance of e-business in Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*. Vol. 1, No. 2, pp. 12-21
- Adomako, S., Howard Quartey, S., & Narteh, B. (2016). Entrepreneurial orientation, passion for work, perceived environmental dynamism and firm performance in an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23, No. 3, pp. 728–752.
- Afuah, A. (2003). *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits (Second)*. New York: Oxford University Press.
- Aguilar, J., Rendón, R., Muñoz, M., Altamirano, J. y Santoyo, H. (2011). Agencias para la gestión de la innovación en territorios rurales. En: Del Roble Pensado Leglise, Mario 2011. Territorio y ambiente: aproximaciones metodológicas. Edit. Siglo XXI-IPN. ISBN 978-607-03-0350-0. pp 79-98
- Aguilera, L., Cuevas, H., Rangel, J. y Hernández, O. (2014). The influence of innovation activities and knowledge management on the competitiveness of manufacturing smes: an empirical study. *Revista de Tecnologías de la Información*. Vol. 1. pp. 57-70.

Alam, S., Salleh, M., Masukujjaman, M., Al-Shaikh, M., Makmor, N., y Makhbul, Z. (2022). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Malay-Owned SMEs in Malaysia: A PLS Analysis. *Sustainability*. Vol. 14. No. 10.

Alavi, M. y Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 1, No.7.

Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. Vol. 25. No.1, pp. 107-136

Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R., y Villar, C. (2012). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 24, No.5, pp. 511-526.

Alegre, J., y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, Vol.28, No.6, pp.315-326.

Alipour, F. y Karimi, R. (2011). Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organization performance. *Internal Journal of Business and Social Science*. Vol. 2, No. 19, pp. 144-147.

Aloulou, W. y Fayolle, A. (2005): "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 21-45.

Al-Swidi, A. y Al-Hosam, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the organizational performance: a study on the Islamic Banks in Yemen using the partial least squares approach. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 2, No. 1, pp. 73-84.

Alvarez, R., Faruq, H., y López, R. (2013). Is previous export experience important for new exports? *Journal of Development Studies*, Vol. 49, No.3, pp. 426-441.

Andrade, J., Cubillos, A., Herrera C., Mendoza, J. (2018). Gestión del conocimiento en el sector piscícola surcolombiano: una estrategia de transferencia tecnológica. *Revista espacios* Vol. 39 (Nº 13) Año 2018 • Pág. 24

Andreeva, T. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15. No. 6, pp. 1016-1034.

Aragón, A., Barba, M. y Sanz, R. (2003). Effects on training on business results. *The international Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, No. 6, pp. 956-980.

Argyris, C. (2004). *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford University Press, Oxford, New York, NY.

Armstrong, A. y Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The learning organization*. Vol. 20, No. 2, pp. 74-82

Arzubiaga, U., Iturralde, T. y Maseda, A. (2012). La medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*. Vol. 2, No. 2, pp. 57-71

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1995). La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas. Madrid: AECA.

Ayneto, X. (2010). La práctica de la innovación en las empresas de servicios. pp. 1-7.

Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 16, pp. 74-94.

Bagozzi, R., Yi, Y. y Phillips, L. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 421-458.

Baker, W. y Sinkula, J. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*. Vol. 5. pp. 5-23.

Baker, W. y Sinkula, J. (1999). Learning orientation, market orientation and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 295-308.

Baker, W. y Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 27, No.4, pp. 411-427

Balashova, E., y Gromova, E. (2016). Resource-based view as a perspective management model in russian reality. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 14, No.2, pp. 325-330.

Baltazar, L., y Velázquez, P. (2018). La gestión del conocimiento y sus implicaciones en la competitividad de las empresas del sector aeronáutico en Querétaro, México. *Administración y Organizaciones*. Vol. 21, No.40, pp. 29-49.

Banco Mundial. (2009). Análisis del Gasto Público en el Desarrollo Agrícola y Rural. Unidad de Agricultura y Desarrollo Rural Departamento de Desarrollo Sostenible Región de América Latina y el Caribe Banco Mundial. Informe No. 51902-MX.

Barbosa, J., Coelho, A. y Amorim, L. (2018). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*. Vol. 64, No. 1, pp. 1-25

Baregheh, A., Rowley, J. y Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*. Vol. 47. No. 8, pp. 1323-1339.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol.17, No. 1, pp. 99-120

Barney, J. y Arikan, A. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison, *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188). Malden: Blackwell Publishers.

Barney, J., Della, V., Sciarrelli, M., y Arikan, A. (2012). The role of resource-based theory in strategic management studies: Managerial implications and hints for research. In G. Battista, *Handbook of research on competitive strategy* (pp. 109-146). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Becker, J., Cheah, J., Gholamzade, R., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2022). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 35. No. 1, pp. 321-346.

Becker, J., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for Using reflective-formative type models. *Long Range Planning*. Vol. 45. No. 5/6, pp. 359-394.

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. *España: Ediciones Díaz de Santos*.

Bentler, P. y Bonnett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*. Vol. 88, No. 3. pp. 588-606.

Bhardwaj, B. (2020). Influence of knowledge management on product innovation by intrapreneurial firms. *"Global Knowledge, Memory and Communication"*, Volume 69 (1/2): 20

Birdthistle, N. y Fleming, P. (2005). Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 29. No. 9, pp. 730-750

Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*. Vol. 33. No. 4. pp. 825-845.

Blesa, A., Monferrer, D., Ripollés, M. y Nauwelaerts, Y. (2008): "The effect of speed of entry on the absorptive capacity of foreign market knowledge in Spanish and Belgian

international new ventures”, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.6, No.4, pp. 168-187.

Bohrnstedt, G.W. (1976), *Evaluación de la fiabilidad y la validez en la medición de actitudes* En Summers, G.F. (ed), *Medición de actitudes*, Trillas, México.

Bojica, A. y Fuentes, M. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*. Vol. 47. No. 3, pp. 397-408.

Bolton, D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Further investigation of a measurement instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 18 No.1, pp-91–98

Boohene, R., Marfo-Yiadom, E., y Yeboah, M. (2012). An empirical analysis of the effect of entrepreneurial orientation on firm performance of auto artisans in the Cape Coast Metropolis. *Developing Country Studies*. Vol. 2. No. 9. pp. 77-86.

Boso, N., Story, V., y Cadogan J. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*. Vol. 28. No. 6. pp. 708-727.

Bowen, D. y Lawler, E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*. Vol. 36, No. 4, pp. 73-84

Bozbura, F. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 20. No. 2. pp. 209-221.

Briceño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales* Vol 26. No. 117, pp.173-193.

Brush, C., Manolova, T. y Edelman, L. (2008). Separated by a common language? Entrepreneurship research across the Atlantic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No.2, pp. 249–266.

Budiatmo, A., Hidayat, W., Shinta Dewi, R., Dw, H. y Widayanto, W. (2021). The effect of entrepreneurial orientation on innovation. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. Vol. 4. No. 6. pp. 699-708.

Bueno, E. (2002). La sociedad del conocimiento: un nuevo espacio de aprendizaje de las personas y organizaciones. *La Sociedad del Conocimiento. Revista Valenciana de Estudios Autonómicos*. No. 37, pp. 21-42

Bunderson, J. y Sutcliffe, K. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88. No. 3, pp. 552-560

- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, Vol. 26 No.3, pp. 154-166.
- Button, S., Mathieu, J. y Zajac, D. (1996). Goal orientation in organizational research: a conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 61. No. 1, pp. 26-48
- Byukusenge, E. y Munene, J. (2017). Knowledge management and business performance: does innovation matter?. *Cogent Business and Management*. Vol. 4.
- Cabrera, A. y Rincón M. 2001. La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía. *ICE: Revista de Economía* Vol. 1 No. 791, pp.77-92.
- Cahill, D., Lumpkin, G., Dess, G., Johnson, P., Purser, R., Montuori, A. y Abrahamson, E. (1996). Dialogue / enriching the entrepreneurial orientation Construct-A reply to "Entrepreneurial orientation or pioneer advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 3, pp. 603-618.
- Calantone, R., Cavusgil, T. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 31, pp. 515-524.
- Callaghan, C. y Venter, R. (2011): "An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders". *Southern African Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 28-48.
- Camelo, C., García, J. y Sousa, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. No. 42, pp. 113-150
- Camelo, C., García, J., Sousa, E. y Valle, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22. No. 7, pp. 1442-1463.
- Camelo, C., Romero, P. y Valle, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa. *Economía Industrial*. Vol. 333, pp. 149-160.
- Campozano, Y., Maldonado, K. y Murillo, L. (2020). La gestión del conocimiento como una nueva cultura empresarial en la actualidad. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*. Vol. 4. No. 4. pp. 239-252.
- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación. Ediciones: Díaz de Santos.
- Carmines, E. y Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. SAGE Publications.

- Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M. y Ramos, E. (2009): "An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process". *Journal of World Business*, Vol. 44, pp. 311–322.
- Castrogiovanni, G. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management* Vol. 22 No. 6 pp. 801-822.
- Cegarra, N. y Rodrigo-Moya, B. (2004). Desaprendizaje individual: un paso previo a la creación del capital relacional. *Cuadernos de Administración-Universidad Javeriana*. Vol. 17. No. 27. pp. 11-32.
- Chandrakhanthan, J. y Karthika, R. (2007). Marketing innovation. *Journal of Business and Management*. Vol. 34. No. 4. pp. 67-74.
- Chen, D. y Liang, T. (2011). Knowledge evolution strategies and organizational performance: a strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*. Vol. 10. No. 1, pp. 75-84.
- Cheshmberah, M., Naderizadeh, A., Shafaghat, A., y Nokabadi, M. (2020). An integrated process model for root cause failure analysis based on reality charting, FMEA and DEMATEL. *International Journal of Data and Network Science*. Vol. 4. No. 2, pp. 225-236.
- Chetty, S. y Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*. Vol. 12, pp. 61-81.
- Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-369). Mahawah, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum.
- Chua, Y. (2023). *A step-by-step guide: PLS-SEM data analysis using SmartPLS 4*. Researchtree Education.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Colina, B., Petit, E. y Gutiérrez, L. (2006). Gestión de conocimiento para liberar el poder de la innovación como fuente de ventajas competitivas en las organizaciones. *Espacios*, 27 (3). Pp. 26-38
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resourced-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, pp. 121-154
- Constantinescu, M., (2009). Knowledge Management: Focus on innovation and labor productivity in a Knowledge-based economy. *ICF Journal of Knowledge Management*, 7(1), pp. 7-33

Corazón, R. (2002). Filosofía del conocimiento (1ra Ed.). Soria: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

Corona, I. (2016). El desarrollo de la agricultura y el impacto que tendría en las finanzas públicas de México. *Recopilación de trabajos Premio Nacional de Finanzas Públicas*. Núm. 2016. Recuperado de https://cefp.gob.mx/formulario/Trabajo_12a.pdf

Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78. No. 1, pp. 98-104.

