



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS DE ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

***TESIS***

**LA VINCULACION DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL  
RESULTADO DE LA PYME DE AGUASCALIENTES**

**PRESENTA**

**Ricardo García Ramírez**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TUTOR**

**DR. GONZALO MALDONADO GUZMAN**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**COMITÉ TUTORAL**

**Dra. Martha González Adame**

**Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila**

**Aguascalientes, Ags., 16 de Enero de 2015**

**DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO**  
**DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**P R E S E N T E**

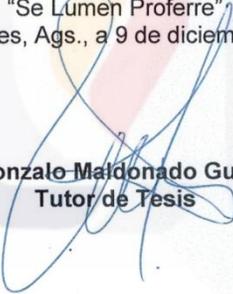
Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **RICARDO GARCIA RAMIREZ** con ID 10231 quien realizó la tesis titulada: **LA VINCULACIÓN DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL RESULTADO DE LA PYME DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirla, previa revisión por el Depto. de Información Bibliográfica, y así continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

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

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 9 de diciembre de 2014.



**Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán**  
Tutor de Tesis



**Dra. Martha González Adame**  
Integrante del Comité Tutorial



**Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila**  
Integrante del Comité Tutorial

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración Básica  
c.c.p.- Consejero Académico  
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

**DRA. GUADALUPE RUIZ CUELLAR**  
**DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**PRESENTE**

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **LA VINCULACIÓN DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL RESULTADO DE LA PYME DE AGUASCALIENTES**. Presentado por el Sustentante: **RICARDO GARCIA RAMIREZ** con ID **10231** egresado del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"  
Aguascalientes, Ags., a 13 de enero de 2015.



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas  
c.c.p.- Archivo

**DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO**

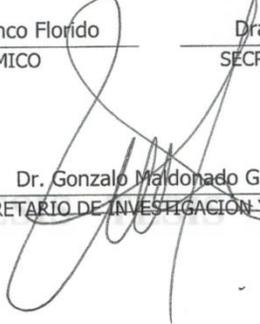
DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: RICARDO GARCIA RAMIREZ	ID (No. de Registro): 10231
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ÁREA: COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL (LGAC)
TUTOR/TUORES: DR. GONZALO MALDONADO GUZMAN (Director de Tesis) DRA. MARTHA GONZALEZ ADAME (Lector 1) DRA. ADRIANA EUGENIA RAMOS AVILA (Lector 2)	
TESIS ( <input checked="" type="checkbox"/> )	TRABAJO PRÁCTICO ( <input type="checkbox"/> )
<b>OBJETIVO:</b> Analizar la vinculación existente entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y sus efectos en el Resultado Empresarial de las Pymes del Estado de Aguascalientes.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	( SI )
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	( SI )
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	( SI )
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	( SI )
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	( SI )

Aguascalientes, Ags. a 13 de Enero de 2015

**FIRMAS**

  
 Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido  
 CONSEJERO ACADÉMICO

  
 Dra. Gabriela Citlalli López Torres  
 SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

  
 Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán  
 SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Código: FO-040200-23  
 Revisión: 00  
 Emisión: 21/02/11

## **AGRADECIMIENTOS.**

A ti señor porque tú me amas y siempre serás la luz de mi camino.

A mi amada Natalia por su amor infinito.

A mi Ángel Michelle por ser tan autentica.

A mi escudero Ricardo por su perseverancia.

A mi ejemplo Giselle por su inquebrantable fortaleza.

Honor a quien honor merece: a mi tutor Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán porque he aprendido a ganarme su lealtad y admiración así como sentirme en deuda por su apoyo para la realización de esta tesis doctoral.

Dra. Martha González Adame, Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila, Dra. María del Carmen Martínez Serna, Dr. Lucio J. Uc Heredia por sus aportaciones y sus conocimientos para la realización de este documento.

A la Decano del Centro de Ciencias Económico y Administrativas Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro por su entusiasmo y apoyo.

A mis amigos, compañeros de trabajo y a mis alumnos por su ejemplo, palabras y acciones en bien de un beneficio común. ( Houston tenemos problemas ).

A nuestra máxima casa de estudios la Universidad Autónoma de Aguascalientes que es cuna del saber y al mismo tiempo pilar de nuestra familia, y por último a los empresarios que tan desinteresadamente colaboraron en esta investigación.

Hay hombres que luchan un día y son buenos.

Hay otros que luchan un año y son mejores.

Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos.

Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles

Bertolt Brecht.

## Índice General.

### Capítulo I.

1.1.	Introducción	11
1.2.	Problema de Investigación	19
1.3.	Objetivos de la Investigación	22
1.4.	Justificación de la Investigación	23
1.5.	Alcance de la Investigación	25
1.6.	Estructura del Trabajo de Investigación	27

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

### Capítulo II: Marco Teórico.

2.1	Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos	31
2.2	El origen del concepto de Orientación Emprendedora	36
2.2.1	Aclaración del término emprendedor	37
2.3	Evolución del constructo Orientación Emprendedora	39
2.4	Conceptualización y Dimensionalidad del constructo Orientación Emprendedora	47
2.4.1	Dimensionalidad del constructo Orientación Emprendedora	50
2.5	Escalas de Medida y Operacionalización o medición del Constructo Orientación Emprendedora	54
2.6	El origen de concepto de Orientación al Mercado	60
2.7	Conceptualización del constructo Orientación al Mercado	66
2.8	Escalas y Dimensionalidad del Constructo Orientación al Mercado	77
2.9	Resultado Empresarial	82
2.9.1	Significado del concepto Performance	84
2.10	Orientación Emprendedora y el Desempeño Empresarial	84
2.11	Orientación Emprendedora y Desempeño Financiero	86
2.12	Orientación al Mercado y Resultado	89

### Capítulo III: Planteamiento de Hipótesis.

3.1	La Vinculación de la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial	96
3.1.1	Componentes del Modelo	97
3.2	Orientación Emprendedora	98

3.3	Orientación al Mercado	99
3.4	Orientación Emprendedora y Orientación al Mercado	101
3.5	Orientación al Mercado y Orientación Emprendedora	102
3.6	Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial	104
3.7	Orientación al Mercado y Resultado Empresarial	105
3.8	Modelo Conceptual General	107

#### **Capítulo IV: Metodología.**

4.1	Presentación del proceso Metodológico	109
4.2	Contexto de la Investigación	110
4.3	Enfoque de la Investigación	111
4.4	Diseño del Cuestionario y Operacionalización de las variables	112
4.5	Muestreo	116
4.5.1	Población Objeto de Estudio	117
4.5.2	Selección de la muestra	119
4.6	Recolección de Datos	120
4.7	Plan de Análisis	120
4.8	Perfil de la muestra	121
4.9	Validación del Instrumento de Medida	123
4.9.1	Fiabilidad	124
4.10.2	Validez	139

#### **Capítulo V: Análisis de los Resultados**

5.1	Introducción	152
5.2	Análisis de las Hipótesis Relativas al Modelo General de Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial	153
5.2.1	Hipótesis de Orientación al Mercado- Orientación Emprendedora	155
5.2.2	Hipótesis de Orientación Emprendedora- Resultado	157
5.2.3	Hipótesis de Orientación al Mercado - Resultado	158

#### **Capítulo VI: Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.**

6.1	Introducción	163
6.2	Conclusiones de la Revisión Teórica	163

6.3	Objetivos y Consideraciones Metodológicas	165
6.4	Modelo Conceptual General	166
6.5	Conclusiones de la Parte Empírica	167
6.5.1.	Empresas Pymes en México	170
6.5.1.1.	La Orientación al Mercado Influye en la Adopción de una Orientación emprendedora de las Pymes en el estado de Aguascalientes	171
6.5.1.2.	La Orientación Emprendedora influye en el Resultado en las Pymes del Estado de Aguascalientes	173
6.5.1.3.	La Orientación al Mercado influye en el Resultado en las Pymes del estado de Aguascalientes.	177
6.6	Implicaciones de la Investigación	182
6.7	Limitaciones	185
	Referencias Bibliográficas.	187
	Anexos.	209



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Índice de tablas.

<b>Núm.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página.</b>
1.1	Estratificación de las Pymes	14
1.2	Estratificación por Tamaño y Número de Trabajadores.	15
1.3	Unidades Económicas y Personal Ocupado 2009.	15
2.1	Significado del término Emprendedor Corporativo.	42
2.2	Clasificación de la Orientación Emprendedora como variable Independiente.	48
2.3	Clasificación de la Orientación Emprendedora como variable dependiente.	49
2.4	Dimensiones, ítems y escalas de medición de estudios empíricos en artículos sobre el constructo orientación emprendedora.	55
2.5	Principales definiciones del constructo Orientación al mercado.	62
2.6	Trabajos afines con Kohli y Jaworski.	68
2.7	Trabajos afines con Narver y Slater.	70
2.8	Clasificaciones utilizadas en el estudio de las diferentes perspectivas de la Orientación al Mercado.	73
2.9	Relación entre Orientación al Mercado y Resultado.	91
4.1	Orientación Emprendedora (Innovación)	113
4.2	Orientación Emprendedora (Toma de Riesgos)	114
4.3	Orientación Emprendedora (Pro-Actividad)	114
4.4	Orientación al Mercado (Orientación al cliente)	115
4.5	Orientación al Mercado (Orientación a la competencia)	115
4.6	Orientación al Mercado (Coordinación interfuncional)	115
4.7	Resultado Empresarial.	116
4.8	Ficha Técnica del Trabajo de Investigación.	119
4.9	Datos Generales de las Pymes.	122
4.10	Perfil Socio demográfico de los Gestores de la Pyme.	122
4.11	Indicadores y Valores Aceptables para medir la Fiabilidad.	124
4.12	Alfa de Cronbach de la Dimensión Innovación.	126
4.13.	Alfa de Cronbach de la Dimensión Toma de Riesgos	127

<b>Núm.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página.</b>
4.14	Alfa de Cronbach de la Dimensión Proactividad	127
4.15	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Proactividad	128
4.16	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Toma de Riesgos	129
4.17	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Proactividad	130
4.18	Carga Factorial Estandarizada e Índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo Orientación Emprendedora.	130
4.19	Consistencia Interna y Validación Convergente de las Medidas del Constructo Teórico del Modelo Orientación Emprendedora.	132
4.20	Alfa de Cronbach de la Dimensión Orientación al Cliente	133
4.21	Alfa de Cronbach de la Dimensión Orientación a la Competencia	134
4.22	Alfa de Cronbach de la Dimensión Coordinación Interfuncional	134
4.23	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Orientación al Cliente	135
4.24	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Orientación a la Competencia	136
4.25	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Coordinación Interfuncional	136
4.26	Carga Factorial Estandarizada e Índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo Orientación al Mercado	137
4.27	Consistencia Interna y Validación Convergente de las Medidas del Constructo Teórico del Modelo Orientación al Mercado.	138
4.28	Indicadores y Valores Aceptables para Medir la Validez.	141
4.29.	Validez discriminante del modelo teórico de la Orientación Emprendedora.	143
4.30.	Validez discriminante del modelo teórico de la Orientación al Mercado	145
4.31	Consistencia Interna y Validación Convergente de las Medidas del Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.	146
4.32.	Validez discriminante del modelo teórico General del Modelo Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.	149
5.1	Resultados de la Prueba de las Hipótesis del Modelo Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial.	154
6.1	Resumen de la Contrastación de las Hipótesis.	170

## Índice Graficas y Figuras.

<b>Núm.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página.</b>
1.1	Grafico. Participación por Estrato de Personal y Unidades Económicas.	16
1.2	Figura. Descripción del problema.	20
1.3	Figura. Preguntas de Investigación.	21
1.4	Figura. Modelo Teórico	23
1.5	Figura. Estructura de la Tesis.	28
2.1	Figura. Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos.	31
2.2	Figura. Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos.	33
2.3	Figura Origen de la Orientación Emprendedora.	38
2.4	Figura. Evolución del Concepto Orientación Emprendedora.	41
2.5	Figura. Concepto de Emprendedor Corporativo.	43
2.6	Visión del Concepto Emprendedor Corporativo.	44
2.7	Evolución del constructo Orientación Emprendedora.	45
2.8	Dimensionalidad de la Orientación Emprendedora.	53
2.9	Escalas de medida de la Orientación Emprendedora.	60
2.10	Origen de la Orientación al Mercado.	62
2.11	Conceptualización de la Orientación al Mercado.	72
2.12	Perspectivas de la Orientación al Mercado.	74
2.13	Modelo de Kohli y Jaworski.	75
2.14	Modelo de Narver y Slater.	76
2.15	Escalas de Medida de la Orientación al Mercado Kohli yJaworski.	78
2.16	Escalas de Medida de la Orientación al Mercado Narver y Slater.	79
2.17	Dimensionalidad de la Orientación al Mercado.	82
2.18	Problemas de las Pymes.	83
2.19	Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial.	85
2.20	Orientación Emprendedora y Desempeño Financiero.	88
2.21	Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.	90

<b>Núm.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página.</b>
3.1	Contexto en el que se desarrollan las Pymes.	96
3.2	Propuesta de Modelo Teórico.	97
3.3	Hipótesis del Modelo Teórico	107
4.1	Esquema del Proceso Metodológico.	109
4.2	Relación entre la teoría y la práctica.	112
5.1	Planteamiento de las hipótesis del Modelo General de Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.	153
6.1	Hipótesis del Modelo Teórico	166



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## RESUMEN

El análisis de la vinculación existente entre los constructos orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial ha despertado el interés de los investigadores en la última década. La relación entre cada una de estas orientaciones y el resultado empresarial está bien documentada en los dos cuerpos de la literatura especializada. No obstante, y a pesar de que la literatura parece apuntar que no se trata de dos orientaciones empresariales excluyentes sino complementarias, pocos son los trabajos que se han preocupado por analizar los efectos conjuntos de ambas orientaciones sobre el resultado empresarial. El propósito de este trabajo es analizar el sentido de la relación entre ambas orientaciones, de tal forma que podamos establecer conclusiones que contribuyan al esclarecimiento sobre el orden de dependencia de ambas orientaciones. Los resultados obtenidos en nuestro estudio permiten arrojar luz sobre la relación existente entre ambas orientaciones empresariales. La comparación de modelos que contemplaban como antecedente a una y otra orientación alternativamente permite afirmar que la orientación al mercado puede considerarse como un antecedente de la orientación emprendedora.

**Palabras clave:** Orientación al mercado / Orientación emprendedora / Resultado empresarial

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## ABSTRACT

The analysis of the linking between constructs entrepreneurial orientation, market orientation and business performance has become a focus of interest for researchers over the last decade. The relations between entrepreneurial orientation and business performance, and between market orientation and business performance are well documented in the two bodies of specialized literature. However, despite the fact that the literature appears to indicate that both business orientations are not exclusive but actually complementary, very few studies have examined the joint effect of both orientations on business performance. The aim of this work is to analyze the relation between both orientations in such a way as to draw conclusions that will contribute to clarifying the order of dependence between them. The results of our study enable us to throw some light on the relation between both business orientations. The comparison of models that consider each orientation as an antecedent alternately allows us to state that market orientation can be considered as an antecedent of entrepreneurial orientation

**Key Words:** Market orientation / Entrepreneurial orientation / Business performance /

---

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Capítulo I

---



## Introducción.

---

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Las Pymes de reciente creación se enfrentan en sus primeros años de vida a grandes dificultades de supervivencia (Watson, Hogarth y Wilson, 1998), de tal forma que en un entorno caótico por demás competitivo las obliga a replantear su estrategia de negocio. Adicionalmente se enfrentan con otros problemas tales como quebrantos financieros, sociales y económicos por lo tanto se requiere de proponer estudios y modelos que apoyen la toma de decisiones a efecto de incrementar el éxito de dichas empresas (Laitinen, 1992)

Todo ello ha detonado en una serie de retos y necesidades que deben de ser resueltos a fin de poder estar en posibilidades de luchar en un entorno incierto de alta competencia y medio ambiente turbulento (Caruana, Morris y Vella, 1998), con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes que se han convertido en seres por demás selectivos, sofisticados (Knight y Cavusgil, 2004) y que resultan ser una parte fundamental en la existencia de dichas entidades.

Las investigaciones en torno a la forma en cómo se percibe un medio ambiente incierto impacta en la toma de decisiones así como en el desarrollo de la planeación de largo plazo (Duncan, 1972; Aldrich, 1979; Boulton, Lindsay, Franklin, y Rue, 1982; Hambrick, 1983). Este fenómeno ha sido tradicionalmente ignorado en las Pymes así como en las organizaciones con una orientación emprendedora (Bruno y Tyebjee 1982; Cooper, 1979)

En este sentido, el presente trabajo se realiza en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas en el Estado de Aguascalientes, México, resaltando el hecho de que cada una de las personas que dirigen una organización poseen un modelo cognitivo referente a la manera o forma de cómo dirigir su empresa, influenciados por algún tipo de orientación que se presume fortalecida por características muy marcadas en su conducta.

Igualmente los gerentes de las Pymes requieren de tener muy en claro el diseño de una estrategia que les permita competir, permanecer, mejorar, remontar y articular sus organizaciones con una visión de corto y largo plazo, al mismo tiempo seguir funcionando

y avanzando, de lo contrario al no tener claro su objetivo así como las necesidades del mercado y los clientes se corre el grave riesgo de sucumbir o en algunos casos llegar al exterminio de las mismas, por lo tanto resulta indispensable la definición y puesta en marcha del tipo de orientación que tiene o debiera de tener la organización.

En este sentido y de común acuerdo con lo que se señala en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Diario Oficial de la Federación del jueves 31 de mayo 2007) dentro del objetivo 6 "Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs)" Estrategias 6.1 y 6.4 a la letra dice:

Las estrategias generales para promover el desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas serán:

- a) *Estrategia 6.1 Favorecer el aumento de la productividad de las MIPyMEs e incrementar el desarrollo de productos acordes con sus necesidades.*

*Las atención de las MIPyMEs debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos: El primero incluye emprendedores, mujeres y hombres que se encuentren en proceso de creación y desarrollo de una empresa; el segundo está compuesto por las micro empresas tradicionales; el tercero contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye al grupo de MIPyMEs que tiene un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio; el quinto está conformado por aquellas empresas establecidas en el país que, por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas. Estos segmentos recibirán atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.*

*Adicionalmente, se apoyara el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales, que generen empleos y que permitan a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.*

*El incremento gradual en la escala de operación es parte del proceso que les permitirá a las MIPyMEs asegurar su rentabilidad y ser exitosas en su proceso de*

*desarrollo. En muchas ocasiones ello implicara incursionar en nuevos mercados, lo cual requiere de una información suficiente sobre las condiciones y los precios en los mismos.*

*b) Estrategia 6.4 Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia la manufactura y servicios de un alto valor agregado.*

*Para ello es clave completar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las empresas, la adopción de nuevas prácticas de producción y de las tecnologías más avanzadas.*

En el contexto de las políticas públicas mexicanas, existen algunos puntos que son de manera continua señalados como prioritarios para el desarrollo nacional, regional y local, por lo tanto, si las políticas gubernamentales se preocupan por el diseño de las estrategias idóneas para el óptimo desempeño de las Pymes en el país, de manera similar ocurre para una organización al definir su tipo de orientación ya que su actuación futura se verá comprometida o amenazada por tal decisión. Afectando o favoreciendo al mismo tiempo los resultados en la entidad.

De todos es conocido la preponderancia e importancia de las empresas Pymes a nivel mundial al ser estas las que soportan los sistemas económicos, además de desempeñar con funciones sociales importantes (Paramo, 2008). México no es la excepción, en el marco de las distintas políticas económicas implementadas por el Gobierno Mexicano que se han planteado en los últimos años, se hace énfasis en el apoyo a las organizaciones y de manera contundente a las denominadas micro, pequeñas y medianas empresas.

El 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación se publicó el Acuerdo que establece la nueva estatificación de estas empresas, son dos los principales criterios para dicha estatificación, uno el número de personas que labora en cada una y el segundo el monto de sus ventas anuales, ambas variables, bien sean ligadas o separadas, tienen una relación directa con el impacto y la continuidad de dichas políticas.

La tabla que define estos estratos se presenta a continuación.

**Tabla 1.1 Estratificación de las Pymes**

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Fuente: DOF martes 30 de junio de 2009

Para efectos de presentación en esta investigación se han homogenizado los estratos, ya que los resultados se presentan a nivel total, y se toma en cuenta sólo el número de trabajadores, quedando la estratificación de la siguiente forma.

**Tabla 1.2 Estratificación por Tamaño y Número de Trabajadores.**

<b>Estratificación</b>	
<b>Tamaño</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Micro	0 a 10
Pequeña	11 a 50
Mediana	51 a 250
Grande	Más de 251

Fuente: Elaboración propia

Si bien existen diversos mecanismos oficiales tales como financiamiento e incubadoras de empresas para apoyo primordialmente a las micro y pequeñas empresas, al analizar la situación de la actividad económica desde el contexto total de los distintos sectores y a nivel nacional, se tiene resultados reveladores que ofrecen una perspectiva de la visión a nivel nacional.

En México según los resultados de los últimos Censos Económicos (INEGI, 2009) existían 5´144,056 empresas, en las que laboraban 27´727,406 personas.

