

## Adaptation capability in footwear companies in Norte de Santander, Colombia

Liesel Acevedo-Gelves 

Neida Albornoz-Arias 

Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia.

### Resumen

**Objetivo:** diagnosticar las dimensiones de la capacidad de adaptación en empresas del sector calzado, ubicadas en el Municipio Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia. **Método:** Estudio de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal, no experimental. Se empleó un muestreo no probabilístico intencional. La población fue (58) empresas afiliadas a ACICAM (Norte de Santander), lográndose aplicar una encuesta semi-estructurada a (16) propietarios o empleados (uno por cada empresa) que representó 27,6% de la población. Fueron consideradas (11) dimensiones de la capacidad de adaptación encontradas en la literatura. **Resultados:** Los hallazgos reflejan la preferencia de las empresas por enfocarse en la rentabilidad, (meta empresarial de corto plazo) y descuidan la generación de valor que sí pudiera permitirles perseverar en el mercado a mediano y largo plazo. **Discusiones:** Esto es resultado de un modo conservador en la gerencia y la resistencia a los cambios de estas empresas, evidenciándose estilos gerenciales autoritarios que ignoran la opinión de sus colaboradores, quienes podrían hacer aportes valiosos para mejorar los tiempos de producción y diseños. **Conclusiones:** Es indispensable que consideren la calidad de los productos y la innovación en los diseños del producto; pues esto es lo que valora la demanda, pero también lo que investiga la competencia.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas, capacidad de adaptación, mercados dinámicos, internacionalizar, innovación.

**Clasificación JEL:** L22, L25, L26, L67

### Abstract

**Objective:** diagnosing the dimensions of the adaptation capacity in footwear companies, located in Cucuta, Norte de Santander, Colombia. **Method:** quantitative, descriptive, transversal, nonexperimental research. This Project used intentional non-probabilistic sampling. Population was (58) companies from ACICAM (Norte de Santander), being able to apply a semi-structured survey to (16) owners or employees (one for each company) that represented 27.6% of the population. We considered (11) dimensions of the adaptation capacity, it was found in the literature. **Results:** The findings reflect the preference of companies to focus on profitability, (short-term business goal) and neglect the generation of value that could allow them to remain in the market in the medium and long term. **Discussions:** This is a result of a conservative management and resistance to changes in these companies, showing authoritarian management styles that ignore the opinion of their employees, who could make valuable contributions to improve production times and designs. **Conclusions:** It is essential that they consider the quality of the products and the innovation in the designs of the product; that aspect is the market values, but also what the competition investigates.

**Keywords:** dynamic capabilities, adaptation capacity, dynamic markets, internationalization, innovation.

**JEL Classification:** L22, L25, L26, L67

### Autores de Correspondencia

lieselacevedo93@gmail.com  
n.albornoz@unisimonbolivar.edu.  
co

**Recibido:** 14-12-18  
**Aceptado:** 27-03-19

OPEN  ACCESS



Copyright © 2019  
Desarrollo Gerencial

### Como citar este artículo (Apa):

Acevedo-Gelves, L. & Albornoz-Arias, N. (2019). Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 104-130. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3439>

## Introducción

Las capacidades dinámicas según Teece, Pisano y Shuen (1997) se refieren a “integrar, construir y reconfigurar recursos/competencias internas y externas para abordar y dar forma a los entornos de negocios que cambian rápidamente” (p. 516), es decir, tienen como finalidad enfocar a las empresas en la renovación de sus competencias conforme a los cambios en su entorno; proceso que está relacionado con el beneficio de la competitividad de la empresa, aprovechando las características y habilidades únicas que posee la organización, las cuales tienen que ser reconocidas para generar las estrategias de generación de valor (Blanco & Peralta, 2015; Pisano, 1994)

A su vez, la literatura agrupa a las capacidades dinámicas en cuatro grupos: 1) absorción, refiriéndose a la destreza de la organización para comprender y apropiar la información externa con propósitos comerciales (Cohen & Levinthal, 1990); 2) innovación, relacionada con la habilidad para crear bienes o servicios o mejorando los existentes con base en nuevos métodos de producción, nuevas materias primas y mercados, todo ello con orientación estratégica (Wang & Ahmed, 2007); 3) aprendizaje, asociada con la capacidad de asimilar, crear, circular y usar el conocimiento, logrando la capacitación de los funcionarios de la empresa para afrontar entornos en constantes cambios (Prieto, 2003); adaptación, relacionada con la manera de gerenciar la organización y entrar en nuevos mercados competitivos tanto nacionales como internacionales (Camisón, 2002; Teece, et al. 1997)

En este sentido, el presente artículo se enfocó en diagnosticar las dimensiones de la capacidad de adaptación en empresas del sector calzado, ubicadas en la ciudad de Cúcuta, Departamento del Norte de Santander, Colombia. El sector calzado, cuero y sus manufacturas es de gran importancia para Colombia, por su contribución en la generación de empleo y autoempleo formal. Por tanto, el propósito principal de este estudio es contribuir desde la Universidad a través de la presentación de los hallazgos encontrados durante la investigación las bases para la toma de decisiones gerenciales dentro del sector calzado; considerando que éste registró en el 2018, a nivel nacional, algunas caídas en la producción, ventas y exportaciones.

Este artículo comprende la siguiente estructura: fundamentación teórica que aborda la capacidad de adaptación y las distintas dimensiones; método: diseño, instrumento de recolección y procedimiento; resultados de la investigación: datos sociodemográficos de los encuestados, perfil y aspectos de la capacidad de adaptación de las empresas en estudio; discusión de los resultados y conclusiones.

## Fundamentación teórica

### Capacidad de adaptación.

La adaptabilidad organizacional a lo largo de los años ha sido objeto de estudio, se ha encontrado que el entorno ambiental es el principal condicionante para el cambio, por lo tanto, la empresa en su capacidad de respuesta debe implementar estrategias que permitan mejorar su desempeño y su productividad (González, 2015). Existe una estrecha correlación entre la productividad y la mejora continua, ambas se requieren para mantenerse competitivas dentro del mercado local, nacional e internacional (Zambrano & Almeida, 2018). Esta adaptabilidad está ligada a la innovación y la creatividad, pues genera vínculos entre las personas que incentivan la forma de pensar, la generación de ideas y las distintas propuestas de acción (Sosa, 2011).

La organización teniendo en cuenta los entornos que propone Mintzberg (1991) y de acuerdo con las condiciones externas (ambientes competitivos) e internas como su estructura, su tamaño y sistemas de producción, debe definir cuál va a ser su forma de respuesta ante los cambios para así poder entender cómo funciona la dinámica organizacional.

Figura 1. *Entornos de las organizaciones*

Entorno estable	Entorno Dinámico	Entorno Complejo
Cuando no hay alteraciones, que ameriten cambios	Se encuentran factores como cambios en las políticas gubernamentales y en la economía.	Se da cuando la empresa tiene la necesidad de conocer detalladamente aspectos como producción, clientes y proveedores.