Covin, J. y Miller, D. (2013): "International EO: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Covin, J. y Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues and future research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 38. No. 1. pp. 11-44.

Covin, J. y Slevin, D. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.

Covin, J. y Slevin, D. (1991): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, n° 1, pp. 7-26.

Covin, J. y Wales, W. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol. 43. No. 1, pp. 3-18.

Covin, J., Green, K. y Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 30 No.1, pp. 57-81.

Crant, J. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*. Vol. 34, No. 3, pp. 42-49.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. Vol. 16. No. 3, pp. 297-334.

Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*. Vol. 24. No. 3, pp. 522-537.

Cruz, C. y Nordqvist, M. (2012): "Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective." *Small Business Economics*, Vol. 38, No. 1, pp. 33-49.

- Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71, pp. 27–40.
- D'Angelo, A. y Presutti, M. (2019). SMEs International growth; the moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *International Business Review. Elsevier*. Vol. 28, No. 3, pp. 613-624.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. Vol.34, No. 3, pp. 555-590.
- Damanpour, F. y Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*. Vol. 8. No. 2. pp. 423-454.
- Damanpour, F., Walker, R. y Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*. Vol. 46, No. 4, pp. 650-675.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9. No. 3, pp. 101-115.
- Davenport, T. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Press*.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). Working Knowledge: how organisations manage what they know. Boston: Harvard University Press.
- Davenport, T., De Long, D. y Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*. Vol. 39. No. 2.
- Davidsson, P. y Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 25. No. 4. pp. 81-100.
- Davis, J. y Goldberg, R. (1957). "A concept of agribusiness", en *American Journal of Agricultural Economics*, 39 (4), pp. 1042-1045
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.4, pp.37–52.
- De Clercq, D., Dimov, D. y Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 25, No. 1, pp. 87-103
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Paraninfo Cengage Learning. Madrid.

- Demuner-Flores, M., Delgado-Cruz, A. y Vargas-Martínez, E. (2022). Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado en empresas mexicanas. *Estudios Gerenciales*. Vol. 38. No. 162, pp. 82-94.
- Denicolai, S., Zucchella, A., y Strange, R. (2014). Knowledge assets and firm international performance. *International Business Review*, Vol. 23, No.1, pp. 55-62.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2005): "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *The Academy of Management Executive*, Vol.19. No.1, pp.147-156.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2008). *Strategic Management – Creating Competitive Advantage* (4ta ed.) McGraw-Hill/Irwin. New York, NY.
- Di Zhang, D., Sivaramakrishnan, S., Delbaere, M. y Bruning, E. (2007). The Mediating Role of Knowledge Management in Translating the Firm's Learning Orientation and Market Orientation to Business Performance. *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences- 2007*
- Díaz, G. y Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*. Vol. 3. No. 10, pp. 212-229.
- Dibella, A., Nevis, E. y Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, Vol.33. No. 3, pp.361-379.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2021). Consultado en <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Dixon, N. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*. Vol. 3, No. 3, pp. 243-254
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, United Kingdom: sage.
- Donate, M. y Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Managemen*. Vol. 15. No. 6, pp. 890-914.
- Donate, M. y Guadamillas, G. (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio. *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16. No. 1, pp. 31-54.
- Dougherty, D. (1989). Interpretive barriers to successful product innovation. *Marketing Science Institute. Report: 89-114 Cambridge, MA*.
- Drucker, P. (1985). *La innovacion y el empresario innovador*. Mexico DF, Mexico: Edhasa.

Drucker, P. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*. Vol. 41, No. 2, pp. 79-94.

Drucker, P.F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. Vol. 63. No. 3, pp. 67-72.

Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11. No. 4, pp. 20-29.

Dweck, S. (2000). Self-theories: Their role in motivation, personality and development. Psychology Press. Philadelphia,

Edvardosson, I. y Oskarsson, G. (2011). Knowledge management and value creation in service firms. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15. No. 4, pp. 7-15

Egan, T., Yang, B. y Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 15. No. 3, pp. 279-301.

Eisenhardt, K., y Martin, J. (2000). Dinamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.10, pp. 1105-1121.

Elnath, A. (2005). Making knowledge management for competitive advantage through knowledge-based strategy (In Indonesian menjadikan manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan melalui strategi berbasis pengetahuan). *Jurnal Studi Manajemen and Organisasi*. Vol. 2, No. 1, pp. 58-68.

Eren, A. y Ciceklioglu, H. (2020). The impact of knowledge management capabilities on innovation: Evidence from a Turkish banking call center sector. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 60, pp. 184-209.

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. y Gómez-Tafalla, A. (2020). Exploring Environmental and Entrepreneurial Antecedents of Social Performance in Spanish Sports Clubs: A Symmetric and Asymmetric Approach. *Sustainability*, Vol. 12, No. 10, pp. 4234–4250.

Escandon-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2020). Effects of market orientation and learning orientation on organisational performance. *Global Business and Economics Review*. Vol. 22, No. 3, pp. 249-269

Escorsa, P., y Valls, J. (1997). *Tecnología e Innovación en la Empresa: Dirección y Gestión*. Barcelona, España: Edicions UPC.

Eshlaghy, A. y Maatofi, A. (2011). Learning orientation, innovation and performance: evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 19, No.1, pp. 114-122.

- Esparza-García, I., Sánchez-Guerrero, M., Clark-Mendivil, Y., Olachea-Parra, L. y Velasco-Cepeda, R. (2020). Relación de la gestión del conocimiento y la competitividad en empresas de servicios. *Revista Espacios*. Vol, 41, No. 43, pp. 159-168.
- Espino-Rodríguez, T. y Ramírez-Fierro, J. (2018). The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance: An application in a tourism destination. *Sustainability*. 10(1769) pp. 1-17.
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 21, No.1
- Farfán, D. y Garzón, M. (2006). La gestión del conocimiento. *Documentos de Investigación No. 29*. Editorial: Universidad del Rosario: Bogota D.C.
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, Volume 11 (1): 22
- Farooq, R. y Vij, S. (2018). Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Mediating Role of Knowledge Management Orientation. *Pacific Business Review International*. Volume 10 Issue 8,
- Farrel, M., Oczkowski, E. y Karabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 20, No. 3, pp. 289-308
- Faure, E. (1972). Learning to be: The world of education today and tomorrow. UNESCO
- Favaro-Villegas D. (2013). Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación. *Revista Cultura Económica*. Vol. 31. No. 85. pp. 51-70.
- Fenwick, T. (2003). Innovation: examining workplace learning in new enterprises. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 15. No. 3, pp.123-132
- Fernández, I., Vega, J. y Gutiérrez, A. (2006). Estrategias de innovación de las empresas manufactureras españolas. *Valencia: Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento*.
- Fernández, M. y Peña, I. (2009). Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla a la Mancha. *Revista de Estudios Corporativos*. Vol. 98, pp. 70-96.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of technology management & innovation*, Vol. 7, No.2, pp. 157–170.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Ferreira, J., Reis, N., y Miranda, R. (2015). Thirty years of entrepreneurship Research published in top journals: analysis of citations, co-citations and themes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. Vol. 3. No. 3. pp.205-209.
- Ferri, S, Fiorentino, R., Parmentola, A. y Sapio, A. (2019). Patenting or not? The dilemma of academic spin-off founders. *Business Process Management Journal*. Vol. 25. No.1, pp. 84-103.
- Fidel, P., Schlesinger, W. y Esposito, E. (2018). Effects of customer knowledge management and customer orientation on innovation capacity and marketing results in SMES: the mediating role of innovation orientation. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 22. No. 7.
- Fierro, E. y Mercado, P. (2012) La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Revista semestral Administración y Organizaciones*. Año 15, Número 28 pp 93-115
- Figueroa, J., López, M. y Vega, A. (2020). Relación de la orientación al cliente, de valor al cliente y la innovación sobre el desempeño organizacional. Un estudio en mipymes del estado de Hidalgo, México. *Face: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Vol. 20, No.2, pp. 18-29.
- Fletcher, M., Harris, S., y Richey, R. (2013). Internationalization knowledge: What, why, where, and when? *Internationalization Knowledge*, Vol. 21 No.3, pp. 47-71.
- Fonseca, L., Silva, M., Silva, S. y Pereira, G. (2019). Continuous-learning work environment: A study with developers in software development organizations. *Knowledge Management & E-Learning*. Vol. 11, No.3, pp. 281-303.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA), Tres Arroyos.
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18. No. 1, pp. 39-50.
- Francia, C., Broman, G., Robert, K., Basile, G. y Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, pp. 155- 166
- Franco, M., & Haase, H. (2013). Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. *Management Decision*, 51(3), 680-696.