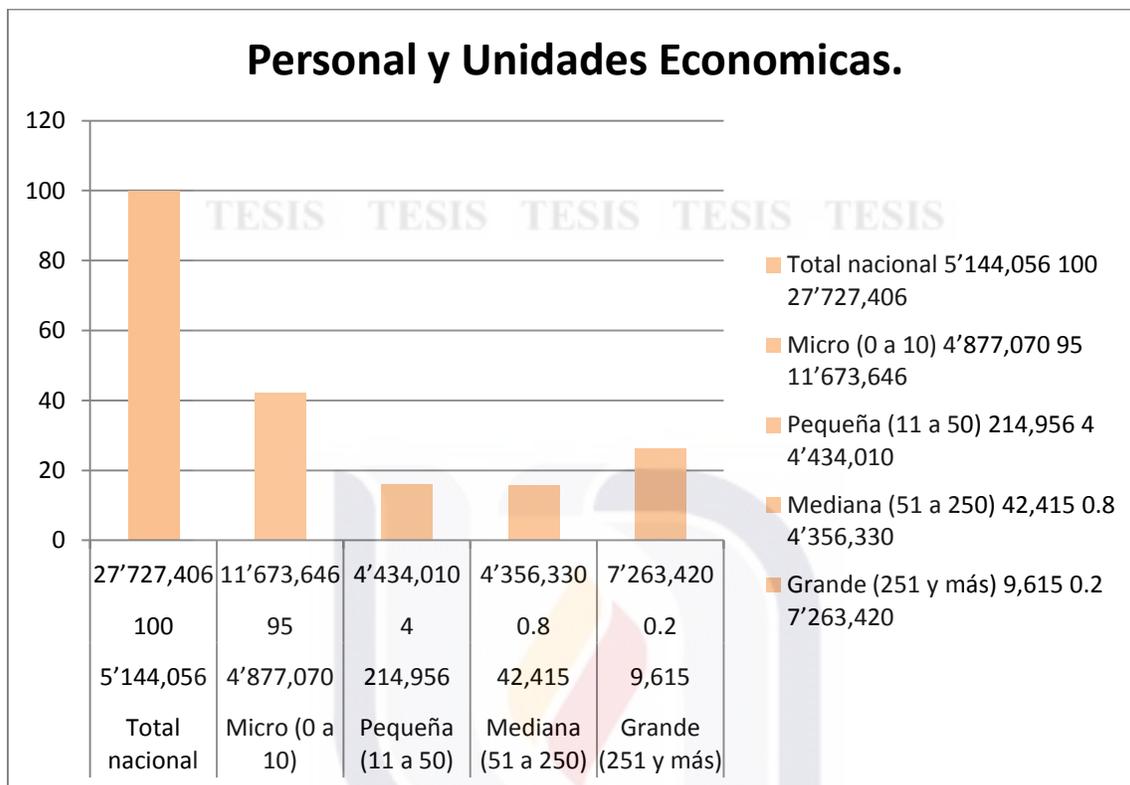
Unidades económicas y personal ocupado

**Tabla 1.3 Unidades Económicas y Personal Ocupado. 2009**

<b>Estratos de personal</b>	<b>Unidades económicas</b>		<b>Personal</b>	
	<b>Absolutos</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Porcentajes</b>
Total nacional	5´144,056	100.0	27´727,406	100.0
Micro (0 a 10)	4´877,070	95.0	11´673,646	42.1
Pequeña (11 a 50)	214,956	4.0	4´434,010	16.0
Mediana (51 a 250)	42,415	0.8	4´356,330	15.7
Grande (251 y más)	9,615	0.2	7´263,420	26.2

Fuente: Cálculos propios con datos de INEGI

**Grafico 1.1 Participación por Estrato de Personal y Unidades Económicas.**



Fuente: Cálculos propios con datos de INEGI

Como se observa en la Tabla 1.3, del total de las unidades económicas, las micro representan el 95.0%, resulta relevante este porcentaje en virtud de que el proceso de la producción se lleva a cabo con hasta 10 trabajadores, y sólo se aporta el 8.3% del valor de la producción nacional, en este mismo segmento las empresas grandes representan tan solo el 0.2% a nivel nacional, produciendo en el otro extremo casi el 65.3% de la producción mexicana.

En cuanto al personal ocupado se tiene la siguiente ponderación a nivel nacional el 42.1% de los trabajadores en las micro, el 16.0% las pequeñas, 15.7% en las medianas y en las grandes se absorbe el 26.2% de los trabajadores, como se observa en las micro se concentra el mayor porcentaje de absorción de mano de obra.

En lo que se refiere a la producción bruta total, las posiciones son en contrario al número de empresas, ya que las micro producen 8.3%, las pequeñas 9.0%, las medianas 17.4% y las grandes el 65.3%, es decir la suma de los otros tres estratos, de 0 hasta 250 personas, producen tan sólo el 34.7% a nivel nacional (Maldonado y Martínez, 2013).

En resumen, las micro-empresas son fundamentales en el desarrollo económico y político del país, por el número de unidades económicas así como por el personal que ocupan, no así en la producción. El papel que juegan las micro y pequeñas empresas de México, es fundamental, ya que proporcionan un importante número de empleos, lo que a su vez hace que existan un gran número de empresas, esta situación ha sido tomada en cuenta por el gobierno mexicano, al implementar apoyos a las empresas Pymes.

Por otro lado, se torna preciso llevar a cabo estudios que pongan de manifiesto la orientación que adoptan las Pymes en el Estado de Aguascalientes es decir, la relación entre la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado se encuentra cabalmente documentada entre ambas líneas de la investigación especializada. Sin embargo, aunque algunos autores proponen que las organizaciones deben de armonizar ambas orientaciones a efecto de mejorar el Resultado Empresarial en entornos conflictivos (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995), existe insuficiente evidencia empírica referente a estos constructos aplicados a las Pymes.

La mayoría de los estudios en esta esfera del conocimiento ha considerado dos rutas de acceso a la materia, dependiendo del origen y de los objetivos concretos del área de investigación. Así, la investigación sobre "*creación de empresas y función empresarial*" (Entrepreneurship) resalta la importancia de la Orientación Emprendedora de la empresa como detonante de su Resultado Empresarial (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess. 1996), y explora como las organizaciones emprendedoras utilizan las estrategias y conocimientos de marketing.

Al mismo tiempo, los estudios llevados a cabo por diferentes investigadores cuyo origen puede atribuirse al área de marketing, destacan los conceptos y las destrezas del mismo mediante el análisis de la Orientación al Mercado en el momento de exponer el rendimiento de las organizaciones, y consideran como esta vinculación se ve fortalecida

en organizaciones emprendedoras (Hills, LaForge y Parker, 1988; Hills, 1994; Romano y Ratnatunga, 1995; Carson, 1999).

En este estudio se abordaran los constructos de Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial. La Orientación Emprendedora puede ser explicada como una condición del directivo o propietario. El emprendedor es aquél que desafía la incertidumbre propia del entorno poniendo en marcha acciones organizacionales. No obstante, Miller (1983) sugirió una interpretación más completa de este concepto que ha robustecido el interés de los investigadores. La Orientación Emprendedora puede ser interpretada como una característica de las organizaciones que trasciende la actuación de un único individuo, especialmente cuando el tamaño de las empresas se incrementa y su estructura organizativa se torna más compleja.

Por otra parte, la Orientación al Mercado está concatenada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la Orientación al Mercado puede ser definida como una cultura organizativa. Es decir, un conjunto de valores y creencias que enfatizan los intereses de los consumidores, con el objetivo de desarrollar una organización sana en el largo plazo (Deshpande, Farley y Webster, 1993). Así mismo, la Orientación al Mercado puede conceptualizarse como el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implementación del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990).

Igualmente el Resultado Empresarial en realidad se le considera a este como un concepto complejo y de naturaleza multidimensional, el cual conlleva la presencia de un rendimiento económico, concatenado al éxito o eficiencia en la actuación de las empresas en sus mercados (Slater y Narver, 2000). El Resultado Empresarial se le puede concebir como el desempeño empresarial el cual se entiende como el resultado de la actuación o ejecución de una empresa, respecto a su finalidad o el grado de alcance de las metas planteadas (García, Martínez y Maldonado, 2009). Adicionalmente se le refiere a que tan eficientemente se alcanzan objetivos o tareas asignadas, se utiliza frecuentemente con la palabra anglosajona "Performance", entendida esta como sinónimo de rendimiento, resultado, desempeño, entre otros (Rauch, 2009).

Es así que Olson, Slater y Hult (2005) y Azizi, Ansari y Haghghi (2009) concuerdan al señalar que el resultado debe de ser observado como un modelo formado por dos aspectos, los financieros y los no financieros, ambos mancomunados con la eficiencia y con las estrategias de mercadotecnia en las organizaciones y con la correcta alineación de los recursos y capacidades de la empresa.

Finalmente, la intención de esta investigación es estudiar el sentido de la vinculación entre estas orientaciones (Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado) aportando evidencia empírica, proponiendo un modelo que será analizado por medio de la técnica de ecuaciones estructurales, a efecto de poder estar en posibilidad de construir soluciones que ayuden a la toma de decisiones por parte de los encargados responsables en las Pymes, en el momento de especificar su orientación organizacional, considerando su impacto en el Resultado Empresarial.

## **1.2 Problema de Investigación**

Un referente de la comprobación de que la combinación Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado la obtuvieron Atuahene–Gima y Ko (2001), evidenciando que se obtienen resultados prometedores en términos de innovación en productos, en contraste con aquellas organizaciones que únicamente optan por una de las dos orientaciones, es decir, que únicamente abren una Orientación Emprendedora o solo una Orientación al Mercado recalcando el hecho de que los investigadores citados anteriormente, no estudian el sentido de la relación entre estas dos orientaciones en la organización sino sus resultados conjuntos. Es así, que queda por estudiar el sentido de la relación o vinculación entre dichos tópicos.

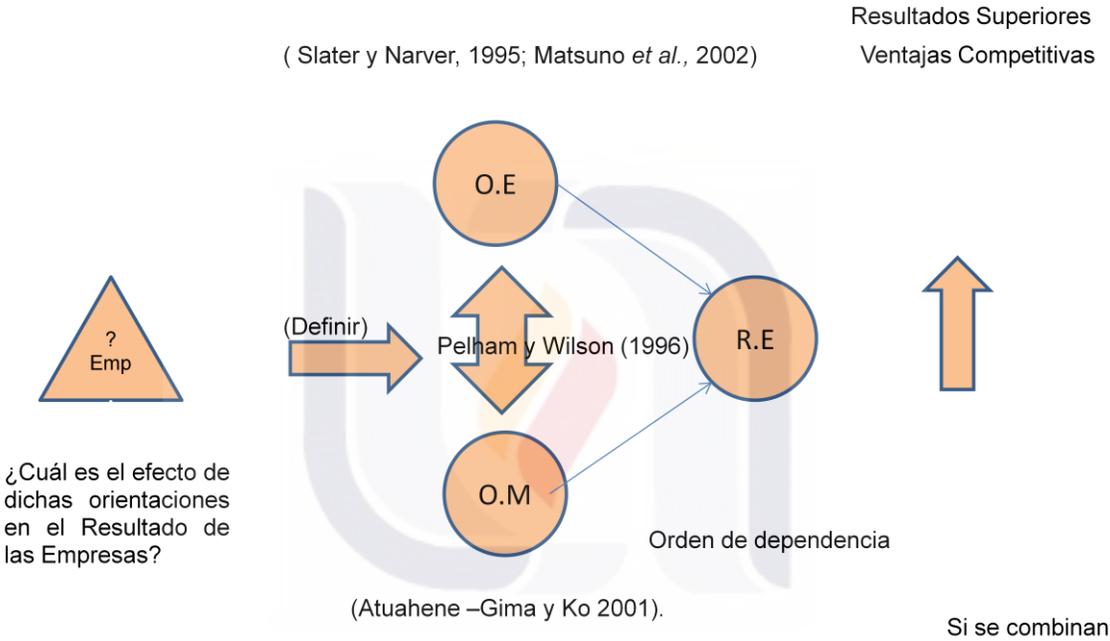
En realidad, existe evidencias que apuntalan que la Orientación Emprendedora es un antecedente de la Orientación al Mercado (Slater y Narver, 1995; Matsuno, Mentzer y Ozsomer, 2002), y la contraparte que aseguran la relación contraria (Atuahene–Gima y Ko, 2001).

En este sentido, las organizaciones operan el día de hoy en un ambiente que posee un alto incremento en el riesgo, disminuyendo las habilidades de pronosticar las necesidades que demanda los clientes, por lo tanto se requiere de tener una mentalidad empresarial que deba de desprenderse de los principios tradicionales de

gestión, y nuevas formas en su estructura que no únicamente permitan un cambio sino que al mismo tiempo permitan crearlo (Hitt y Reed,2000), facilitándonos la comprensión y conceptualización del marketing convirtiéndose en un proceso que pueden usar las Pymes.

**Figura 1.2 Descripción del problema.**

**Descripción del Problema.**



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, uno de los puntos a estudiar es saber si la Orientación al Mercado es un antecedente de la Orientación Emprendedora o viceversa, y otro es como inciden estas en el Resultado Empresarial.

Así, puede surgir un sinfín de preguntas al respecto, aunque nosotros plantearemos las siguientes preguntas:

¿Cuál es el grado de relación entre la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado en las Pymes del Estado de Aguascalientes?

¿Las Pymes del Estado de Aguascalientes que han adoptado la Orientación al Mercado o una Orientación Emprendedora tienen un mejor Resultado Empresarial?

¿La Orientación al Mercado es un antecedente de la Orientación Emprendedora o viceversa, y como repercute esto en el Resultado Empresarial una vez definida su orientación?

¿Qué efectos tiene en las Pymes el adoptar dichas orientaciones?

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

### Figura 1.3 Preguntas de Investigación.

### Preguntas de Investigación.



¿Cuál es el grado de relación entre la OE y la OM en las Pymes del Estado de Aguascalientes?

¿Las Pymes del Estado de Aguascalientes que han adoptado la OM o una OE tienen un mejor RE.?

¿La OM es un antecedente de la OE o viceversa y como repercute esto en el RE una vez definida su orientación?

¿Qué efectos tiene en las Pymes el adoptar dichas orientaciones?

Fuente: Elaboración propia.

En principio, en el presente trabajo de investigación, proyectamos dar respuesta a dichas preguntas, pues consideramos que la explicación a las mismas nos permitirá la generación de un marco empírico, que nos aporte elementos suficientes para determinar el orden de dependencia de dichas orientaciones en las organizaciones, así como su repercusión de cualquiera de ellas en el resultado empresarial. El conocimiento que de esto derive puede servir a los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, para que diseñen e implementen sus estrategias

En este sentido, el estudio que se pretende llevar a cabo tendrá un alcance explicativo, ya que busca indagar las propiedades, características y rasgos importantes de cada constructo que integra el modelo de estudio y también correlacionar dado que se pretende evaluar la correlación que existe entre dos o más variables que integra dicho modelo (Sarabia, 1999).

### **1.3 Objetivos de la Investigación.**

Considerando todo lo anterior, y en concordancia con los trabajos de investigación anteriormente elaborados así como con la revisión de la literatura sobre esta temática, se tiene conocimiento de que existe evidencia empírica concerniente a la relación de estas orientaciones; por lo tanto.

El objetivo general de esta tesis doctoral es analizar la vinculación existente entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y sus efectos en el Resultado Empresarial de las Pymes del Estado de Aguascalientes.

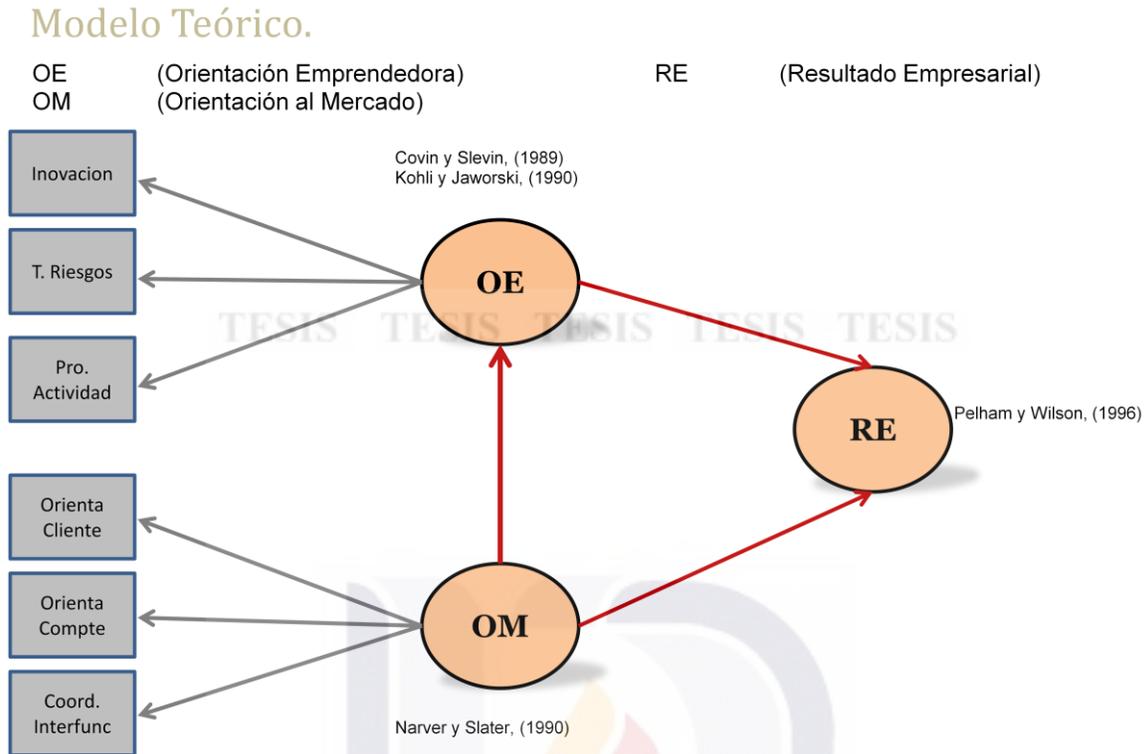
De lo expuesto anteriormente los objetivos específicos serían:

- a) Analizar la vinculación entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial en las Pymes.
- b) Analizar el sentido de la relación entre ambas orientaciones a fin de coadyuvar a la toma de decisiones, en las organizaciones.
- c) Profundizar en el análisis de si la Orientación al Mercado es un antecedente de la Orientación Emprendedora, o viceversa.

Finalmente, considerando la información anteriormente presentada, la hipótesis general de la presente investigación, se puede plantear de la siguiente manera:

La Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora tienen un efecto positivo sobre el Resultado Empresarial en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.

**Figura. 1.4 Modelo Teórico.**



Fuente: Elaboración propia.

#### **1.4 Justificación de la Investigación.**

La intención de esta investigación es contribuir con evidencia empírica adicional sobre la vinculación entre la Orientación al Mercado, la Orientación Emprendedora y el Resultado Empresarial de las organizaciones Pymes, sin olvidar estudiar el efecto de tamaño y la edad de las mismas sobre estas orientaciones estratégicas. De tal manera que se puedan establecer estrategias aplicables para las organizaciones tendientes a optimizar su posición competitiva en un entorno caótico, complejo y con un alto grado de rivalidad existente.

Además, tomando en consideración el argumento científico, se consulto lo expuesto por el Marketing Science Institute (MSI) respecto a las actuales líneas de investigación o Priority topics (tópicos recomendados) (2012-2014) referenciándonos al apartado de la línea de investigación Marketing Organizations and Capabilities. El cual nos menciona que los enfoques tradicionales de marketing de capacitación y la

organización de la función ya no son suficientes para mantenerse al día por los efectos perturbadores de la tecnología a los clientes, la proliferación de los medios de comunicación, canales y puntos de contacto con el cliente y las posibilidades de micro-segmentación y el producto / servicio personalizado.

Argumenta también que se necesita investigación para entender mejor cómo la estructura organizacional y capacidades de marketing influyen en el rendimiento del negocio. Y nos cuestiona lo siguiente ¿Cuáles son las estrategias efectivas para las empresas que necesitan hacer la transición de la marca más tradicional, la línea de productos, o de las estructuras tecnológicas a formas más competitivas y ágiles de hacer negocios?

Adicionalmente nos proporciona otras interrogantes entre las cuales se enuncian:

“¿Cómo se puede contratar la inteligencia y la creatividad?”

“¿Estamos en busca de un nuevo tipo de marketing?”

“¿Cómo se puede introducir y desarrollar nuevas habilidades internamente?”

“¿Cuáles son los diseños óptimos de organización y estructuras de colaboración que han demostrado ser más eficientes?”

Líneas de investigación tópicos y preguntas que tienen una clara connotación de Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial en las organizaciones.

De este modo, los resultados del estudio podrán tener efectos en el ámbito estatal y regional por su relevancia práctica y teórica.

**Relevancia teórica:** se intenta conseguir la descripción y análisis de la aplicación de la Orientación Emprendedora, de la Orientación al Mercado y su repercusión en el Resultado Empresarial, así como las tipologías de las organizaciones dentro de los estratos definidos en la investigación.

**Relevancia práctica:** en el contexto de los distintos tipos de orientaciones (Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado) se conseguirán datos empíricos que

servirán de soporte a fin de evaluar el Resultado en las Pymes del Estado de Aguascalientes por parte de los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones.

**Beneficios para las empresas:** de manera individual cada organización podrá conseguir un punto de comparación en su tipo de orientación, a efecto de poder valorar su impacto en el Resultado, obteniendo de esta manera una guía de acción para futuras estrategias de negocios en la organización.

**Beneficios a nivel regional:** de los resultados obtenidos en el Estado de Aguascalientes, se podrá obtener una perspectiva más amplia del impacto que ejerce la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado, replicando el modelo objeto de estudio a nivel regional, estableciendo comparaciones por tipo de organización lo cual facilitaría la realización de programas y estrategias acordes a su mercado.

**Alcance del proyecto:** se obtendrá un beneficio en el ámbito estatal en virtud de que proporcionara la descripción, análisis y correlación de las variables mismas que podrán utilizarse para el diseño de sus estrategias empresariales o bien para instituciones públicas en el desarrollo de sus planes de crecimiento e incentivo a las Pymes. Del mismo modo, se podrán obtener contribuciones al conocimiento de la Ciencia del Marketing, las características de los propietarios en las organizaciones, y su impacto en el Resultado de las organizaciones.

Finalmente, esta investigación tiene pertinencia metodológica al llevar a cabo el análisis de los datos por medio del modelo de ecuaciones estructurales, con el propósito de probar o disprobar las hipótesis a efecto de llevar a cabo lo anterior se utilizaran los siguientes paquetes S.P.S.S y EQS. Lo anterior lleva implícito un análisis de fiabilidad y validez de las escalas utilizadas, y claro está con la adopción de un modelo para su estudio.

### **1.5 Alcance de la Investigación.**

El alcance del trabajo de investigación es el estudio de la vinculación existente entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y su repercusión en el Resultado Empresarial de las Pymes en el Estado de Aguascalientes y el impacto que esto provoca

bien sea este positivo o negativo producto del tipo de orientación que se adopte, el hecho de llevar a cabo la investigación en Pymes obedece a la importancia que tienen las mismas en el desarrollo económico del país. Las Pymes, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y, asimismo, por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional (Accesado el día 21 de agosto 2013 <http://www.promexico.gob.mx>).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI 2009) en México existen aproximadamente 5 millones 144 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 74% del empleo en el país.

Por la importancia de las Pymes, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación (accesado el día 21 de agosto 2013 <http://www.promexico.gob.mx>).

*Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento (<http://www.promexico.gob.mx>).*

*Podemos mencionar algunas de las ventajas de las Pymes:*

- *Son un importante motor de desarrollo del país.*
- *Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.*
- *Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.*
- *Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.*
- *Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.*
- *Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.*

- *Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.*

*Algunas desventajas de las PYMES:*

- *No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.*
- *Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.*
- *La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.*
- *No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.*

*Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno (accesado el día 21 de agosto 2013 <http://www.promexico.gob.mx>).*

Como se observa la no definición del tipo de orientación que tienen las Pymes lleva implícito el surgimiento de desventajas como las mencionadas anteriormente.