Fuente: Mintzberg (1991)

Asimismo, la revisión teórica permitió agrupar las dimensiones con las cuales se identifica la capacidad de adaptación de una empresa; estas se relacionan a continuación:

Tabla 1. *Dimensiones de la capacidad de adaptación*

Oportunidades del entorno	Penrose (1959) aborda las capacidades específicas de la empresa, tratando de
---------------------------	--

	esquematizar cómo las organizaciones pueden reconocer y dar forma a las nuevas oportunidades de negocio, aprovechándolas y después transformarlas de nuevo, conforme a los cambios causados en el entorno.
<b>Retroalimentación</b>	Argyris y Schön (1997) interpretan dicha capacidad en un modelo de doble aprendizaje, se desarrollan nuevas normas y métodos de toma de decisiones, lo que permite anticipar cambios en los entornos, llevando a cabo procesos de retroalimentación constante.
<b>Nuevas estrategias</b>	Los autores Augier y Teece (2009) enuncian que las nuevas estrategias son parte de la adaptación de una empresa, pues son la habilidad de las empresas para introducir nuevos productos y servicios en el mercado nacional o internacional.
<b>Mercados dinámicos</b>	La capacidad de adaptación también se considera como el requisito fundamental para aquellas empresas que compiten en mercados dinámicos, a su vez para aquellas empresas que dentro de su estrategia empresarial quieren abordar nuevos mercados; según Mckee, Varadarajan y Pride (1989) dicha capacidad se aborda para adecuarse a las condiciones de contexto de la organización.
<b>Contingencias del entorno</b>	Esta habilidad de adaptación a las contingencias del entorno es denominada por Powell, (1992; Oktemgil & Greenley (1997), como factores de respuesta internos, entre los cuales proponen tres: 1) la orientación al mercado, la cual brinda una orientación interna para conocer los deseos de los consumidores y competidores (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990); 2) el estilo de toma de decisiones, que tenga métodos analíticos y que incluyan a miembros de la empresa logrará toma de decisiones rápida y efectiva a entornos cambiantes (Lant & Mezias, 1992); 3) la comunicación organizacional, la cual representa las posibilidades de los recursos de adaptarse exitosamente.
<b>Nuevas estrategias (internacional)</b>	Según Canals (1994) desarrollar estrategias internacionales requiere un procedimiento a gran escala de lo que sería a nivel local, es decir pensar en la recordación en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias eficaces, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de estímulos, entre otros aspectos.
<b>Productos estandarizados</b>	En cuanto a los productos de la organización, debe establecerse cuáles son los productos estandarizados o productos globales, finalmente serían aquellos que lograrían incursionar en nuevos mercados, por la aceptación que podrían lograr, según lo afirma Sarmiento (2014) se trata de productos que cumplan con ciertas características, como diseños, que permiten cambiarlos y ajustarlos bajo ciertos parámetros registrados.
<b>Incentivos para internacionalizar</b>	Siguiendo a Williamson (1975), la expansión en el exterior se da en función de dos criterios: la existencia de ventajas de localización y la rentabilidad de la internacionalización frente a la venta o cesión al extranjero.

<p><b>Barreras</b></p>	<p>Johanson y Vahlne (2006) establecen que la internacionalización es el resultado de la interacción entre el aprendizaje que proviene de la observación del comportamiento mundial de otras empresas y el compromiso de la organización en los negocios internacionales. Por otra parte, la competencia externa se orienta al cumplimiento de los objetivos de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece, por lo tanto, se deberán considerar variables exógenas, como el grado de innovación y actividad de la industria y la estabilidad económica, donde para estimar la competitividad a largo plazo, la empresa debe tener una continua disposición hacia el entorno y una actitud estratégica, sin distinción de título o tamaño (Braidot, Formento &amp; Nicolini, 2003).</p>
<p><b>Habilidades derivadas de la experiencia</b></p>	<p>Es un desarrollo gradual en donde pueden perfeccionarse la habilidad de negociar de forma internacional. Esto incluye la forma de manejar los clientes, intermediarios y otros actores. El conocimiento acumulado de la gerencia de la organización es de vital importancia, pues indica el desempeño futuro de la misma, en su ámbito internacional; pues de la experiencia se genera conocimiento que empezará a hacer parte de las lecciones aprendidas de la organización (Zahra &amp; George, 2002; Rialp, Rialp &amp; Knight, 2005).</p>
<p><b>Innovación</b></p>	<p>Garay, et al. (1998) afirman que, para consolidar un proceso de apertura internacional eficiente, es necesario hacerlo de forma progresiva, teniendo como base las ventajas competitivas dinámicas, las cuales se originan de unión de la política económica y de la iniciativa creativa de los productores para acceder a nuevos mercados. Al mismo tiempo, es el componente innovador, cambio técnico y mejoramiento de la productividad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2019).

## Método

### Diseño.

El presente estudio fue de corte cuantitativo, descriptivo, transversal, no experimental, de campo (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). La población estuvo constituida por cincuenta y ocho (58) empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM (Norte de Santander, Colombia).

Dado que la población es pequeña, se intentó obtener la información primaria de una muestra censal lo cual no fue posible debido al desinterés de los empresarios para responder el instrumento de

recolección primaria. Se optó por esta forma de aplicar el instrumento debido a que las empresas eran pequeñas, familiares, conservadores y sus directivos o propietarios eran celosos para atender, responder una encuesta y en general para suministrar información. Cada empresa fue visitada en dos oportunidades, la primera visita fue para solicitar la cita y la segunda para aplicar la encuesta. El número de propietarios o empleados encuestados fue de dieciséis (16) uno por cada empresa, y este número representa el 27,6% de la población. Para garantizar la confidencialidad y anonimato, los nombres de las empresas no son revelados. Se empleó un muestreo no probabilístico, intencional.

### **Instrumento de recolección de información.**

Se utilizó como instrumento una encuesta semi-estructurada y como técnica de recogida de datos el cuestionario, el cual se aplicó cara a cara. Para la construcción del instrumento, primeramente se exploró la literatura para conformar el constructo teórico-conceptual referente a la capacidad de adaptación y luego se procedió a construir la referida encuesta que permitió realizar el diagnóstico de las capacidades de adaptación en las empresas del sector calzado que se lograron consultar.

El instrumento se estructuró en tres partes principales: 1) datos sociodemográficos del encuestado; 2) perfil de la empresa y 3) dimensiones de las capacidades de adaptación. En esta última parte del instrumento, se utilizó la escala de Likert con los siguientes criterios: Muy de acuerdo, De acuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.

En la Tabla 2 se relacionan las preguntas orientadoras de la parte tres del instrumento.

Tabla 2. *Cuestionario y dimensiones de la capacidad de adaptación*

<b>Oportunidades del entorno</b>	Es importante la calidad en el proceso productivo y en su producto final
	El ambiente de trabajo en su empresa debe ser favorable
	En producción los tiempos son óptimos para cumplir con la entrega
	Estudia la necesidad del mercado de forma constante
	Planificar la forma de responder a los cambios es parte fundamental
	Modificar procesos puede llevar mucho tiempo
	Constantemente se deben modificar procesos
<b>Retroalimentación</b>	Si surgen experiencias negativas que den lugar a mejorar, se aprende de esta experiencia.
<b>Nuevas estrategias</b>	Se deben realizar reuniones con el área operativa para generar nuevas ideas
	Se deben realizar reuniones entre directivos para seleccionar nuevas ideas
	Elaborar el nuevo producto es complejo
	Las estrategias de comercialización de su empresa son satisfactorias.

