



**EFFECTO DE LA INNOVACIÓN AMBIDIEXTRA EN LA ORIENTACIÓN
EMPREDEDORA Y EL RENDIMIENTO**

MARIANA MOLINA RESTREPO

MARIA JOSÉ MONTILLA

DIRECTORA:

MARTHA LUCÍA CRUZ RINCÓN

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

MAYO 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
1. Introducción	4
1.1. Situación actual	6
2. Objetivos.....	8
2.1. Objetivo general	8
2.2. Objetivos específicos	8
3. Marco teórico	8
3.1. Definición de constructos.....	9
3.1.1. Orientación emprendedora	10
3.1.2. Ambidiextría.....	10
3.1.3. Innovación ambidiextra de explotación y de exploración	11
3.2. Planteamiento de hipótesis.....	12
3.2.1. Orientación emprendedora – Innovación ambidiextría	12
3.2.2. Ambidiextría - Rendimiento.....	15
4. Metodología propuesta.....	19
5. Anexos	19
6. Bibliografía	35

Resumen

Este trabajo de investigación, incluye la revisión de estudios empíricos que nos permitan argumentar y explicar el efecto de la innovación ambidiextra en la orientación emprendedora y el rendimiento.

Este trabajo hace parte de la primera de tres fases de la investigación enfocándose en una búsqueda bibliográfica profunda en bases de datos especializadas para recopilar y analizar las definiciones de las variables, y los estudios realizados en empresas que sustentan la relación entre dichas variables (innovación ambidiextra, orientación emprendedora, rendimiento).

También incluye una revisión de la situación actual de las empresas en Colombia, donde existe una gran prevalencia de las Mipymes, bajos niveles de innovación y un alto nivel de mortalidad de las empresas. La segunda y tercera fase de la investigación, se realizará durante el segundo semestre del 2020 y el primer y segundo semestre del 2021, incluyendo trabajo de campo, análisis de los datos y conclusiones.

Palabras clave: innovación ambidiextra, rendimiento, orientación emprendedora, emprendimiento, innovación abierta.

Abstract

This research work includes the review of empirical studies that allow us to argue and explain the effect of ambidextrous innovation on entrepreneurial orientation and performance.

This work is part of the first of three phases of the research focusing on a deep bibliographic search in specialized databases to collect and analyze the definitions of the variables, and studies carried out in companies that support the relationship between these variables (ambidextrous innovation, entrepreneurial orientation, performance).

It also includes a review of the current situation of companies in Colombia, where there is a high prevalence of SME's, low levels of innovation and a high level of corporate mortality. The second and third phase of the research will be carried out during the second half of 2020 and the first and second half of 2021, including fieldwork, data analysis and conclusions.

Key words: ambidextrous innovation, performance, entrepreneurial orientation, entrepreneurship, open innovation.

1. Introducción

Hacemos parte de un macro-proyecto que busca entender cómo las pymes (en su mayoría, empresas con orientación emprendedora) logran un mejor rendimiento (performance) a nivel de innovación, ventas, utilidades y participación de mercado.

El tejido empresarial colombiano está constituido principalmente por mipymes que representan el 99.9% del total de empresas las cuales tienen un papel muy importante en la económica nacional por su aporte al 80.9% del empleo y el 28% al producto interno bruto del país (DANE, 2005). Existe una alta heterogeneidad relacionada con la diversidad de tamaños de las empresas en Colombia que incluye microempresas (con menos de 10 empleados), empresas pequeñas (entre 11 y 50 empleados), empresas medianas (entre 51 y 200 empleados) y empresas grandes (con más de 200 empleados).

A continuación, se profundiza en los criterios que clasifican las empresas de acuerdo a su tamaño en Colombia (Ley MIPYME colombiana 905 del 2004):

Empresa Micro: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa Mediana: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa Grande: Más de doscientos (200) empleados y activos mayores a treinta mil uno (30.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De acuerdo con el último censo realizado en Colombia (DANE, 2005), de las 1.200.000 empresas registradas, el 99.9% de estas empresas son consideradas Mipymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas). De estas, el 96.4% corresponde a microempresas, el 3.5% a pymes o sea empresas pequeñas y medianas empresas y el 0.1% a empresas grandes. La contribución a la generación de empleo de las microempresas, pymes y grandes empresas es del 50.3%, 30.5% y 19.2% respectivamente.

Si bien es cierto en Colombia existe un gran número de empresas emprendedoras, un alto porcentaje de estas empresas muere en el transcurso de los primeros años (45% de las empresas recién constituidas mueren dentro del primer año de creación. Para el segundo, tercer y cuarto año esta tasa de mortalidad es del 59 %, 69% y 77% respectivamente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013)).

Según el diagnóstico llevado a cabo por el departamento nacional de planeación (DNP) de acuerdo a cifras de la Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica EDIT (DANE, 2016), en Colombia el 80,6% de las empresas no innovan. Así mismo, solo el 9% de las empresas innovan con productos que ofrecen un valor agregado relevante para el cliente frente al resto de las otras empresas cuya innovación solo se enfoca en imitación de los competidores para

su supervivencia. Esto refleja el rezago que existe en términos de innovación debido al mínimo esfuerzo y bajo nivel de inversión de las empresas en desarrollar innovaciones más disruptivas que realmente logren un impacto relevante en el mercado y en los resultados empresariales (Rodríguez, 2003; Schnarch y Schnarch, 2010; Gálvez et al., 2012; Beltrán y pulido, 2012; Schnarch, 2013; Pérez y Ramírez, 2016).

