

La orientación emprendedora para la innovación en las pymes: importante pero no suficiente

Juan Carlos Leiva¹, Ronald Mora-Esquivel, Manrique Hernández-Ramírez

Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2022.542>

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo indagar sobre una posible relación de interacción de sendos conceptos, la orientación estratégica y de la capacidad de aprendizaje organizativo, en la relación existente entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador. Mediante un análisis empírico basado en una muestra de 158 pymes que operan en Costa Rica se comprueba una relación positiva y posteriormente se discuten las implicaciones de los resultados para las empresas, utilizando adicionalmente ejemplos provenientes de tres casos de pymes reconocidas por su capacidad innovadora.

Palabras clave: innovación en pymes, orientación emprendedora, orientación estratégica, aprendizaje organizativo.

Clasificación JEL: D21, M10, O31.

Fuente de referencia: Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R., & Leiva J.C. (2022). Orientación emprendedora y desempeño innovador en mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 95–108. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4519>

1 Introducción

La evidencia respecto al impacto que la innovación tiene en la competitividad y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es clara, aunque no es igual de clara cuando se trata de entender cómo se produce (Castillo-Vergara & García-Pérez-de-Lema, 2021). Dicho en otras palabras, sabemos que la innovación impacta el desempeño de las pymes, pero aún no tenemos totalmente claro cómo se produce dicho impacto.

Una de las aristas bajo las cuales se ha investigado este tema es la orientación emprendedora, entendida como la capacidad de innovar, la proactividad y la asunción de riesgos (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Aunque intuitivamente uno pensaría que la orientación emprendedora debería producir innovación en las pymes, la evidencia científica no es concluyente, al contrario, señala que existen diversos matices, contextos y variables que

pueden condicionar dicha relación (Soares & Perin, 2020).

Este trabajo recoge los principales resultados de sendos artículos de investigación (Hernández-Ramírez y otros, 2021, 2022) en los cuáles se indagó sobre la posibilidad de una relación de interacción, tanto de la orientación estratégica y de la capacidad de aprendizaje organizativo, en la relación existente entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador. El análisis empírico se basó en información recolectada entre los meses de junio a diciembre de 2018 en una muestra de 158 pymes que operan en Costa Rica. Dichas empresas provinieron de diversos sectores de la economía costarricense, aunque predominaron las de servicios y comercio (72,8% de la muestra), con una antigüedad media de 21 años, y mayoritariamente dedicadas al mercado nacional (86%). Además, se utilizan ejemplos provenientes de tres casos de pymes reconocidas por su capacidad innovadora como

¹Autor de correspondencia: jleiva@itcr.ac.cr.

evidencia cualitativa e ilustrativa de las implicaciones para las empresas.

2 Desempeño innovador y orientación emprendedora

El desempeño innovador de una empresa se puede conceptualizar como la capacidad y los esfuerzos por convertir ideas y procesos creativos en nuevos o mejorados procesos, productos, servicios o modelos de negocios, que sean reconocidos como relevantes, útiles y que generen un mayor desempeño.

En este trabajo, para medir tal desempeño innovador se aplica una escala diseñada por Alegre y otros (2006) que utiliza una valoración tipo Likert de 7 puntos en la que se solicita al encuestado que compare el desempeño de su empresa con el de su competencia, asignando una valoración desde 1 = “mucho peor” hasta 7 = “mucho mejor” en doce aspectos, ocho relativos a la eficacia de la innovación y cuatro relacionados con la eficiencia del proceso.

Entre estos aspectos se incluyen, relacionado con la eficacia de la innovación, la renovación de productos que ya se encuentran desfasados, la ampliación de la gama de productos (y servicios) mediante productos (y servicios) tecnológicamente mejorados, así como el desarrollo de productos respetuosos con el medioambiente. En cuanto a aspectos relacionados con la eficiencia se incluyen temas como la duración media de los proyectos de innovación, su costo promedio y el grado de satisfacción general con la eficiencia de ellos.

Por su lado, la orientación emprendedora, tal y como fue señalado, es la forma en que la empresa demuestra su capacidad de innovar, de ser proactivas y de tomar riesgos. Existen diversas formas de medir esta orientación y, en este trabajo, se recurre a la propuesta por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989). Dicha medida también se basa en una escala Likert de 7 puntos

que valora aspectos como el dinamismo y espíritu emprendedor de las personas que trabajan en la empresa o la disposición de estas a asumir riesgos.

3 El rol de la orientación estratégica

La orientación estratégica, entendida como el marco de decisiones y acciones que adopta una empresa para alinearse con su entorno (Miles & Snow, 1978), fue la primera variable escogida para valorar su posible rol mediador entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador. En ese sentido, los mismos Miles y Snow (1978) propusieron cuatro tipologías de empresas en función de su orientación estratégica: defensoras, prospectoras, analizadoras, y reactivas.