<b>Mercados dinámicos</b>	Con frecuencia se estudia a la competencia.
	Se conoce muy bien cuál es el grupo de clientes que posee la empresa.
	Generar rentabilidad es el fin principal de la empresa
	Su objetivo es mantener clientes fidelizados de forma continua.
<b>Contingencias del entorno</b>	Es importante conocer muy bien los clientes
	Los cargos directivos deben ser de liderazgo
	Es importante conocer los niveles jerárquicos en la empresa
	Se considera importante la comunicación entre todas las áreas de la empresa
<b>Nuevas estrategias (internacional)</b>	Tener participación internacional es una meta alcanzable para esta empresa
	Tener presencia en mercados extranjeros puede reducir los costos de producir
	Tener presencia en mercados extranjeros puede mejorar la calidad de los productos
	Es muy importante la eficiencia y la eficacia en mercados internacionales
<b>Productos estandarizados</b>	Los productos fabricados se pueden modificar con facilidad para que cumplan con parámetros internacionales
<b>Incentivos para internacionalizar</b>	Fabricar en Colombia puede generar una ventaja si se compara con otros países.
<b>Barreras</b>	Con frecuencia se estudia a la competencia internacional
	Se deben conocer cuáles son las barreras arancelarias (por ejemplo, impuestos) y no arancelarias (como solicitar cumplimiento de normas sanitarias) al momento de exportar
<b>Habilidades derivadas de la experiencia</b>	Si se logra una exportación y la experiencia no es como se espera, se evalúa que falló y se intenta nuevamente.
<b>Innovación</b>	Es vital para la empresa innovar constantemente los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2019).

### Procedimiento.

En la construcción de las bases teóricas y del instrumento de recolección de información fueron consideradas once dimensiones de la capacidad de adaptación encontradas en la literatura y forman parte de los fundamentos teóricos del presente artículo: oportunidades del entorno, retroalimentación, nuevas estrategias, mercados dinámicos, contingencias del entorno, nuevas estrategias, productos estandarizados, incentivos para internacionalizar, barreras, habilidades derivadas de la experiencia e innovación. Fueron interpretadas y analizadas las ideas de referentes teóricos lo cual permitió la construcción del estado del arte referente a las capacidades dinámicas con énfasis en la capacidad de adaptación; corriente teórica que continúa vigente en la disciplina de la Administración de Empresas.

El proceso de recolección de la información involucró varias actividades:

- Solicitud al director del gremio de empresarios de calzado de la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM) la base de datos de las empresas del sector.
- Localización de las direcciones de las empresas participantes.
- Primera visita a las empresas para la socialización del proyecto y la colaboración para la aplicación del instrumento.
- Las empresas confirmadas concedieron una cita y en la segunda visita se aplicó el instrumento.

## Resultados

Después de la aplicación de la encuesta se procedió a la tabulación y el análisis de los resultados, organizados en tres partes: 1) datos sociodemográficos de los encuestados; 2) perfil de las empresas consultadas y 3) diagnóstico de las dimensiones de la capacidad de adaptación; evidenciándose los siguientes aspectos:

### **Datos sociodemográficos.**

En cuanto a los datos sociodemográficos, los encuestados fueron principalmente: el gerente-propietario, el contador, el jefe de compras, los auxiliares administrativos, los auxiliares contables y el administrador de la empresa, cabe resaltar que estas personas participaron voluntariamente durante la investigación, además eran elementos claves al momento de solicitar información ya que conocían cabalmente el funcionamiento de la empresa. Algunos de los empleados han estado vinculado a la empresa entre 12 y 15 años y otros entre 1 y 7 años, con esto se demuestra el conocimiento en general que pueden tener de la empresa de la cual hacen parte.

Con respecto al nivel educativo de los encuestados, el 62,5% corresponde a profesionales, el 6,3% a tecnólogo y técnico cada uno y el 25% cuentan con formación como bachiller lo cual evidencia que los empresarios están cada vez más interesados en su formación académica. En cuanto a la edad de los encuestados oscila entre los 25 y 55 años, se identifican que el 37,5% pertenece al género masculino y el 62,5% al género femenino. Es de resaltar que los encuestados fueron en su totalidad de nacionalidad colombiana.

### Perfil de las empresas.

Las empresas encuestadas tienen experiencia y trayectoria en el sector del calzado, la de mayor experiencia tiene 33 años de estar constituida y las de menor tiempo tienen entre 1 y 7 años; un aspecto fundamental en estas empresas es que son empresas familiares, el 6,25% pertenecen a gran empresa con solo 400 empleados, el 62,50% a pequeña empresa y el 31,25% a microempresa. Estas empresas manifestaron tener experiencia en mercados extranjeros; el 43,8% declaró tener experiencia a destinos como Bolivia, Perú, Ecuador, Chile, Costa Rica, Uruguay y Panamá y el 56,2% no la ha tenido. De aquellas que manifestaron no tener experiencia en mercados internacionales el 12,5% afirmó que de forma indirecta lo han hecho, pues sus clientes han sido quienes han hecho exportaciones. Lo cual refleja que se está fabricando en la región productos de calidad que cumplen requisitos de exportación.

En relación a la constitución de las empresas, el 68,8% de ellas afirmó estar constituida como persona natural, el 12,5% como persona jurídica y el 18,7% como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Actualmente, solo el 12,5% de las empresas encuestadas son exportadoras de calzado y afirman que *"ya se ha hecho un cliente potencial y gusta el producto en el mercado de dichos países"*, el 87,5% no lo está haciendo pues tiene razones como: *está iniciando el año, los costos, la situación de la frontera, deben mejorar los procesos, falta de conocimiento en el tema y finalmente, no poseen clientes.*

De la experiencia exportadora que comparten, mencionan que algunos de los requerimientos de los países a los cuales han realizado exportaciones son: conocer las tendencias de cada país, concepto, forma de vestir, climas y estaciones; en el caso de Chile es muy específico en los tipos de caja, tipo de papel pues cumplen estándares; por otro lado se debe ser muy específico con cada elemento que usan en la producción y consideran que es primordial verificar la equivalencia de las tallas.

### Capacidad de adaptación.

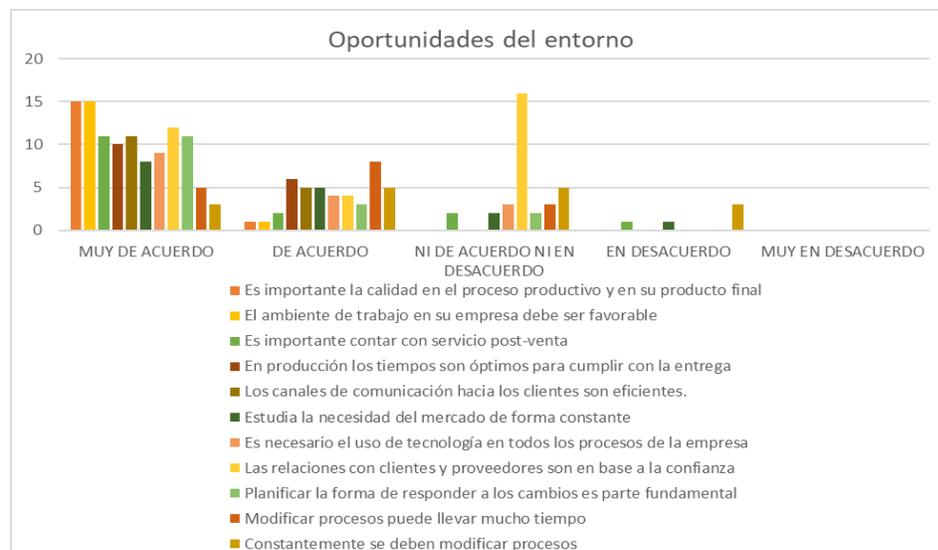
Las dimensiones de este estudio buscan demostrar cual es la capacidad de adaptación que tienen las empresas del sector calzado para ingresar a nuevos mercados, especialmente mercados internacionales, por lo tanto, se relacionan muestra cuáles fueron los hallazgos encontrados en cada una de las dimensiones.