Ante esta preocupante situación, desde la academia, buscamos aportar posibles soluciones que mejoren la supervivencia, la innovación y el desempeño de las empresas. En esta investigación parcial, estudiaremos el efecto de la orientación emprendedora y la orientación al mercado en relación con la ambidestría tanto de explotación como de exploración, las cuales son determinantes para que los emprendedores puedan lograr un desempeño superior, el cual se alcanza por medio de la innovación abierta.

En resumen, a nivel general este macro-proyecto busca mejorar la tasa de supervivencia y competitividad de las empresas aportando un grano de arena sobre qué tipo de habilidades y capacidades deberían desarrollar las MIPYMES emprendedoras, para lograr un desempeño superior y sobrevivir en el mercado.

A continuación, se presenta el desarrollo del proyecto de grado que incluye una visión de la situación actual de las empresas en Colombia (contexto), objetivos de la investigación, marco teórico que incluye la descripción de cada variable y la argumentación de las hipótesis de las relaciones entre las variables seleccionadas para este estudio. Finalmente se plantea una metodología la cual debe ser ejecutada en la segunda y tercera fase (2020 y 2021).

1.1. Situación actual

A continuación se presenta un resumen del contexto empresarial colombiano que presenta la situación actual de las empresas en Colombia, fortalezas y debilidades, nivel de innovación y causas que afectan estos niveles de innovación, situación de las empresas que exportan y en

general una visión de las fortalezas y problemas que los expertos identifican en el tejido empresarial colombiano. Adicionalmente, se debe dar profundización en PYMES en las problemáticas más grande de ellas (DOFA) de todo lo anteriormente mencionado.

Actualmente en Colombia está ocurriendo una crisis con las nuevas empresas, es decir con todas las pequeñas y medianas empresas. A pesar de que el emprendimiento en el país es muy alto lastimosamente, de esas empresas nuevas, 9 de cada 10 fallan después de los 7 años. Los emprendimientos en el país nacen debido a la necesidad y no a la innovación, aproximadamente tan solo el 9% del total de las empresas colombianas, innovan. Estas, solo se encargan de mejorar productos a partir de replicas ya existentes en vez de crear en su producto o servicio un valor agregado que de verdad haga la diferencia. Existe una tasa de mortalidad temprana bastante alta en las empresas colombianas, según demuestran los estudios de Global Entrepreneur Monitor, las PYMES se rehúsan a innovar y esta es una de sus mayores debilidades. Un muy pequeño porcentaje de empresas se internacionalizan, debido a que casi ninguna se arriesga a exportar sus productos o servicios.

En Colombia, las empresas no tienen la cultura de internacionalizarse, simplemente prefieren vender a lo más cercano, a lo conocido, sin tener la necesidad de entrar en territorio donde se podrían ver vulnerables. Según ProColombia (2020) , “las compañías nacionales que exportan tienen hasta 41% más ventas que las que no lo hacen”, y aun así las empresas colombianas no lo hacen debido a que creen que su negocio no tiene productos o servicios para llevar al exterior, consideran que no cuentan con suficiente información sobre potenciales mercados. Cuando las empresas innovan, no solamente están expandiendo globalmente su marca y obteniendo ingresos, si no que participan en todo un proceso de exportación el cual al incluirse en el modelo de negocio permite que la empresa innove en productos y esté más cerca las nuevas tendencias, dando como resultado una gran ventaja frente a su competencia.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Identificar las habilidades y/o capacidades que deben desarrollar los emprendedores para lograr sobrevivir en el mercado y lograr un desempeño superior.

2.2. Objetivos específicos

Identificar la relación positiva entre el constructo de orientación emprendedora y la ambidiestría tanto de explotación como exploración.

Identificar el efecto positivo que tiene la ambidiestría para lograr un rendimiento superior en la empresa.

3. Marco teórico

Este marco teórico incluye la definición de las variables estudiadas en esta tesis de grado y la justificación de las hipótesis planteadas. Cada hipótesis es el fruto de una investigación realizada en bases de datos en búsqueda de papers que justificaran las relaciones estudiadas. Cada planteamiento de las hipótesis tendrá dos partes: todos los autores que han probado la relación específica de la hipótesis y una explicación de la lógica o razón por la cual estas dos o tres variables están relacionadas. El planteamiento de cada hipótesis es el fruto de la búsqueda y análisis de papers claves en el tema a los cuales se les elaboró una ficha técnica individual.

3.1. Definición de constructos

CONSTRUCTOS	CÓDIGO PAPER	PAPERS Nombre-autor-fecha
Orientación emprendedora	24. TOP OE-A 16. 16 TOP OE-A/ A-P / OE-A-P / OE-P	24. How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation? Examining the Black Box through MASEM. – P.S . Kraft, A. Bausch – 2016 16. The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. - 2016.
Innovación Ambidiextra (exploratoria y explotativa)	12. TOP A -P 14. TOP A -P 42. TOP A-P	12. Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. - L. Alpkan,; M. Şanal, Y. Ayden. – 2012 14. Capabilities, Innovation, and Overall Performance in Brazilian Export Firms.- J. Cabral, A. Coelho, F. Coelho et al– 2015 42. The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. – B.

3.1.1. Orientación emprendedora

La orientación emprendedora se refiere a la postura estratégica de una empresa que refleja innovación, proactividad y toma de riesgos (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). También se refiere a las actividades, procesos y prácticas de toma de decisiones que guían a una empresa a explorar y explotar nuevas oportunidades de mercado (Lumpkin & Dess, 1996).