- Frank, H., Kessler, A. y Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance: A replication study. *Schmalenbach Business Review*. Vol. 62, pp. 175-198
- Frappaolo, C. (2006). Knowledge Management. West Sussex: Capstone Publishing, Wiley.
- Freeman, C. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Gálvez, E. y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME. *Estudios Gerenciales*. Vol. 28. No. 122, pp. 11-27.
- García, D. y Martínez, M. (2009). Innovación y Cultura empresarial de las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) Estado de Aguascalientes. Ed: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- García, S. (2009). La innovación como reto directivo. En: Menguzzato, M. ed. 2009. *Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de Valencia.
- García-Fernández, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model. *VINE*. Vol. 45. No. 1, pp. 107-125.
- García-Pérez de Lema, D., Gálvez-Albarracín, E. y Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efectos de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*. Vol. 32. pp. 326-335.
- Gatewood, E., Shaver, K. y Gartner, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10. pp 371-391
- Gatignon, H. y Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*. 34(1), pp. 77-90.
- Gilbert, B., McDougall, P. y Audretsch, D. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: an empirical examination. *Journal of Business Venturing*. Vol. 23. pp. 405-422
- Girard, J. y Girard, J. (2015). Defining Knowledge Management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. Vol. 3. No. 1. pp. 1-20.
- Gobierno de la República Mexicana (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Disponible en <https://presidente.gob.mx/plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024/>

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Gobierno Estatal de Aguascalientes (2020). Actualización del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022. Disponible en <https://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/EDO-23-109.pdf>

Godínez, R. (2019). El impacto de la cultura de innovación sobre la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de la Zona Metropolitana Laja-Bajío. En *Gestión del conocimiento, perspectiva multidisciplinaria*. Vol. 7. Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesus María Semprúm.

Godoy, M., Mora, J. y Liberio, F. (2016). Gestión del conocimiento para el desarrollo de organizaciones inteligentes. *Revista Publicando*, 3(9), 660-673.

Gold, A., Malhotra, A. y Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 18, No. 1 pp. 185-214.

Gomes, G., y Wojahn, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Revista de Administração*. Vol. 52. No. 2, pp. 163-175.

Gómez, D., Pérez de Armas, M. y Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXVI (2), 37-46. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433559006>

González, J. y Álvarez, L. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 24, No. 88, pp. 1199-1222.

González, J., Rodríguez, M., y González, O. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Vol. 58, pp. 116-138.

Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*. Vol. 25. No. 1, pp. 15-28.

Gorgoglione, M., Albino, V., y Garavelli, A. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 11. No. 6, pp. 584–600.

Grant, R. (1991). The resource base theory of competitive advantage. *California Management Review*, Vol.33, pp. 114-135.

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., y Gil-Gomez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del

Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, Vol. 9, No. 1, pp. 67-87.

Guerrero, G. y Guerrero, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.

Gunawan, T., Jacob, J. y Duysters, G. (2016). Network ties and entrepreneurial orientation: innovative performance of SMEs in a developing country. *The International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 12, No. 2, pp. 575-599

Gupta, V. y Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*. Vol. 34, No. 5, pp. 660-682.

Gupta, V. y Moesel, D. (2007). The impact of entrepreneurial orientation on knowledge management in strategic alliances: Evidence from high technology SME's. *In anual USASBE conference, FL*.

Gutiérrez, A., y Quintero, L. (2020). La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica. *Science of Human Action*, Vol. 4, No. 2.

Gwena, C. y Chinyamurindi, W. (2018). Effects of knowledge management on innovation capabilities amongst small and medium enterprises in South Africa: The case of Buffalo City Metropolitan Municipality. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*. Vol. 10, pp.

Ha, S., Lo, M. y Wang, Y. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 224, pp. 184-189.

Ha, S., Lo, M., Suaidi, M., Mohamad, A. y Razak, Z. (2021). Knowledge Management Process, Entrepreneurial Orientation and performance in SMEs: Evidence from an emergency economy. *Sustainability*. Vol. 13.

Haggie, K. y Kingston, J. (2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 13, pp. 1-14.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G. y Roldán, J. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (Segunda edición). OmniaScience.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). (3 ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, M. y Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Editorial Routledge, London.

- Hamdoun, M., Jabbour, C. y Othman, H. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*. 193, pp. 759-770
- Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Cambridge, MA: Harvard University Press. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, No. 7, pp. 655-670
- Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de innovación en gestión. *Harvard Business Review*.
- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P., y Filser, M. (2019). Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship-a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 16, pp. 839–857.
- Hansen, M., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*. Vol. 77. No. 2, pp. 106-116.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., y Hult, G. (2006). The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence, *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 34, No. 4, pp. 600–612.
- Harris, L. y Ogbonna, E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of Business Research*. Vol. 59, pp. 100-111
- Hassan, N. y Raziq, A. (2019). Effects of knowledge management practices on innovation in SMEs. *Management Science Letters*
- Hebel, M. (2007). Light bulbs and change: systems thinking and organizational learning for new ventures. *The Learning Organization*. Vol. 14, No. 6, pp. 499-509.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variancebased structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 43, No. 1, pp.115-135.
- Hernández, F. (2014). Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 80, pág. 28-55.
- Hernández, M. y Watkins, K. (2003). Translation, validation and adaptation of the spanish versión of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. *Human Resource Development International*. Vol. 6, No. 2, pp. 187-196.
- Hernández-Espallardo, M., Molina-Castillo, F. y Rodríguez-Orejuela, A. (2012). Learning processes their impact on innovation performance and the moderating role of radicalness. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 15, No. 1, pp. 77-98.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Hernández-Palma, H., Cardona-Arbeláez, D. y Raad-Prado, A. (2016). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la Región Caribe. *Panorama Económico*. Vol. 24, pp. 239-248.

Hernández-Perlines, F. y Cisneros, M. (2017). Analysis of the moderating effect of entrepreneurial orientation on the influence of social responsibility on the performance of Mexican family companies. *Cogent Business and Management*. Vol. 4.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill.

Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee Relations*. Vol. 25. No. 2, pp. 182-202.

Hojat, M., Veloski, J., Nasca, T., Erdmann, J. y Gonnella, J. (2006). Assessing physicians' orientation toward lifelong learning. *Journal of Internal Medicine*. Vol. 21, No. 9, pp. 931-936.

Holsapple, C. y Wu, J. (2008). In search of a missing link. *Knowledge Management Research and Practice*. Vol. 6, pp. 31-40

Holtgrave, M., Nayir, D., Nienaber, A. y Schewe, G. (2019). Knowledge comes but wisdom lingers! Learning orientation as the decisive factor for translating social capital into organisational innovativeness and performance in Turkey. *European Journal of International Management*. Vol. 13, No. 2, pp. 127-158.

Hormiga, E., de Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N., Ballesteros-Rodríguez, J. y Aguiar-Díaz, I. (2017). The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 42, No. 1, pp. 10-32

Howells, J. (2005). Innovation and regional economic development: A matter of perspective? *Research Policy* 34, Pp.1220-1234

Hoyle, R. (1995). *Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage.

Hu, L. y Bentler, P. (1999). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*. Vol. 3. No. 4, pp. 424-453.

Huang, J. y Li, Y. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International Journal of Manpower*. 30(3) pp. 285-301

Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, Vol. 2 No.1, pp.88-115.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Huergo, E. y Moreno, L. (2004). La innovación y el crecimiento de la productividad en España. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*. Vol. 56, pp. 208-231.

Hughes, M. y Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 651–661.

Hui Li, Y., Wen Huang, J. y Tien Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, No. 4, pp. 440-449.

Hult, G., Snow, C. y Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, Vol. 29, No.3, pp. 401–426.

Hult, T., Hurley, R., Giunipero, L. y Nichols, E. (2000). Organizational learning in global purchasing: a model and test of internal users and corporate buyers. *Decision Science*. Vol. 31, No. 2, pp. 293-325.

Hult, T., Ketchen, D. y Slater, S. (2002). A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 17, No. 4, pp. 302-323.

Hurley, R. (2002). Putting people back into organizational learning. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 17, No. 4, pp. 270-281.

Hurley, R. y Hult, G. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. Vol. 62. No. 3, pp. 42-54.

Hussain, I., Qurashi, A., Mujtaba, G., Waseem, M. e Iqbal, Z. (2019) Knowledge management: a roadmap for innovation in SMEs' sector of Azad Jammu & Kashmir. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 9 No.1.

Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017), Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*. Vol. 18. No 35, pp.107-130.

IICA (2014). La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible. Recuperado de https://www.redinnovagro.in/documentosinnov/Innovaci%C3%B3n_PP_es.pdf

INEGI (2016). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf

INEGI (2019). Encuesta Nacional Agropecuaria. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf

INEGI (2020). Estudio sobre la demografía de los negocios. Recuperado de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. IICA. San José Costa Rica.

Instituto Mexicano de la Competitividad. (2016). *Índice De Competitividad Estatal 2016*. Cd de México, México.

Iqbal, Z. y Malik, M. (2019). Entrepreneurial orientation and engagement of Pakistani small and medium enterprises in sustainable development practices: Mediating role of knowledge management. *Business Strategy & Development* , Vol. 2 No. 3.

Isichei, E., Agbaeze, K. y Odiba, M. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 15 No. 6.

Jassmy, B. y Bhaya, Z. (2016). Strategic orientation and effects on organizational performance-Analytical study in real estate Banks in Al-Dewaniya Province. *Challenges of Modern Management*. pp. 200-212.

Jenkins, M. y Johnson, G. (1997). Entrepreneurial intentions and outcomes: A comparative casual mapping study. *Journal of Management Studies*. Vol. 34, No. 6, pp. 895-920

Jennex, M. (2007). Knowledge Management in modern Organizations. Hersey: Idea Group Publishing.

Jiang, F., Wang, C. y Jiang, X. (2019). Entrepreneurial orientation and organizational knowledge creation: a configurational approach. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 36, No. 4, pp. 1193-1219.

Jiménez, F., Lucio, I. y Menéndez, A. (2011). Los Sistemas Regionales de Innovación en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*. Vol.64, No.4 pp. 408-417.

Kakapour, S. y Nemati, M. (2014). The relationship between learning orientation, self-efficacy, and opportunity recognition among Iranian knowledge-based organizations. *Quarterly Jorunal of Innovation and Entrepreneurship*. Vol. 2. No. 4. pp. 43-57.

Kallmuenzer, A. y Peters, M. (2018). Entrepreneurial behavior, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*. Vol. 43, No. 1, pp. 2-14.