### *Oportunidades del entorno.*

En esta dimensión se estudió la importancia que tiene para el empresario la calidad en el proceso productivo y su producto final, a lo cual los encuestados respondieron que la consideran muy importante con un 93,8% del porcentaje total. En cuanto al ambiente de trabajo de la empresa en un porcentaje similar, los encuestados consideraron este aspecto como muy importante para mejorar la organización. Con respecto al servicio postventa, el 68,8% de los encuestados manifestó que es este, es importante, el 12,5% estuvo simplemente de acuerdo con la afirmación y el 18,7% no consideró importante este aspecto para su empresa.

Asimismo, las empresas incluidas en este estudio demostraron en su mayoría (62,5%) cumplir con los tiempos de entrega, el 37,5% no lo cumplen, valor que, aunque no es el mayor porcentaje refleja que existen situaciones que afectan los tiempos de entrega y por tanto no los cumplen. En el aspecto sobre la planificación de la respuesta a cambios, el 68,8% considera que es fundamental, el 18,8% está de acuerdo con la afirmación y el 12,4% no tiene un criterio muy definido de este aspecto en su empresa. Modificar procesos puede llevar mucho tiempo, en esta afirmación el 50% de los encuestados opinan que están de acuerdo con ella, el 18,8% no tienen muy claro si es un aspecto importante o no, y el 31,2% considera que si toma mucho tiempo modificar sus procesos y por ende su capacidad de adaptación se ve afectada. En la Gráfica 1 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable oportunidades del entorno.

Gráfica 1. Frecuencia de respuestas en los ítems de la variable oportunidades del entorno

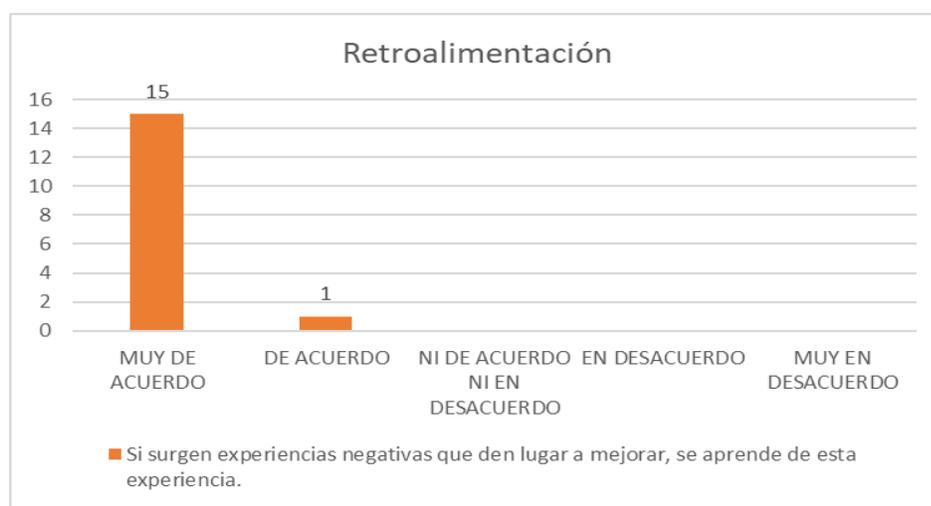


Fuente: elaboración propia (2019). con base en la respuesta de las 16 empresas encuestadas.

### ***Retroalimentación.***

Para este estudio, se definió la retroalimentación como aquella variable que consiste en aprender de las experiencias negativas y que pueden surgir en las empresas como opción para mejorar sus procesos. En esta dimensión el 93,8% de los empresarios manifestaron estar muy de acuerdo con ella, el 6,2% afirmó que está de acuerdo, lo que evidencia que se considera como aspecto fundamental en las organizaciones "el aprender de situaciones adversas". Aunque existe un grado más alto de importancia los dos porcentajes muestran claramente la intención de los empresarios. En la Gráfica 2 se representan las frecuencias de las respuestas al ítem considerado en la variable retroalimentación.

Gráfica 2. Frecuencia de respuestas al ítem de la variable retroalimentación



Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Nuevas estrategias.***

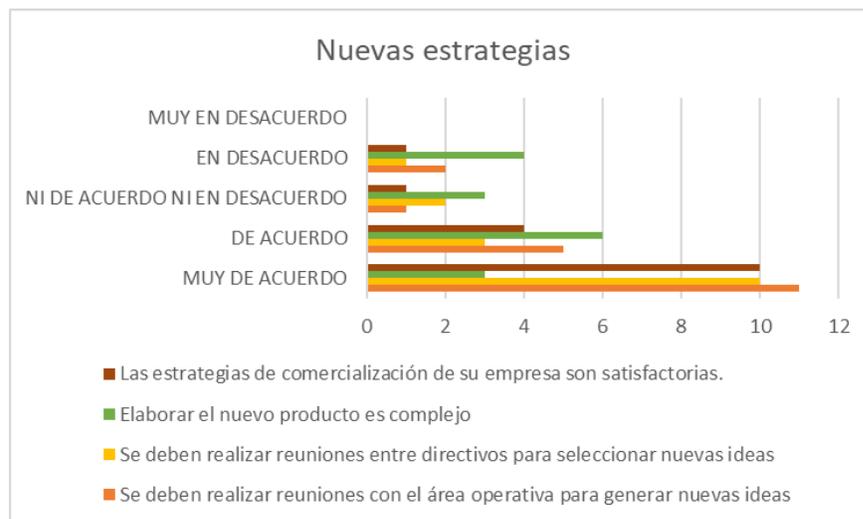
En esta dimensión se consideraron aspectos tales como: reuniones con el área operativa, reuniones con directivos, elaboración de nuevos productos y comercialización de productos.

En relación a que si se deben realizar reuniones con el área operativa para generar nuevas ideas, el 50% de los encuestados aseguró estar muy de acuerdo, el 31,3% de acuerdo y el 12,5% desacuerdo, lo que evidencia que este aspecto es relevante, lo que significa que no se toma en cuenta el potencial de los trabajadores para innovar o mejorar los procesos, y finalmente en una posición neutra se encuentran el 6,2% de los encuestados.

En cuanto a las reuniones con directivos para tomar decisiones, los encuestados se encuentran muy de acuerdo en un 62,5%, el 18,8% están de acuerdo, en una posición neutra el 12,5% y finalmente en desacuerdo el 6,2% estos valores muestran que la mayoría de las empresas encuestadas dejan la decisión final a los directivos y poco toman en cuenta la opinión de los empleados. En el aspecto sobre elaboración de nuevos productos, los empresarios consideran esto como algo muy complejo en un 56,3%, el 43,7% opina lo contrario, es decir que la fabricación de productos de calzado se hace de forma muy similar, los diseños y tendencias en la región casi siempre son similares.