Específicamente, la innovación refleja la tendencia y la capacidad de una empresa para crear nuevas ideas, apoyar la creatividad y la novedad y llevar a cabo actividades de I + D en el desarrollo de nuevos productos y procesos (Lumpkin & Dess, 1996). La proactividad se define como la voluntad de una empresa de anticipar y actuar sobre las demandas y necesidades futuras del mercado, y de introducir nuevos productos, procesos y servicios por delante de sus competidores para dar forma a la demanda y oportunidades futuras (Lumpkin & Dess, 1996). La asunción de riesgos se refiere a la voluntad de una empresa de "tomar medidas audaces al aventurarse en lo desconocido, pedir prestado en gran medida y / o comprometer recursos significativos para emprender en entornos inciertos" (Rauch et al., 2009: 763).

3.1.2. Ambidiextría

La ambidiextría es la capacidad superior una empresa para buscar simultáneamente capacidades de innovación tanto de explotación como de exploración (Alpkan, Ayden & Sanal, 2012). Para nuestros propósitos, según Tushman y O'Reilly (1996), definimos este

constructo como una ventaja competitiva que tienen las empresas para tener éxito en el mercado, por medio de la interacción entre innovaciones tanto exploratorias como explotativas, la cual debe ser conjunta y simultánea.

Zhou y Wu (2010) afirman que en general, se cree que las empresas dependen de la explotación cuando tratan de reducir los costos y la exploración cuando se centran en nuevos productos o la distinción. Asimismo, el proceso de innovación implica que una empresa debe buscar, identificar y evaluar información de diferentes fuentes (Cabral, Coehlo & Costa, 2015).

De este modo, la ambidexteridad se refiere en general a la capacidad de una empresa para perseguir objetivos dispares simultáneamente, como la innovación explotación y exploración (March, 1991).

3.1.3. Innovación ambidiextra de explotación y de exploración

La innovación ambidiextra tiene dos dimensiones que son la innovación de explotación y de exploración, las cuales en conjunto logran que la empresa obtenga una ventaja competitiva en el mercado. Estudios anteriores definen el constructo como las capacidades para explorar nuevos mercados y explotar los conocimientos adquiridos (Alpkan, Ayden & Sanal, 2012).

De acuerdo con Zhou y Wu (2010), la explotación es el uso y refinamiento de los conocimientos y habilidades existentes en el desarrollo de productos. De este modo, las empresas dirigidas a innovaciones explotadoras realizan cambios innovadores relativamente pequeños en sus productos y conceptos empresariales existentes. Su objetivo es mejorar las posiciones existentes en el mercado de productos y están diseñados para responder a las necesidades de los clientes o mercados existentes. Pueden describirse como la existencia de refinamiento, producción, eficiencia y ejecución y pueden asociarse a las estrategias lideradas por el cliente (Alpkan, Ayden & Sanal, 2012).

Mientras que la exploración se refiere a la búsqueda y persecución de conocimientos y habilidades completamente nuevos en el desarrollo de productos. Según autores varios (Alpkan, Ayden & Sanal, 2012) la innovación exploratoria representa cambios sustanciales que dan lugar a la aplicación de productos o conceptos empresariales completamente nuevos en lugar de los existentes. Su objetivo es entrar en nuevos ámbitos del mercado de productos y están diseñados para responder a las necesidades de los clientes o mercados emergentes. Las innovaciones exploratorias se basan en la presencia de la búsqueda, la variación, la experimentación, la flexibilidad y la asunción de riesgos y pueden asociarse con estrategias de liderazgo del cliente.

Para Atuahene-Gima (2005), la explotación de las capacidades existentes puede proporcionar un éxito a corto plazo. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de una empresa, las capacidades de exploración deben incorporarse a la estrategia de innovación de la empresa. Por lo que para lograr la supervivencia y el éxito empresarial se debe implementar el equilibrio de ambos conceptos, permitiendo una ventaja competitiva.

3.2. Planteamiento de hipótesis

3.2.1. Orientación emprendedora – Innovación ambidiextría

CÓDIGO	NOMBRE/REVISTA	AUTORES	AÑO	TOP SÍ/NO
1. OE- A CAPABILI TIES/ A- CI /CI-P	Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation.	Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L.	2018	No

	Technovation.			
2. OE / OE -P / OE -A - P	Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 38 (5), 1001-1026.	Kollmann, T., & Stöckmann, C.	2014	No
3. A-P / OE-P/ OE- A-P	Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. <i>British journal of management</i> , 29 (4), 595-612.	Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M. L., & Cheng, C. F.	2018	No
4. OE/ INNOVAC IÓN SERVICIO S	The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. <i>RAM. Revista de Administração Mackenzie</i> , 19(1).	Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S.	2018	No
5. TOP. OE-A/ A-P / OE-A-P /	The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm	Zhang, J. A., Edgar, F., Geare,	2016	Si

OE-P	performance: The mediating role of innovation ambidexterity. <i>Industrial Marketing Management</i> , 59, 131-143.	A., & O'Kane, C.		
6. A-OE SIRVE OE SOLO	Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. <i>Journal of business ethics</i> , 135(1), 145-159.	Tuan, L. T.	2016	No
7. OE-A/ OM-A	How do transformational leaders promote exploratory and exploitative innovation? Examining the black box through MASEM. <i>Journal of Product Innovation Management</i> , 33(6), 687-707.	S. Kraft, P., & Bausch, A.	2016	No

Retomando el concepto de la orientación emprendedora, como la posición de una empresa hacia la innovación, la proactividad y la toma de riesgos, se puede evidenciar que esta tiene una relación directamente proporcional con la ambidextria.

Las actividades orientadas al emprendimiento comprenden tanto la generación efectiva de nuevas oportunidades de mercado (explotación) como el refinamiento eficiente de los recursos existentes en las operaciones organizacionales para mantener las oportunidades existentes (explotación) (Arend, 2014; Kollmann & Stöckmann, 2012).