- Kalthoff, O., Nonaka, I. y Nueno, P. (1998). *La luz y la sombra*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, O. y Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. No. 229. pp. 126-132.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core of competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks. *European journal of innovation management*. Vol. 5. No. 1, pp. 18-26.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, New York: Simon and Schuster.
- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A. y San, F. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firm's financial performance: evidence from Istanbul stock Exchange firms. *International Business Research*. Vol. 6, No. 1, pp. 163-175.
- Keh, H., Nguyen, T. y Ng, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 22, No. 4, pp. 592-611
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs: an extended model. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 9, No. 4, pp. 396-417
- Khafajy, N., Alzoubi, H. y Aljanabee, A. (2016). Analyzing the effect of knowledge management processes in the services' quality in Iraqi commercial Banks. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 5. No. 1, pp. 302-314
- Khan, M. y Zaman, U. (2021). The effect of knowledge management practices on organizational innovation: Moderating role of management support. *Journal of Public Affairs*, Volume 21 (3)
- Kharabsheh, R., Ensour, W. y Bogolybov, P. (2017). Learning orientation, market orientation and organizational performance: The mediating effect of absorptive capacity. *Business and Economic Research*. Vol. 7, No.1, pp. 114-127
- Kim, T. y Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 34 pp. 324-337
- Kirby, J., Knapper, C., Lamon, P. y Egnatoff, W. (2010). Development of a scale to measure lifelong learning. *International Journal of Lifelong Education*. Vol. 29. No. 3, pp. 291-302.

- Kocak, A., Carsrud, A. y Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*. Vol. 55, No. 2, pp. 248-270.
- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation and firm performance-empirical evidence from e-business in Europe. *Research Policy*. Vol. 37, No. 8, pp. 1317-1328.
- Koloniari, M. y Fassoulis, K. (2017). Knowledge management perceptions in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. Vol. 43. No. 2, pp. 135-142.
- Koshelieva, O., Tsyselska, O., Kravchuk, O., Baida, I., Mironov, V. y Miatenko, N. (2023). Knowledge management as a new strategy of innovative development. *International Journal of Professional Business Review*. Vol. 8. No. 5. pp. 1-25.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. en W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 171–192. John Wiley & Sons Inc.
- Krauss, S., Frese, M., Friedrich, C. y Unger, J. (2005). Entrepreneurial orientation: a psychological model of succes among Southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 14, No. 3, pp. 315-344.
- Kreiser, P., Marino, L. y Weaver, M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 26, No. 4. pp. 71-94.
- Kruger, C. y Johnson, R. (2011). Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance?. *Vine*. Vol. 41, No. 3, pp. 265-295
- Kücükkan, A. (2016). The impact of entrepreneurial orientation, innovativeness and social capital on firm performance. In, *Academic Conferences Association. Proceedings of the 7th multidisciplinary* (140-149). Praga, República Checa.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. y Servais, P. (2007): "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance". *Journal of World Business*, Vol. 42, n° 3, pp. 253 – 267.
- Kwon, M., y Cho, Y. C. (2017). Investigating effects of entrepreneurial orientation and management on performance: Public vs. private sector. *Journal of Marketing Thought*, Vol. 4, No. 2, pp. 12-25.
- Lai, Y., Hsu, M., Lin, F., Chen, Y. y Lin, Y. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67(5) pp. 734-739

- Latif, K., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. y Alam, W. (2021). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.22 No.1, pp. 149-170
- Lave, J. (1991). Situating Learning in Communities of Practice. En & S. D. T. L. B. Resnick, J. M. Levine (Ed.), *Perspectives on socially shared cognition* (Vol. 2, pp. 63-82).
- Lee, C. y Lai, S. (2007). Performance measurement systems for knowledge management in high technology industries: a balance scorecard framework. *International Journal of Technology Management*. Vol. 39. No. 1-2, pp. 158-176.
- Lee, R., Lee, J. y Garret, T. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*. Vol. 99. pp. 507-515.
- Lee, S. y Peterson, S. (2000): "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness". *Journal of World Business*, Vol. 35, n° 4, pp. 401–416.
- Lee, V., Foo, A., Leong, L. y Ooi, K. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on MSMEs. *Expert Systems with Applications*. Vol. 65
- Lee, L. y Sukoco, B. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The moderating role of social capital. *International Journal of Management*. Vol. 24, pp. 549-572.
- Lei, D., Slocum, J. y Pitts, R. (1999). Designing organization for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*. Vol. 27. No. 3, pp. 24-38.
- León, O. y Palma, E. (2018). Aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de innovación empresarial: Revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*. Vol. 11. No. 1. pp. 144-152.
- Levinson, M. (2008). Knowledge management definition and solutions. Knowledge Management topics covering definition, systems, benefits and challenges. *CIO Magazine Tutorial*.
- Li, Y., Huang, J. y Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The Role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38 No.4 pp. 440-449.
- Liao, S. y Hu, T. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*. Vol. 27. pp. 402-411.

- Lienggaard, B., Sharma, P., Hult, G., Jensen, M., Sarstedt, M., Hair, J. y Ringle, C. (2021). Prediction: Coveted, yet forsaken? Introducing a cross-validated predictive ability test in partial least squares path modeling. *Decision Sciences*. Vol. 52, No. 2, pp. 362–392.
- Lin, H. y Lee, G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factor son e-business adoption. *Management Decision*. Vol. 43, No. 2, pp. 171-188.
- Liu, C. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management* Vol.66, pp.13–23.
- Liu, S. y Deng, Z. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing.: A cluster analysis. *Management Decision*. Vol. 53, pp. 124-138.
- Liu, S., Luo, X., y Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.19, No.4, pp.367-382.
- Llonch, J., López, P. y Eusebio, R. (2007). Orientación al aprendizaje, orientación al mercado, resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del director general. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. No. 33. pp. 63-94.
- Loke, W., Fakhrorazi, A., Doktoralina, C. y Lim, F. (2020). The zeitgeist of knowledge management in this millennium: Does KM elements still matter in nowadays firm performance? *Management Science Letters*. Vol. 10. No. 13, pp.
- López, S., Peón, J. y Ordás, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*. Vol. 12. No. 3, pp. 227-245.
- Lopez-Collazo, Z., González-Lang, O. y Álvarez-Blanco, Y. (2017). Validación de instrumento de medición para el diagnóstico del proceso de formación de pregrado. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*. Vol. 2. No.3.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating roleof environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No. 5, pp. 429–451.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Lumpkin, G. y Dess, G. (1996): "Enriching the entrepreneurial orientation construct: a reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage", *Academy of Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 605-607.

Lundvall, B. (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. London: Anthem Press.

Macías, C. y Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, Vol. 28, No. 123, pp.133-148.

Madhoushi, M., Sadati, A. Delavari, H., Mehdivand, M. y Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian Journal of Business Management*. Vol. 3 No.4 pp. 301-316.

Mahdi, O., Almsafir, M. y Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: a review. *African Journal of Business Management*. Vol. 5, No. 23, pp. 9912-9931.

Mahmoud, M., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., y Trang, T. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 34. No. 5, pp. 623–648.

Maier, D. (2018). Product and process innovation: a new perspective on the organization development. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*. Vol. 3. No. 6. pp. 132-138.

Mainela, T., Puhakka, V., y Servais, P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, Vol. 16, No.1, pp. 105-129.

Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. y Aguilera, L. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las mipymes de Aguascalientes: Una evidencia empírica. *Revista de Economía*. Vol. 26. No. 73. pp. 49-69.

Maldonado, G., Martínez, M. y García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*. Vol. 28. No. 47. pp. 25-36.

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., y Byers, A. H. (2011). Bigdata: The next frontier for innovation, competition, and productivity. *Business Technology*.

Maqsood, T. y Walker, D. (2007). Extending the knowledge advantage: creating learning chains. *The eLearning Organization*. Vol. 14. No. 2, pp. 123-141.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Marcoulides, G. y Saunders, C. (2006). PLS: A silver bullet?. *Management Information Systems Quarterly*. Vol. 30. No. 2. pp. 3-9.

Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. y Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *The Journal of High Technology Management Research*. 29 (1). Pp. 12-26

Marketing Science Institute. (2021). 2020-2022 Research priorities booklet. Recuperado de <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2021/07/MSI-2020-22-Research-Priorities-final.pdf-WORD.pdf>

Marquardt, M. (2011). Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning. *Hachette UK*

Martin, S., Javalgi, R. y Raj, G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051.

Martínez, J. (2008). Generación y protección del conocimiento: propiedad intelectual, innovación y desarrollo económico. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.

Martínez, M. y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 8. No. 16

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M. y Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: the case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 30, No. 2, pp. 244-262.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, Vol. 3, No. 7, pp. 65-83.

Matzler, K. y Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing-examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 32 No. 3 317-329

Matzler, K., Abfalter, D., Mooradian, T. y Bailom, F. (2013). Corporate culture as an antecedent of succesful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 17. No. 5. pp. 1-23.

Maune, A. (2014). Competitive Intelligence and Firm Competitiveness: An overview. *Corporate Ownership & Control*. Vol. 11, No. 1, pp. 533-542

Maya-Carillo, M., Vallejo-Villareal, A., Ramos, V., y Laborde, B. (2018). Organizational Culture and Innovation in the Companies. *CienciAmerica*, 8, 19. <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/215/329>

- Mayer, E., Blanco, F., Alonso, M. y Charles, J. (2020). Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), pp. 107-127
- McGuinness, T. y Morgan, R. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, No. 11/12, pp. 1306-1326.
- Mehralian, G., Nazari, J. y Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 22. No. 4, pp. 802-823.
- Meynhardt, T., y Diefenbach, F. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22, No. 4, pp. 761–792.
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, Vol. 29, No. 7, pp.770-791.
- Mills, A. y Smith, T. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of knowledge Management*. Vol. 15, pp. 156-171.
- Mizik, N. y Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*. Vol. 67, pp. 63-76
- Mohamad, A., Ramayah, T. y Lo, M. (2020). Sustainable Knowledge Management and firm innovativeness: The contingent role of innovative culture. *Sustainability*. Vol. 12. No. 17.
- Mohd, M. y Sidek, S. (2013). The impact of innovation on the performance of small and médium manufacturing enterprises: evidence form Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small and Medium Enterprises*. Vol. 2013, pp. 1-16.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organization. *The learning organization*. Vol. 8, No.1, pp. 6-20
- Montealegre, R., y Forero, L. (2006). El Desarrollo de la lecto-Escritura:Adquisicion y Dominio. *Acta Colombiana de Psicología*. Vol. 9. No. 1, pp. 25–40.
- Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. España: Ediciones Trea, S.L.
- Mora, G. (2018). Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y Business Intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. *SIGNOS*. Vol. 10 , No. 2, pp. 161-174.