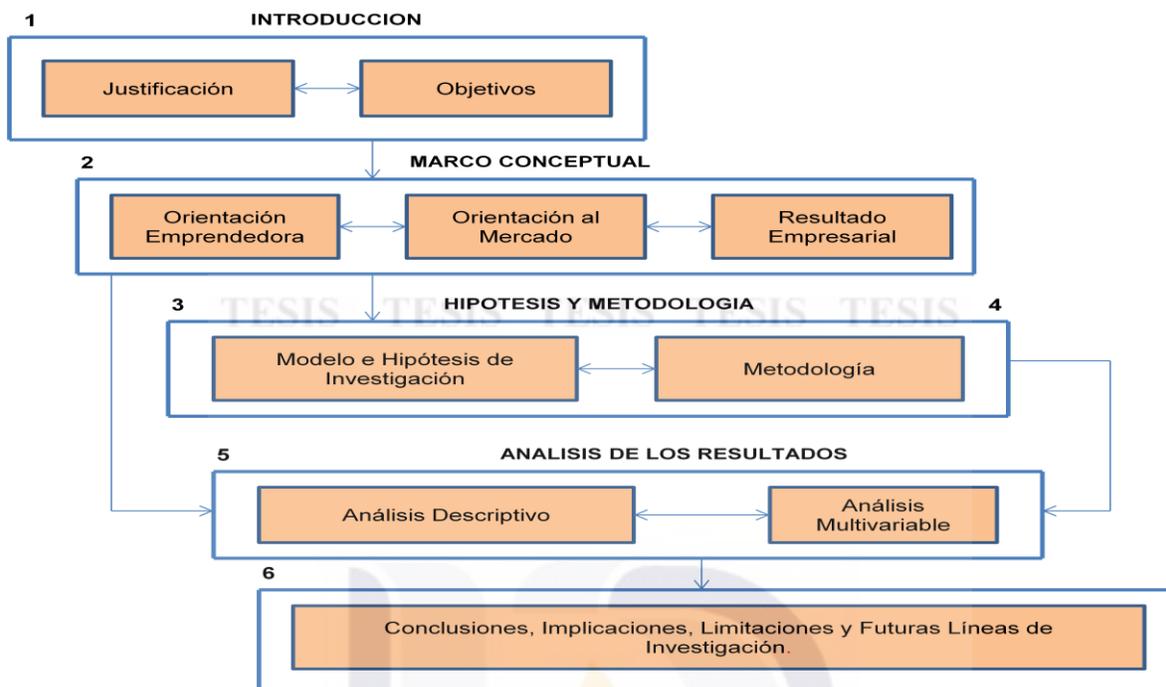
Para México las Pymes, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

### **1.6 Estructura del trabajo de Investigación.**

A continuación se presenta de una forma muy sintetizada la estructura y principales contenidos del trabajo. La tesis doctoral se estructura en cuatro capítulos principales (Figura 1.5) adicionalmente se tiene la introducción, conclusiones, referencias bibliográficas, y el anexo.

**Figura 1.5. Estructura de la Tesis.**



El presente trabajo se encuentra dividido en seis capítulos. De inicio en el Capítulo I: *Introducción*, se han descrito las finalidades de la investigación, los objetivos, la justificación y los alcances del estudio. En el Capítulo II: *Marco Teórico*, se presentan las principales teorías recopiladas en el trabajo. En el Capítulo III: *Planteamiento de Hipótesis*, se plasman las hipótesis que guiarán el estudio de investigación así como el modelo utilizado en el análisis. En el Capítulo IV: *Metodología*, hace referencia al conjunto de procedimientos utilizados tales como: la descripción del método de investigación, el diseño del cuestionario, la selección de la muestra y la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida.

Capítulo V: *Análisis de los Resultados*, considerando la teoría existente, el modelo aplicado en el estudio, se da respuesta a las preguntas de investigación. El capítulo está dividido en tres constructos para su análisis: la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado, y el impacto de estos dos constructos en el Resultado Empresarial, el análisis concluye con la presentación del modelo de manera interactiva entre todos los elementos. Finalmente, el Capítulo VI *Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación*, se presentan las conclusiones finales de la investigación, las implicaciones

y limitaciones del mismo así como las susceptibles futuras líneas de investigación que se pueden desprender de los resultados obtenidos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Capítulo II

---

## Marco Conceptual.

---

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

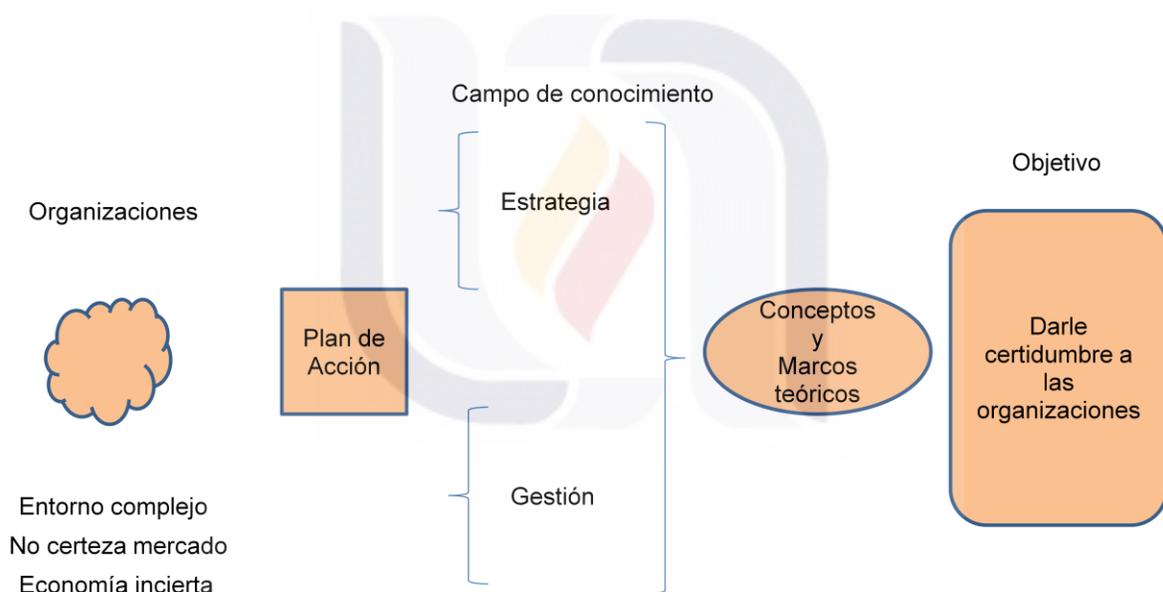
## 2.1 Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos.

En el marco de un entorno complejo, en el que no se tiene plena certeza del mercado, en donde se tienen problemas distintos tales como la desaceleración de la economía, o bien una economía incierta y deprimida, resulta necesario y preciso poner en marcha en las organizaciones un plan de acción, por ello en el campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, se han generado conceptos y marcos teóricos para tratar de adelantar y darle certidumbre a las organizaciones, lo cual continua en evolución, dada la complejidad y la acelerada turbulencia en la que se mueven los mercados (Grant, 2006).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**Figura 2.1 Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos.**

### Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Fuente: Grant,2006

En este sentido, resulta obligado el considerar una definición de estrategia ya que uno de sus propósitos es el logro de ventajas competitivas sostenibles Grant (2006) define que la estrategia organizacional se orienta a la búsqueda de beneficios, lo que implícitamente conlleva a una planificación a fin de alcanzar sus objetivos, siendo esta una acción que involucra a individuos y a las organizaciones, desde el punto de vista de

esta última consiste en alcanzar ventajas competitivas, afianzando la supervivencia y la continuidad.

No obstante, y de forma no continua, la estrategia no ha seguido un proceso constante y minucioso para la consecución de los objetivos por parte de las organizaciones; sin embargo, se ha evidenciado que el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo, son elementos esenciales en la manera como se conforman las acciones organizacionales implementadas para la obtención de beneficios (Mintzberg, 1994).

Las dos más importantes representaciones en que se ha gestado el estudio de la estrategia como exploración de los principios de la rentabilidad organizacional, son, en primer lugar, la proveniente del entorno competitivo, considerando como soporte el análisis y estrategias del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) así como los factores claves de éxito; en segundo lugar, lo que le pertenece a la organización misma, es decir, sus recursos y capacidades con los cuales obtiene el resultado de ventajas competitivas, sostenibles de largo plazo, conocida como la teoría de la visión de la organización basada en recursos ó Resource Based View- RBV.

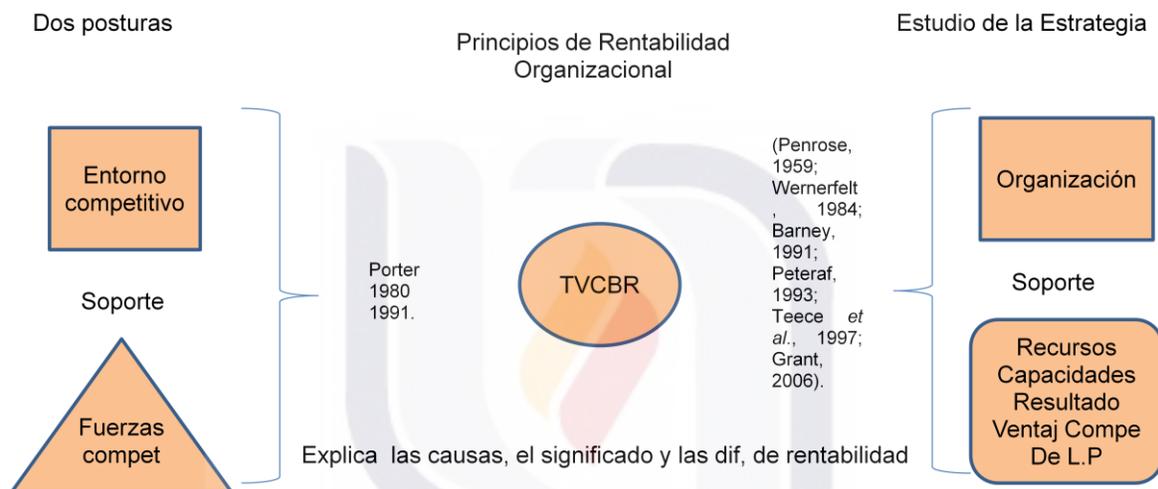
Así mismo, cabe la pena recalcar los hallazgos de los estudios de Mintzberg (1978) y referenciados por Grant (2006), los cuales subrayan que las acciones organizacionales o estrategias realmente realizadas se concretan sólo entre un 10 y 30 por ciento del total de la estrategia programada y conceptualizada en la alta dirección, es por ello que recurrentemente se realizan ajustes continuos. De igual forma, Quinn (1980) y referenciado por Grant (2006) nos provee de otra definición de estrategia siendo *“Una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a ésta, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de adversarios inteligentes”*.

A efecto de indagar en el objetivo de identificar las fuentes de beneficios organizacionales, dos posturas han emprendido el estudio de la estrategia: es decir, el de los factores externos o determinantes de la industria o las fuerzas competitivas (Porter,

1980, 1991). Y la segunda, que se interesa en la misma organización, sus recursos y capacidades únicas y heterogéneas, los cuales deben alinearse según la estrategia a realizar, en un proceso de ajuste permanente, dadas la turbulencia del mercado y la competencia del sector (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997; Grant, 2006).

**Figura 2.2 Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos.**

## Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos



Grant, (1996) la estrategia organizacional se orienta a la búsqueda de beneficios, planificación a fin objetivos, involucra a individuos y a las organizaciones, alcanzar ventajas competitivas, afianzando la supervivencia y la continuidad.

Fuente: Fernández *et al.*, 1997

En realidad, las últimas investigaciones sobre este tópico señalan la conveniencia de fusionar ambas posturas, que se reflexionan como complementarias y no excluyentes, esta idea ha llevado a los investigadores a considerar la Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos (TVCBR) la cual surge de la imperiosa necesidad de explicar las causas, el significado y las diferencias de rentabilidad no atribuibles a factores sectoriales (Fernández *et al.*, 1997). Tomando como referente el análisis de las ventajas competitivas que promueven las organizaciones a partir de una serie de elementos importantes tales como: capacidades, recursos y activos, adicionado con las competencias (Teoría de la Competencia).

Es por ello que distintas disciplinas confluyen para intentar entender y explicar las causas de los resultados organizacionales, entre ellas la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Psicología Social, la Economía, las Finanzas y la Ciencia Política (Menguzzato y Renau, 1991; Fernández, 1999).

Recientemente las líneas del pensamiento sobre estrategia coinciden en la perspectiva de su configuración y de las capacidades dinámicas teniendo en cuenta los permanentes cambios del entorno, las condiciones competitivas, la capacidad proactiva y de innovación organizacional, así como generando recursos y capacidades únicos y heterogéneos y ventajas competitivas sostenibles (Mintzberg, 1994; Teece *et al.*, 1997).

La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos (TVCBR), se encuentra en reiteradas ocasiones muy próxima al objeto de estudio del marketing, así se demuestra en los estudios de Ruekert (1992), Srivastava y Fahey (1998,1999) los cuales utilizaban el término “activos de la organización basados en el mercado” en sus investigaciones, separándolos en dos importante grupos: por una parte, los activos basados en las relaciones con el mercado y los activos basados en los conocimientos del mercado.

Otros investigadores Hooley *et al.* (1998) también hacían referencia a los activos del marketing en las organizaciones, y señalaban que la aproximación al marketing fundamentada en los activos procura igualar este con las necesidades y deseos de los clientes. Dichos autores hicieron una clasificación en cuatro grupos: Activos del marketing basados en el consumidor, Activos del marketing basados en la distribución, Activos del marketing internos y Activos del marketing basados en alianzas.

Así mismo, Hooley *et al.* (1998) agruparon las capacidades del marketing en: capacidades del marketing estratégicas, capacidades del marketing funcionales, y capacidades del marketing operativas subdividiéndolas de la siguiente forma:

- *Capacidades del marketing estratégicas: capacidad de percepción de la realidad del mercado, capacidad para seleccionar el segmento objetivo y el posicionamiento.*

- *Capacidad del marketing funcional: capacidad para gestionar las relaciones con los clientes, capacidad de acceso a los consumidores, capacidad de gestionar los productos actuales de cara a generar valor al consumidor y capacidad para desarrollar nuevos productos.*
- *Capacidad del marketing operativas: como una habilidad de desarrollar acciones de marketing entendiéndose precio, publicidad, promoción, relaciones públicas, ventas.*

Resulta entonces que el componente central del cambio de La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos al marketing se despliega con el concepto de capacidad de marketing, entendido este como un sinnúmero de recursos complicados y las habilidades que emanan de la unificación de los conocimientos acumulados, valores, normas, etc. en un enlace con otras áreas de la organización, que transitan de arriba y abajo en el proceso organizacional (Touminen *et al.*, 1997). Por lo tanto, se trata de un fenómeno multidimensional que engloba una combinación compleja de: recursos o activos humanos, activos de mercado y activos de la organización (Möller y Antilla, 1987).

Al mismo tiempo, otros autores como Hooley *et al.*, (1998) o bien Olavarrieta (1997) han estudiado empíricamente la repercusión que tiene la capacidad del marketing en el resultado empresarial, demostrando que el mismo cambia en función de la capacidad que se desarrolla, de tal forma, que aquellas capacidades de mayor peso en la organización, es decir aquellas concatenadas con la cultura del marketing y los elementos estratégicos tienen una mayor impacto que las capacidades operativas.

Podemos entender como capacidades lo señalado por Day (2001) el cual las agrupa en tres partes: orientación, información y configuración es decir, orientación como un conjunto de valores, principios, creencias y normas; información que fuera importante para el desarrollo de dicha capacidad y; configuración en la estructura, sistemas y procesos de dicha capacidad. Por lo tanto, las capacidades estratégicas de marketing, provienen de las normas creencias y valores que son inherentes a las organizaciones, las mismas que son indispensables para establecer en las entidades una filosofía de marketing que les abra la posibilidad de poder ofertar un mayor valor a sus clientes.

Derivado de lo anterior, se acoge la Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos, (TVCBR) como el sustento del desarrollo de este trabajo, la cual es acorde con el objetivo planteado en dicho estudio, de igual forma, dicha teoría da respuesta al concepto de estrategia, que es uno de los argumentos esenciales en el tema de investigación “La Vinculación de la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado en el Resultado de la Pyme de Aguascalientes”; por lo tanto, resulta ser el marco de referencia propicio para el desarrollo de esta investigación con fundamento en dicha teoría.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación se expondrá el marco conceptual, dando inicio con el constructo Orientación Emprendedora.

## **2.2 El origen del concepto de Orientación Emprendedora.**

Antes de dar inicio al entendimiento de este constructo es preciso mencionar que las teorías y las creencias de una determinada disciplina se transforman, evolucionan conforme el tiempo transcurre, en ese sentido, la ciencia de la mercadotecnia no es la excepción.

Dicho lo anterior, la palabra emprendedor significa para determinadas personas un tipo de actitud o característica específica de un individuo, *“los emprendedores son aquellos que organizan y gestionan una empresa para obtener ganancias personales”*. (Say, 1840; Pág 72). Lo anterior nos conduce a profundizar e indagar acerca de lo que se entiende por ser emprendedor, así la palabra entrepreneur surge, según Saporosi (1991), en Francia a principios del siglo XVI para referirse a las personas encargadas del manejo de hombres específicamente en expediciones militares. Es así que a partir de esta idea su uso fue más generalizado y relacionándose con todo tipo de aventureros.

En este mismo sentido, Cochran (1985) considero que a finales del siglo XVII y principios del siglo XVIII el término "entrepreneur" fue utilizado por los franceses, además de que este mismo término comúnmente se ha utilizado para describir a contratistas de rutas y constructores de caminos, puertos y arquitectos. Estos proyectos de construcción eran principalmente de tipo militar o religioso.

### 2.2.1. Aclaración del término emprendedor.

A efecto de aclarar el término “entrepreneur”, Ciurana y Montesa (1994) relacionan los términos utilizados en los idiomas español, inglés y francés, de la siguiente manera:

- Español: Emprendedor. Se aplica a la persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios o iniciar organizaciones.
- Inglés: Entrepreneur. Someone who shows the ability to do and has an eagerness to do them.
- Francés: Les chefs d'entreprise: Entreprenant.

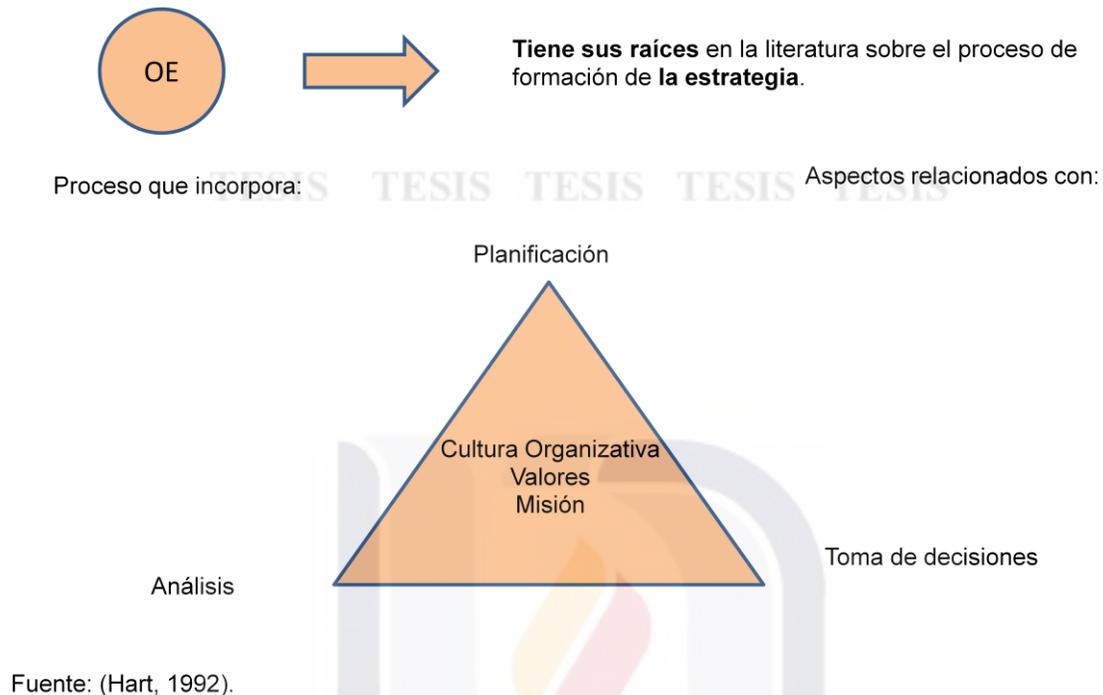
Como se detalla la traducción directa de la palabra francesa *entrepreneur* al español es emprendedor, palabra que en el idioma inglés es alusivo a toda aquella persona que inicia un negocio con la finalidad de obtener una rentabilidad. En este mismo sentido, la traducción de la palabra emprendedor al inglés es *entrepreneur*, cuya connotación es la de alguien que posee la destreza de idear cosas nuevas y tiene el deseo y necesidad de llevarlas a cabo.

Posteriormente nace el *corporate entrepreneurship* (*emprendimiento corporativo*) como una ramificación de la iniciativa emprendedora, cuyas primeras reseñas se hallan en los trabajos del economista irlandés Cantillon (1755), quien asevera en el siglo XVII que “*un emprendedor es aquel que compra a un precio determinado y vende a un precio incierto, asumiendo el riesgo de la operación*”.

No obstante, el término “emprendedor” es distinto del concepto de Orientación Emprendedora ya que esta tiene sus raíces en la literatura sobre el proceso de formación de la estrategia. Este proceso es un fenómeno que incorpora planificación, análisis, toma de decisiones y diferentes aspectos relacionados con la cultura organizativa, los valores y la misión de la organización (Hart, 1992).

**Figura 2.3 Origen de la Orientación Emprendedora.**

## Origen.



Fuente: (Hart, 1992).

También la Orientación Emprendedora ha emergido en los últimos años como un concepto específico en el estudio del *entrepreneurship*, término anglosajón para el que no existe una clara definición del mismo ya que se le puede relacionar con la creación de empresas, función empresarial, función emprendedora o emprendimiento.

El *intrapreneurship*, según las definiciones encontradas en la literatura, es un concepto similar al de *corporate entrepreneurship* (McFadzean *et al.*, 2005), y consiste en promover un entorno emprendedor al interior de las organizaciones para incrementar el empuje de las personas, ampliando sus competencias y destrezas propias de los emprendedores, con el objetivo de que sean aptos para descubrir y desplegar nuevas oportunidades (Pinchot, 1985; Birkinshaw, 2003). Su objeto de investigación es el intraemprendedor, no así con del *corporate entrepreneurship*, que puede enfocarse en diferentes objetos de investigación.

El origen del constructo Orientación Emprendedora está vinculado al concepto de Emprendimiento Corporativo. El Corporate Entrepreneurship el cual puede tener dos formas distintas, como una iniciativa organizacional de capital riesgo o bien como un emprendimiento estratégico (Morris *et al.*, 2010). Es decir, como una iniciativa organizacional de capital de riesgo que asume, entre otros, la entrada en un mercado nuevo, por lo general se presupone la creación de una nueva empresa.