En otras palabras, OE ayuda a las empresas a "formar un equilibrio entre los comportamientos de búsqueda de oportunidades (es decir, exploración) y de búsqueda de ventajas (es decir, explotación)" (Irlanda y Webb, 2007: 50) que a su vez pueden generar una innovación efectiva (por ejemplo, Zhou et al., 2005). Por lo tanto, las empresas con una OE fuerte tienen más probabilidades de buscar la innovación explotadora y explotadora a medida que se adaptan y dan forma al entorno del mercado (Hult y Ketchen, 2001; Wiklund y Shepherd).

Además, investigaciones más recientes describen cómo OE da forma a la estructura organizacional para crear una filosofía y cultura de adhocracia que mejore la capacidad de una empresa para, no solo, desarrollar nuevos conocimientos y recursos, sino también para llevar a cabo mejoras constantes de los conocimientos y recursos existentes. (Chen et al., 2012).

Por lo tanto, por las razones esbozadas en las discusiones anteriores, se argumenta aquí que la OE es probable que sea influyente en el fomento de la ambidestreza de la innovación, ya que permite a las empresas orquestar y redistribuir los recursos de la organización para la innovación exploratoria y la explotación (Arend, 2014; Irlanda, Hitt y Sirmon, 2003; Sirmon et al., 2011).

- H₁: Existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y los constructos de innovación ambidiextra de explotación y exploración.

3.2.2. Ambidiextria - Rendimiento

CÓDIGO	NOMBRE/REVISTA	AUTORES	AÑO	TOP SÍ/NO
1. OMxOE/ A- P	The role of entrepreneurial marketing in new technology	H. Ahmadi, A. O’Cass.	2016	Sí

	ventures first product commercialisation / Journal of Strategic Marketing			
2. OE /OE-P /OE-A-P	Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations / Entrepreneurship, Theory and Practice	Kollmann, T., & Stöckmann, C.	2014	No
10.TOP OM-A /A-P	Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance / Journal of Economic and Social Research	Sanal, M., Alpkan, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y.	2013	Si
11.A-P /OE-P/ OE-A-P	Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. / British	Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S.,	2018	No

	journal of management	Chang, M. L., & Cheng, C. F.		
12. TOP OM-A / A-P	Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. / Procedia-Social and Behavioral Sciences	Alpkan, L., Şanal, M., & Ayden, Y.	2012	Si
14. TOP Export firms / A-P /A-I	Capabilities, innovation, and overall performance in Brazilian export firms. / RAM. Revista de Administração Mackenzie.	Cabral, J. E. D. O., COELHO, A. F., Coelho, F. J. F., & Costa, M. D. P. B.	2015	Si
42. TOP Ar x At-p / Mod por OM	The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders / Industrial Marketing Management	Menguc, B., & Auh, S	2008	Si
6. CM / A / A-P / CM X CT -A	Technology capabilities, marketing capabilities and innovation ambidexterity. / Technology Analysis &	Zang, J., & Li, Y.	2017	No

	Strategic Management			
--	----------------------	--	--	--

Retomando el concepto de ambidextria como la capacidad de perseguir simultáneamente la innovación tanto exploratoria como explotadora, estudios anteriores suponen que la interacción de los constructos afecta positivamente el desempeño y rendimiento organizacional.

La innovación explotadora y explotativa se complementan entre sí (Andriopoulos y Lewis, 2009; Jansen et al., 2006), por lo que las empresas que persiguen ambos tipos de innovaciones logran superar múltiples estructuras contradictorias, procesos y culturas dentro de la misma empresa (Tushman y O'Reilly, 1996, p. 24), haciendo que estas obtengan un rendimiento superior.

Combinando sus resultados con otros de estudiosos como Atuahene-Gima y Murray (2007) se concluye que la probabilidad de que tanto la explotación como la exploración demuestran rendimientos cada vez mayores e innovación productiva. Asimismo, Yalcinkaya et al. (2007) en una investigación realizada afirman que las capacidades de exploración y explotación son temas centrales en el proceso de innovación de productos. Así, han evaluado la influencia directa e indirecta de las capacidades de explotación y exploración en el desempeño del mercado de los importadores de EE.UU, donde se demuestra una relación positiva de los temas relacionada con el rendimiento del mercado de un importador.

Las capacidades de exploración y explotación están significativamente y positivamente relacionadas con el rendimiento de una empresa, confirmando que la interacción de ambas capacidades está significativamente relacionada con el rendimiento.

- H₂: Existe una relación positiva entre los constructos ambidiextria de innovación de exploración y de explotación y el rendimiento de la empresa.

4. Metodología propuesta

Estudio cuantitativo realizado en 200 empresas.

La técnica aplicada es cuestionario estructurado básicamente con escalas Likert de 1 a 5.

Base de datos de empresas proviene de la cámara de comercio y bases de datos adicionales de empresas exportadoras.

Todas las empresas son manufactureras y son de la ciudad de Cali.

El entrevistado es el gerente general o la persona de mercadeo que maneja los procesos de innovación y de mercadeo y a su vez tiene el conocimiento sobre los resultados de la empresa.

Los datos serán procesados por la técnica de análisis varianza con el software PLS Smart.