Dentro de la estrategia de comercialización de los productos, el 62,5% de los encuestados están muy de acuerdo con que son satisfactorias, el 25% se encuentran de acuerdo y finalmente el 6,3% están en desacuerdo y en este mismo porcentaje no tienen una opinión muy clara. Por esto surge una contradicción al afirmar que son estrategias satisfactorias si anteriormente afirman que es complejo elaborar nuevos productos. En la Gráfica 3 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable nuevas estrategias.

Gráfica 3. Frecuencia de respuestas en los ítems de la variable nuevas estrategias



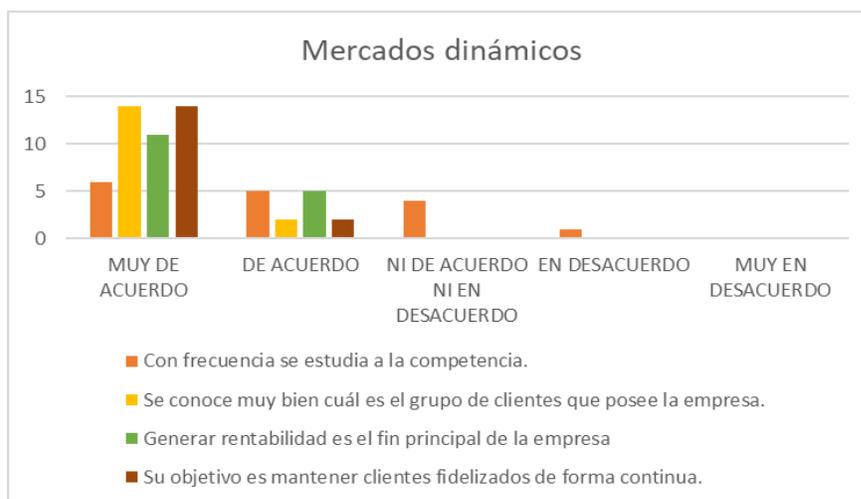
Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Mercados dinámicos.***

En esta dimensión se incluye el estudio de la competencia, lo cual de acuerdo con las respuestas de los encuestados el 68,8% de ellas lo realizan en contraste con el 31,2% que no lo toma en cuenta, en este sentido, se evidencia por qué en algunos casos no se encuentran preparados para los cambios en el entorno. Para las empresas encuestadas el objetivo estratégico es generar rentabilidad, con esta

afirmación el 68,8% está muy de acuerdo y el 31,2% está de acuerdo, es decir, la totalidad de los encuestados tienen como objetivo generar rentabilidad y no tienen establecidos objetivos a largo plazo. En la Gráfica 4 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable mercados dinámicos.

Gráfica 4. Frecuencia de respuestas en los ítems de la variable mercados dinámicos



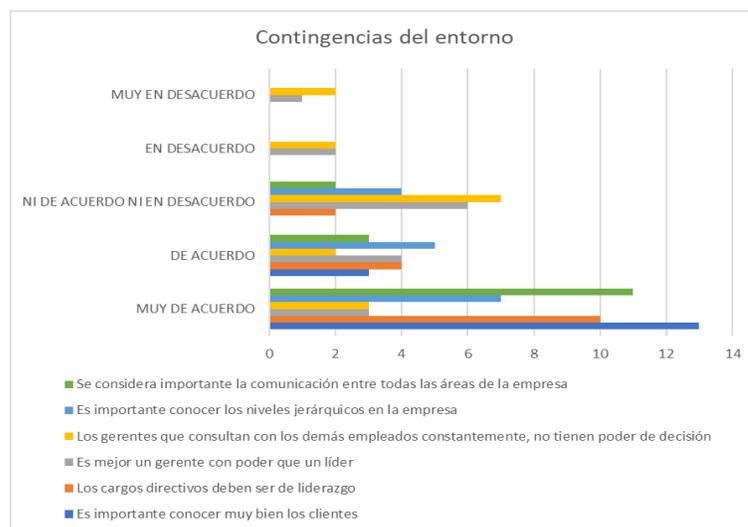
Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Contingencias del entorno.***

Dentro de esta dimensión, el 81,3% de los encuestados considera que es muy importante para sus empresas conocer los clientes; a su vez el 62,5% considera que los cargos directivos deben ser de liderazgo efectivo en contraste con un 12,5% que no tiene una opinión muy definida sobre dicho aspecto. En relación a la pregunta ¿es mejor un gerente con poder que un líder? el 25% de los encuestados está de acuerdo, por lo tanto, es válido afirmar que los directivos de dichas empresas son autoritarios. Por otra parte, el 18,75% de los encuestados manifestó estar muy de acuerdo con la afirmación "los gerentes que consultan con los demás empleados constantemente no tienen poder de decisión".

Para los encuestados es importante conocer los niveles jerárquicos de la empresa (43,8%), un 25% de dichas empresas no tiene en cuenta este aspecto y por tanto no tienen muy clara su opinión al respecto. Se considera importante la comunicación entre todas las áreas de la empresa, un 68,8% afirma estar muy de acuerdo, el 18,8% de acuerdo y un 12,4% no tiene una opinión, estos resultados van en contra de lo evidenciado anteriormente, en dónde se puede concluir que no es muy relevante la opinión de los empleados. En la Gráfica 5 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable contingencias del entorno.

Gráfica 5. Frecuencia de respuestas en los ítems de la variable contingencias del entorno



Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

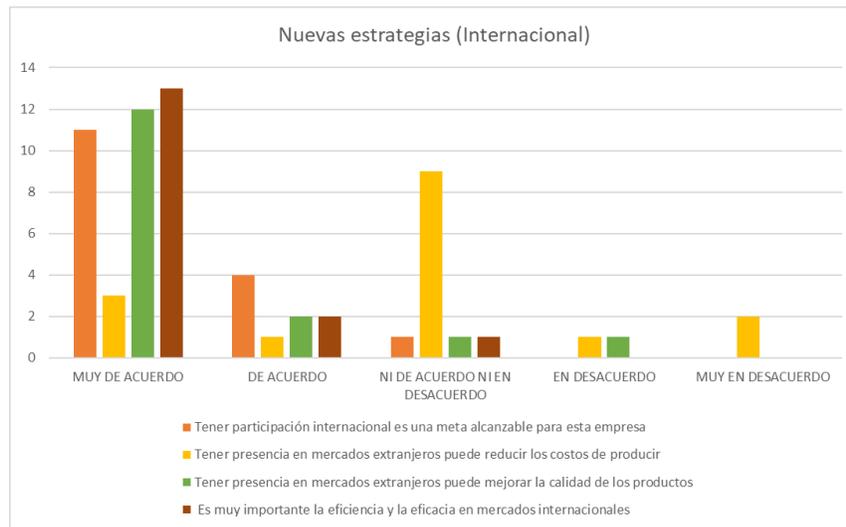
### ***Nuevas estrategias (internacional).***

Esta dimensión comprende los ítems de participación internacional, presencia en mercados extranjeros y calidad de los productos fabricados. En relación a que si la participación internacional es una meta alcanzable para la empresa, el 93,8% de los encuestados opinaron estar de acuerdo, lo que evidencia que en el imaginario de los empresarios es una meta por conseguir, pero queda la incertidumbre si realmente se están preparando para lograrlo.