Por otro lado, el emprendimiento estratégico puede ser estudiado al mismo tiempo en términos de tácticas de sondeo de oportunidades y búsqueda de ventajas (Ireland *et al.*, 2003) con el objetivo de crear una ventaja competitiva (Kuratko, 2010). Algunos de los puntos clave para ello son la capacidad de la organización para innovar, preparar el cambio y reaccionar ágilmente para modificar con flexibilidad y maestría (Naman y Slevin, 1993), siendo estos atributos lo que distingue una organización emprendedora de otra que no lo es.

No obstante, no es simple la medición del grado de emprendimiento de una organización. Miller (1983) concibió un constructo denominado Orientación Emprendedora, describiéndolo como la forma de pensar de las organizaciones implicadas en la intención de crear otras organizaciones y, constituir un marco apropiado para la investigación de la acción emprendedora (Naldi *et al.*, 2007). Dicho autor concibe la Orientación Emprendedora como un constructo constituido por tres subdimensiones innovación, asunción de riesgos y pro actividad- que deben covariar positivamente para que este se exponga (Covin y Wales, 2011).

De este modo la Orientación Emprendedora puede ser conceptualizada como aquellas prácticas y políticas que proveen una base para las acciones y decisiones emprendedoras (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009).

### **2.3 Evolución del constructo Orientación Emprendedora.**

La forma en cómo ha avanzado el constructo Orientación Emprendedora nos remontan a la década de los años setenta, sin embargo, es en los noventa cuando se tiene evidencia de un número mayor de investigaciones empíricas que robustecen este campo de conocimiento. La actividad emprendedora constituye uno de los principales móviles del crecimiento económico la cual se le puede observar intrínsecamente en la creación de

una nueva empresa, o bien en el crecimiento de las mismas así como en una proporción generosa en la creación de empleo. A efecto de comprender su importancia en el campo de estudio del marketing, mostraremos una breve descripción del constructo transitando por su evolución histórica.

#### Primer periodo. Trabajos iniciales (1970-1985)

En los inicios de los años 70's algunos investigadores tales como Vesper y Holmdahl (1973), Von Hippel (1977) y Biggadike (1979), fueron los iniciadores al intentar profundizar en las variables que afectan el proceso del fenómeno emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*), aunque también se tiene evidencia de otros investigadores que iniciaron estudios referentes al tópico.

Una de las primeras aproximaciones al término es la de Collis y Moore (1970), quienes detallan que las actividades emprendedoras son aquellas actividades llevadas a cabo independientemente o dentro de la organización. Dividen la actividad emprendedora en dos esferas: por un lado, la creación de nuevas empresas y, en el otro extremo, el fenómeno emprendedor dentro de las organizaciones ya existentes. En estos primeros trabajos, se detallaba cómo algunas organizaciones conseguían incrementar sus procesos de generación de nuevas líneas de negocio, por medio de las capacidades emprendedoras de sus empleados.

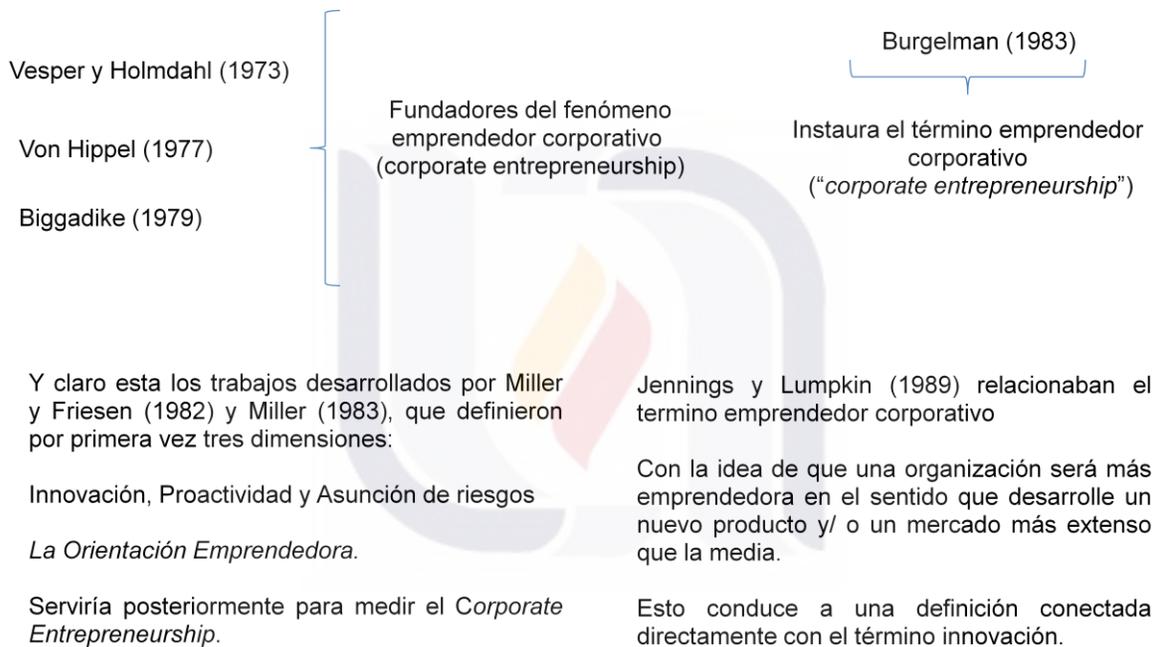
Resulta necesario destacar la participación de algunos otros investigadores que son los artífices del constructo Orientación Emprendedora:

A Burgelman (1983) se le imputa no sólo la instauración del término emprendedor corporativo ("*corporate entrepreneurship*"), adicionalmente estableció los fundamentos del proceso emprendedor al interior de las organizaciones para otros investigadores (Stevenson y Jarillo, 1990; Covin y Slevin, 1991; Guth y Ginsberg, 1990; Chung y Gibbons, 1997). Burgelman (1983), apunta que se trata del proceso por el cual las organizaciones se emplean en diversificarse por medio de su desarrollo interno, esta diversificación necesita de nuevas combinaciones de recursos para entender las actividades de la organización en áreas no relacionadas o poco relacionadas para su mando cotidiano así como para la búsqueda de oportunidades.

Y claro esta los trabajos desarrollados por Miller y Friesen (1982) y Miller (1983), que definieron por primera vez tres dimensiones innovación, proactividad y asunción de riesgos, que a la postre se incluirían en un único constructo que los investigadores utilizarían con el nombre de *Orientación Emprendedora*, y que serviría para medir el *corporate entrepreneurship*.

**Figura 2.4 Evolución del Concepto Orientación Emprendedora.**

## Evolución del concepto OE



Fuente: Elaboración propia.

A partir de Burgelman (1983), se amplifica el fenómeno emprendedor corporativo y varios investigadores dan su perspectiva del tópico a partir del concepto emprendedor corporativo o bien creando uno nuevo. Como resultado, prolifera una variedad de términos que son utilizados para describir los intentos emprendedores al interior de una organización ya existente que en su inicio podríamos pensar que son análogos, y reflejando que las imprecisiones continúan invadiendo los intentos por exponer una definición clara del término.

**Tabla No 2.1 Significado del término Emprendedor Corporativo.**

Nombres con los que se ha intentado dar sentido a la ambigüedad terminológica inicial del emprendedor corporativo.

<b>Concepto.</b>	<b>Autor.</b>
Venturing corporativo (“ <i>corporate venturing</i> ”)	Biggadike (1979)
Espíritu emprendedor interno (“ <i>internal entrepreneurship</i> ”)	Schollhammer (1982)
Emprendedor corporativo (“ <i>corporate entrepreneurship</i> ”)	Burgelman (1983)
Emprendedor interno (“ <i>intrapreneuring</i> ”)	Pinchot (1985)
Renovación estratégica (“ <i>strategic renewal</i> ”)	Guth y Ginsberg (1990)
Espíritu emprendedor corporativo interno (“ <i>internal corporate entrepreneurship</i> ”)	Jones y Butler (1992)
Venturing (“ <i>venturing</i> ”)	Homsby <i>et al.</i> (1993)

Fuente: Hills *et al.*, (2008)

Segundo periodo (1985-1990).

En dicho periodo se continuaba con el debate a efecto de sistematizar conceptos y terminologías, se tiene evidencia de autores tales como Low y MacMillan (1988), ellos comentaban que era el tiempo de extender el nivel de estudio de los trabajos realizados, ya que estos se enfocaban al emprendedor de manera individual y proponía reorientar la investigación a la creación de empresas inclusive a un nivel sectorial. Así mismo, Jennings y Lumpkin (1989) relacionaban el termino emprendedor corporativo con la idea de que una organización será más emprendedora, en el sentido que desarrolle un nuevo producto y/o un mercado más extenso que la media. Esto conduce a una definición conectada directamente con el término innovación.

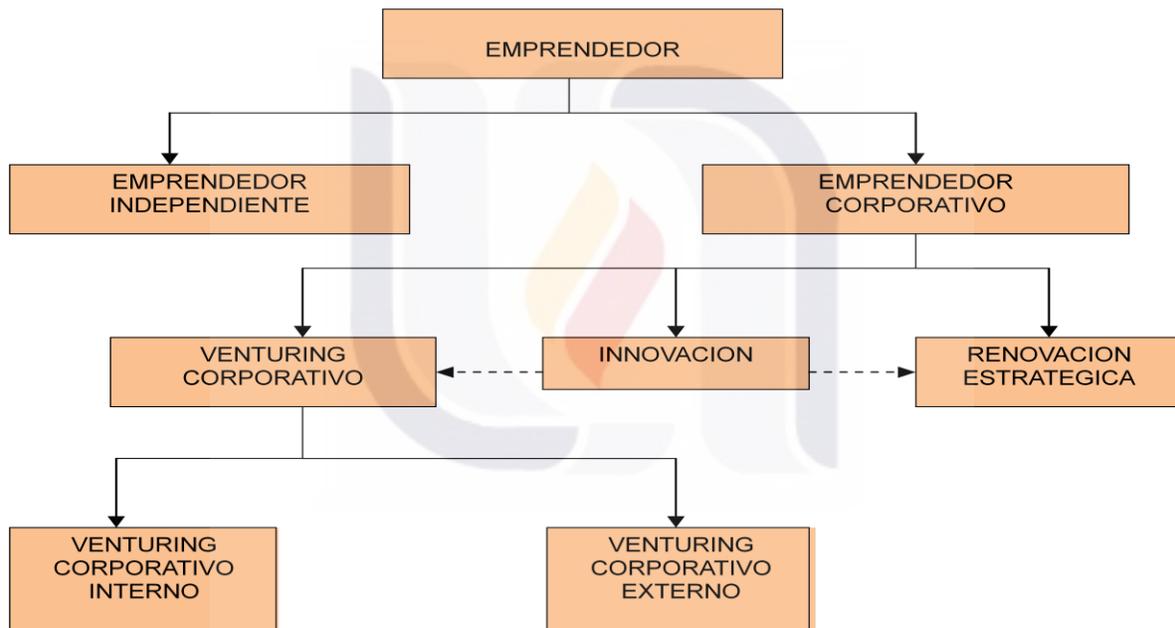
En el inicio de los años 90 los autores Guth y Ginsberg (1990) afirmaban que el concepto de emprendedor corporativo consideraba dos tipos de procesos: el primero relativo a la transformación de las organizaciones por medio de la evolución de sus ideas principales considerando las bases en las cuales fueron constituidas y el segundo como la creación de nuevos negocios al interior de las organizaciones existentes. Esta definición señala una importante diferencia al concepto de emprendedor individual, ya que circunscribe su objeto de estudio al concepto de que los emprendedores son

aquellos que crean nuevas organizaciones y nuevas combinaciones.

Tercer periodo (1990-2000).

Justamente es en este periodo cuando se tiene evidencia de un auge prolífico de investigaciones en las que se publican los trabajos más relevantes con enfoques teóricos y prácticos; en dichos trabajos se incluyen modelos, propuestas de hipótesis, indagación de variables internas y externas que pudieran medir el concepto, su metodología, dando inicio para que el *corporate entrepreneurship* fuera incluido dentro del campo del *entrepreneurship*

**Figura 2.5 Concepto de Emprendedor Corporativo.**



Fuente: Sharma y Chrisman (1999)

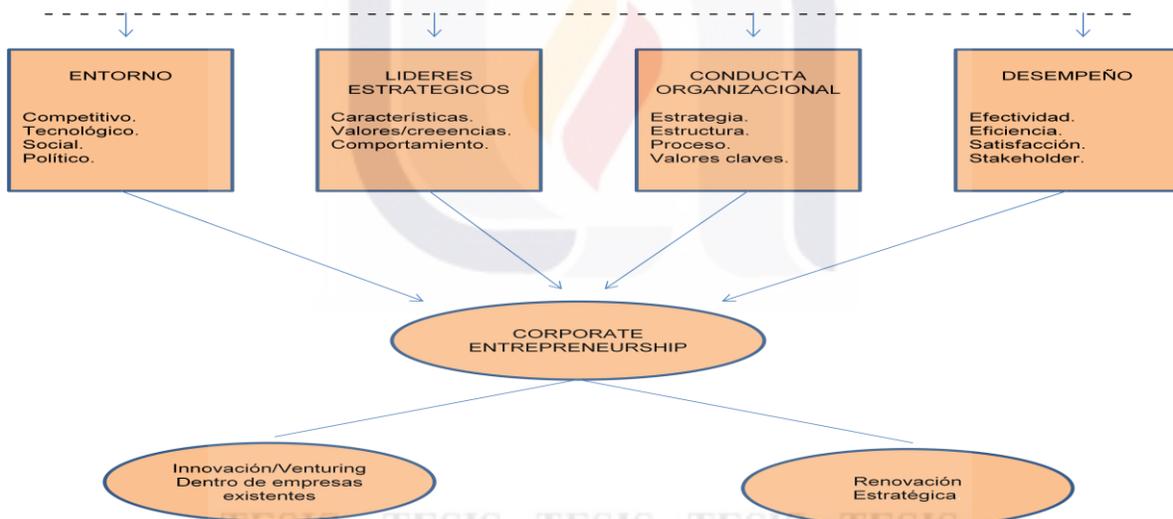
Es a finales de los 90's cuando Sharma y Chrisman (1999), se dan a la tarea de aclarar la mayor parte de las evocaciones y contradicciones de los diferentes términos utilizados por la comunidad académica interesada en el estudio del tópico, observando que aunque son distintos estos resultan ser correctos y válidos, sin embargo solo aportaban una parte al concepto. Para lo cual construyen un modelo que incluye renovación estratégica y *venturing corporativo* (figura 2.5). Siendo este modelo aceptado por dicha comunidad a efecto de comprender el concepto de emprendedor

corporativo (Dess y Lumpkin, 2005; Teng, 2007; Loasby, 2007).

Durante esa época gran parte de los investigadores manejaban indistintamente los conceptos *corporate entrepreneurship* y *corporate venturing* en sus trabajos. Es justamente con el modelo de Sharma y Chrisman (1999) que la comunidad interesada en el tema pone especial atención a la hora de la elección de sus títulos en los trabajos para referirse al objeto de estudio.

Para concluir este periodo es con Guth y Ginsberg (1990), el cual con su modelo engloba todos los conceptos definidos anteriormente Sharma y Chrisman (1999) o Zahra (1993, 1995, 1996) al tener una visión más completa del concepto emprendedor corporativo y que se señala por medio de cuatro dimensiones principales; el entorno, los líderes estratégicos, la conducta organizacional y el desempeño.

**Figura 2.6 Visión del concepto Emprendedor Corporativo.**



Fuente: Guth y Ginsberg (1990)

Sin embargo falta una variable que no está definida en este modelo y que ha sido utilizada en numerosas ocasiones siendo objeto de estudio en la literatura la cual afecta de una manera global, nos referimos a la Orientación Emprendedora. Lumpkin y Dess (1996) argumentan que la Orientación Emprendedora se refiere a los procesos, prácticas y actividades de la toma de decisiones. Esos factores están presentes en menor o mayor medida, y pueden variar su importancia en el proceso emprendedor por diversas circunstancias según el contexto. Dichos autores definen

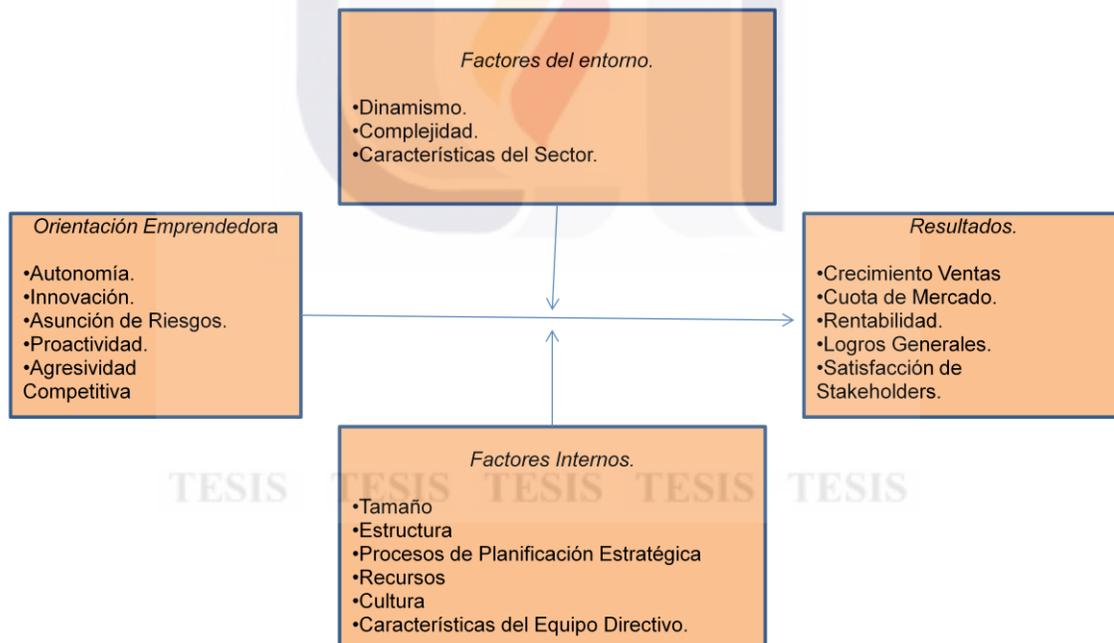
las cinco dimensiones que caracterizan el proceso emprendedor considerando el trabajo desarrollado por Miller (1983): autonomía, innovación, riesgo, proactividad y agresividad competitiva.

Cuarto periodo (2000 a la fecha).

Es en esta etapa es cuando se enriquecen y consolidan los modelos existentes con investigaciones empíricas, como por ejemplo los estudios de autores tales como McFadzean *et al.* (2005); Ireland *et al.* (2006a 2006b); Zehir y Eren, (2007); Bhardwaj y Momaya (2007), ellos buscaban establecer una relación positiva entre el corporate entrepreneurship y el desempeño.

**Figura 2.7 Evolución del constructo Orientación Emprendedora**

### Evolución del constructo OE



Fuente: Lumpkin y Dess (2006)

O bien con Lumpkin y Dess (2006) los cuales sugieren una serie de puntos a considerar en el estudio de las dimensiones de la Orientación Emprendedora, con el objetivo de promover una mayor autonomía, un mayor estímulo a la creatividad y a la

innovación, a la urgente necesidad de analizar el posible futuro y realizar acciones iniciales o bien, visualizar nuestra posición competitiva en el sector en el que nos desarrollamos, observando de qué forma se alienta al asumir riesgos. Y alentando a los investigadores a ir más allá de las consideraciones económicas en el estudio del fenómeno emprendedor.

Así mismo, otros autores estudian las distintas variables del proceso emprendedor como por ejemplo Gundry y Kickul (2007) ellos se refieren a las características de los miembros en las organizaciones, Lévesque y Minniti (2005), estudian el tamaño y la edad, o bien (Kenney y Mujtaba, 2007) quienes se abocan al estudio de los sistemas organizativos y su cultura.

Es así, que en este periodo podemos hablar del desarrollo del fenómeno emprendedor social, “social entrepreneurship” entendido como cualquier tipo de actividad emprendedora que busca no únicamente la maximización del beneficio (Drayton, 2002). Para Seelos y Mair (2004) este es definido como todas aquellas actividades emprendedoras que nacen dentro de las organizaciones existentes pero que llevan un componente social.

Por lo tanto se puede afirmar que el estudio de este tópico no se ha agotado y queda un vasto y fecundo trabajo por desarrollar a efecto de continuar documentando el mismo con estudios empíricos, utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas que nos proporcionen elementos suficientes con nuevas proposiciones e hipótesis, motivando e invitando a los investigadores a presentar sus trabajos.

El campo del emprendedor corporativo (*corporate entrepreneurship*) y, por ende, la Orientación Emprendedora, ha sido objeto de una propagación que va más allá del ámbito académico y de investigación, de ahí que distintos autores han puesto su interés en temas tales como finanzas, iniciativa emprendedora, estrategia, creatividad e innovación, recursos humanos y no únicamente en la comprobación del efecto de mejores resultados en las organizaciones.

## 2.4 Conceptualización y Dimensionalidad del constructo Orientación Emprendedora.

El intentar medir el grado de emprendimiento que tiene una organización no es una labor sencilla de llevar a cabo, es así, que el investigador Miller (1983) fue quien concibió la idea del constructo Orientación Emprendedora proponiendo dar una solución apropiada a tal medición, este se considera de tipo multidimensional, subdividido en tres dimensiones: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, asumiendo que covarian positivamente entre ellos para que este se manifieste (Covin y Wales, 2012). En este mismo sentido, otros investigadores como Lumpkin y Dess (1996) aportan de manera complementaria dos dimensiones adicionales es decir, la autonomía y la agresividad competitiva.

Para Miller (1983) la Orientación Emprendedora implica la forma de pensar de las organizaciones en su intento de establecer otras empresas, de tal forma que pudo crear un marco apropiado para la investigación de la actividad emprendedora (Naldi *et al.*, 2007). Posteriormente se complementó la definición de Miller (1983) con Covin y Slevin (1989: 75-87) manifestando lo siguiente: *"la orientación emprendedora de una empresa se demuestra por el grado en que la alta dirección está dispuesta a asumir los riesgos relacionados con la empresa (dimensión de riesgo), para favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva para su empresa (dimensión de innovación), y competir agresivamente con otras firmas (dimensión de pro actividad) "*

Mas recordemos que en 1996, otros investigadores como Lumpkin y Dess (1996) contribuyen con dos dimensiones más al original: la agresividad competitiva y la autonomía, de tal forma que ya no se tenía tres dimensiones sino cinco bajo este contexto. Dichos autores definen la Orientación Emprendedora como *"los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada (en el mercado)"* Lumpkin y Dess (1996) pag 135-172. Si hacemos un contraste de definiciones entre Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996) observaremos que en 1989 se interpreta como una postura estratégica que resalta las decisiones y los procesos de las organizaciones, mientras que en 1996 lo limita a aquellas que nos conducen a una nueva entrada (George y Marino, 2011).