5. Anexos

Ficha técnica paper 42:

<p>1. Fecha actual: 07/04/2020</p>	<p>2. Nombre del estudiante: Mariana Molina y Maria José Montilla</p>
<p>3. Búsqueda descripción constructos o variables: - Ambidiestria se relaciona directamente con el performance</p>	<p>4. relaciones buscadas: H2: Ambidiestria – Performance</p>

5. Nombre del paper – autores – año - revista

The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. – B. Menguc S. Auh. – 2008 - Industrial Marketing Management

6. abstract (español)

Basándose en la visión basada en los recursos de la empresa y, en particular, en la perspectiva de las capacidades del rendimiento de la empresa, los autores examinan la relación entre ambidestreza y rendimiento de la empresa para dos tipologías de estrategias: prospectores y defensores. La ambidexteridad, definida como la combinación de dos capacidades discretas (exploración y explotación), debería tener un efecto menos negativo en el rendimiento de las empresas entre los prospectores que añaden explotación a la exploración que entre los defensores que añaden exploración a explotación. Por lo tanto, esta investigación predice un efecto asimétrico de la ambidexteridad en el desempeño de las empresas para los prospectores y defensores. Los autores sostienen además que una cultura que abarca límites, como la orientación al mercado, puede funcionar como una metacultura al integrar las culturas de subunidades generadas por la exploración y la explotación. En consecuencia, la orientación al mercado debe atenuar el efecto negativo de la ambidexteridad en el rendimiento de las empresas, aunque de manera diferente para los prospectores y los defensores, y por lo tanto señalar un papel moderador asimétrico de la orientación al mercado. Los resultados ofrecen resultados mixtos, que los autores discuten junto con algunas implicaciones teóricas y de gestión.

7. Modelo (foto si existe)

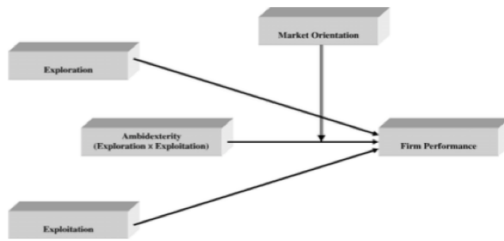


Fig. 1. Capability-performance model for prospectors and defenders.

8. Comentario general personal del paper (resuma para qué cree usted que sirve el paper, ¿qué tiene de valioso? Para que nos sirve el paper? Porque es bueno? Que es lo destacable? Tenga en cuenta que este comentario va enfocado en lo que a usted le interesa para su tesis. Un fragmento o parte de este paper o del modelo puede ser útil para las hipótesis o definiciones que ud esta buscando.

Este paper nos sirve para argumentar nuestras hipótesis sobre el la relación positiva entre la ambidextria de exploración y explotación y el performance. Asimismo, describe como la orientación al mercado de una organización puede actuar como moderador de estos constructos, mejorando las actividades de ambidextria obteniendo un rendimiento superior.

9. sacar del paper lo que le sirve para el MARCO TEORICO del documento de la tesis:

9.1 Definición de los constructos (alimenta la sección 4.1 del marco teorico. Debe sacar del paper frases que sirvan para definir los constructos de sus hipótesis).

- Explotación: La explotación se refiere principalmente al perfeccionamiento y la ampliación de las competencias y capacidades existentes, representa la capacidad de perfeccionar las competencias y los recursos existentes para mejorar la eficiencia operacional. La explotación incluye, pero no se limita a, actividades como el refinamiento, la producción, la eficiencia, la selección, la aplicación y la ejecución (marzo de 1991), con un énfasis primordial en el control, la eficiencia y la fiabilidad o conformidad con las especificaciones (Deming, 1981; Juran & Gryna, 1988).

Las empresas centradas en la explotación están fuertemente orientadas hacia la producción. Con su enfoque en la eficiencia operacional y bajo costo, los defensores toman un enfoque conservador de cualquier ampliación de la capacidad de producción (Miles & Snow, 1978).

- Exploración: Según March (1991), la exploración implica experimentar con alternativas nuevas e innovadoras. Es la medida en que la empresa desafía y modifica las ideas existentes sobre la orientación, segmentación, posicionamiento de productos, diferenciación de productos, distribución de productos, diseño de productos, calidad de productos, precios y promoción. A este respecto, exploración representa la capacidad de una organización para

aprender (Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995) a través de cuestionar, empujar la frontera del conocimiento, y participar en la proactividad y la toma de riesgos, donde las empresas orientadas a la exploración tienen un espíritu emprendedor.

- Ambidextria: Tushman y O'Reilly (1996) conceptualizan una organización ambidiestra como una que maneja con éxito el cambio revolucionario y evolutivo. Para nuestros propósitos, definimos la ambidexteridad como una capacidad de orden superior que consiste en buscar simultáneamente capacidades que implican tensión, como exploración y explotación. En línea con la literatura, operacionalizamos la ambidexteridad como la interacción entre exploración y explotación (Atuahene-Gima, 2005; He & Wong, 2004).

9.2 ARGUMENTACION DE LAS HIPOTESIS

H2: Ambidextria afecta al performance: Levinthal y March (1993) sugieren que las empresas deben lograr un equilibrio entre su éxito a corto y largo plazo para mantener una ventaja competitiva sostenible. Para ser considerados contendientes serios a largo plazo, las empresas necesitan invertir en exploración, pero para mantener su posición actual y asegurar suficientes recursos financieros para invertir en oportunidades futuras, la explotación es crítica. Por tanto se sostiene que tanto la exploración como la explotación son importantes y deben buscarse conjuntamente.