- Morales, D., Buesa, M., Heijls, J. y Baumert, T. (2018). Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales españolas. *Cuadernos de Información Económica*. Vol. 265, pp. 25-41.
- Morgan, R., Katsikeas, C. y Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management*. Vol. 14, pp. 353-381.
- Morris, M., Kuratko, D., Schindehutte, M. y Spivack, A. (2012): "Framing the entrepreneurial experience", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 11-40.
- Mul, J., Mercado, L., y Ojeda, R. (2013). Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen. *Conferencia presentada en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México
- Munuera, J. y Rodriguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de direccion*. Madrid, Espana: ESIC Editor.
- Mwuara, A., Gathenya, J. y Kihoro, J. (2015). Dynamics of entrepreneurial orientation on the performance of women owned enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 5, No. 9, pp. 222-239.
- Nagles, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*. No. 61. pp. 77-88.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. *Family Business Review*. Vol. 20 pp. 33-47
- Nasution, M., Rafiki, A., Lubis, A. y Rossanty, Y. (2021). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Vol. 12, No.2 pp. 256-282
- Navas, J. y Nieto, M. (2003). Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas. *Madrid, España: Editorial Civitas, Ed.*
- Ndzana, M., Cyrille, O., Mvogo, G. y Bedzeme, T. (2021). Innovation and small and médium enterprises' performance in Cameroon. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 28. No. 5, pp. 724-743.
- Nejadhussein, S., Rahimian, M. y Mousavinasab, S. (2014). The relationship between knowledge management and R&D performance: a case study in auto industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*. Vol. 11. No. 5

- Nieto, A. (2001). Propositiones básicas para el estudio de la innovación tecnológica en la empresa. Ponencia presentada en la *II Jornada sobre Gestión de la Innovación tecnológica en la empresa*, Universidad Complutense de Madrid.
- Nieto, M. y Santamaria, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 48. No. 1, pp.44-69.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. Vol. 69. pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol. 5. No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica del conocimiento. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995), The knowledge creating company, 1a edición, Oxford University Press, New York
- Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship*. En Nordqvist, M., & Zellweger, T., (Eds.), *Transgenerational entrepreneurship. Exploring growth and performance in family firms across generations*. Edward Elgar Publishing.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., and Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. In H. Landstrom, D. Smallbone, H. Crijns, and E. Laveren (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research* (pp. 93–116). London: Edward Elgar.
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., Sanz, V., Hervás, J. y Moreno, F. (2016). Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 11, pp. 5336–5341.
- Nurhasanah, N. y Murwatiningsih. (2018). The Influence of Market Orientation, Learning Orientation, Innovation and Competitive Advantage to Improve Marketing Performance. *Management Analysis Journal*. Vol. 7, No. 4, pp. 458-468.
- O'Sullivan, D., y Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Los Ángeles, EE. UU.: Sage.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: La medida de las actividades científicas y tecnológicas. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3° Ed.)*. París.

OCDE y EUROSTAT, (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3° Edición. España: Grupo Tragsa.

Ochoa, S., Cervantes, G., Jacobo, C. y Flores, J. (2020). Knowledge and innovation in mexican agricultural organizations. *Economies*. Vol. 8. No. 4, pp. 1-12.

Ochoa, S., Cervantes, G., Jacobo, C. y Flores, J. (2020). Knowledge and innovation in mexican agricultural organizations. *Economies*. Vol. 8. No. 4, pp. 1-12.

Ode, E. y Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*. Vol. 5 No. 3. pp. 210-218.

OECD. (2000). Knowledge Management in the Learning Society. Paris. OECD

Ogbari, M., Ibidunni, A., Ogunnaike, O., Olokundun, M. y Amahian, A. (2018). A comparative analysis of small business strategic orientation: Implications for performance. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 17 No. 1. pp. 1-15.

Oktavio, A., Kaihatu, T. y Kartika, E. (2019). Learning orientation, entrepreneurial orientation, innovation and their impacts on new hotel performance: evidence from Surabaya. *Journal of Applied Management*. Vol. 17, No. 1. Pp. 8-19.

Oliva, F., y Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of knowledge management*. Vol. 23. No. 9, pp. 1838-1856.

Oliver, R. (2000). Real Time Estrategy: New rules for global Markets. *Journal of Business Strategy*. Vol. 21, No. 3, pp. 7-9.

Ordoñez, P. (1999) Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. Universidad de Oviedo. *Working Paper*.

Osobajo, O. y Bjeirmi, B. (2021). Aligning tacit knowledge and competitive advantage: a resource-based view. *International Journal of Knowledge Management Studies*. Vol. 12, No. 3, pp. 203-226

Padilla-Ornelas, P. y Martínez-Serna, M. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. Vol. 26. No. 75. pp. 55-65.

Pardi, S., Imam, S. y Zainul, A. (2014). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation toward learning orientation, innovation, competitive advantages, and marketing performance. *European Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 21, pp. 69-81.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Pastor, M., Rodríguez, P y Collado, J. (2018). El papel de la orientación al aprendizaje en la innovación y el desempeño: Un estudio en micro, pequeñas y medianas empresas en San Luis Potosí (México). *Contaduría y Administración. Especial innovación*. Vol. 64. pp.1-18.

Pathirage, C., Amaratunga, D. y Haigh, R. (2007). Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11, No. 1, pp. 115-126.

Peansupap, V. y Walker, D. (2009). Exploratory factors influencing design practice learning within a Thai context. *Engineering , Construction and Architectural Management*. Vol. 16. No. 3.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2009). Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Vol. 14. No. 48, pp. 495-506.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford: Blackwell

Peralta, Y. (2009). Criterios de éxito y no éxito de la formación en el área de recursos humanos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Vol.19, pp. 129-151.

Peraza, X. (2009). La gestión del conocimiento y las Tics en el siglo XXI. *CONHISREMI Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*. Vol. 5. No. 1.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). Generación de conocimiento y gestión de recursos humanos. *VIII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Sevilla. 10-12 noviembre.

Pérez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1). 91-104.

Pérez, S., Montes, J. y Vázquez, C. (2000): Aprendizaje organizativo, Gestión del conocimiento y Capital Intelectual: Un enfoque integrador. *XIV Congreso Nacional De AEDEM: Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*. Jaén.

Phusavat, K., Anussornnitarn, P., Rassameethes, B., Helo, P. y Kess, P. (2009). Organizational learning and development: Lessons from productivity analysis. *International Journal of Innovation and Learning*. Vol. 6. No. 4, pp. 406-421

Picker, S., Rhunke, A., y Leker, J. (2005). *Knowledge Management - Factor of Success*. University of Muenster, Institute of Business Administration.

Pinheiro, D., Blanco, M., Heijs, J. y Baumert, T. (2018). Innovación y competitividad: un análisis aplicado a las empresas industriales españolas. *Cuadernos de Información Económica*. No. 265, pp. 25-41

Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Portugal, M., Rosa, N. & Frias, C. (2016) Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Vol.6. No.1, pp. 04-39

Quiroga-Parra, D., Hernández, B., Torrent-Sellens, J. y Ramírez, J. (2014). La innovación de productos en las empresas. Caso empresa América Latina. *Cuadernos del CENDES*, 31(87),63-85. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40338661004>

Radjou, N. (2004). Innovation networks: a new market structure will revitalize invention-to-innovation cycles.

Ramírez-Hernández, J. (2012). Contexto actual de la protección del conocimiento: propiedad intelectual en la Universidad Autónoma del Estado de México. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM*,

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 33, No. 3, pp.761-787.

Rezaei, R., y Fanak, D. (2019). Mediation effect of organizational learning on the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance in the Agriculture Jihad Organization of West Azerbaijan Province, Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*. Vol. 21. pp.37-50.

Restrepo-Morales, J., Loaiza, O. y Vanegas, J. (2019). Determinants of innovation. *Journal of Economics, Finance and Administrative Service*. Vol. 24. No. 47, pp. 97-112.

Reyes, G., Hernández, O. y González, F. (2019). Liderazgo comunitario y su influencia en la sociedad como mejora del entorno rural. *Revista Innova ITFIP*. Vol. 5, No.1, pp. 15-27.

Rhee, J., Park, T. y Lee, D. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. *Technovation*. Vol. 30, No. 1, pp. 65-75.