En este mismo sentido, se tiene evidencia de investigaciones en donde la Orientación Emprendedora ha sido medida de dos distintas formas, uno considerando el modelo con tres dimensiones o bien con cinco, como resultado de ello se puede clasificar el estudio de dicha orientación en dos grupos, es decir, algunos autores se han enfocado a la influencia de la Orientación Emprendedora y el impacto que puede tener en el desempeño de las organizaciones, y otro grupo se ha enfocado a los factores que pueden influir en dicha orientación.

Derivado de lo anterior, el primer grupo considera el constructo Orientación Emprendedora como una variable independiente, de tal manera que el objetivo de dichos trabajos es medir el efecto de dicho constructo en el resultado de la empresa, cuantificándose por medio de distintas variables tales como el crecimiento de las ventas, o bien por medio de indicadores financieros como el retorno sobre los activos (ROA). Algunos de estos artículos son los siguientes:

**Tabla No. 2.2 Clasificación de la Orientación Emprendedora como variable independiente.**

<b>Artículo</b>	<b>Dimensiones</b>
Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal análisis (Zahra and Covin, 1995)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Linking two dimensions of EO to firm performance: the moderating role of Environment and industry life cycle. (Lumpkin and Dess, 2001)	Proactividad, Innovación, Asunción de Riesgos, Agresividad Competitiva
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (Wiklund and Sheperd, 2005)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
The effects of EO and Marketing Information on the performance of SMEs (Keh <i>et al.</i> , 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Strategic process effects on the EO-sales growth rate relationship (Covin <i>et al.</i> , 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. (Hughes and Morgan, 2007)	Asunción de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía
Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms (Naldi <i>et al.</i> , 2007)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Exploring an inverted u-shape relationship between EO and performance in Chinese	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos

ventures (Tang J. <i>et al.</i> , 2008)	
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (Moreno and Casillas, 2008)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital (Stam and Elfring, 2008)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance (Wang, 2008)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad, Agresividad Competitiva
Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process (Hui-Li <i>et al.</i> , 2009)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía
The moderating impact of internal social exchange processes on the EO performance relationship (De Clercq <i>et al.</i> , 2009)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (Casillas <i>et al.</i> , 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad
Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (Frank <i>et al.</i> , 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
A critical examination of the EO-performance relationship (Andersen, 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad

Fuente: Arzubíaga *et al.* (2012)

Por otra parte, se tiene evidencia de un segundo grupo de autores los cuales consideran el constructo Orientación Emprendedora como una variable dependiente. Para ellos su objetivo principal es el estudio y análisis de los factores internos y externos que inciden o influyen en la adopción de dicha orientación cuantificando dichos efectos, es de resaltar que existe en la literatura un mayor número de artículos en donde se estudian los efectos de los factores externos, en comparación con los que se avocan al estudio de los factores internos. Algunos de los trabajos más relevantes publicados son:

**Tabla No 2.3 Clasificación de la Orientación Emprendedora como variable dependiente.**

Artículo	Dimensiones
EO: the role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and Proactividad (Dickson, 2004).	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Corporate Entrepreneurship in Family	Innovación, Asunción de Riesgos,

Firms: a family firms. (Kellermanns y Eddleston, 2006)	Proactividad.
Entrepreneurial Orientation of Family Firms: Family and environmental dimensions (Casillas <i>et al.</i> , 2010)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: a generational perspective (Cruz y Nordqvist, 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study. (Weismeier-Sammer, 2011)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness. (Lee y Pathak, 2011)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos, Agresividad Competitiva, Autonomía

Fuente: Arzubiaga *et al.* (2012)

Como se aprecia en ambas tablas no obstante de que el constructo Orientación Emprendedora se le considere como una variable independiente o dependiente, se manifiesta que existe un número mayor de investigaciones que utilizan la escala de medición propuesta por Miller (1983), así como la versión modificada por Covin y Slevin (1989), Covin *et al.*, (1990), y Zahra (1991), donde la innovación, la pro actividad y la asunción de riesgos son las dimensiones predominantes.

#### **2.4.1 Dimensionalidad del constructo Orientación Emprendedora.**

En la última década se ha incrementado el interés por el análisis, estudio y comprensión del constructo Orientación Emprendedora, concepto relacionado en la literatura con uno de los aspectos más estudiados nos referimos al *entrepreneurship*. (Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2003; Covin, Green y Slevin, 2006; entre otros). El análisis de estos estudios nos revela la preponderancia de este constructo para la supervivencia de la organización y para la mejora de sus resultados, tanto a corto como a largo plazo (Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2005).

En este sentido, la mayoría de los autores han definido la Orientación Emprendedora de una forma similar, es decir, como un fenómeno organizacional relacionado con los procesos, los métodos y las actividades de toma de decisiones de la organización, como por ejemplo, Covin y Slevin, (1989), Hughes y Morgan,

(2007), Jantunen *et al.* (2005), Lumpkin y Dess (1996); y Rauch *et al.* (2009) y Wiklund y Shepherd (2005).

O bien *“implica una voluntad de innovar, asumir riesgos, realizar acciones auto-dirigidas y ser más proactivo y agresivo que los competidores a través de las nuevas oportunidades del mercado”* (Wiklund y Shepherd, 2005: 75). Los estudios sobre el constructo Orientación Emprendedora apuntaban que las organizaciones emprendedoras tienden a tomar más riesgos que otro tipo de organizaciones, sensiblemente cuando se encuentran con condiciones de incertidumbre (Khandwalla, 1976,1977)

De una forma generalizada el nivel del comportamiento emprendedor de una organización, puede ser medido por medio del constructo Orientación Emprendedora y este tiene una influencia positiva en los resultados organizacionales, inicialmente se estudio con tres dimensiones (Miller, 1983), es decir, la innovación, la toma de riesgos y proactividad. Posteriormente otros investigadores se encargaron de robustecer el constructo con dos dimensiones adicionales: autonomía y agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 1996).

No obstante, los mismos autores se dan cuenta que la Orientación Emprendedora no explica por sí misma la mejora en los resultados organizacionales, y van adicionando variables organizacionales adicionales a los modelos, de forma tal que no existe un punto de coincidencia que señale cuales son las dimensiones relevantes que propicien la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados. A continuación se describirá cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, la innovación hace alusión al deseo de la organización o a título individual de apartarse de las tecnologías y prácticas existentes en el presente, e iniciar acciones que se sitúan por encima del estado del arte.

Así, esta dimensión puede ser detallada como la tendencia o voluntad de una organización a colaborar en apoyo a nuevas ideas, novedad, creatividad, experimentación en la entrada de nuevos productos/servicios y procesos creativos de liderazgo tecnológico e I+D, que dan como efecto nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996).

Esta dimensión involucra la existencia de una alta tasa de innovación, que puede ser un medio para que la organización busque las oportunidades que emanen en el mercado en el momento oportuno, contribuyendo a la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Wiklund y Shepherd, 2005). Los componentes esenciales de la innovación son la visión amplia, compartida y el compromiso con el aprendizaje, de forma tal que no se limite ni sancione a los empleados de una organización por cometer errores (Wang, 2008).

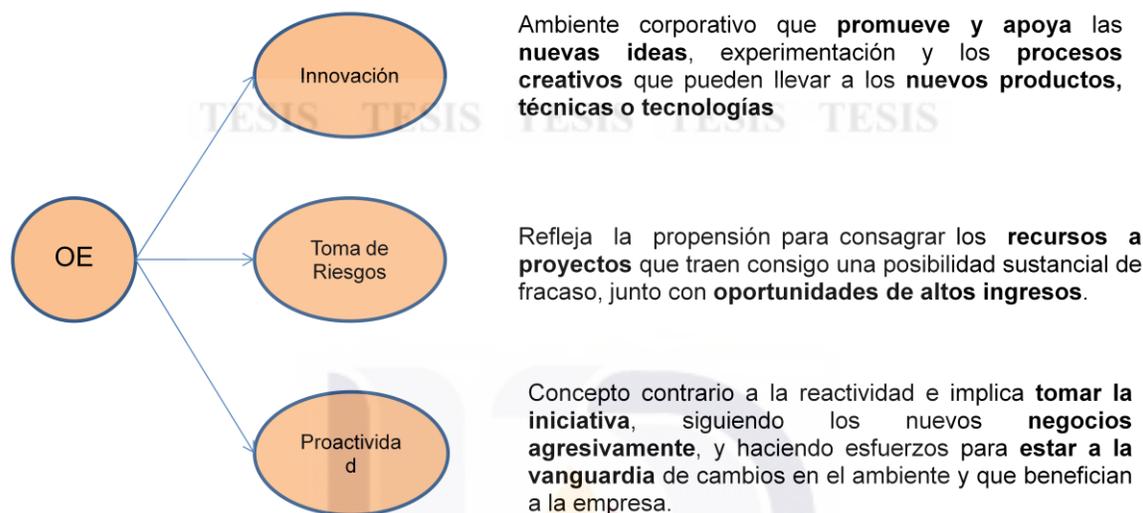
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Por su parte, la toma de riesgos se entiende como las acciones audaces que lleva a cabo la organización para aprovechar las oportunidades, inclusive si no se conoce su éxito y actuar osadamente sin el conocimiento de las consecuencias (Dess y Lumpkin, 2005). También tipifica el grado de voluntad de la gerencia para comprometer recursos de la organización, cuando la toma de decisiones tiene una probabilidad alta de fracaso (Lumpkin y Dess, 1996). Esta dimensión implica que la organización comprometa recursos significativos para explotar oportunidades, o llevar a cabo estrategias cuyos resultados son inciertos ante situaciones desconocidas (Wiklund y Shepherd, 2005).

La tercera dimensión es la Proactividad, la cual se refiere a una perspectiva de futuro en donde las organizaciones tratan de desarrollar e introducir nuevos productos o mejoras en ellos, con el objetivo de ser los primeros, anticipándose a los cambios y oportunidades que aparecen en el entorno, iniciando cambios en las estrategias actuales y detectando tendencias futuras del mercado (Hughes y Morgan, 2007). Así, Venkataraman (1989) se refiere a procesos con el fin de prever y operar las necesidades futuras, mediante la indagación de nuevas oportunidades que pueden o no estar concatenadas con su actuación habitual, la entrada de nuevos productos y marcas anticipándose a la competencia, y el alejamiento de las operaciones que están en la etapa de madurez o de declive en la organización.

**Figura 2.8 Dimensionalidad de la Orientación Emprendedora.**

## Dimensionalidad.



Lyon *et al.* (2000), señalan que la innovación, el riesgo y la proactividad han sido las **dimensiones** más utilizadas tanto por investigadores como por académicos.

Fuente: Covin y Slevin (1989)

La siguiente dimensión es la agresividad competitiva, entendida como la tendencia de una organización en desafiar de manera directa e intensa a sus competidores con el fin de superar a los rivales de su sector (Lumpkin y Dess, 1996). Aquellas organizaciones que buscan una mayor cuota de mercado, disminuyen de forma agresiva a sus competencia, mejoran su resultado ya que transgreden la capacidad de los competidores para anticiparse y responder a las acciones futuras de la misma (Hughes y Morgan, 2007).

La agresividad competitiva puede tomar distintas formas. Por ejemplo puede ser la competencia de precios, la entrada al mercado con una reciente o superior oferta, una pronta reacción a las estrategias de los rivales en el mercado, el aprovechamiento de la información de mercado de manera sistemática y el uso de tácticas sorpresa o no convencionales (Hughes y Morgan, 2007).

Por último y sin menoscabo de su importancia la autonomía hace referencia a la “acción independiente de un individuo o un equipo, para soportar una idea o visión y llevarla hasta su finalización, siendo auto-dirigido en la búsqueda de nuevas oportunidades” (Lumpkin y Dess, 1996: 140). Estos investigadores apuntan que son la autonomía y libertad lo que permite a las personas, a los equipos realizar y ampliar su creatividad, obteniéndose nuevas ideas que a la postre puedan mejorar y mantener la actividad emprendedora de la organización. Esta dimensión se encarga de promocionar nuevas ideas originales e iniciativas para la búsqueda y consecución de nuevas oportunidades (Hughes y Morgan, 2007).

La autonomía juega un papel muy relevante a la hora de impulsar las fortalezas de una organización, identificando oportunidades que están alejadas de las capacidades de la organización, y haciendo un esfuerzo para llevar a cabo nuevos proyectos que mejoren las prácticas organizacionales (Kanter *et al.*, 1983). Por ello, la autonomía robustece la innovación, provoca la puesta en marcha de proyectos organizacionales y procura la competitividad y la eficacia dentro de las organizaciones (Burgelman, 1984).

## **2.5 Escalas de Medida y Operacionalización o medición del Constructo**

### **Orientación Emprendedora**

Derivado del análisis de la literatura existente se entiende que existen dos formas de entender este constructo, es decir, su estudio nos lleva a un debate recurrente sobre si estas dimensiones varían o no de manera independiente. Veamos, por un lado, algunos autores iniciando por Covin y Slevin (1989), quienes señalan que la Orientación Emprendedora puede ser analizada a través de tres dimensiones, y como un constructo en la que todas las dimensiones se correlacionan positivamente, dado que una alta puntuación en una de las dimensiones repercutirá en un alto nivel del resto de las dimensiones.

De forma opuesta, Lumpkin y Dess (1996) conciben al constructo con cinco dimensiones y de forma multidimensional, es decir, señalan que sus dimensiones varían de forma individual según las condiciones dadas, en otras palabras no necesitan covariar entre sí; dichos autores revelan que una organización puede obtener altas puntuaciones en algunas de las dimensiones y en las otras no.

A efecto de poder visualizar el uso de tres o cinco dimensiones por parte de los distintos investigadores, en el siguiente cuadro se destacan algunas de las investigaciones sobre el constructo Orientación Emprendedora en este se señalan las dimensiones, el número de ítems en total y para cada dimensión utilizada, así como un breve comentario de la escala utilizada.

**Tabla No 2.4 Dimensiones, ítems y escalas de medición de estudios empíricos en artículos sobre el constructo Orientación Emprendedora.**

Artículo	Dimensiones	Núm. Ítems	Ítems	Escala de medición
Strategic management of small firms in hostile and benign environments (Covin) (Slevin, 1989)	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	9	3 Innovación; 3 Proactividad; 3 toma de Riesgos.	La escala más utilizada. Su origen radica en la escala de Khandawalla (1976).
Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance (Lumpkin)( Dess, 1996)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía	N/A	N/A	Artículo seminal de conceptualización de las 5 dimensiones de Orientación Emprendedora.
Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial Orientation (Knight, 1997).	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	8	3 Innovación; 2 Proactividad; 3 Toma de Riesgos.	3 Innovación basado en Covin y Slevin (1989); 2 Proactividad basado en Covin y Slevin (1989); 3 Toma de Riesgos basado en Covin y Slevin (1989).
Linking two dimensions of EO to firm performance: the moderating role of Environment and industry life cycle. (Lumpkin)( Dess, 2001)	Proactividad, Innovación, Toma de Riesgos, Agresividad Competitiva	11	3 Proactividad; 3 Innovación; 3 Toma de Riesgos; 2 Agresividad Competitiva.	3 Proactividad, 1 basado en Covin y Slevin (1989) y 2 de contribución propia. 3 Innovación de Covin y Slevin (1989); 3 Toma de Riesgos de Covin, Slevin (1989); 2 Agresividad Competitiva.

Artículo	Dimensiones	Núm. Ítems	Ítems	Escala de medición
EO: the role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and Proactivity (Dickson, 2004).	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad.	5	2 Innovación; 2 Proactividad; 1 Toma de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989)
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (Wiklund)(Sheperd, 2005)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	8	3 Innovación, 3 Proactividad y 2 Toma de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Corporate Entrepreneurship in Family Firms: a family firms (Kellermanns y Eddleston, 2006)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	7	3 Innovación, 2 Proactividad y 2 Toma de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Strategic process effects on the EO-sales growth rate relationship (Covin et al., 2006)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	7	Not specified	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
The effects of EO and Marketing Information on the performance of SMEs (Keh et al., 2006)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad.	8	3 Innovación, 2 Toma de Riesgos , 3 Proactividad:	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller, Friesen (1982)
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. (Hughes,Morgan, 2007)	Toma de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad Competitividad, Autonomía	18	3 Toma de Riesgos; 3 Innovación; 3 Proactividad; 3 Agresividad Competitiva.; 6 Autonomía;	Todos los ítems son de contribución Propia

Artículo	Dimensiones	Núm. Ítems	Ítems	Escala de medición
Exploring an inverted u-shape relationship between EO and performance in Chinese ventures (Tang J. <i>et al.</i> , 2008)	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	8	3 Innovación; 3 Proactividad; 2 Toma de Riesgos;	Covin, Slevin (1989) pero sin uno de los ítems para Toma de Riesgos.
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (Moreno y Casillas, 2008)	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	13	5 Innovación, 4 Toma de Riesgos, 4 Proactividad.	5 Innovación: 3 para Lumpkin (1998) y 2 de contribución propia; 4 Toma de Riesgos: 3 de Lumpkin (1998) y 1 de contribución propia y 4 Proactividad: 3 de Lumpkin (1998) y 1 de contribución propia."
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the nod rating role of intra- and extraindustry social capital (Stam) (Elrig, 2008)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad.	9	3 Innovación; 3 Proactividad; 3 Toma de Riesgos	Basado en Covin ySlevin (1989), y reemplazado por otro de Lumpkin y Dess (2001)
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Perfomance (Wang2008)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad, Agresividad Competitiva	11	3 Innovación, 3 Proactividad, 3 Toma de Riesgos y 2 Agresividad Competitiva.	Basado en Miller (1983) y Covin y Slevin (1989). La Agresividad Competitiva está medida según Lumpkin y Dess (1996)
Understanding and measuring autonomy: an EO perspective (Lumpkin <i>et al.</i> , 2009)	Autonomía Proactividad, Toma de Riesgos, Innovación	20	Autonomía, Innovación Proactividad Toma de riesgos	8 Autonomía; 3 Innovación basado en Covin, Slevin (1989) y 2 de Lumpkin (1998); 3 Proactividad basado en

				Covin, Slevin (1989) y 1 de Lumpkin y Dess (2001); 3 para toma de riesgos
The moderating impact of internal social exchange processes on the EO-performance relationship (De Clercq <i>et al.</i> , 2009)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	7	2 Innovación, 3 Proactividad y 2 Toma de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Entrepreneurial Orientation of Family Firms: Family and environmental dimensions (Casillas <i>et al.</i> , 2010)	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	9	3 Innovación; 3 Proactividad; 3 Toma de Riesgos	Covin y Slevin (1989)
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (Casillas <i>et al.</i> , 2010)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad.	9	4 Innovación, 3 Toma de Riesgos , 2 Proactividad:	Utilizado por Lumpkin (1998) y Lumpkin y Dess (2001)
Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (Frank <i>et al.</i> 2010)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad.	8	3 Innovación 2 Toma de Riesgos, 3 Proactividad	Basado en Miller (1983; 1987a) y utilizado por Wiklund y Sheperd (2005)
Entrepreneurial Orientation in family firms: a generational perspective (Cruz y Nordqvist, 2010)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	9	3 Innovación, 3 Proactividad y 3 Toma de Riesgo	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Cross-national invariance of the EO scale (Hansen <i>et al.</i> , 2011)	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	8	3 Innovación; 3 Proactividad; 2 Toma de Riesgos;	Covin y Slevin (1989) pero sin uno de Los items para Toma de Riesgos.

<b>Artículo</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Núm. Ítems</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
EO in cross cultural research: assessing measurement invariance in the Construct (Runyan)(Ge, 2011)	Innovación, Proactividad, Toma de Riesgos	8	3 Innovación; 3 Proactividad; 2 Toma de Riesgos.	Covin y Slevin (1989) pero sin uno de los ítems para Toma de Riesgos.
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study (Weismeier)(Sammer, 2011)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	7	3 Innovación, 2 Proactividad y 2 Toma de Riesgo	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
An investigation of EO, perceived environmental hostility, and strategy application among chinese SMEs (Tang)( Hull, 2012)	Innovación, Toma de Riesgos, Proactividad	8	3 Innovación, 3 Proactividad y 2 Toma de Riesgo	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)

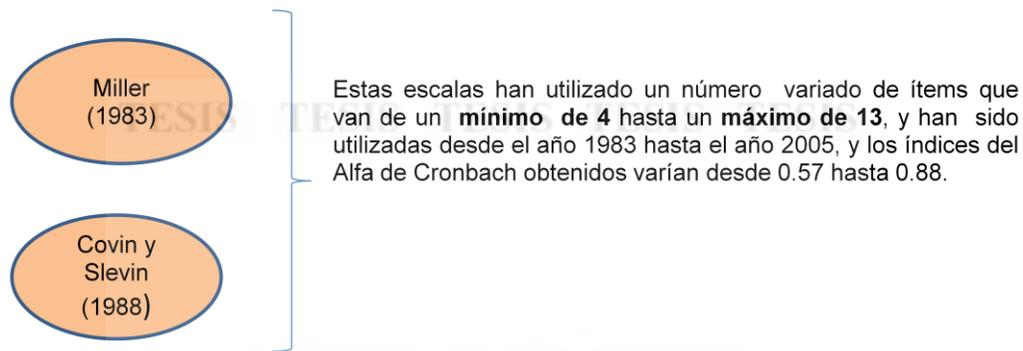
Fuente: Arzubiaga

Se puede desprender del mencionado cuadro que si bien es cierto que el uso de los dos tipos de escalas es muy extendido, también se observa que existen un número mayor de trabajos empíricos en los cuales se han utilizado la escala de tres dimensiones (Miller, 1983; y Covin y Slevin 1989) que la de cinco (Lumpkin y Dess 1996). Predomina el uso de siete y nueve ítems. En este mismo sentido, las escalas que utilizan cinco dimensiones poseen un mayor número de ítems en contraste con las de tres dimensiones, resaltando el hecho de que existen más contribuciones propias o particulares de los autores de las dimensiones autonomía y agresividad competitiva.

**Figura 2.9 Escalas de medida de la Orientación Emprendedora.**

## Escalas de Medida.

El análisis de la literatura ha permitido identificar las escalas de medida utilizadas con mayor frecuencia en los estudios empíricos para medir la orientación emprendedora.



Un claro ejemplo de ello son los trabajos desarrollados por Zahra y Garvis (2000); Robertson y Chetty (2000); Knight (2001); Lee, Lee y Pennings (2001); Lumpkin y Dess (2001); Ibeh (2003); Balabanis y Katsikea (2004); Dimitratos, Lioukas y Carter (2004); Luo, Zhou y Liu (2005), y Wiklund y Shepherd (2005) quienes han utilizado esta escala con buenos resultados de validez.