10 calificación del paper de 1 a 5 (grado en que le sirve para lo que usted busca)

5

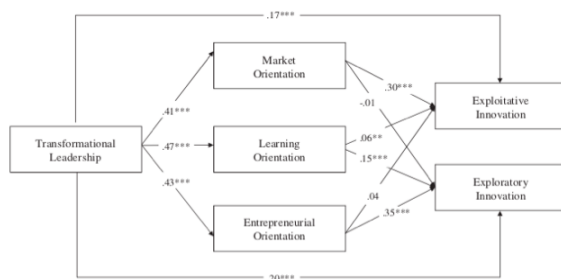
<p>1. Fecha actual: 07/04/2020</p>	<p>2. Nombre del estudiante: Mariana Molina y Maria José Montilla</p>
<p>3. Búsqueda descripción constructos o variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación emprendedora se relaciona directamente con la ambidiestria - Orientación al mercado se relaciona directamente con la ambidiestria - Orientación al mercado se relaciona con la ambidiestria que afecta a la innovación abierta 	<p>4. relaciones buscadas:</p> <p>H1: Orientación emprendedora - ambidiestria</p> <p>H2: Orientación al mercado – ambidiestria</p> <p>H4: Orientación al mercado – ambidiestria – innovación abierta</p>
<p>5. Nombre del paper – autores – año - revista</p> <p>How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation? Examining the Black Box through MASEM. – P.S . Kraft, A. Bausch – 2016 - Journal of Product Innovation Management</p>	

6. abstract (español)

La comprensión de cómo las empresas pueden promover innovaciones exploratorias y de explotación es de gran interés tanto para los estudiosos como para los profesionales. Aunque un cuerpo sustancial de investigación ha enfatizado que el liderazgo transformacional de la alta dirección es crucial para la innovación, los mecanismos a través de los cuales los líderes estratégicos influyen en estos tipos distintos de innovaciones siguen siendo poco claros. Partiendo de la teoría de los niveles superiores y del aprendizaje social, este estudio desarrolla y examina empíricamente un modelo que investiga los papeles mediadores de tres orientaciones estratégicas distintas (mercado, aprendizaje y orientación empresarial) sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación exploratoria y explotadora. Utilizando métodos meta-analíticos combinados con modelado de ecuaciones estructurales, este estudio integra hallazgos de corrientes de investigación separadas, cubriendo más de 15 años de investigación, y usando una muestra de 215 tamaños de efecto de 75 estudios. Los resultados del modelo de mediación parcial revelan que los líderes transformacionales desempeñan un papel clave en la creación de estas orientaciones estratégicas específicas que, a su vez, apoyan diferentes resultados de innovación. Concretamente, los resultados indican que los líderes transformadores promueven innovaciones explotadoras principalmente mediante la construcción de una orientación de mercado, mientras que fomentan innovaciones exploratorias estimulando una orientación empresarial y de aprendizaje. Por lo tanto, este estudio extiende la investigación de alto nivel al descubrir los diferentes mecanismos a través de los cuales los líderes transformacionales promueven innovaciones exploratorias y explotadoras ya que teóricamente identifica y valida empíricamente los roles mediadores únicos de tres específicas orientaciones estratégicas. Así pues, los resultados proporcionan información

valiosa para la gestión desafiante de las innovaciones exploratorias y de explotación, ya que proporcionan un "mapa rector" que revela cómo los líderes transformadores de arriba pueden utilizar orientaciones específicas para fomentar estos tipos de innovaciones.

7. Modelo (foto si existe)



8. Comentario general personal del paper (resuma para qué cree usted que sirve el paper, ¿qué tiene de valioso? Para que nos sirve el paper? Porque es bueno? Que es lo destacable? Tenga en cuenta que este comentario va enfocado en lo que a usted le interesa para su tesis. Un fragmento o parte de este paper o del modelo puede ser útil para las hipótesis o definiciones que ud esta buscando.

Este paper nos sirve para argumentar nuestras hipótesis sobre el la relación positiva entre la orientación emprendedora y la ambidiestria y la orientación al mercado y la ambidiestria. Asimismo, sirve para nuestra relación OM-A-OI pues esta sera construida por partes en la

investigación, donde en este caso aunque la investigación no sea dirigida hacia estas relaciones nos pueden servir para la relación ya mencionada.

9. sacar del paper lo que le sirve para el MARCO TEORICO del documento de la tesis:

9.1 Definición de los constructos (alimenta la sección 4.1 del marco teórico. Debe sacar del paper frases que sirvan para definir los constructos de sus hipótesis).

- Exploración: Las innovaciones exploratorias son innovaciones radicales diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes o mercados emergentes, ofrecer nuevos diseños, crear nuevos mercados y desarrollar nuevos canales de distribución (Jansen et al., 2006)
- Explotación: Las innovaciones explotadoras son innovaciones incrementales diseñadas para satisfacer las necesidades existentes del cliente o del mercado, mejorar los diseños establecidos, ampliar los productos y servicios existentes y aumentar la eficiencia de los canales de distribución existentes (Jansen et al., 2006)
- Orientación al mercado: La orientación de mercado se refiere a un conjunto de valores y comportamientos hacia la creación y uso del conocimiento de los clientes, competidores y mercados de una empresa (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990)
- Orientación emprendedora: La orientación emprendedora se refiere a la propensión de una empresa a buscar nuevas oportunidades de mercado y a renovar las áreas de operación existentes (Lumpkin y Dess, 1996). Es decir que se caracteriza por la postura de una empresa en términos de innovación,

asunción de riesgos y proactividad.

9.2 ARGUMENTACION DE LAS HIPOTESIS PARA EL MARCO TEORICO DEL DOCUMENTO DE LA TESIS

H1: La orientación emprendedora se relaciona directamente con la ambidiestria: Este estudio adopta la primera opinión según la cual la innovación exploratoria y explotadora se complementan entre sí (Andriopoulos y Lewis, 2009; Jansen et al., 2006) y que las empresas deben perseguir ambos tipos de innovaciones mediante "albergar múltiples estructuras contradictorias, procesos y culturas dentro de la misma empresa" (Tushman y O'Reilly, 1996, p. 24).