En cuanto a la pregunta ¿tener presencia en mercados extranjeros puede reducir los costos de producir?, los encuestados tuvieron opiniones muy variadas, el 18,8% manifestó estar muy de acuerdo, el 6,3% de acuerdo, el 56,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,3% en desacuerdo y el 12,5% muy en desacuerdo; estos resultados muestran que sus objetivos como empresa no son producir en grandes volúmenes.

Con respecto a la pregunta ¿tener presencia en mercados extranjeros puede mejorar la calidad de los productos? El 75% de ellos afirmaron que tienen muy claro que para poder exportar los productos fabricados deben mejorar la calidad de estos. En la Gráfica 6 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable nuevas estrategias (internacional).

Gráfica 6. Frecuencia de respuestas en los ítems de la variable nuevas estrategias (internacional)



Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Productos estandarizados.***

El 93,8% de los encuestados afirmaron que sus productos se pueden modificar con facilidad para adaptarse a estándares internacionales. En la Gráfica 7 se representan las frecuencias de las respuestas del ítem considerado en la variable productos estandarizados.

Gráfica 7. Frecuencia de respuestas al ítem de la variable productos estandarizados

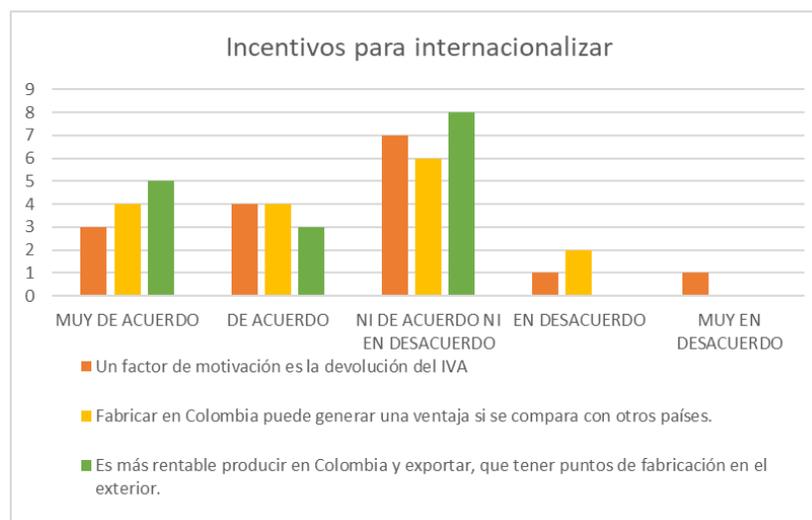


Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Incentivos para internacionalizar.***

Un factor de motivación es la devolución del IVA, en esta dimensión se presenta un dilema pues el mayor porcentaje (43,75 %) opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 18,8% considera el factor del IVA como motivante para una exportación. Una situación similar sucede en el aspecto “fabricar en Colombia puede generar una ventaja si se compara con otros países” pues el 37,5% de ellos manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, al parecer los empresarios desconocen muchos de los aspectos de la exportación, aunque consideren que puede llegar con sus productos a mercados internacionales. En la gráfica 8 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable incentivos para internacionalizar.

Grafica 8. Frecuencia de respuestas de los ítems de la variable incentivos para internacionalizar



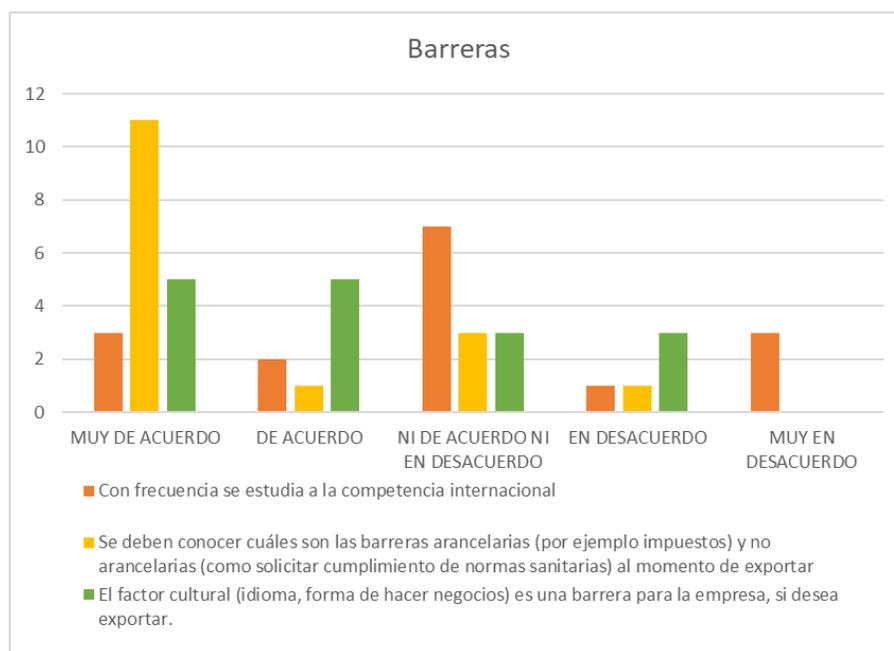
Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Barreras.***

Las variables de estudio en esta dimensión comprenden la frecuencia con la que se estudia la competencia internacional, los encuestados respondieron de la siguiente manera: 18,8% muy de acuerdo, 12,5% de acuerdo, 43,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6,3% desacuerdo y 18,7% muy en desacuerdo. En este caso se evidencia que la mayoría no tiene una opinión muy clara al respecto y contradice el deseo de las empresas de exportar, lo que lleva a afirmar que si no están realizando el estudio de su competencia, no estarían preparados para abordar nuevos mercados.

Para el ítem de las barreras arancelarias (por ejemplo, impuestos) y no arancelarias (como solicitar cumplimiento de normas sanitarias) al momento de exportar, el 68,8% de los participantes encuestados están muy de acuerdo, además destacaron que estas son un aspecto fundamental al momento de exportar. Con respecto a la pregunta ¿si el factor cultural (idioma, forma de hacer negocios) es una barrera para la empresa que desea exportar?, el 62,5% respondió que si y lo consideran un aspecto de muy importante. En la Gráfica 9 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable barreras.

Gráfica 9. Frecuencia de respuestas de los ítems de la variable barreras



Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### ***Habilidades derivadas de la experiencia.***

Los encuestados en esta dimensión se muestran optimistas pues consideran que sí se logra una exportación y la experiencia no es como se espera, se evalúa en que se falló y se intenta nuevamente. El 75% de ellos está muy de acuerdo y el 25% afirma estar de acuerdo, lo que significa que el 100% de los encuestados entiende que la intención de exportar puede generar experiencias negativas, pero si es la meta que desean alcanzar serían persistentes. En la Gráfica 10 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable habilidades derivadas de la experiencia.

Gráfica 10. Frecuencia de respuestas al ítem de la variable habilidades derivadas de la experiencia



Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

### **Innovación.**

En esta dimensión los encuestados afirmaron que están muy de acuerdo con que la innovación en procesos (81,25%), las estrategias de mercadeo (93,75%), los productos (100%) y el nivel organizacional (93,75%), son elementos fundamentales para el mejoramiento de las empresas. En la Gráfica 11 se representan las frecuencias de las respuestas de los ítems considerados en la variable innovación.