### 2.6 El origen del concepto de Orientación al Mercado.

Si deseáramos precisar el origen del constructo Orientación al Mercado en el tiempo, lo podríamos ubicar en tres distintos periodos, es decir:

La orientación a la producción (1800-1920): inicia con la revolución industrial; en la cual no se tenía en cuenta las necesidades de los clientes, su principal preocupación de las organizaciones era la producción en masa, ya que el entorno político, económico y social ayudaba a que todo lo producido por las organizaciones fuera vendido y consumido. Adicionalmente los precios eran bajos y las organizaciones eran monopolios (Stanton *et al.*, 2004).

La orientación a las ventas (1920): durante la época de la gran depresión una cantidad considerable de organizaciones sufre los embates de una profunda recesión económica a nivel mundial, la cual se extiende a los años 30's y principios de los 40's con la consecuente afectación de los ingresos individuales, fiscales, precios e incentivos organizacionales, por tal motivo las empresas se vieron en la imperiosa

necesidad de poner en marcha ambiciosos programas a efecto de reactivar las ventas bajo esta orientación se presume que los precios de venta de alto valor corresponden a una ganancia considerable (Stanton *et al.*, 2004).

Y la tercera etapa la orientación a la Mercadotecnia o al mercado: a finales de los años 1940's y principios de los 50's es al finalizar la II Guerra Mundial (1945) cuando se tiene evidencia del surgimiento del marketing moderno, es decir, derivado de la insuficiencia de bienes de consumo, se desarrollo una sobre-producción en las plantas manufactureras dando como resultado un exceso de su capacidad de producción, por lo tanto, la preocupación de las organizaciones estribaba en la promoción intensiva de las ventas, teniendo en mente el estimular a los clientes en sus productos (Stanton *et al.*, 2004)

El principal objetivo de las organizaciones era la venta por volumen, no considerando tanto la actuación de la competencia, descuidando la forma de adaptar su oferta a las necesidades de los clientes, y sin ningún tipo de seguimiento al mismo, se trataba entonces de una orientación interna y con una visión de corto plazo. En esa misma época surge la *orientación al marketing*, por lo tanto, ahora el enfoque de las organizaciones cambiaba, ahora se centraba en el cliente, investigando sus necesidades y deseos, intentando obtener un mejor y más profundo conocimiento del consumidor.

Con el concepto de orientación al marketing, surge la denominada Orientación al Mercado misma que tiene sus raíces en dicho concepto, el mismo, ha sido el pensamiento central de dicha disciplina desde 1950 (Deshpande *et al.* 1993; Gray y Hooley, 2002). Hayes (2009) por su parte, afirma que en la década de los años 1960 el concepto de marketing de manera tradicional es el que prevalecía, en la década de los años 1970 evoluciono y se centraron los estudios en la planificación estratégica. Por otra parte, Kirchhoff (1991) se refieren a la década de 1980 como la década de la Orientación al Mercado.

Se puede concluir entonces que el concepto marketing, orientación al marketing y la orientación al mercado son parte de la cultura organizacional conceptos que se encuentran concatenados y que continúan evolucionando a lo largo del tiempo.

**Figura 2.10 Origen de la Orientación al Mercado.**

**Origen.**



Fuente: (Stanton *et al.*, 2004).

**Tabla No 2.5 Principales definiciones del constructo Orientación al mercado.**

Autores	Definición del Concepto.
Shapiro (1988)	Una empresa está orientada al mercado si la información sobre el mercado se distribuye por la empresa, las decisiones estratégicas se toman con la colaboración de todas las áreas funcionales y dichas decisiones se ejecutan con sentido de compromiso mutuo.
Webster (1988)	Una empresa está orientada al mercado si: a) la dirección apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica está orientada al cliente como a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing juegan un papel primordial en la empresa; d) se promueve con la orientación al cliente a todos los niveles; e) las medidas de rentabilidad están basadas en criterios de mercado.

Autores	Definición del Concepto.
<p>Kohli y Jaworsky ( 1990); Jaworsky y Kohli (1993) y Kohli, Jaworsky y Kumar (1993)</p>	<p>Identificaron tres componentes básicos de la orientación al mercado: a) generación de información sobre el mercado (consumidores, competidores y entorno) a través de sistemas formales e informales; b) diseminación de la información por todos los departamentos de la empresa; c) capacidad de respuesta de la organización ante esta información (capacidad para el diseño y la ejecución de los planes). Plantearon la escala MARKOR para medir estos tres componentes.</p>
<p>Narver y Slater (1990)</p>	<p>Consideran que la empresa en sus actuaciones toma como referencia sus objetivos a largo plazo y la rentabilidad que pueda derivarse de sus actuaciones.</p> <p>La Orientación al Mercado (OM) está integrada por tres componentes principales: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional.</p> <p>Plantearon la escala MKTOR de 15 ítems para medir el grado de OM de una empresa.</p>
<p>Ruekert (1992)</p>	<p>Una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.</p>
<p>Deshpandé <i>et al.</i> (1993)</p>	<p>La orientación al mercado es una cultura organizativa en la que predomina la satisfacción de los clientes por encima de cualquier otro interés -especialmente el de una excesiva atención a los competidores que acabe excluyendo el seguimiento de los clientes-, con la finalidad de garantizar los beneficios de la empresa a largo plazo.</p>

<b>Autores</b>	<b>Definición del Concepto.</b>
<p>Avlonitis, Koremenos y Gounaris (1993) Avlonitis y Gounaris (1997)</p>	<p>La orientación al mercado es una filosofía empresarial que dirige simultáneamente el comportamiento y las actuaciones de la empresa. Representa una síntesis de habilidades y rutinas organizativas particulares que trasladan dicha filosofía en comportamientos y estrategias concretas.</p>
<p>Pelham (1993); Pelham y Wilson (1995)</p>	<p>Consideran que la OM está integrada por tres elementos: conocimiento de las necesidades de los clientes, su satisfacción (creación de valor para el cliente) y orientación a la competencia.</p>
<p>Slater y Narver (1994, 1995)</p>	<p>La orientación al mercado se centra en la continua recogida de información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores; en la difusión de esta información a lo largo de toda la empresa y en la coordinación de los recursos de la empresa para realizar una oferta que suponga un valor superior para el consumidor.</p>
<p>Cadogan y Diamontopoulus (1995)</p>	<p>Plantean una re conceptualización del concepto imitando las aportaciones de Narver y Slater y las de Kohli y Jaworski. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.</p>
<p>Hunt y Morgan (1995)</p>	<p>La orientación al mercado consiste en la recogida sistemática de información sobre clientes y competidores (actuales y potenciales); en el análisis exhaustivo de esa información para conocer mejor el mercado; y en el empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.</p>

Autores	Definición del Concepto.
Lambin (1995) y Rivera (1995)	Desarrollan una definición más amplia del concepto que la propuesta por Kohli-Jaworski y Narver y Slater. Una de sus principales aportaciones es la incorporación de la orientación al distribuidor. Consideran que las empresas que se orientan al mercado asignan sus recursos para obtener y analizar información sobre expectativas y comportamiento de los participantes en el mercado. Esta información es utilizada para diseñar planes orientados al mercado y que involucran a todos los niveles y áreas organizativas.
Desphandé y Farley (1996)	Definen la orientación al mercado como el conjunto de procesos y actividades interfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes mediante una valoración continua de sus actividades. Convierten al cliente en el protagonista al considerarlo la parte más importante y obtener la información del consumidor directamente.
Gray <i>et al.</i> (1999)	Menciona que la OM puede definirse en base a los comportamientos organizacionales con un énfasis en la identificación de las necesidades de los clientes así como de los competidores, la fluidez de la información de mercado por toda la organización, a fin de que sea rentable y su correcta coordinación.
Dobni y Luffman (2000)	Lo expresa como una cultura, misma que tiene variables comportamentales, haciendo énfasis en la orientación estratégica de la organización.
Langerak <i>et al.</i> (2000)	Concibe la OM como una cultura organizacional, la cual se encuentra comprometida en la creación de valor al cliente por medio de la orientación al cliente, competencia y coord interfuncional

Autores	Definición del Concepto.
Gray y Hooley (2002)	Expresa la OM como una cultura o filosofía organizacional, que promueve la absorción, diseminación y respuesta a los clientes, considera a los competidores, y el entorno con el objetivo de incrementar el valor de los clientes.
Bigné y Blesa (2003)	Concibe la OM como una creación e identificación de capacidades en la organización, que busca generar y diseminar información con el fin de ofrecerles a los clientes un valor mayor.
Mazaira (2005)	La OM la conceptualiza como una cultura organizacional, con el objetivo de ofrecer un valor superior a los clientes, detectando sus necesidades.

Fuente; Elaboración propia. Con datos de Vázquez, Santos y Sanzo (1998)

### 2.7 Conceptualización del constructo Orientación al Mercado.

Siendo por primera vez articulado en los años 1950 y 1960, la Orientación al Mercado se entiende como una filosofía de negocio fundamental que guía y dirige las actividades de la organización hacia el logro de los objetivos empresariales (Jaworski *et al.*, 1993; Narver y Slater, 1990). El objetivo de la Orientación al Mercado es el entendimiento de los clientes, expresado en sus necesidades latentes y desarrollando las mejores soluciones a dichas necesidades (Jaworski *et al.*, 1993; Slater y Narver, 1995, 2000). La Orientación al Mercado como un constructo está fuertemente influenciado por el concepto de marketing (Webster, 1988) y es considerado por algunos como la piedra angular de la gestión, así como de los paradigmas de estrategia del marketing (Kohli y Jaworski, 1990b).

Si bien es cierto que su más importante desarrollo fue en los 90's a partir de las investigaciones encargadas por el Marketing Science Institute a Deshpandé, Kohli y Jaworski y Narver y Slater, su esencia se remontan a los trabajos científicos anteriores que señalaron la ventaja de que las actuaciones organizacionales estén encaminadas por una filosofía de marketing y el impacto positivo de dicha orientación en sus resultados. De

forma enunciativa más no limitativa tenemos los trabajos de Barksdale y Darden (1971); McNamara (1972) o Lusch y Laczniak (1987), que convergen en la idea de la preocupación por el cliente como la esencia conceptual central de esta filosofía, dicha acción posteriormente ha sido incorporada en la totalidad de los modelos propuestos.

Derivado de lo anterior, se desprende que *“la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica”* (Bello et al., 1999: 190). En el campo de trabajo, la Orientación al Mercado supone que las organizaciones dejen de orientarse al marketing, *“lo cual implica, únicamente, la efectiva dirección de la función de marketing, una actividad que se localiza típicamente en una división o departamento en concreto, para orientarse al mercado, que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio”* (Chan y Ellis 1998: 119).

Referente a la terminología empleada, existen posturas distintas. Se encuentran investigaciones en las que se iguala, y se recurre indistintamente, al término *“orientación al mercado”* con *“estar orientado al mercado”*, *“conducir el mercado”*, *“orientación al cliente”*, *“estar cerca del cliente”*, *“seguir al cliente”*, *“estar orientado al cliente”*, *“centrarse en el cliente”*, *“orientación al marketing”* o *“estar orientado al marketing”* (Shapiro, 1988; Ruekert, 1992; Webster, 1992).

Los trabajos pioneros en el ámbito de la Orientación al Mercado de Kohli-Jaworski y Narver y Slater han sido el punto de partida de un importante número de investigaciones posteriores. En la Tabla 2.6 aparecen compilados algunos trabajos posteriores desarrollados en la misma línea.

**Tabla No 2.6 Trabajos afines con Kohli y Jaworski.**

Autor (Año)	Características del Trabajo
Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	En este trabajo los autores desarrollan la escala MARKOR con sub escalas correspondientes a los tres elementos que definen la OM.
Jaworski y Kohli (1993)	El esquema de este trabajo empírico gira en torno a la relación entre OM, resultados y satisfacción de clientes y trabajadores que puede verse condicionada por factores de entorno y por una serie de antecedentes.
Jaworski y Kohli (1996)	Se resalta el interés que está teniendo el tema de OM en la última década, destacando los avances conseguidos en la precisión del concepto, la medición del grado de adopción y los impactos observados en otras variables.
Pitt, Caruana y Berthon (1996)	Revisan las corrientes científicas principales y proponen contrastar los conceptos en el caso europeo. Para ello se utilizan empresas de Reino Unido y Malta configurando una escala muy similar a la escala MARKOR.
Bisp, Harmsen y Grunert (1996)	Los autores intentan perfeccionar el concepto de OM. Para ello modifican la escala MARKOR con ciertas sugerencias que intentan enfocar el problema de una forma más útil.
Balabanis, Stables y Phillips (1997)	Se trata de un trabajo sectorial con un objetivo muy concreto: Medir el grado de adopción del Concepto de Marketing y sus consecuencias en 200 organizaciones sin ánimo de lucro de Reino Unido.
Bhuiyan (1997)	El objetivo de este trabajo consiste en aplicar todos los conocimientos de trabajos previos en contextos diferentes aún no explorados. El sector bancario de Arabia Saudita, país con particularidades culturales muy marcadas debido al

	Islam.
Autor, (Año)	Características del Trabajo
Doyle y Wong (1998)	Se analiza la asociación entre OM y resultado Empresarial, la forma de interacción del Marketing con otras capacidades y procesos y la influencia del entorno.
Varela y Calvo (1998)	El análisis se centra en la influencia que ejercen los antecedentes de la OM sobre el grado de adopción de este concepto por la empresa. Se toma como referencia una muestra de empresas dedicadas a la transformación en diversos sectores.
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	El trabajo se centra en analizar cómo la adopción de comportamientos asociados con la OM puede facilitar las relaciones entre agentes del canal de distribución.

Fuente: Flavian *et al.* (1999)

Derivado de la tabla 2.6 se observa la revelación y definición de la escala MARKOR por parte de Kohli y Jaworski (1993) siendo los pioneros en este tipo de estudios, dicha escala resulta ser piedra angular de investigaciones posteriores por parte de diversos autores interesados en el tópico, así mismo, el descubrimiento de la vinculación entre la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial en las organizaciones que sienta las bases para profundizar en el tema, se resalta el concepto de marketing y se perfecciona el concepto de Orientación al Mercado.

**Tabla No 2.7 Trabajos afines con Narver y Slater.**

Autor (Año)	Características del Trabajo.
Slater yNarver (1994)	Se analiza si la relación entre OM y rentabilidad puede verse afectada por factores del entorno.
Siguaw, Brown y Widing (1994)	Se estudia la concienciación y motivación del personal de la empresa. Para ello se desarrolla un modelo que relaciona la OM de la empresa con la orientación al cliente y las actitudes en el trabajo del personal de ventas.
Greenley (1995)	Hasta la fecha, los estudios se habían centrado en estudiar el concepto de OM y su grado de adopción. Este autor se plantea descubrir distintos perfiles de OM mediante análisis Cluster.
Llonch y Waliño (1996)	Se realiza una aplicación empírica en la línea del estudio de Narver y Slater (1990) utilizando una muestra de empresas industriales catalanas y obteniendo resultados muy similares.
Pelham y Wilson (1996)	El trabajo se presenta como una extensión de las ideas de Narver y Slater (1990) integrando diversos planteamientos procedentes de otras teorías como la Organización Industrial y la Política de Empresa a la OM.
Slater y Narver (1998)	Se pretende aclarar una confusión terminológica distinguiendo entre dos formas diferentes de entender la orientación al cliente: como filosofía a corto plazo (reactiva) y como filosofía a largo plazo (proactiva).
Chang y Chen (1998)	Se analizan las relaciones existentes entre tres conceptos que presuponen relacionados de forma positiva: OM, calidad de servicio y resultado.
Morgan y Strong (1998)	Nuevo enfoque centrado en la estrategia competitiva, se plantea un test que pretende analizar la relación entre OM y seis dimensiones que definen tipologías de orientación estratégica procedentes de

	la literatura.
Autor, (Año)	Características del Trabajo.
Chan Hung Ngai y Ellis (1998)	Argumentan que hasta ahora todos los estudios relacionados con este tema se han llevado a cabo en contextos occidentales. Por eso proponen una aplicación en un contexto diferente (el sector textil de Hong-Kong).
Han, Kim y Srivastava (1998)	La novedad en este trabajo radica en que se plantea que el grado de innovación en la empresa podría constituir un eslabón intermedio en la relación existente entre OM y resultados.
Vila y Küster (1998)	El trabajo se centra en el análisis de la competencia en la industria de cosmética y perfumería española. Se toma como punto de referencia el grado de OM de las empresas para la identificación de grupos estratégicos y a partir de ellos se analiza la relación entre el rendimiento empresarial y la OM.

Fuente: Flavian *et al.* (1999)

Adicionalmente se tiene una diversidad de contrastes en cuanto al desconcierto de dos o tres términos. Es decir, se encuentran casos en los que se confunde la “*orientación al mercado*” y “*al marketing*” (Trustrum, 1989; Avlonitis y Gounaris, 1997), la “*orientación al mercado*” y “*estar orientado al mercado*” (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1994a), la “*orientación al mercado*” y “*al cliente*” (Deshpandé y Webster, 1989), o la “*orientación al mercado*”, “*al marketing*” y “*al cliente*” (Chang y Chen, 1998). Por lo tanto, en varias investigaciones (Kohli y Jaworski 1990), Deng y Dart, (1994) aluden el término “*orientación al mercado*”, o indistintamente “*estar orientado al mercado*”, para referenciar la puesta en práctica del concepto de marketing en su sentido más amplio.

**Figura 2.11 Conceptualización de la Orientación al Mercado.**

## Conceptualizaciones .



Fuente:(Narver y Slater, 1990)

La Orientación al Mercado está concatenada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la Orientación al Mercado puede ser definida como una cultura organizativa, es decir, un conjunto de valores y creencias que enfatizan los intereses de los consumidores con el objetivo de desarrollar una organización sana en el largo plazo (Deshpande *et al.*, 1993). Por otro lado, la Orientación al Mercado puede conceptualizarse como una conducta, es decir, el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implantación del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990).

Dos perspectivas han predominado en la conceptualización de la Orientación al Mercado. Por un lado, Narver y Slater (1990) lo proponen como una cultura organizativa con tres componentes es decir: orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Todo ello mezclado con un énfasis en el beneficio y una visión a largo plazo. Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) desde la perspectiva comporta

mental o conductual desglosan las actividades vinculadas a la Orientación al Mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, disseminación de inteligencia y respuesta.

**Tabla No 2.8 Clasificaciones utilizadas en el estudio de las diferentes perspectivas de la Orientación al Mercado**

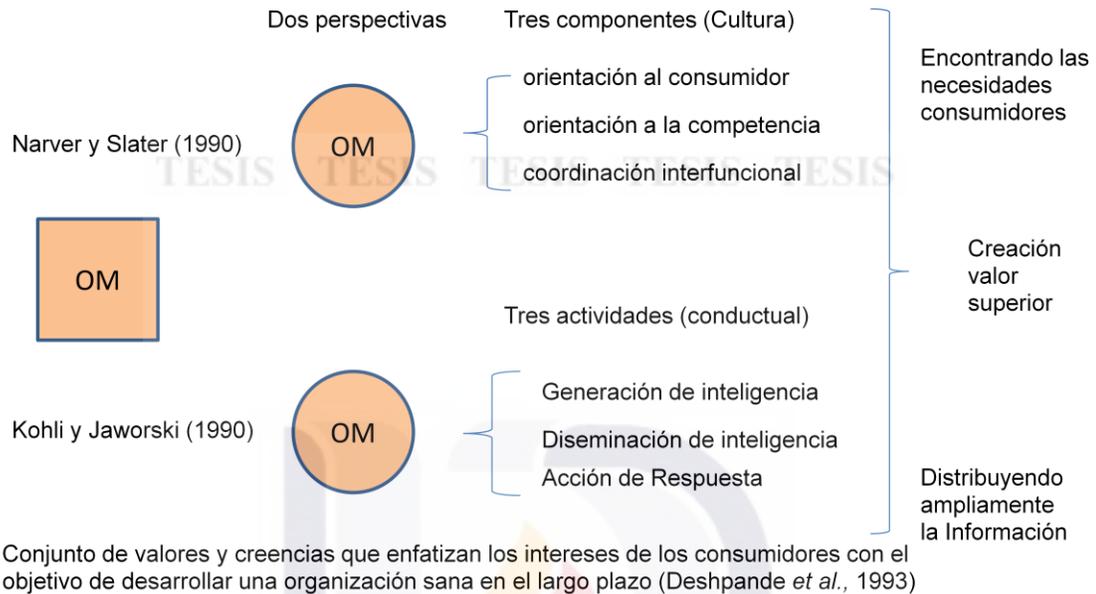
Nº Perspectivas	Perspectiva	Autores
2	Perspectiva Comportamental Perspectiva Cultural	Griffiths y Grover (1998), Avlonitis y Gounaris (1999)
3	Perspectiva Comportamental Perspectiva Cultural Perspectiva Filosófica	Varela <i>et al</i> (1996) (Meldrum,1997)
	Perspectiva Comportamental Perspectiva Cultural Perspectiva Basada en los Sistemas	Homburg y Becker (1998 )
	Perspectiva Objetiva o Mecanicista Perspectiva Subjetiva u Orgánica Perspectiva de Sistema Organizativo	Graves y Matsuno (1995)
4	Perspectiva Filosófica Como Proceso de Información Como Coordinación Interfuncional. Como Recurso del Aprendizaje	Tuominen y Möller (1996)
5	Perspectiva de la Toma de Decisiones Perspectiva de la Información del Mercado Perspectiva Comportamental Perspectiva Estratégica Perspectiva de Orientación al Consumidor	Lafferty y Hult (2001)

Fuente: Mazaira *et al.* (2003).

En este sentido, los distintas conceptualizaciones esbozadas, pueden y deben ser considerados enfoques interrelacionados.

**Figura 2.12 Perspectivas de la Orientación al Mercado.**

## Perspectivas.



Fuente: Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990)

Los trabajos promovidos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) incentivo un renovado interés en la Orientación al Mercado (Slater y Narver, 1994; Kohli *et al.* (1993); Ruekert, 1992; Cadogan y Diamantopoulos, 1995.). Así también, Deshpande *et al.*, 1993, resaltan que la Orientación al Mercado es un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo.