La investigación reciente sostiene que la orientación emprendedora no sólo apoya las innovaciones exploratorias, sino también las de explotación (por ejemplo, Kollmann y Stockmann, 2014).

Los resultados de las investigaciones sugieren que la orientación emprendedora es un importante factor de predicción de las innovaciones exploratorias (por ejemplo, Morgan et al., 2015; Zhou et al., 2005), mientras que los resultados empíricos de su papel en la mejora de las innovaciones explotadoras arrojan resultados mixtos, con algunos estudios que encontraron apoyo para un efecto positivo (Spanjol et al., 2012)

H2: La orientación al mercado se relaciona con la ambidiestria: Algunos investigadores consideran que la orientación al mercado estimula tanto la innovación explotadora como la exploratoria (por ejemplo, Atuahene- Gima, 2005).

Líderes de las empresas promueven innovaciones exploratorias y explotadoras mediante la creación de una orientación de mercado.

H4: La orientación al mercado se relaciona con la ambidiestria y afecta a la innovación abierta:

Las orientaciones al mercado en conjunto con las orientaciones emprendedoras y reflejan poderosos instrumentos para fomentar y moldear comportamientos que influyen en los resultados organizativos, como las innovaciones (Kortmann, 2014; O'Reilly, 1989; Slater et al., 2014; Zhou et al., 2005).

Las organizaciones podrían promover innovaciones exploratorias y explotadoras creando prioridades estratégicas que, a su vez, fomenten la innovación abierta deseada.

10 calificación del paper de 1 a 5 (grado en que le sirve para lo que usted busca)

5

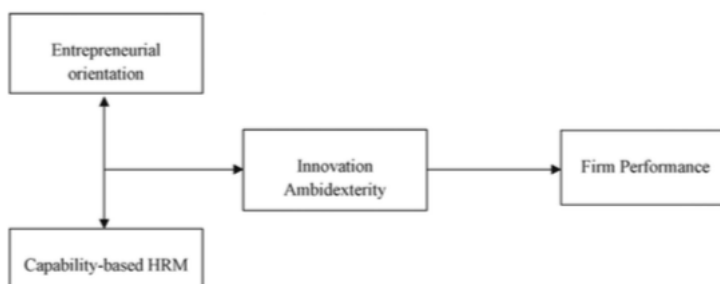
Ficha paper 16:

<p>1. Fecha actual: 10/04/2020</p>	<p>2. Nombre del estudiante: Mariana Molina y Maria Jose Montilla</p>
<p>3. Búsqueda descripción constructos o variables: - La relacion directa entre la orientacion emprendedora y la ambidextria. -La relacion entre la oe, ambidextria y el performance.</p>	<p>4. relaciones buscadas: H1: Orientacion emprendedora-Ambidextria H2: Orientacion emprendedora-ambidextria-performance</p>
<p>5. Nombre del paper – autores – año - revista Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. <i>Industrial Marketing Management</i>, 59, 131-143.</p>	

6. abstract (español)

Este artículo explora preguntas críticas sobre los antecedentes y los resultados de desempeño de la ambidestreza de la innovación. Específicamente, mientras que investigaciones previas han reconocido que la orientación empresarial (EO) y la gestión de recursos humanos pueden influir en la ambidexteridad, se sabe poco acerca de si EO y HRM interactúan para afectar la ambidexteridad de la innovación y si la ambidexteridad de la innovación es un mecanismo a través del cual EO y HRM junto con homenaje al desempeño firme. Partiendo de la visión dinámica de la capacidad de ambidestreza y la interacción de EO y HRM, propusimos que (1) la interacción entre EO y HRM basada en la capacidad facilite la ambidexteridad de la innovación, y (2) su relación con el desempeño de la empresa está mediada por la innovación ambidiestro. Una muestra de 264 empresas industriales de China se utiliza para probar nuestro modelo teórico. Los resultados brindan soporte para el significado de los efectos de la interacción entre EO y la gestión de recursos humanos basada en la capacidad en la ambidestreza de la innovación. Además, los resultados sugieren que la ambidestreza de la innovación actúa como un mecanismo eficaz a través del cual la EO y la gestión de recursos humanos basada en la capacidad en conjunto contribuyen al rendimiento de la empresa. También se discuten las implicaciones teóricas y administrativas de nuestros hallazgos.

7. Modelo (foto si existe)



8. Comentario general personal del paper (resuma para qué cree usted que sirve el paper, ¿qué tiene de valioso? Para que nos sirve el paper? Porque es bueno? Que es lo destacable? Tenga en cuenta que este comentario va enfocado en lo que a usted le interesa para su tesis. Un fragmento o parte de este paper o del modelo puede ser útil para las hipótesis o definiciones que ud esta buscando.

Este paper es uno de los top porque justifica varias de las relaciones que planteamos en el macromodelo y contiene la justificación a los diferentes constructos y relaciones entre la ambidextria, la orientación emprendedora y como son tan esenciales debido a que afectan el rendimiento positivo de la empresa.

10 calificación del paper de 1 a 5 (grado en que le sirve para lo que usted busca)

5

Ficha paper 73

<p>1. Fecha actual: 07/04/2020</p>	<p>2. Nombre del estudiante: Mariana Molina y Maria Jose Montilla</p>
<p>3. Búsqueda descripción constructos o variables: - La relacion entre la ambidextria y el performance la la innovacion es positivo. -Existe una relacion entre la innovacion abierta, la ambidextria y el performance de la innovacion</p>	<p>4. relaciones buscadas: H1: Ambidextria-performance de la innovacion H2: Innovacion abierta-ambidextria-performance de la innovacion</p>

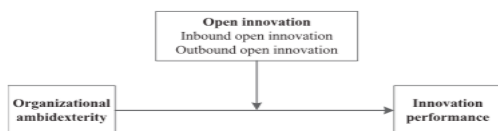
5. Nombre del paper – autores – año - revista

Li, R., Fu, L., & Liu, Z. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 1-21.