Rhee, Y. y Choi, J. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 38 No. 6 pp. 813-832

- Rhee, Y. y Choi, J. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 38 No. 6 pp. 813-832
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions". *Academy of Management Journal*, 47 (2), 255–266.
- Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. y Popovič, A. (2017). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: An empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*. pp. 1-9.
- Ringle, C., Wende, S. y Becker, Jan-Michael. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Ro, Y., Yoo, M., Koo, Y. y Song, J. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 53, No. 1
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125–140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Roberts, E. (2007). Managing invention and innovation. *Research in Technology Management*. Vol. 50. No. 1, pp. 35-54.
- Roberts, J. (2006). *La empresa moderna. Organización, competencia y resultado*. Barcelona: Antony Bosch Editor.
- Robertson, C. y Chetty, S. (2000). A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance. *International Business Review*, Vol. 9, pp. 211-235.
- Rochina-Barrachina, M., Mañez, J. y Sanchis-Llopos, J. (2008). Process innovations and firm productivity growth. *Small Business Economics*. Vol. 34, pp. 147-166.
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G. y García-Villaverde, P. (2013): "Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19. No.4
- Rodríguez, D., y Gairín, J., (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, XXIV , No. 46, pp. 73-90.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*. Vol. 22. No. 2. pp. 141-153.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Roldán, J. (2000). Sistemas de información ejecutivos (EIS): Un estudio descriptivo sobre la situación en España. *La Empresa del Siglo XXI: Finanzas, Tecnologías y Sistemas de Información*. Vol. 2, pp. 237-254.
- Romero, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 17(35), 91–103.
- Rosemond, B., Edward, M. y Moses, A. (2012). An empirical analysis of the effect of the entrepreneurial orientation on firm performance of auto artisan in the cope coast metropolis. *Developing Country Studies*. Vol. 1, No.9.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge University Press, Ed. Cambridge UK.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. y Baushc, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. Vol. 26. No. 4, pp. 441-457.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management?. *The International Journal of Education Management*. Vol. 14. No. 7, pp. 325-333.
- Ruggles, R. (1998). Th estate of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*. Vol. 40. No. 3, pp. 80-89
- Ruíz-Jiménez, J. y Fuentes-Fuentes, M. (2013). Innovación y desempeño empresarial. Efectos de la capacidad de combinación del conocimiento en Pymes de base tecnológica. *Economía Industrial*. No. 388, pp. 59-66.
- Runyan, R., Droge, C. y Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What are their relationships to firm performance?. *Journal of Small Business Management*. Vol. 46, No. 4, pp. 567-588
- Sabherwal, R., y Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, Vol.34, No.2, pp. 225–260.
- Sackmann, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sahut, J. y Peris-Ortíz, M. (2014). Small Business, innovation and entrepreneurship. *Small Business Economics*. Vol. 42. No. 4. pp. 663-668.
- Saldarriaga, M., Guzmán, M. y Concha, E. (2019). Innovación empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 2, pp. 151-166.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sambamurthy, V. y Subramani, M. (2005). Special issue on information technologies and knowledge management. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. Vol. 29. No.2.

Sánchez, J., Mayorga, P., Vázquez, G. y González, E. (2016). La gestión del conocimiento y la competitividad en las pymes. En Sánchez G., José. La competitividad y su relación con la gestión del conocimiento y el mercado global. México: Universidad de Guadalajara. pp. 19-43.

Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B. y Martínez-Falcó, J. (2023). La orientación emprendedora como una fuente de innovación para las empresas: un análisis aplicado. *Brazilian Journal of Development*. Vol. 9. No. 3 pp. 8975-9006.

Sánchez-Sellero, P. (2014). Sánchez-Sellero, M., Sánchez-Sellero, F. y Cruz-González, M. (2014). Innovación y productividad manufacturera. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 9. No. 3, pp. 135-145.

Santamaria R. (2018). Las PYMES y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. VI, núm. 21, pp. 131-144, 2018

Santillán, M. (2010). Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI. La Coruña: Editorial Netbiblio.

Santos, M., Sanzo, M., Álvarez, L. y Vázquez, R. (2002). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, No. 1, pp. 7-33.

Santoyo, H., Muñoz, M., Aguilar, J., Rendón, R. y Altamirano, J. (2011). Políticas de Asistencia técnica y extensión rural para la innovación en México. En: Baca del Moral, J., y Pérez Villalva, E. 2011. Análisis de políticas Públicas para el Desarrollo Agrícola y Rural. Universidad Autónoma Chapingo. ISBN: 978-607-12-0241-3. Pp 105-128

Sanzo, M., Santos, M. y García, N. (2012). Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: evidence from Spanish SMEs'. *International Small Business Journal*. Vol.30 No. 6. Pp. 700-726.

Sapienza, H., De Clercq, D. y Sandberg, W. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*. Vol. 20. No. 4, pp. 437–457.

Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*. Vol. 24. No. 5, pp. 501-516.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Schumpeter, J. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press: Cambridge Massachusetts.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2021). Sistema Agroalimentario de México: Un desafío de bienestar. Recuperado de: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/sistema-agroalimentario-de-mexico-un-desafio-de-bienestar>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Aguascalientes un territorio pequeño pero muy productivo*. Recuperado de <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/aguascalientes-un-territorio-pequeno-pero-muy-productivo>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). *Visita a productores de vid*. Recuperado de <https://www.gob.mx/agricultura/aguascalientes/articulos/visita-a-productores-de-vid?idiom=es>

Secretería de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2017). Planeación Agrícola Nacional 2017-2030. Recuperado de: <https://www.gob.mx/agricultura/acciones-y-programas/planeacion-agricola-nacional-2017-2030-126813>

Segars, A. y Grover, V. (1998). Strategic Information Systems Planning Success: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *MIS Quarterly*. Vol. 22, pp. 139-163.

Serna, M., Martínez, J. y Martínez, J. (2016). The impact of learning orientation on innovation and performance in SME's in Mexico. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 5, No. 1, pp. 48-64.

Serradell, E., y Pérez, A. (2003) La gestión del conocimiento en la nueva economía. FUOC Madrid España.

Serrano-Bedia, A., Concepción López-Fernández, M. y García-Piqueres, G. (2012). Complementarity between innovation activities and innovation performance: evidence from Spanish innovative firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 23, No. 5, pp. 557-577.

Sethi, A. (2018). Obstacles faced by small medium enterprises in imparting training: An empirical study on textile industry. *Pacific Business Review International*. Vol. 10. No. 10. pp. 103-109.

Shaher, A. y Khairul, A. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance: The mediation role of learning orientation on Kuwait SMEs. *Management Science Letters* pp. 3811-3820.

Shan, P., Song, M., y Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 2, pp.683-690.

Shannak, R. (2009). Measuring Knowledge Management Performance. *European Journal of Scientific Research*. Vol. 35. No.2, pp. 242-253.

Sharma, P., Liengaard, B., Hair, J., Sarstedt, M. y Ringle, C. (2022). Predictive Model Assessment and Selection in Composite-based Modeling Using PLS-SEM: Extensions and Guidelines for Using CVPAT. *European Journal of Marketing*. Vol. 57. No. 6, pp. 1662-1677.

Sheng, M. y Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*. Vol. 69, No. 6, pp. 2302-2308.

Shujahat, M., Wang, M., Ali, M., Bibi, A., Razzaq, S. y Durst, S. (2021). Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 770-795.

Singh, S. y Singh K. (2019). Knowledge management process and innovation in Indian nationalised bank. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. Vol. 8. No. 12, pp. 4650-4657

Sinkula, J., Baker, W. y Noordeweir, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 25, No. 4, pp. 305-318

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2019). *Infografía Agroalimentaria 2019 aguascalientes*. Recuperado de <https://agroproductores.com/wp-content/uploads/2020/09/Aguascalientes-Infografia-Agroalimentaria-2019.pdf>

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2020) *Avance acumulado de la producción pecuaria año 2020*. Recuperado de http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance_siap_gb/pecAvanceEdo.jsp

Slater, S. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, pp. 79-86.

Slater, S. y Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp.63-74.

Solleiro-Rebolledo, J, Aguilar-Ávila, J. y Sánchez-Arredondo, L. (2015). Configuración del sistema de innovación del sector agroalimentario mexicano. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36(),1254-1264.ISSN: 1405-9282.

- Stam, W. y Elfring, T. (2008): "Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital". *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, n° 1, pp. 97-111.
- Stuetzer, M., Audretsch, D., Obschonka, M., Gosling, S., Rentfrow, P. y Potter, J. (2018). Entrepreneurship culture, knowledge spillovers and the growth of regions. *Regional Studies*. Vol. 52, No. 5, pp. 608-618
- Subramanian, M. y Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. Vol. 48, No. 3, pp. 450-464.
- Sun, J., Song, S., Wipawayangkool, K y Joon, S. (2021). Roles of dynamic capabilities and knowledge management strategies on organizational performance. *Information Development* , Volume 37 (1)
- Suzilawati, I. y Low, H. (2015). The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 172, pp. 230-237.
- Sveiby, K. (2000) Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión 2000. Mexico
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. y Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3. No. 4, pp. 262-275.
- Syarifah, I., Mawardi, M. y Iqbal, M. (2020). The effect of entrepreneurship orientation toward market orientation and performance of Songkok MSMEs in Gresik Regency. *The International Journal of Accounting and Business Society*. Vol. 28, No. 2, pp. 65-82.
- Taghizadeh, S., Seyedeh, K., Karini, A., Nadarajah, G. y Nikbin, D. (2021). Knowledge management capability, environmental dynamism and innovation strategy in Malaysian firms. *Management Decision*. Vol. 59. No. 6, pp. 1386-1405.
- Tajeddini, K., Altinay, L., y Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.65, pp.100–114.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*. Vol. 22. No.5, pp- 403-433
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L., Zhang, Y. y Li, Q. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 32, No. 1. pp. 219-239.

- Tarí, J. y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15. No.3, pp. 139-152
- Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, pp. 202–216.
- Teece, D., Paisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509-533.
- Todorovic, W. y Schlosser, F. (2007). An Entrepreneur and a Leader: A Framework Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a Firm's Entrepreneurial Orientation- Performance Relationship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol. 20, No. 3. pp. 289-307.
- Tödtling, F., Tripl, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy* 34, 1203-1219.
- Tremblay, D. (2004). Innovation, strategic management and economics: How does economic theory explain innovation within enterprises?. Research Note No. 2004-04. *Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy*. Université du Québec.
- Tseng, F. y Fan, Y. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*. Vol. 101. No. 2, pp. 325-342.
- Tuan, L. (2017). Knowledge sharing in public organizations: the roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*. Vol. 40, No.4, pp. 361-373.
- Tushman, M. y Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*. Vol. 28. No. 3, pp. 74-92.
- Ugwu, C. y Ekere, J. (2018). The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria: A structural equation modeling approach. *Global Knowledge Memory and Communication*. 67(6/7) pp. 350-376
- Vaitoonkiat, E. y Charoensukmongol, P. (2020). Interaction effect of entrepreneurial orientation and stakeholder orientation on the business performance of firms in the steel fabrication industry in Thailand. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* , Volume 12 (4): 21
- Valdés, L. (2002) *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Valdez-Juárez, L., Ramos-Escobar, E. y Borboa-Álvarez, E. (2019). The Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Orientation: Source of Innovation and

Profitability in the Mexican SME. *Small Business International Review*, 3(1), pp. 49-66.