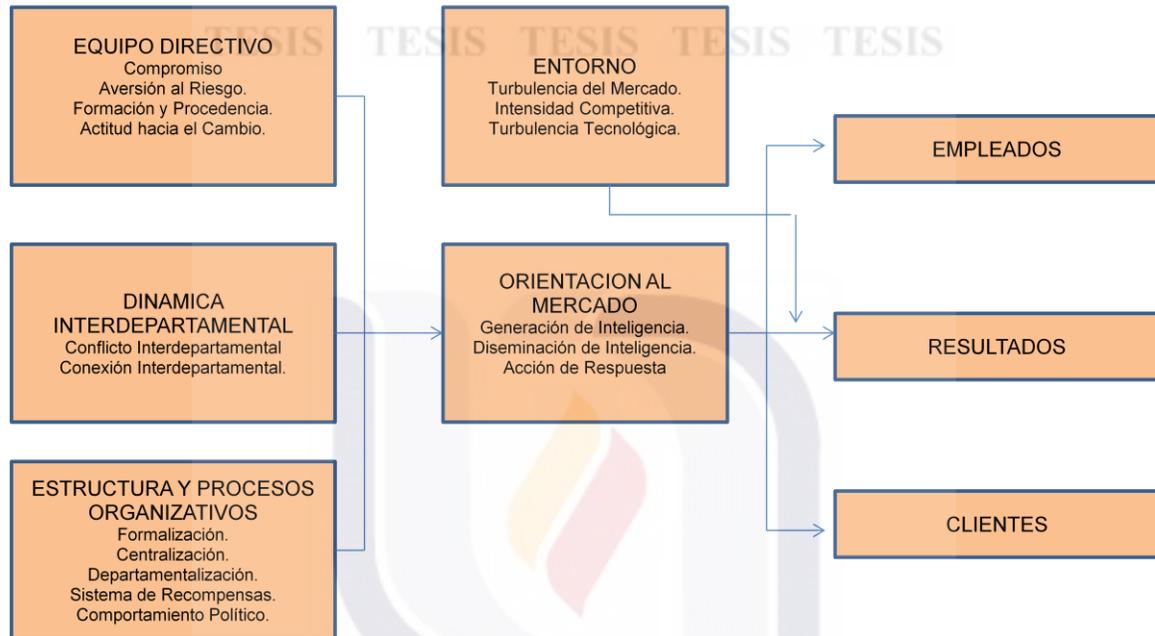
### Modelo de Kohli y Jaworski.

El modelo de Kohli y Jaworski (1990) se remonta a una profunda y extensa revisión de la literatura desde de los años cincuentas referente al concepto de marketing, en dicha revisión intervinieron autores tales como Felton (1959), Barksdale y Darden (1971), Mc: Namara (1972). Para ello se llevo a cabo una investigación cualitativa mediante

entrevistas a profundidad a sesenta y dos ejecutivos de organizaciones estadounidenses, de distintos tipos y sectores, así como a diez académicos universitarios.

**Figura 2.13 Modelo de Kohli y Jaworski.**

## Modelo Kohli y Jaworski.



Fuente; Kohli y Jaworski (1990)

Derivado del estudio en cuestión, se encontró por parte de Kohli y Jaworski (1990) la confirmación del concepto de marketing el cual conlleva al involucramiento de la aceptación de la filosofía de negocio, que consiente la satisfacción de sus clientes por medio de tres principios: uno, la orientación a las necesidades actuales y futuras, conjuntamente con la valoración de los factores de mercado que pueden afectar a los mismos, dos, las actividades del marketing integradas y coordinadas desde la perspectiva del cliente, y tres el esfuerzo recompensado por medio de la rentabilidad.

En este sentido, los dos primeros principios llevan a los investigadores a delimitar la Orientación al Mercado como un proceso operativo de gestión de la información que consiste en: 1) la comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes al

igual que las circunstancias que pueden afectar el entorno a esto lo denominaron generación de inteligencia del mercado, 2) la comprensión y comunicación por parte de todas las aéreas de la organización lo conceptualizaron como diseminación de la información, y 3) el diseño y la puesta en práctica de una acción que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes lo señalaron como acción de respuesta.

Dicho modelo se refuerza con otros factores por ejemplo, derivado de la adopción de la Orientación al Mercado en la organización la repercusión que tiene en sus resultados, así como el efecto en el comportamiento de sus subordinados, otra variable son el nivel de la dinámica interdepartamental, la estructura y el proceso organizativo, la propia dirección, que alientan o desmotivan el llevar a cabo la puesta en práctica de una filosofía de negocio representada por el concepto de marketing, y por último la turbulencia del mercado, tecnológica y la intensidad competitiva llamados factores medioambientales que pueden condicionar el impacto sobre los resultados.

### Modelo de Narver y Slater.

Para Narver y Slater (1990) la Orientación al Mercado la representan por medio de un modelo que tiene la forma de cultura organizativa, es decir, permite alcanzar un mayor valor para los clientes en contraste con aquel que pueden crear sus competidores, y por ende provee a la organización de ventajas competitivas en el largo plazo, lo cual conlleva a mejores resultados.

Figura 2.14 Modelo de Narver y Slater

#### Modelo Narver y Slater.



En un inicio se plantea la Orientación al Mercado como un concepto unidimensional, conformado por tres elementos de comportamiento y dos criterios de decisión, la primera dimensión es; la orientación al cliente dado que es el componente central de la orientación al mercado, la segunda, orientación al competidor, el presente y el futuro, reconociendo las fuerzas y debilidades a corto plazo así como sus capacidades y estrategias en el largo plazo y la tercera la coordinación interfuncional con el objetivo de ofrecerle al cliente un valor superior.

En este mismo sentido, en los criterios de decisión se identifica que la organización tenga una visión de largo plazo, para la consecución de los planes y los beneficios así como la puesta en práctica de los mismos, el siguiente criterio es la de alcanzar una rentabilidad adecuada con el propósito de permanecer en el mercado, posteriormente se contrastó la validez y fiabilidad de la escala utilizada, quedando definido finalmente el constructo como una cultura organizativa que requiere de la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Dicho modelo comprende igualmente la relación entre el grado de orientación al mercado de una organización, sus resultados y también, como inciden en esa relación otros factores moderadores que son independientes de la Orientación al Mercado pero que son relativos a la empresa tales como el tamaño, los valores, las normas, las creencias, los recursos y habilidades. La propia estructura organizativa, el aprendizaje organizacional, los estilos de dirección, y la planificación estratégica. De igual forma aquellos que son parte del mercado como: el crecimiento, la concentración, barreras de entrada, cambios tecnológicos, el poder de negociación de los proveedores, de los clientes entre otros.

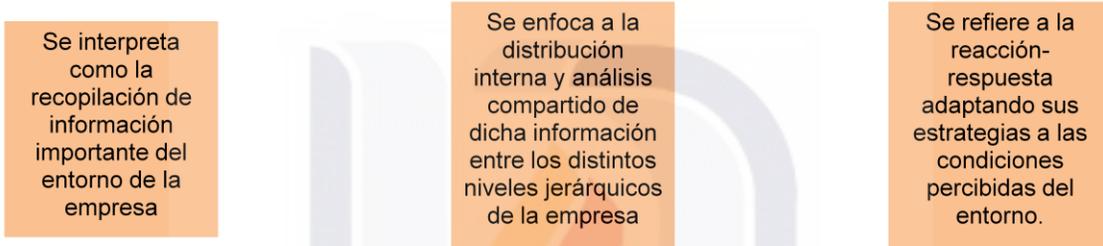
### **2.8 Escalas y Dimensionalidad del Constructo Orientación al Mercado.**

Existen diferentes escalas para medir la Orientación al Mercado estas han sido desarrolladas y probadas en los EE.UU. y en el extranjero sobre la base de dos enfoques principales: el enfoque conductual (Kohli y Jaworski, 1990; Deshpande y Farley, 1998; Matzuno *et al.*, 2002) y el enfoque cultural (Narver y Slater, 1990; Deshpande *et al.*, 1993).

**Figura 2.15 Escalas de Medida de la Orientación al Mercado Kohli y Jaworski.**

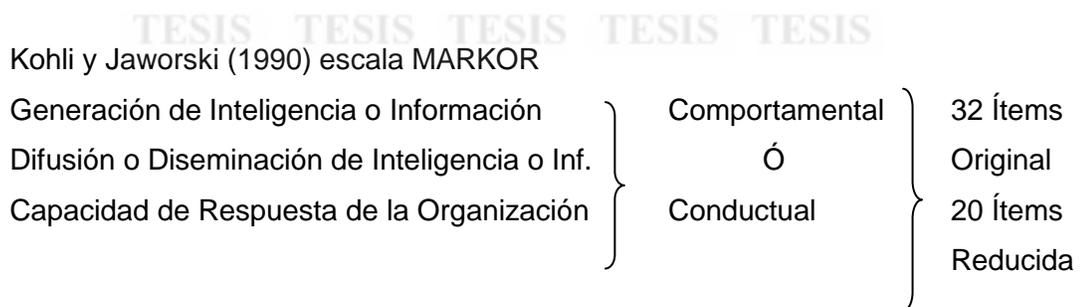
## Escalas de Medida.

Enfoque conductual o comportamental	Kohli y Jaworski (1990)	Escala MARKOR
Generación de Inteligencia o Información	6 ítems	} 32 ítems original. } Reducción 20 ítems
Difusión o Diseminación de Inteligencia o Inf.	5 ítems	
Capacidad de Respuesta de la Organización	9 ítems	



Fuente: Kohli y Jaworski (1990)

El enfoque conductual representa la Orientación al Mercado en términos de comportamientos relacionados con la generación, así como la difusión de inteligencia sobre los clientes actuales y futuros en el mercado y la capacidad de respuesta a esta inteligencia (Kohli y Jaworski, 1990; Sigauw *et al.*, 1998; Langerak, 2003; Kirca *et al.*, 2005).



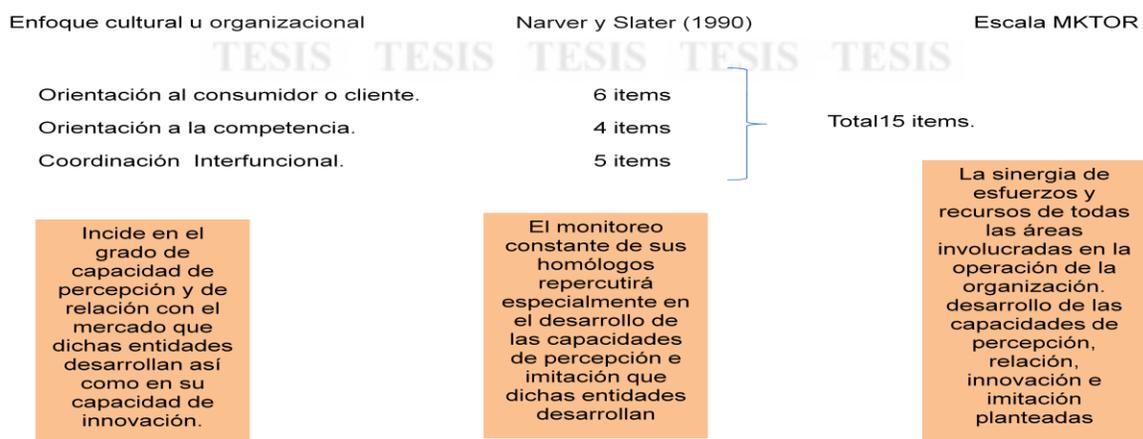
Ahora bien, retomando lo expuesto por Kohli y Jaworski (1990) ellos explican el entendimiento de la Orientación al Mercado conforme a tres finalidades: Generación de inteligencia o información, medida por medio de seis ítems, en esta se interpreta como la recopilación de información importante del entorno de la empresa, por su parte, la difusión o diseminación de inteligencia ó información, medida por medio de cinco ítems, se enfoca a la distribución interna y análisis compartido de dicha información entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa y por último la capacidad de respuesta de la organización medida por medio de nueve ítems, se refiere a la reacción-respuesta adaptando sus estrategias a las condiciones percibidas del entorno.

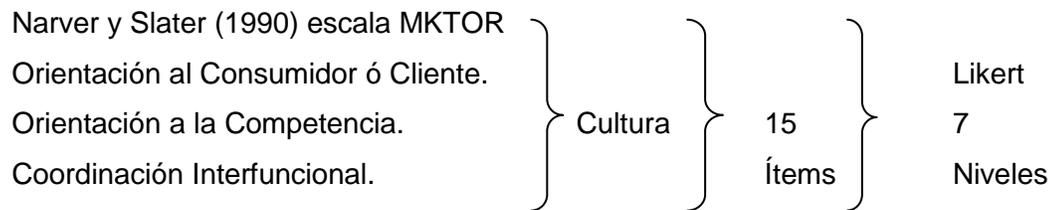
La escala MARKOR en su versión original o inicial se compone de 32 ítems, posteriormente hubo una reducción a 20 ítems

En este mismo sentido, el enfoque cultural, describe a la Orientación al Mercado como una cultura organizacional que se ha comprometido a ofrecer un valor superior continuo a sus clientes (Narver y Slater, 1990; Han *et al.* 1998; Langerak, 2003; Kirca *et al.*, 2005). Aunque ambos enfoques ofrecen información valiosa, el punto de vista cultural ha ganado más aceptación. En un estudio que examinó la creación de la Orientación al Mercado en la organización, Gebhardt *et al.* (2006: 38) encontró que "*Orientación al Mercado, se basa fundamentalmente en los valores culturales*"

**Figura 2.16 Escalas de Medida de la Orientación al Mercado Narver y Slater.**

### Escalas de Medida.





Por otra parte, en el enfoque cultural Narver y Slater (1990) entienden este constructo en tres enfoques: la orientación al consumidor o cliente, en este se percibe la Orientación al Mercado con énfasis en el consumidor, la orientación a la competencia es decir el monitoreo constante de sus homólogos y la coordinación interfuncional la sinergia de esfuerzos y recursos de todas las áreas involucradas en la operación de la organización.

El grado de Orientación al Consumidor ó Cliente de las organizaciones incidiría concretamente en el grado de capacidad de percepción y de relación con el mercado que dichas entidades desarrollan así como en su capacidad de innovación. La cual se mide mediante seis ítems

El grado de orientación a la competencia de las organizaciones repercutirá especialmente en el desarrollo de las capacidades de percepción e imitación que dichas entidades desarrollan. Su medición por cuatro ítems.

El grado de coordinación interfuncional de las organizaciones impactara en el desarrollo de las capacidades de percepción, relación, innovación e imitación planteadas. Y la medición de esta dimensión con cinco ítems.

En este sentido, Oczkowski y Farrell (1997) proponen un procedimiento para discriminar entre escalas de medida, aplicándolo para las escalas propuestas por Narver y Slater (1990) y por Kohli, Jaworski y Kumar (1993). Dichos investigadores enfatizan la recomendación del empleo de la escala MKTOR tanto dentro del ámbito académico como empresarial ya que según su experiencia la escala MKTOR es superior a la escala MARKOR cuando se intenta explicar la orientación al mercado, así como el rendimiento empresarial. De igual manera, Hooley *et al.* (1998) afirman que la escala MKTOR es operativa y conceptualmente atrayente recogiendo a su vez los aspectos principales de la definición propuesta por Kohli y Jaworski (1990).

En dicha Orientación al Mercado se cuida preponderantemente el factor humano de ahí que ponen una especial atención en reclutar, capacitar y retribuir a su personal (Slater y Narver, 1994), al asumir dicha posición la organización se enfoca en la búsqueda continua de la creación de un valor superior al cliente, con la adopción de esta estrategia los empleados responden de igual manera es decir se ven inmersos en una búsqueda constante de la comprensión y entendimiento de las necesidades de los clientes, manteniendo un estrecho contacto con ellos, por medio de las áreas de servicio y manteniéndose al tanto de la fidelidad de los mismos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La postura de los defensores de esta perspectiva cultural puede resumirse del siguiente modo: *“la manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el fortalecimiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes”* (Hurley y Hult ,1998: 47). En esta segunda línea argumental destacan las aportaciones de relevantes autores vinculados al estudio de la orientación al mercado como Deshpandé y Webster (1989), Narver y Slater (1990), Hooley *et al.* (1990) o Greenley (1995).

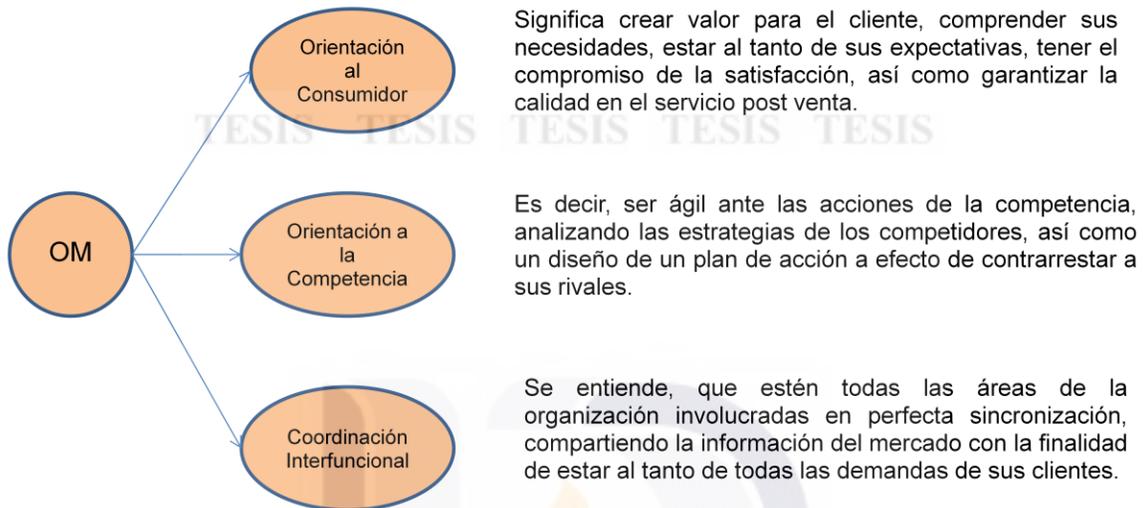
Además, Narver y Slater (1990: 192), indican que *“la orientación al mercado se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armonizada de todos los recursos de la empresa con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo”*.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sin embargo, Bello, Polo y Vázquez (1999) señalan que *“no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, incluso cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus atributos presentaran particularidades específicas”*

**Figura 2.17. Dimensionalidad de la Orientación al Mercado.**

## Dimensionalidad.



Fuente: Narver y Slater (1990)

Finalmente, en opinión de Vázquez (1997) quien, considera como referencia la contribución de diversos autores, argumenta igualmente que no existe una escala universal y generalmente aceptada para la medición de la orientación al mercado, siendo incluso factible la introducción de particularidades específicas en las dimensiones del concepto en función del sector objeto de estudio. Es por ello que sigue siendo éste uno de los temas de investigación en el ámbito de la orientación al mercado (Deshpandé y Farley, 1996).

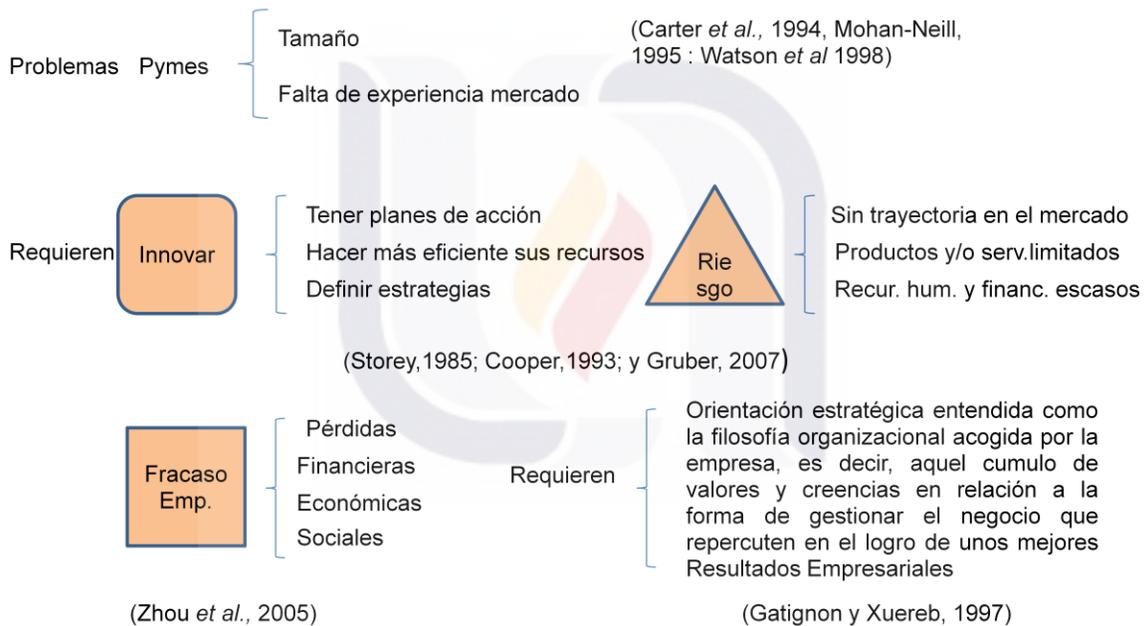
### **2.9 Resultado Empresarial.**

En el ámbito de las Pymes se reconoce el fenómeno de que estas tienen grandes dificultades para su supervivencia en los primeros años de su vida. Dentro de los muchos factores que influyen en ello, destacan el tamaño y su falta de experiencia en el mercado, en contraste con las organizaciones grandes y/o empresas establecidas (Carter *et al.*, 1994; Mohan-Neill, 1995; Watson *et al.*, 1998).

Es por ello que dichas organizaciones requieren de innovar, es decir, reinventarse nuevas formas de hacer más eficiente sus recursos, tener planes de acción, definir estrategias, adicionalmente el riesgo se ve incrementado por iniciar operaciones sin tener una trayectoria en el mercado, con una línea de productos y/o servicios limitada, así como con recursos humanos y financieros escasos en comparación con las organizaciones establecidas. (Storey, 1985; Cooper, 1993; Gruber, 2007)

**Figura 2.18 Problemas de las Pymes.**

## Resultado Empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Desafortunadamente las organizaciones a la que nos referimos en ocasiones sufren algún tipo de fracaso empresarial y tienen repercusiones tales como pérdidas financieras, económicas y sociales de índole muy importante, por ello se requiere de la orientación estratégica en la organización la cual ha sido considerada una importante capacidad empresarial (Zhou et al., 2005). Por orientación estratégica se entiende la filosofía organizacional acogida por la empresa, es decir, aquel cumulo de valores y

creencias en relación a la forma de gestionar el negocio que repercuten en el logro de unos mejores Resultados Empresariales (Gatignon y Xuereb, 1997).

### **2.9.1 Significado del concepto *Performance*.**

Para poder expresar y entender el resultado empresarial resulta preciso clarificar el término *performance*, en el contexto de la revisión de la literatura este presenta una diversidad de connotaciones; así por ejemplo se puede traducir como rendimiento, desempeño o bien resultado siendo este un término multidimensional, es por ello que la relación entre la orientación estratégica y el *performance* depende de los indicadores para evaluar la rentabilidad, es decir, la división más común se centra entre medidas financieras y no financieras (Rauch *et al.*, 2009).

### **2.10 Orientación Emprendedora y el Desempeño Empresarial.**

Vivimos en un entorno de cambio, que se modifica constantemente las organizaciones se encuentran inmersas en la globalización de los mercados, dichos cambios pueden llegar a propiciar oportunidades de innovación, sin embargo también puede resultar contraproducente ya que los productos se tornan obsoletos y por ende los mercados resultan ser menos rentables. Por lo tanto, las organizaciones requieren de estar innovando constantemente so pena de llegar a su extinción, el no hacerlo a la postre conducirá a las organizaciones a ser reemplazada por otras empresas que si incluyen en sus planes estratégicos actividades de innovación (Gabrielsson, 2002).