6. abstract (español)

Basado en la teoría de la ambidestreza organizativa y la visión basada en el conocimiento, este estudio presenta un marco conceptual que vincula la ambidestreza organizacional, la innovación abierta y el rendimiento de la innovación juntos y probó este marco mediante la distribución de cuestionarios a gerentes senior en el este y centro de China para evaluar variables relacionadas. El análisis empírico del estudio basado en 274 cuestionarios devueltos encuentra una relación no lineal entre la ambidestreza organizacional y el desempeño de la innovación y los efectos moderadores de la innovación abierta entrante y saliente en la relación ambidestreza-desempeño. Para utilizar con eficacia la ambidestreza organizacional, las empresas necesitan una innovación abierta para usar ideas externas e internas, y aprovechar las rutas de mercado internas y externas.

7. Modelo (foto si existe)



9. sacar del paper lo que le sirve para el MARCO TEORICO del documento de la tesis:

9.1 Definición de los constructos (alimenta la sección 4.1 del marco teorico. Debe sacar del paper frases que sirvan para definir los constructos de sus hipótesis).

Innovación abierta: El concepto captura la idea de permitir que las ideas innovadoras y el conocimiento incorporado a las personas y la propiedad intelectual fluyan libremente, ya sea hacia adentro o hacia afuera. OI se define como una práctica en la que una empresa "utiliza ideas externas, así como ideas internas, y caminos internos y externos hacia el mercado" (Chesbrough, 2003).

Ambidextria: La ambidestreza organizacional se refiere a la búsqueda y exploración simultánea. La ambidestreza organizacional apoya a la empresa en el desarrollo de la exploración con flexibilidad y novedad, y la explotación con eficiencia y confiabilidad simultáneamente (Raisch y Birkinshaw, 2008). La exploración se asocia con la oferta de nuevos diseños, la creación de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos canales de distribución. La explotación se centra en el refuerzo de los conocimientos, habilidades, procesos y estructuras existentes.

9.2 ARGUMENTACION DE LAS HIPOTESIS PARA EL MARCO TEORICO DEL DOCUMENTO DE LA TESIS

H1: La relación entre la ambidestreza organizacional dentro de una organización y el desempeño de la innovación no es lineal; A medida que aumenta el nivel de ambidestreza organizacional, la pendiente de la curva del efecto de la ambidestreza organizacional en el desempeño de la innovación tiende a disminuir.

Los recursos de la organización son limitados y el costo asociado con las actividades orientadas a la ambidestidad produce mayores demandas sobre los recursos. Estos impedimentos organizacionales pueden superar los beneficios del equilibrio, de modo que las empresas que exploran y explotan simultáneamente pueden sufrir consecuencias negativas en el desempeño. Un alto nivel de ambidestreza organizacional puede disminuir el desempeño de una empresa debido al costo más allá de las ventajas derivadas de su ambidestreza. Por lo tanto, este estudio propone que la ambidestreza organizacional tiene un efecto no lineal en el desempeño de la innovación.

10 calificación del paper de 1 a 5 (grado en que le sirve para lo que usted busca)

4

6. Bibliografia

Ahmadi, Hormoz & O'Cass, Aron. (2016). The role of entrepreneurial marketing in new technology ventures first product commercialisation. *Journal of Strategic Marketing*, 24, 47-60.

Alpkan, L., Şanal, M., & Ayden, Y. (2012). Market orientation, ambidexterity and performance outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 461-468.

Arrigo, E. (2018). Open innovation and market orientation: an analysis of the relationship. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 150-161.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of product innovation management*, 24(4), 316-334.

Bodlaj, M. (2010). The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and Business Review*, 12(4), 241-261.

Cabral, J. E. D. O., COELHO, A. F., Coelho, F. J. F., & Costa, M. D. P. B. (2015). Capabilities, innovation, and overall performance in Brazilian export firms. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(3), 76-108.

Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(1).

Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(1).

Chen, Q., & Liu, Z. (2018). How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? The mediating role of organizational learning goal orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(2), 156-169

Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International journal of project management*, 31(3), 333-341.

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*.

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2018). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*.

Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. *British journal of management*, 29(4), 595-612.

Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2018). Family firm configurations for high performance: The role of entrepreneurship and ambidexterity. *British journal of management*, 29(4), 595-612.

Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.

Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.

Li, R., Fu, L., & Liu, Z. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 1-21.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.

Min, J., Zhou, Y. W., & Zhao, J. (2010). An inventory model for deteriorating items under stock-dependent demand and two-level trade credit. *Applied Mathematical Modelling*, 34(11), 3273-3285.

S. Kraft, P., & Bausch, A. (2016). How do transformational leaders promote exploratory and exploitative innovation? Examining the black box through MASEM. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 687-707.

Sanal, M., Alpkın, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y. (2013). Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance. *Journal of Economic and Social Research*, 15(1), 31.

Sanal, M., Alpan, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y. (2013). Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance. *Journal of Economic and Social Research*, 15(1), 31.

Tuan, L. T. (2016). Organisational ambidexterity and supply chain agility: The mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 583-603.

Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of business ethics*, 135(1), 145-159.

Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of business ethics*, 135(1), 145-159.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Zang, J., & Li, Y. (2017). Technology capabilities, marketing capabilities and innovation ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 23-37.

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143

Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.