Valhondo, D. (2003). Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad. *Madrid: Ediciones Díaz de Santos*.

Van de Ven, A. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8, pp. 211-230

Van Fleet, D. (2016). What is agribusiness? A visual description. *Amity Journal of Agribusiness*, Vol. 1. No. 1. pp. 1-6.

Vega, J. y Martínez, M. (2017). El marketing interno y la orientación al aprendizaje como antecedentes a la innovación en las pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Vol. 6. No. 11.

Vega, J., Martínez, M. y García, J. (2020). La influencia del compromiso organizacional y la orientación al aprendizaje sobre innovación y desempeño en los agronegocios. *Revista Espacios*. Vol. 41. No. 17.

Verde, J. (2013). *Soñar es poder*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

Vij, S. y Farooq, R. (2015). The relationship between learning orientation and business performance: Do smaller firms gain more from learning orientation?. *The IUP Journal of Knowledge Management*. Vol. 13 No.4 pp. 1-20

Vila, N. y Küster, I. (2010). La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español. *Ensayos de Economía*. Vol. 20. No. 36, pp. 165-202.

Wach, K., Glodowska, A. y Maciejewski, M. (2018). Entrepreneurial orientation, knowledge utilization and internationalization of firms. *Sustainability*. Vol. 10, No. 12, pp. 4711

Wahyono, W. (2020). The mediating effect of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *Journal of Management Development*. Vol. 39. No. 1, pp. 18-30.

Wahyuni, N. y Giantari, G. (2019). Effect of Learning Orientation on Innovation: A Mediating Role of Knowledge Competence. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*. Vol. 6. No. 2, pp. 92-98.

Wales, W., Covin, J. y Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 14. No.4, pp. 639-660.

- Wales, W., Wiklund, J., y McKelvie, A. (2015). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. *International Small Business Journal*. Vol. 33. No. 4, pp. 351-373.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21 (4), 541-567.
- Wang, E. y Wei, H. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.16, No.10, pp.1161-1177.
- Wang, S. y Noe, R. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 20, No. 2, pp. 115-131.
- Wang, X., Fang, Y., Qureshi, I. y Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 36, No. 3, pp. 403-420.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, Vol. 42, No.3, pp. 294-306.
- White, G. y Vila, N. (2017). Entrepreneurial orientation's effect on marketing strategies and succes: implications for US firms entering Cuba. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 13, No. 2, pp. 501-523.
- Wielkiewicz, R. y Meuwissen, A. (2014). A lifelong learning scale for research and evaluation of teaching and curricular effectiveness. *Teaching of Psychology*. Vol. 41, No. 3, pp. 220-227.
- Wiig, K. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 399-405
- Wiklund, J. (1999): "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, n° 1, pp. 37-48.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orienation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*. Vol. 20, No. 1, pp. 71-91.
- Wong, K. y Aspinwall E. 2005. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of knowledge Management* Vol. 9. No. 3, pp. 64-82

- Wright, K. (2005). Personal Knowledge Management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol.3. No. 3, pp. 156-165.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*. Vol. 27, No. 6, pp. 701-721.
- Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*. Vol. 60, pp. 549-555
- Wulansari, N., Ranihusna, D. y Wijaya, A. (2020). The role of knowledge management in MSMEs business performance. *IOP Conference Series: Earth and Environment Science*. Vol. 485. No1, pp. 1-8.
- Wulantika, L. (2010). Knowledge management creation and innovation in improving corporate. *Journal Ilmiah Ekonomi*. Vol. 10. No. 2, pp. 1-14.
- Xie, X., Zou, H. y Qi, G. (2020). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*. Vol. 88, pp. 289-297.
- Xin, J., Yeung, A. y Cheng, T. (2008). Radical innovation in new product development and their financial performance implications: An event study of US manufacturing firms. *Operation Management research*. Vol. 1. pp. 119-128.
- Yamada, K. y Eshima, Y. (2009). Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan. *The Academy of Management Proceedings, Annual Meeting Proceedings* (Conference Theme: Green Management Matters).
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad y Empresa*. Vol. 13, No. 21, pp. 93-115.
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 7. No. 1, pp. 65-81.
- Yusof, M. y Bakar, A. (2012). Knowledge management and growth performance in construction companies: a framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 62, pp. 128-134.
- Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41. No.3, pp. 125-145.
- Zahra, S. y Neubaum, D. (1998): "Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 2, n° 2, pp. 123-140.

- Zahra, S. y Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. Vol. 10, No. 1, pp. 43-58.
- Zahra, S. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extensión. *Academy of Management Review*. Vol. 27. No. 2, pp. 185-203.
- Zahra, S. y Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), pp. 219–229.
- Zapata, G. y Canet, M. (2008). Propuesta Metodológica para la Construcción de Escalas de Medición a partir de una Aplicación Empírica. *Revista Electrónica*. Vol. 8. No. 2, pp. 1-26.
- Zhang, X., Ma, X. y Wang, Y. (2012): "Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China". *Thunderbird International Business Review*, Vol. 54, No. 2, pp. 195–210.
- Zhao, Y., Yu, Y., Shakeel, P. y Montenegro-Marin, C. E. (2021). Research on operational research-based financial model based on e-commerce platform. *Information Systems and e-Business Management*. Vol. 1, No. 17.
- Zouaghi, F. y Sánchez, M. (2016). Has the global financial crisis had different effects in innovation performance in the agri-food sector by comparison to the rest of the company. *Trends in Food-Science Technology*. Vol. 50, pp. 230-242.
- Zylbersztajn, D. (2017). Agribusiness systems analysis: origin, evolution and research perspectives. *Revista de Administração*. Vol. 52. No. 1 pp. 114-117.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario utilizado en las encuestas para la recolección de datos

Estimado empresario: Estamos realizando una investigación para determinar el nivel de orientaciones estratégicas de los agronegocios en Aguascalientes. De antemano agradecemos su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad.

BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____

DIRECCIÓN: CALLE: _____ N° _____

COLONIA: _____ MUNICIPIO: _____

CIUDAD: _____ C.P. _____

ACTIVIDAD o GIRO: _____

TIPO DE EMPRESA: ☐ PERSONA FÍSICA ☐ PERSONA MORAL

1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para el año 2023:

	2021	2022	Tendencia 2023		
			Aumento	Igual	Disminución
Ingresos por ventas (millones de pesos)	☐ Menos de \$1	☐ Menos de \$1	☐	☐	☐
	☐ Entre \$1 y \$2	☐ Entre \$1 y \$2			
	☐ Entre \$2 y \$3	☐ Entre \$2 y \$3			
	☐ Entre \$3 y \$4	☐ Entre \$3 y \$4			
	☐ Entre \$4 y \$5	☐ Entre \$4 y \$5			
	☐ Entre \$5 y \$6	☐ Entre \$5 y \$6			
	☐ Más de \$6	☐ Más de \$6			

2.- ¿Cuántos trabajadores conforman su empresa? trabajadores

3.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? años

4.- ¿Cuenta con certificaciones en materia de inocuidad?:

☐ SI ¿Cuál(es)? _____
☐ NO

5.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):

☐ SI ☐ NO (Continúa en la pregunta 7)

6.- Los puestos de dirección, ¿Están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

☐ SI ☐ NO

7.- El género del director general / gerente de su empresa es: ☐ Masculino ☐ Femenino

8.- ¿Cuál es la edad del gerente? años

9.- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa? años

10.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente de su empresa?:

- ☐ Educación Básica
 ☐ Bachillerato
 ☐ Carrera Técnica o Comercial
☐ Licenciatura o Ingeniería
 ☐ Maestría
 ☐ Doctorado

BLOQUE II: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

11.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Autonomía)

		Total desacuerdo			Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	
AU1	Desarrolla unidades de trabajo independientes como por ejemplo "grupos de amigos" para reforzar el pensamiento crítico de nuestros trabajadores.	1	2	3	4	5	
AU2	Desarrolla maneras eficaces que permiten a los empleados el acceso a los equipos y los recursos necesarios para poner en práctica sus nuevas ideas.	1	2	3	4	5	
AU3	Desarrolla esfuerzos para crear autonomía de los empleados por medio de acciones tales como reglas y procedimientos flexibles.	1	2	3	4	5	
AU4	Implementa los cambios estructurales necesarios tales como la formación de grupos pequeños autónomos para estimular nuevas ideas de los	1	2	3	4	5	
AU5	Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados sean responsables de mejorar sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	
AU6	Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados tomen las decisiones más apropiadas en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	

12.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Innovación)

		Total desacuerdo			Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	
IN1	Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5	
IN2	Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y la experimentación entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5	
IN3	Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.	1	2	3	4	5	
IN4	Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.	1	2	3	4	5	
IN5	Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.	1	2	3	4	5	
IN6	Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías pero aún no han sido probadas en la organización.	1	2	3	4	5	

13.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Toma de Riesgos)

		Total desacuerdo			Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	
TR1	Compromete una cantidad de recursos importante para crecer.	1	2	3	4	5	
TR2	Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos.	1	2	3	4	5	
TR3	Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos.	1	2	3	4	5	
TR4	Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades.	1	2	3	4	5	
TR5	Invierte en la adquisición de tecnologías de la información.	1	2	3	4	5	
TR6	Invierte en la adquisición de información externa a la organización.	1	2	3	4	5	

14.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Proactividad)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
PR1	Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia.	1	2	3	4	5	
PR2	Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia.	1	2	3	4	5	
PR3	Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia.	1	2	3	4	5	
PR4	Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.	1	2	3	4	5	
PR5	Se esfuerza por ser el "primero" en la obtención de los beneficios que genera la industria.	1	2	3	4	5	
PR6	Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.	1	2	3	4	5	