Gráfica 11. Frecuencia de respuestas de los ítems de la variable innovación



Fuente: elaboración propia (2019). Con base en la respuesta de los consultados en las 16 empresas

## Discusión

Los resultados anteriormente presentados evidencian que la capacidad de adaptación de las empresas del sector calzado debe medirse por un grupo de dimensiones, estas a su vez están conformadas por varios aspectos a evaluar y comprenden un conjunto de acciones, habilidades y conocimientos que permiten determinar qué tan viable es para una empresa adaptarse al ingresar a un nuevo mercado, particularmente en mercados internacionales.

Dentro de las oportunidades del entorno, la capacidad de adaptación se evidencia cuando existe un ajuste organizacional para adecuarse al contexto de la organización (Sanchez, 1995). Por lo tanto, dicha adaptación permite la generación de competitividad a través del desarrollo de bienes de calidad, pues el mercado es cada vez más exigente, en este sentido, Rubio y Aragón (2009) sugieren que la calidad es uno de los factores que puede favorecer el éxito de las empresas. Asimismo, Deming (1989), afirma que la calidad está correlacionada con la rentabilidad ya que permite la estrategia de aumento de precio en el corto plazo y por ende aumento en la cuota de mercado a largo plazo, este enfoque, de generar rentabilidad exclusivamente es el que evidencian las empresas vinculadas al estudio, pues su meta a corto plazo es tener mayores ganancias sin pensar en el largo plazo.

En esta misma línea de pensamiento, Borawski citado en Saavedra, Camarena y Tapia (2017) afirma que las empresas actuales deben tener especial atención por la calidad, puesto que la competencia puede esforzarse aún más por mejorar y la empresa debe aumentar la capacidad de mejorar sus productos para ganar mercado y ser merecedor de la aceptación de los consumidores. Las empresas vinculadas a este estudio demuestran su interés por ofrecer productos de alta calidad, con el fin de mantener clientes satisfechos y además ofrecerles un producto a la vanguardia de lo que se realiza en el sector. Sin embargo, no debe ser solo cumplir con los requerimientos del producto sino también debe tener algo que represente valor para el cliente (Colunga & Saldierna, 1994).

Otro factor que incentiva la mejora de procesos en la organización para estar al frente de las oportunidades del entorno empresarial, es el clima laboral, debido a que un ambiente de trabajo óptimo orienta a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos, caso contrario sucede cuando no se encuentran trabajando en un ambiente cómodo, lo que genera situaciones de conflicto y como consecuencia, bajo rendimiento (Bañuelos, 2010). Para los empresarios del sector calzado ha sido difícil mantener el clima laboral de sus empresas en óptimas condiciones, pues existen factores como espacio, horas de trabajo que alteran el clima laboral, pero son conscientes que este factor optimiza la productividad de sus colaboradores.

Las oportunidades que genera el entorno se ven fortalecidas cuando la empresa ofrece servicios más allá de la venta, esto genera una inversión, pero es compensada con el reconocimiento del cliente y con la estrecha relación que se fomenta (Villar, 1998). Entre otros aspectos que fortalecen las oportunidades del entorno está la planificación de la producción, la cual según Fuente citado en Tamayo y Urquiola (2014) consiste en estimar las ventas en el tiempo logrando la combinación de la producción con la necesidad del mercado y fundamentalmente con los recursos de la empresa para enfrentarse a la demanda.

Kotler (1972) indican que es importante que, para dar respuesta a la necesidad del mercado se realicen acciones de comercialización eficientes, es decir, producir la respuesta deseada del mercado a un menor costo. En el sector calzado, en el cual se hizo el estudio, no son proyectadas las ventas en el tiempo, muchas empresas se limitan a producir lo que un cliente solicita, desaprovechando su capacidad productiva.

Por otra parte, Gaynor (1999) indica que el uso de tecnología tiene influencia en el descubrimiento de oportunidades en el entorno, pues la misma se considera como una condición de expansión de la sociedad, generando avances en medios de comunicación y transformación de la información y formando en las empresas éxito en la rentabilidad y la competitividad a largo plazo.

Una de las estrategias generadoras de competitividad consiste en el marketing de relaciones (Kotler & Lane, 2006) el cual tiene como objetivo establecer relaciones de largo plazo con intervinientes como los consumidores, proveedores, distribuidos, entre otros y se estima como un conjunto que contribuye al crecimiento del negocio.

Las empresas se caracterizan por encontrarse inmersas en mercados dinámicos, en este sentido, con frecuencia se estudia la competencia con el fin de identificar posibles aspectos a mejorar (Staber & Sydow, 2002), se generan datos del mercado, sus insuficiencias actuales y futuras, la cual debe ser distribuida en todas las áreas de la empresas para programar la respuesta a los cambios que puedan surgir. Las empresas de calzado estudiadas por el contrario evidencian cierta tendencia conservadora y se resisten a los cambios (Kohli & Jaworski, 1990), algunos de los empresarios del calzado están enterados de lo que hace su competencia solo para fabricar de la misma forma sus productos, pero no identifican los aspectos diferenciadores que les permitan generar valor en sus productos, es por esto que en este sector se crean muchos productos similares.

En este el sector se evidencia aún direcciones de empresas autoritarias, que no toman en cuenta la opinión de sus colaboradores, quienes son los directos encargados de la producción y son ellos lo más preparados para generar mejoras como tiempos de producción, diseños, entre otros; los estilos de

dirección son estudiados por Palomo (2014) quien encuentra que los dos estilos de dirección presentes en las organizaciones son el estilo autoritario que genera la tendencia a obligar y amenazar para conseguir los resultados y el estilo igualitario que satisface al trabajador y por ende es capaz de propiciar su propio trabajo. Dicha dirección tiene como consecuencia, formar líderes que se caracterizan por ser promotor del cambio, monitorear el horizonte de la empresa detectando los cambios del entorno los cuales pueden afectarlos, además articula la visión de la empresa con las actividades generadas dentro de ella, empoderando e integrando a sus empleados con la organización (Wright & Mackinnon, 2011).

Las empresas en su visión proyectan tener participación en mercados internacionales (Sarmiento, 2014) para esto, deben identificar estrategias en donde delimiten el nivel de participación que pretenden, es decir, la cuota de mercado que desean lograr y el plan de acción que les permitirá cumplir con dicho objetivo. Esto implica entender cuál es la motivación para querer hacer parte de un ámbito internacional, incluidos aspectos como: la reducción de costos, búsqueda de calidad, niveles de eficiencia y eficacia.

Un factor determinante al momento de tener participación internacional es contar con productos estandarizados (Levitt, 1983) entendidos como productos globales de consumo a gran escala, lo que lleva a las empresas, a producir de forma uniforme y a tener estrategias de mercadeo similares, esto implica una reducción de costos, lo cual eleva utilidades y por ende es beneficioso para la empresa.

Por otra parte, el grado de innovación y dinamismo que posee la empresa determina el enfoque orientado al mercado para optimizar la competitividad en el largo plazo, a través del cumplimiento de objetivos en el sector al que pertenece, es decir convirtiendo a la organización en estratégica (Acevedo-Gelves et al. 2018; Braidot & Nicolini, 2003).

La estrategia de exportación debe tener en cuenta las barreras arancelarias y no arancelarias que se pueden presentar, incluyendo la falta de conocimiento sobre el potencial de sus productos, desconocimiento en las oportunidades y servicios en el exterior, así como la asistencia exportadora. (Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2006).