Las defensoras son empresas enfocadas en ser eficientes y en producir una cantidad limitada de productos y servicios, para atender un mercado estable. Las prospectoras buscan la explotación permanentemente de nuevos productos, servicios y oportunidades de mercado, a través de procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios. Las analizadoras son un punto intermedio entre las dos posturas anteriores, pues buscan un balance entre eficiencia operativa e innovación, cuentan con la capacidad de combinar las fortalezas de las dos tipologías anteriores y actúan de forma defensiva o prospectora cuando es necesario. Finalmente, las reactivas no poseen un enfoque específico que las caracterice ni una estrategia clara, de forma que solo van reaccionando a los cambios del mercado cuando se van presentando a lo largo del tiempo.

Para analizar empíricamente el papel de la orientación estratégica en la relación orientación emprendedora-desempeño innovador, se hizo uso de un modelo de regresiones jerárquicas secuenciales. Los resultados mostraron que, efectivamente, la variable orientación estratégica condicionaba la relación analizada.

En cuanto a las tipologías de empresas, el efecto positivo de la orientación emprendedora en el desempeño innovador de las pymes analizadas fue mayor cuando la empresa seguía una orientación estratégica prospectora en lugar de una defensiva o analizadora (las reactivas fueron desestimadas al tener escasa representación en la muestra de estudio). El modelo completo, incluyendo todas las variables, explicó un 40,1% de la varianza del desempeño innovador en la muestra de empresas analizadas.

4 El rol de la capacidad de aprendizaje

La segunda variable analizada por su posible capacidad para incidir en la relación existente entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador de la empresa fue la capacidad de aprendizaje organizacional. A este respecto, se sigue la definición de aprendizaje de la organización propuesta por Chiva y otros (2007), quienes señalan que este incluye la creación, la diseminación y el uso de nuevo conocimiento por parte de la empresa.

Para medirla, en el presente trabajo se aplica una escala Likert de los mismos autores que contempla cinco dimensiones: experimentación, aceptación de riesgos, interacción con el entorno, toma de decisión participativa, y diálogo. En este caso, los resultados también apuntan a la relevancia de esta variable en la relación orientación emprendedora-desempeño innovador. En concreto, la capacidad de aprendizaje incidió positivamente en la relación entre orientación emprendedora y el desempeño innovador; en otras palabras, entre más actividades de fomento del aprendizaje aplicaron las empresas estudiadas más positiva fue la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador. El modelo completo explicó un 43,7% de la varianza en el desempeño innovador de las empresas estudiadas.

5 Implicaciones para la gerencia

Del trabajo realizado derivan diversas implicaciones para la gerencia. Una primera es que la orientación emprendedora sigue siendo un punto de partida válido. La gerencia debería buscar formas de incrementar dicha orientación emprendedora entre las personas que trabajan en la organización.

Algunos abordajes que han funcionado en pymes que hemos tratado han sido buscar permanentemente entre sus colaboradores ideas para mejorar, fomentar la asunción de riesgos e incentivar a las personas dinámicas. Un ejemplo de ello es la empresa Trango Consultores (<https://www.trango.cr>), una firma de servicios informáticos con más de veinte años de existencia, liderada por Bernal González, quien tiene una política de “puertas abiertas” para sus colaboradores, llevan a cabo reuniones periódicas para compartir conocimiento y generar cultura, así como establecen espacios concretos para que las personas aporten sus ideas producto del contacto que mantienen con sus clientes (SMLHDA, 2020).

En cuanto a la orientación estratégica, una pregunta que deberían hacerse las personas en puestos gerenciales es de qué forma puede prestarse más atención a las tendencias del entorno, a la existencia de necesidades insatisfechas o a nuevas necesidades de los clientes que permitan detectar y aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Pero, a la vez, de qué forma puede la empresa ser eficiente en la exploración de nuevas oportunidades que surjan en el entorno de los negocios, sin descuidar la explotación de los mercados que a los que se atiende en la actualidad.

En ese sentido, un ejemplo aleccionador es Kemical, una empresa fabricante de productos de limpieza y desinfección para diferentes industrias, reconocida con un premio nacional en

Costa Rica por su innovación (<https://kemical.net/>). En esta empresa, Fernando, su gerente general y miembro de la familia propietaria, junto con su equipo de trabajo han instaurado un departamento que se encarga exclusivamente de temas de innovación (exploración en palabras de Fernando) pero, a la vez, han tomado medidas para asegurar que esta parte de la empresa mantenga un diálogo permanente con la otra parte del negocio, la de explotación (SMLHDA, 2021).