15.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Agresividad Competitiva)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
AC1	Adopta una estrategia de "reducción de precios" para reforzar su posición competitiva.	1	2	3	4	5	
AC2	Asume una posición agresiva para adaptarse a los cambios que demanda el mercado.	1	2	3	4	5	
AC3	Adopta las prácticas comerciales o las técnicas exitosas de la competencia para mejorar su posición competitiva.	1	2	3	4	5	
AC4	Adopta la postura competitiva de "hacer a un lado a la competencia" cuando ésta sea una amenaza para la organización.	1	2	3	4	5	
AC5	Utiliza estrategias no convencionales y originales para desplazar a la competencia del mercado.	1	2	3	4	5	
AC6	Utiliza estrategias de mercado para obtener mayores ventajas competitivas que la competencia.	1	2	3	4	5	

BLOQUE III: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

16.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Compromiso con el Aprendizaje)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
COA1	Los ejecutivos básicamente están de acuerdo que nuestra habilidad en la empresa para "aprender" es la clave de nuestra ventaja competitiva.	1	2	3	4	5	
COA2	Los valores básicos de la empresa incluyen "aprender" como clave para mejorar.	1	2	3	4	5	
COA3	El sentido aquí respecto a que el empleado aprenda, es que es una inversión no un gasto.	1	2	3	4	5	
COA4	Aprender en mi organización es visto como producto clave necesario para garantizar la supervivencia organizacional.	1	2	3	4	5	
COA5	Nuestra cultura es que el aprendizaje del empleado no es una alta prioridad.	1	2	3	4	5	
COA6	El juicio colectivo en esta empresa es que una vez que suspendamos el aprendizaje, se pone en peligro nuestro futuro.	1	2	3	4	5	

17.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Visión Compartida)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
VIC1	Hay un concepto bien expresado de quiénes somos y dónde estamos como empresa.	1	2	3	4	5	
VIC2	Hay un total acuerdo sobre nuestra visión de la empresa entre todos los niveles, funciones y divisiones.	1	2	3	4	5	
VIC3	Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de esta empresa.	1	2	3	4	5	
VIC4	Los empleados se visualizarán a ellos mismos como socios o compañeros en la definición de la dirección de empresas.	1	2	3	4	5	
VIC5	Los jefes superiores creen en compartir su visión de la empresa con los empleados de niveles más bajos.	1	2	3	4	5	
VIC6	Nosotros no tenemos una visión bien definida para la totalidad de la empresa.	1	2	3	4	5	

18.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente ... (Mentalidad Abierta)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
MEA1	En esta organización no tenemos miedo de reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de la forma en que conducimos el negocio.	1	2	3	4	5	
MEA2	Los jefes en esta empresa no permiten que su "visión de las cosas" sea cuestionada.	1	2	3	4	5	
MEA3	Nuestra empresa pone en un valor muy alto una "mentalidad abierta".	1	2	3	4	5	
MEA4	Los jefes en esta empresa motivan a los empleados a "pensar más allá de lo establecido".	1	2	3	4	5	
MEA5	En esta organización el énfasis en la innovación constante no es parte de nuestra cultura empresarial.	1	2	3	4	5	
MEA6	Las ideas originales son altamente valoradas en esta organización.	1	2	3	4	5	

BLOQUE IV: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

19.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente... (Entrenamiento y Mentoría de los Empleados)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
EM1	Se capacita a los empleados en temas relacionados con su trabajo.	1	2	3	4	5	
EM2	Se busca desarrollar las habilidades personales (no relacionadas con el trabajo en sí).	1	2	3	4	5	
EM3	Se impulsa a los trabajadores a seguir educándose (apoyos económicos).	1	2	3	4	5	
EM4	Se brinda mentoría formal (desarrollo de aprendices).	1	2	3	4	5	

20.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente... (Políticas y Estrategias de Gestión del Conocimiento)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
PE1	Rapidez y facilidad para acceder a la información.	1	2	3	4	5	
PE2	Existencia de sistemas burocráticos.	1	2	3	4	5	
PE3	Bases de datos que contienen todo el conocimiento, incluyendo las definiciones estratégicas.	1	2	3	4	5	
PE4	Uso de la tecnología adecuada e inversión en actividades de I+D.	1	2	3	4	5	
PE5	Frecuentemente se actualizan las bases de datos.	1	2	3	4	5	

21.- Por favor, indique si en su empresa comúnmente... (Adquisición y Captura de Conocimiento Externo)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
ADC1	Usamos conocimiento obtenido de la cadena de suministros y de nuestros competidores.	1	2	3	4	5	
ADC2	Usamos conocimiento obtenido de instituciones públicas.	1	2	3	4	5	
ADC3	Usamos asesores externos para obtener conocimiento del entorno inmediato de la empresa.	1	2	3	4	5	
ADC4	Usamos internet para obtener conocimiento externo.	1	2	3	4	5	
ADC5	Contratamos consultores para mejorar el trabajo en equipo (aprendizaje).	1	2	3	4	5	

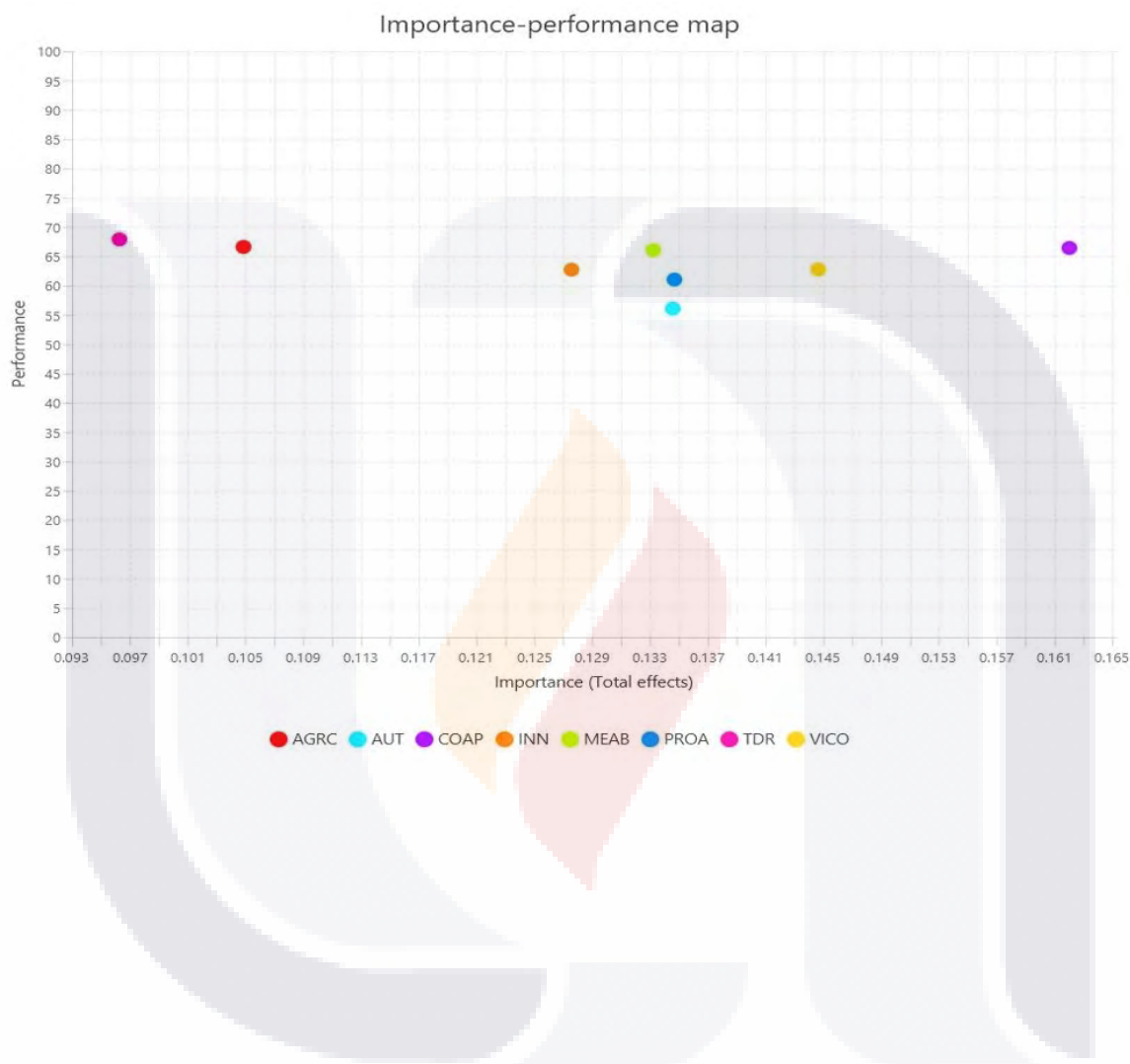
22.- Por favor indique si en su empresa comúnmente... (Efectos de la Cultura Organizacional)		Total desacuerdo			Total acuerdo		
EC1	Los trabajadores con más experiencia al igual que los directivos, transfieren su conocimiento a los nuevos empleados o aquellos con menos experiencia.	1	2	3	4	5	
EC2	Cuentan con un sistema de valores y cultura, que promueve continuamente compartir el conocimiento.	1	2	3	4	5	
EC3	Se fomenta y enfatiza el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	
EC4	Cuentan con un ambiente que fomenta tanto el desarrollo e implementación de nuevas ideas, como la libre expresión de diversas opiniones.	1	2	3	4	5	

BLOQUE V: INNOVACIÓN

23.- ¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años?. En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa			Grado de importancia					
			Poco importante		Muy importante			
Productos/servicios								
• Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	
• Comercialización nuevos productos/servicios	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	
Procesos								
• Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	
• Adquisición de nuevos bienes de equipos	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	
Sistemas de gestión								
• Dirección y gestión	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	
• Compras y aprovisionamientos	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	
• Comercial/ventas	No ☐	Si ☐	1	2	3	4	5	

!!!! GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!!

Anexo 2. Mapa de Importancia-Desempeño del efecto de las dimensiones de la Orientación Emprendedora y la Orientación al Aprendizaje en la Gestión del conocimiento.



Anexo 3. Mapa de Importancia-Desempeño del efecto de las dimensiones de la Gestión del conocimiento en la Innovación.