Finalmente, en la dimensión de innovación se tiene en cuenta que la organización crea productos nuevos o mejorados, procesos productivos renovados, así como en la comercialización, todo esto con el fin de adaptarse al entorno, por ende, generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Mielgo, Montes, & Vázquez, 2007). Siguiendo con esta idea, Zartha, Orozco, Vergara, y Jessie (2011) indican que la innovación constituye la clave para garantizar un entorno empresarial en crecimiento, se enfrenta a la actualización constante, genera avances, brinda valor agregado a la organización, la cual lo transmite a sus clientes.

## Conclusiones

Es importante destacar que según la Encuesta Mensual de Manufacturera (EMM) del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la producción y ventas registradas en este sector, registraron caídas de -7,1% y -5,5% respectivamente debido a los altos niveles de inventarios, descenso de las licitaciones, decremento de pedidos de clientes nacionales, cierre de puntos de ventas, disminución de la demanda y las exportaciones.

A enero de 2018, el sector registró exportaciones por 35,7 millones de dólares, reportando una caída de -10,7% frente a exportaciones de 2017 lo cual se debe a la disminución de ventas a Estados Unidos, Costa Rica, Bolivia, Perú y El Salvador; de igual manera, las exportaciones de partes de calzado registraron 6,5 millones de dólares mostrando una caída de -29% debido a la disminución de ventas a Venezuela, Ecuador y Estados Unidos. Con relación a las importaciones de calzado y sus partes, se registraron 396,2 millones de dólares en 2018 con una variación de 12% frente a 2017, negocios realizados principalmente con China y Vietnam. El empleo registró también una caída de -4,6% (Acicam, 2018). Estos resultados revelan crisis en el sector calzado en el ámbito nacional que de mejorar puede contribuir con la generación empleo formal en Colombia.

Aunado a ello, las empresas objeto de estudio demuestran bajos niveles de competitividad reflejado en varios aspectos como: un solo enfoque en las ganancias y no en la creación de valor a largo plazo; en no proyectar la producción y ventas a futuro por no realizar estudios sobre sus clientes para conocer la demanda, estilos y preferencias del consumidor; por no estudiar la competencia para incorporar elementos diferenciadores en sus productos; por desconocer las opiniones y aportes de los colaboradores en procesos de diseño e innovación y en algunas se muestran estilos gerenciales autoritarios y conservadores que nos les permiten proyectarse.

Como recomendación los empresarios deben estar conscientes que la pérdida de competitividad amenaza a corto y mediano plazo la vida de una empresa. Por lo tanto, las empresas deben procurar generar mayor satisfacción de los clientes, captar cuotas de mercado en el ámbito nacional siendo más competitivas, centrarse en diseños innovadores y calidad de los productos; planificar la producción y ventas que les permita aprovechar economías de escala y así mejorar en el mediano plazo el margen de beneficio que les ayudará a permanecer en el mercado nacional e internacional.

## Referencias

- Acevedo-Gelves, L., Albornoz-Arias, N., Santafé Rojas, K., Mazuera-Arias, R., Maldonado, L., Raynaud Prado, N. & Díaz-Riatiga, J. (2018). *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación*. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/123456789/2515>
- Asociacion Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas-Acicam. (2018). *¿Cómo va el sector?*. Recuperado de <https://acicam.org/como-va-el-sector/>
- Argyris, C. & Schön, D. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, (77/78), 345-348. DOI:10.2307/40183951
- Augier, M., & Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25614663>
- Bañuelos, F. (11 de Mayo de 2010). *Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME*. Grandes PYMES. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2017/06/12/mejora-el-clima-laboral-en-tu-empresa-e-incrementa-la-eficiencia-de-tu-pyme-7/>
- Blanco-Ariza, A. & Peralta- Miranda, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes, del sector alimentos en Barranquilla. Desde una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170-187. DOI: <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>
- Braidot, N., Formento, H. & Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Argentina: Universidad Nacional.
- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En Morcillo, P. & Fernández, J. (Coord., *Nuevas claves para la dirección estratégica*. ( pp.117-151). Barcelona: Ariel economía. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=490978>
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw-Hill.

- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation . *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. Recuperado de [www.jstor.org/stable/2393553](http://www.jstor.org/stable/2393553)
- Colunga, C. & Saldierna, A. (1994). *Los costos de calidad*. México: Panorama.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Tamayo, A. & Urquiola, I. (2006). Concepción de un procedimiento para la planificación y control de la producción haciendo uso de herramientas matemáticas. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, (18), 130-145. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2208>
- Garay, L., Quintero, L., Villamil, J., Tovar, J., Fatat, A., Gómez, S., Restrepo, E & Yemail, B. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización. 1967-1996*. Banrepcultural, 10-630. Recuperado de <http://babel.banrepcultural.org/cdm/ref/collection/p17054coll10/id/2735>
- Gaynor, G. (1999). *Manual de gestión en tecnología. Una estrategia para la competitividad de las empresas*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- González, C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de la contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69-81. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2658727>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4<sup>ta</sup>. Ed. México: McGraw-Hill.
- Hutchinson, K. Quinn, B. & Alexander, N. (2006) SME retailer internationalisation: case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, 23 (1), 25-53. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651330610646287>
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. . *Management International Review*, 46(2), 165-178. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-006-0043-4>

- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F002224299005400201>
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1250977>
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. México: Pearson.
- Lant, T. & Mezias, S. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47-71. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2635298>
- Levitt, T. (1983). The globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 92-102. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
- Mckee, D., Varadarajan, R. & Pride, W. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35. DOI: 10.2307 / 1251340
- Mielgo, N., Montes, J. & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. España: Netbiblo, S.L.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. DOI: <https://www.jstor.org/stable/1251757>
- Oktemgil, M. & Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090569710176619>
- Palomo, M. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 8ª. ed.. Madrid: ESIC.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

- Pisano, G. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic management journal*, 15(S1), 85-100. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2486812>
- Powell, T. (1992). Research notes and communications strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), 551-558. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130707>
- Prieto, I. (2003). Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. (*Tesis doctoral*, Universidad de Valladolid). Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcm4m3>
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After A Decade (1993– 2003) Of Scientific Inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Rubio, A. & Aragón, A. (2009). Recursos Críticos y estrategia en la pyme industrial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (856), 193-212. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2860307>
- Saavedra, M. Camarena, M. & Tapia, B. (2017) Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*. 22(80) 550-576. Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967002/index.html>
- Sanchez, R. (1996). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer Special Issue), 135-159. Recuperado de <https://research-repository.uwa.edu.au/en/publications/strategic-flexibility-in-product-competition>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12 (1).111-138. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632014000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000100010&lng=en&tlng=es)

- Sosa, M. (2011). Where do Creative Interactions Come From? The role of tie Content and Social Networks. *Organization Science*, 22 (1), 1-21. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20868844>
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1056492602238848>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Managerial. *Strategic Managerial Journal*, 18(7), 509-533. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Villar, J. (1998). *La Posventa: Manuel de gestione para la atención al cliente*. Madrid: Ediciones Index.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Williamson, R. (1975). Predictive Power of the Export Base Theory. *Growth & Change*, 6(1), 3-10. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.1975.tb00774.x>
- Wright, S. & Mackinnon, C. (2011). *Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach*. Lima: UPC.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4134351>
- Zambrano, O. & Almeida, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 83-102. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>
- Zartha, J., Orozco, G., Vergara, J. & Jessie, D. (2011). Diagnóstico de Estrategia de Innovación en Grupos de Investigación. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(3), 196-207. Recuperado de <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/cas37>