En cuanto a la capacidad de aprendizaje organizacional, la gerencia debería buscar tomar medidas para que las personas tengan espacios para proponer nuevas ideas, pero además dar seguimiento a las mismas y, cuando corresponda, reconocimiento a quienes propongan esas nuevas ideas. Asimismo, se debería fomentar que la empresa interactúe con su entorno (por ejemplo, otras empresas competidoras, suplidoras, aliadas, o sectores académicos). Finalmente, la gerencia debería revisar la forma como toma decisiones y tratar de propiciar mayor diálogo y participación de los colaboradores, según corresponda.

En este caso, el ejemplo que podemos aportar es la empresa Pulse, un estudio de diseño de interacción, agencia de innovación y lab de tecnología (<https://sompulse.com/>) con más de diez años de trayectoria, liderado por Diana Zuleta. En Pulse proactivamente se busca operar bajo un régimen de confianza basado en una comunicación abierta, donde las personas sientan libertad de aportar, errar si es el caso, aprender y proseguir. Además, se persigue activamente que los colaboradores tengan oportunidad de viajar, capacitarse, dar charlas o lecciones y, en general, interactuar con su entorno (SMLHDA, 2019).

6 Conclusiones y limitaciones

La investigación llevada a cabo permite concluir que existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador de las pymes analizadas, pero existen variables que condicionan esta relación y que se deben considerar². Hoy en día la literatura científica en el campo del *management* clama por incentivar el espíritu emprendedor dentro de las organizaciones, pero nuestro trabajo señala que eso es necesario pero no suficiente, pues también las pymes deben procurar desarrollar una orientación estratégica que potencie los beneficios del espíritu intraemprendedor, así como incentivar una capacidad de aprendizaje que permita al talento humano existente en la organización crear, compartir y aplicar el conocimiento que usualmente viene aparejado con los procesos de innovación.

Nuestro trabajo, como cualquier otro, tiene limitaciones que se deben considerar al interpretar los resultados. Los datos fueron recolectados en un determinado momento temporal y en un entorno nacional costarricense concreto que podrían limitar la extrapolación de los resultados a otros momentos temporales o entornos geográficos o sociales. Asimismo, la información fue recolectada antes de la pandemia producida en 2020 por los efectos de la Covid-19, lo cual podría tener implicaciones en los resultados. Los efectos que dicha pandemia han tenido sobre los procesos de innovación y emprendimiento, así como los procesos de aprendizaje de las empresas supervivientes podrían alterar de alguna forma los resultados reseñados. Estas limitaciones, a su vez, abren interesantes vías de investigación futura.

²Las personas interesadas en profundizar en alguna de las referencias reseñadas en este artículo o tener copia de las escalas de medición de cada uno de los conceptos valorados, puede pedir dicha información por correo electrónico al autor de contacto, gustosamente serán compartidas.

7 Referencias

- Alegre, J., Lapidra, R., & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333–346. Doi: 10.1108/14601060610707812
- Castillo-Vergara, M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2021). Product innovation and performance in SME's: the role of the creative process and risk taking. *Innovation*, 23(4), 470–488. Doi: 10.1080/14479338.2020.1811097
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapidra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28, 224–242. Doi: 10.1108/01437720710755227
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25. Doi: 10.1177/104225879101600102
- Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R., & Leiva J. C. (2022). Orientación emprendedora y desempeño innovador en mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 95-108. Doi: 10.18046/j.estger.2022.162.4519
- Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2021). Orientación emprendedora y desempeño innovador en las pymes: el rol de la capacidad de aprendizaje organizativo. *TEC Empresarial*, 15(3), 38–62. Doi: 10.18845/te.v15i3.5799
- Miles, R., y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791. Doi: 10.1287/mnsc.29.7.770
- Si me lo hubieran dicho antes (SMLHDA). Video (2021, septiembre, 21). Kemical: Una Pyme premiada por su innovación [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=iq-Ev8uRjHw&list=PL5O4OFNHsIC3OXEb6LvuYWyvB_dbZgNgM&index=9
- Si me lo hubieran dicho antes (SMLHDA). Video (2020, marzo, 7). Enfoque estratégico como ventaja competitiva para Pymes: el caso Trango [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zhrp0aUsTfo>
- Si me lo hubieran dicho antes (SMLHDA). Video (2019, abril, 2). Innovación en Pymes: el caso de Pulse [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=BTE3OkX_xQE&list=PL5O4OFNHsIC3OXEb6LvuYWyvB_dbZgNgM&index=3
- Soares, M.d.C., & Perin, M.G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143–159. Doi: 10.1108/RAUSP-01-2019-0014