La Orientación Emprendedora se refiere primordialmente a los procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones (Lumpkin y Dess, 1996). En realidad, indica la orientación de la estrategia de una empresa, considerando el aspecto empresarial específico de los estilos de toma de decisiones, métodos y prácticas (Chow, 2006).

Se ha comprobado que un factor decisivo para el éxito organizacional es la capacidad para implantar y utilizar de manera sistemática oportunidades relacionadas con la innovación o bien con el progreso de nuevas actividades, tal acción ha permitido a las entidades la obtención de ventajas competitivas a largo plazo así como un aumento en su rentabilidad (Guth y Ginsberg, 1990; Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996). Esta conducta se asocia al término Orientación Emprendedora.

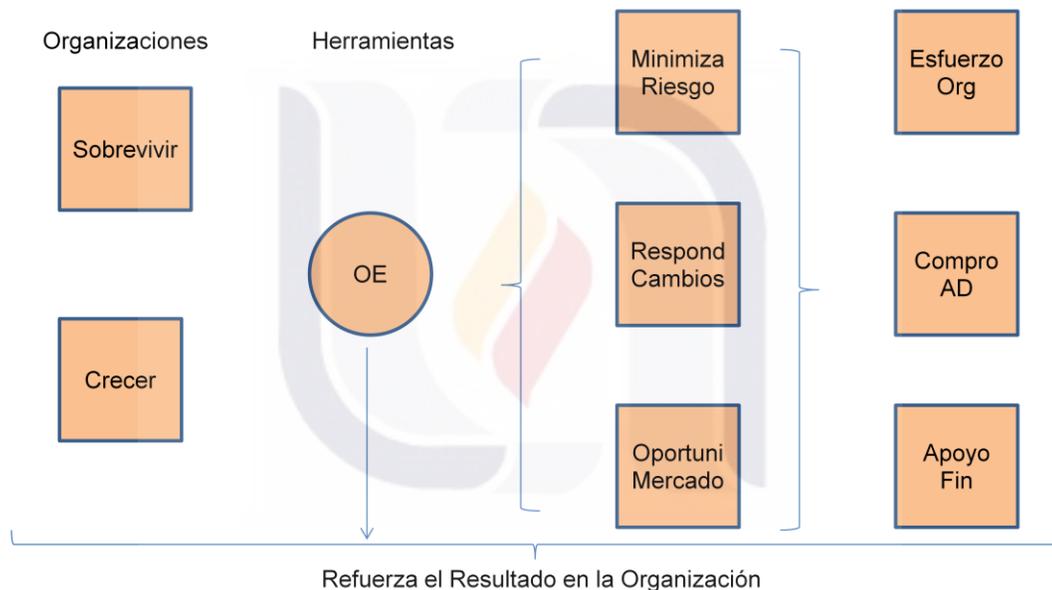
Varios investigadores han propuesto y documentado una relación positiva entre la Orientación Emprendedora y los resultados de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2005). Sin embargo, otros investigadores confirman solo parcialmente una relación positiva entre el desempeño de la empresa y la Orientación Emprendedora (Lumpkin *et al.*, 2006; Madsen, 2007).

**Figura 2.19 Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial.**

## OE y Resultado Empresarial.

(Dess *et al.*, 1999; Cifalinò, 2003)

(Zahra *et al.*, 2000)



Fuente: Dess *et al.* (1999); Zahra *et al.* (2000); Cifalino (2003)

Para Lumpkin y Dess (1996) la Orientación Emprendedora se conceptualiza como aquellas organizaciones que de una forma sistemática muestran una voluntad de asumir riesgos, son innovadoras y proactivas; es decir, están inmersas en el desarrollo y creación de nuevas actividades o negocios.

Existe un sin número de eventos que han favorecido la adopción de la Orientación Emprendedora en las organizaciones entre ellos podemos destacar los enormes

progresos en el campo de la tecnología, la cada vez mayor competencia entre las entidades, o bien la misma reestructuración de las empresas, hechos todos relacionados con entorno hostiles y turbulentos en los cuales las organizaciones se desenvuelven.

En este contexto si las organizaciones desean sobrevivir y crecer, las actividades de la Orientación Emprendedora proveen las herramientas necesarias para minimizar el riesgo, responder a los cambios del entorno, y estar atento a las oportunidades que se presenten en el mercado (Dess *et al.*, 1999; Cifalinò, 2003), dichas actividades precisan de llevar a cabo un esfuerzo de toda la organización, el compromiso de la alta dirección y además apoyo financiero, con tal visión la Orientación Emprendedora conlleva la premisa de que su adopción refuerza el resultado en la organización (Zahra *et al.* 2000).

Si bien es cierto que la Orientación Emprendedora favorece el logro de un resultado superior a largo plazo (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Zahra y Covin, 1995; Daily *et al.*, 1999), también es verdad que los problemas se incrementan en el corto plazo, es decir, cuando se trata de incentivar a los miembros de la entidad a obtener mejores resultados dicha acción supone la adopción de un comportamiento arriesgado, pero por lo volátil que resulta el entorno, ya que siempre se tiene presente la incertidumbre.

Se ha comprobado que se tienen consecuencias negativas en los resultados en el corto plazo que impiden la innovación y el cambio en la organización por el personal encargado en la entidad (Guth y Ginsberg, 1990). Evidentemente los negocios de reciente creación frecuentemente requieren de varios años para su consolidación misma que arrojará un resultado positivo para toda la organización, en efecto, la Orientación Emprendedora puede llegar a tener consecuencias negativas en los resultados a corto plazo.

### **2.11 Orientación Emprendedora y Desempeño Financiero.**

El constructo Orientación Emprendedora se refiere a la orientación estratégica de una empresa, teniendo en cuenta aspectos como la innovación, la pro actividad y la asunción de riesgos. En este sentido, se dice que una organización posee la capacidad de innovar si lleva a cabo innovaciones de productos y procesos. Este factor se refiere al desarrollo

de soluciones creativas, que apunten a soluciones internas o bien den respuesta a ofertas externas (Lumpkin *et al.*, 2006).

La pro actividad por su parte, se refiere a una actitud de anticipar y actuar sobre los deseos y necesidades de los clientes, teniendo en mente la introducción de nuevos productos y servicios antes que sus competidores siempre con una visión de futuro, lo contrario entonces es un comportamiento pasivo y reactivo (Covin y Slevin, 1989).

Y la asunción o toma de riesgos se refiere a que tan dispuestas están las organizaciones en considerar proyectos de alto riesgo con la promesa de obtener un retorno sobre su inversión, sin olvidarse de que existe la posibilidad de fracaso y en circunstancias que tienen un alto grado de incertidumbre, (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996).

Se dice que el resultado de la empresa es utilizado como un recurso para la elección de un tipo de orientación empresarial. Es decir, las organizaciones que adoptan un tipo de orientación empresarial es porque pretenden crear o sostener un nivel alto de beneficio o rentabilidad. La asociación entre la Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial es casi inmediata, aunque el efecto positivo en el resultado se extiende con el transcurso del tiempo.

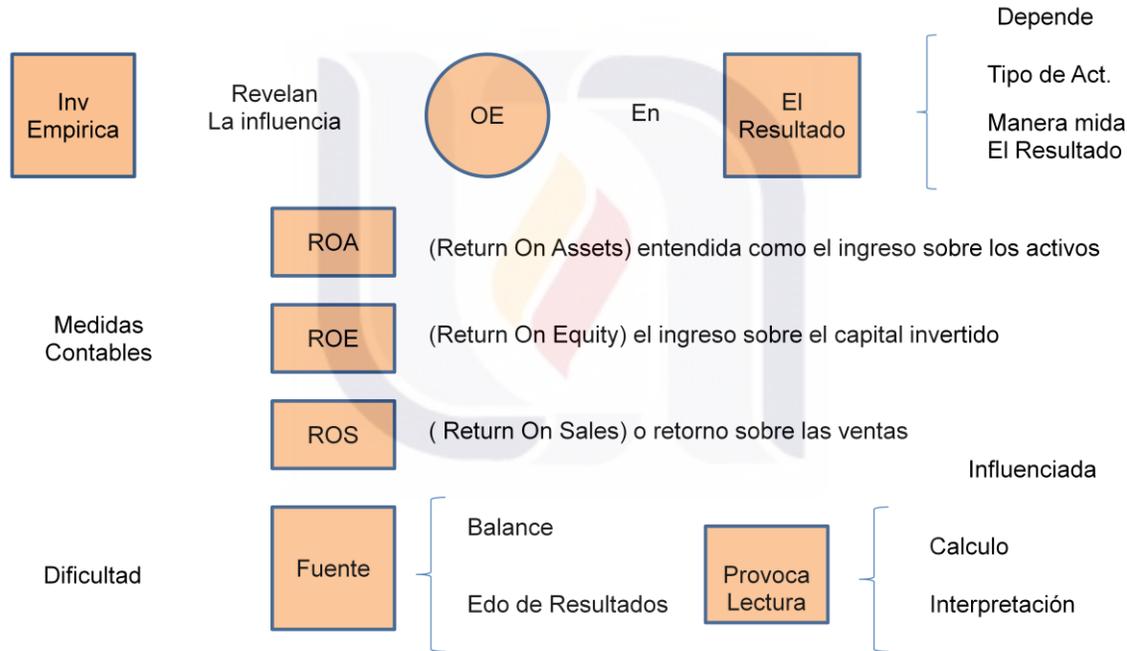
En este mismo sentido, se ha evidenciado la existencia de investigaciones empíricas que revelan la influencia de la Orientación Emprendedora en el resultado señalándose que depende del tipo de actividad así como de la manera en que se mida el resultado. No todas las actividades de Orientación Emprendedora mejoran el resultado de la organización. De igual manera, Zahra (1986) observa que las organizaciones que implantan actividades de orientación emprendedora, relacionada ésta a la innovación del producto obtienen incrementos en sus ventas, es decir, el desarrollo de innovaciones en el producto son un indicador del aumento del porcentaje de crecimiento de las ventas.

Ahora bien, dentro de las medidas contables podemos señalar como los primordiales indicadores de la rentabilidad (financiera) el ROA (Return On Assets) entendida como el ingreso sobre los activos, el ROE (Return On Equity) el ingreso sobre

el capital invertido o también el ROS ( Return On Sales) o retorno sobre las ventas, la dificultad de considerar dichos indicadores estriba en su fuente, es decir, sus datos provienen de los Balances y Estados de Resultados de las organizaciones, según Nasrallah y Qawasmeh (2009) esto provoca que la lectura de indicadores tales como el ROA o el ROE en las empresas se vea influenciada por factores de cálculo e interpretación.

**Figura 2.20 Orientación Emprendedora y Desempeño Financiero.**

**OE y Desempeño Financiero**



Fuente: Nasrallah y Qawasmeh (2009)

En opinión de Donaldson (2001) lo considera como un engaño en virtud de que los métodos contables cambian entre organizaciones, por lo tanto, al llevar a cabo dicha acción las razones pueden ser no comparables, o bien tener un tipo de indicador con un índice distorsionado detonando en una apreciación falsa de su realidad. De igual manera Chen *et al.* (2009) cuestiona la contabilidad en la organización y se refiere a la posible manipulación intencional de la información con el objetivo de mejorar algunas razones financieras.

Zahra *et al.* (2000) observan que la rentabilidad financiera (ROA) aumenta considerablemente cuando la innovación en el producto y en el proceso se llevan a cabo, no obstante, disminuye cuando se tienen nuevas actividades. Este efecto es similar para la rentabilidad sobre las ventas (ROS). Se evidencia que todas estas actividades de Orientación Emprendedora tienen un efecto positivo en el crecimiento de las ventas, y que adicionalmente, el incremento en la utilidad por acción está concatenado positivamente con la innovación en el producto, y con la incorporación a nuevos mercados.

La innovación se clasifica usualmente en innovación de producto y de proceso (Camison-Zornoza *et al.*, 2004). Así, la innovación de producto está en la introducción de nuevos y mejores productos en el mercado (Sandvik y Sandvik, 2003), el otro tipo, la de proceso se fundamenta en introducir nuevos elementos, equipos o métodos en la organización (Camison-Zornoza *et al.*, 2004).

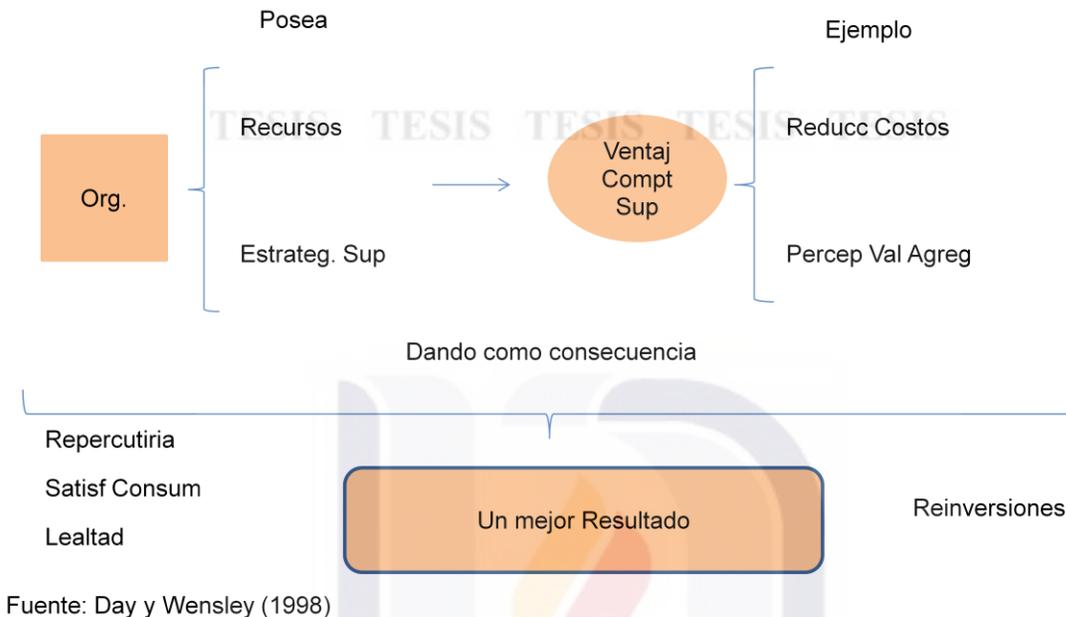
### **2.12 Orientación al Mercado y Resultado.**

En el ámbito de las investigaciones sobre Dirección Estratégica se menciona que los resultados obtenidos por una organización dependen, de una serie de factores, es decir, del entorno, de su estrategia para poder competir. Por lo tanto, el nivel de resultados de la organización dependerá tanto de factores controlables por ésta (estrategia), como de otros, fuera de su control (entorno).

Se ha argumentado por parte de diversos investigadores que las organizaciones que posean recursos y estrategias superiores se encontraran en el camino de obtener ventajas competitivas superiores a los de su competencia, por ejemplo, con la reducción de costos o bien por la percepción de un valor agregado por parte de los consumidores dando como consecuencia un mejor resultado ( Day y Wensley, 1998), al mismo tiempo esto repercutiría en un mayor índice de satisfacción por parte de los consumidores, una probada lealtad y por consiguiente un mayor resultado mismo que podría ser utilizado para llevar a cabo reinversiones en la organización.

**Figura 2.21 Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.**

## OM y Resultado



La vinculación entre rentabilidad y resultados emerge en el modelo propuesto por Kohli y Jaworski (1990), (perspectiva conductual) dado que la mayor rentabilidad de la organización es una de las consecuencias emanadas de la Orientación al Mercado. Dichos investigadores llevan a cabo un análisis de esta relación determinando la presencia de una serie de variables que inciden como factores moderadores de dicha relación. Las variables a las que hacemos referencia son: el nivel de turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica.

Desde la perspectiva cultural los estudios de Narver y Slater (1990) también se manifiestan la existencia de una relación positiva en el resultado considerando diversos factores. En concreto ellos consideran: (a) los factores relativos a la empresa (tamaño, valores, normas y creencias, recursos y habilidades, estructura organizativa entre otros) (b) factores relativos al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambios tecnológicos entre otros) y (c) la orientación al mercado (Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional)

En el siguiente cuadro se plasma un número relevante de estudios en los que se observa la relación entre la orientación al mercado y el resultado en las organizaciones.

**Tabla No 2.9 Relación entre Orientación al Mercado y Resultado.**

<b>Autor-Año</b>	<b>Muestra</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>	<b>Resultado del Análisis</b>
Narver y Slater (1990)	371 Directivos de 140 UEN de Empresas Americanas dedicadas a diferentes negocios.	Indicadores Subjetivos ROA	Se encuentra una relación significativa entre OM y resultados. En cada negocio la forma funcional de la relación es distinta. Se plantean los efectos que sobre la OM y sobre los resultados pueden tener distintos aspectos del entorno (crecimiento del mercado, poder de negociación de clientes y proveedores, concentración, etc.) y de la empresa (tamaño, costos relativos, etc.)
Jaworski y Kohli (1993)	Encuestas a directivos americanos de dos muestras distintas. Una incluye a 164 directivos de marketing y 131 de otras áreas y la segunda a 230 directivos asociados a la AMA.	Indicadores subjetivos ROA Ventas por empleado.  Indicador objetivo: Cuota de Mercado	Se encuentra una relación significativa entre OM y resultados. Se confirma la influencia de algunos de los factores propuestos sobre el grado de OM de la empresa (interés de los directivos por el mercado, dinámica entre departamentos, etc.) Sin embargo otros factores resultan menos influyentes (turbulencias del mercado y tecnología, intensidad competitiva, etc.)
Deshpande, Farley y Webster (1993)	Encuestas realizadas a ejecutivos de marketing de una muestra de 50 empresas japonesas y sus clientes.	Indicador subjetivo: Rentabilidad Tamaño Crecimiento Cuota de mercado	No se encuentra una relación claramente significativa entre OM y resultados cuando esta es evaluada desde la empresa. Cuando la OM es medida desde la perspectiva del cliente la relación resulta más significativa. El concepto de OM es asociado básicamente con el de Orientación al cliente

Slater y Narver (1994)	Amplían la muestra del estudio de 1990 incluyendo otras 36 UEN	Indicadores subjetivos : ROA	Se encuentra una relación significativa entre OM y resultados. Se analizan los efectos que puede tener una serie de variables sobre la relación entre OM y los resultados de la empresa. La evidencia empírica sobre el efecto moderador de esas variables es desigual y presenta algunas inconsistencias.
Greenley (1995)	Directivos de 240 empresas británicas de más de 500 trabajadores	Indicadores subjetivos ROI  Crecimiento de Ventas  Éxito en las innovaciones.	Identifican a través del análisis cluster, cinco formas alternativas de OM. Encuentran una asociación significativa entre OM y resultados en su muestra total. Sin embargo, no consiguen demostrar la existencia de esta asociación cuando los análisis son realizados a nivel de grupo estratégico
Llonch y Waliño (1996)	144 entrevistas a los directivos de empresas que actúan en Cataluña.	Innovaciones Indicadores subjetivos: Rentabilidad de Inversión. Margen sobre Ventas. Crecimiento de Ventas. Resultado global.	realizados a nivel de grupo. Se encuentra una asociación positiva y significativa entre OM y resultados de esta relación estratégica.
	Empresas que dedican a muy diferentes tipos de actividades dedicadas a muy diferentes tipos de actividades	Indicadores subjetivos: Rentabilidad de Inversión. Margen sobre Ventas. Crecimiento de Ventas. Resultado global.	esta relación condicionada por la participación extranjera de la empresa. Participación extranjera de la empresa y participación extranjera en la participación extranjera. A mayor participación extranjera es la relación entre OM y resultados.
Lado (1996)	51 entrevistas a directivos de 32 entidades aseguradoras españolas	Indicadores subjetivos: grado de innovación indicadores objetivos de los últimos tres años: beneficio neto, primas anuales ROI ROE Crecimiento de primas.	Se identifican tipologías estratégicas tomando como referencia la intensidad con la que las empresas están orientadas al mercado. En este trabajo se toma como referencia la aproximación al concepto de OM propuesta por Lambin (1995) y Rivera (1995). Se obtiene una clara asociación entre OM y rentabilidad, pero no a corto plazo, sino únicamente en el largo plazo.

Pitt, Caruana y Berthon (1996)	161 encuestas a directivos de empresas británicas de servicios de una muestra de 1000 y 193 respuestas de una muestra de 200 empresas que operan en Malta.	Indicadores subjetivos de los últimos 5 años: ROE, ROA, Crecimiento de Ventas, resultado global.	A través de un análisis de regresión lineal confirman la existencia de una asociación significativa entre el resultado empresarial y los distintos componentes de la OM en ambas muestras. Sin embargo, los autores ponen de manifiesto las limitaciones asociadas a la muestra utilizada para el desarrollo del estudio.
Bhuiyan (1997)	92 encuestas a directivos de 150 Sucursales bancarias en Arabia Saudita	Indicador subjetivo: ROA, Ventas por Empleado. Indicador Objetivo: Cuota de Mercado.	No se encuentra una relación significativa entre OM y resultados en el mercado bancario de Arabia Saudita. Estos resultados incoherentes con la literatura previa se justifican por la influencia del islam en los negocios.
Santos y Vázquez (1997)	Entrevistas a directivos de 78 empresas españolas de sectores con alta I+D	Indicador subjetivo: Volumen de ventas contribución al resultado global de los nuevos productos. Indicadores Objetivos: Ventas.	Se encuentra una relación significativa a entre OM y resultados para el segundo de los indicadores subjetivos. Sin embargo los resultados no son concluyentes para el primero.
Chang y Chen (1998)	116 entrevistas a directivos de empresas del sector servicios en Taiwán.	Indicadores subjetivos: rentabilidad ventas	Se encuentra una clara relación entre el grado de OM, la calidad de servicio y los resultados. La calidad de servicio, medida a través del modelo Servqual, se revela como un factor moderador de gran relevancia.
Chan, Hung, Ngai y Ellis (1998)	73 empresas del sector del textil y la confección que operan en Hong Kong.	Indicadores subjetivos: ROA ROE Cuota de Mercado.	Se observa una relación poco robusta entre OM y resultados en el corto plazo. se sugiere que la OM conducirá a una mayor rentabilidad a largo plazo, pero que los efectos positivos de una mayor OM es difícil que sean percibidos de forma inmediata.

Fuente: Flavian *et al.* (1999)

En términos generales se evidencia por parte de los trabajos empíricos expuestos anteriormente de la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados, sin embargo, dicha relación se percibe distinta dependiendo de los diferentes indicadores para medirla así como de las distintas muestras.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Capítulo III

---



## Planteamiento de Hipótesis.

---

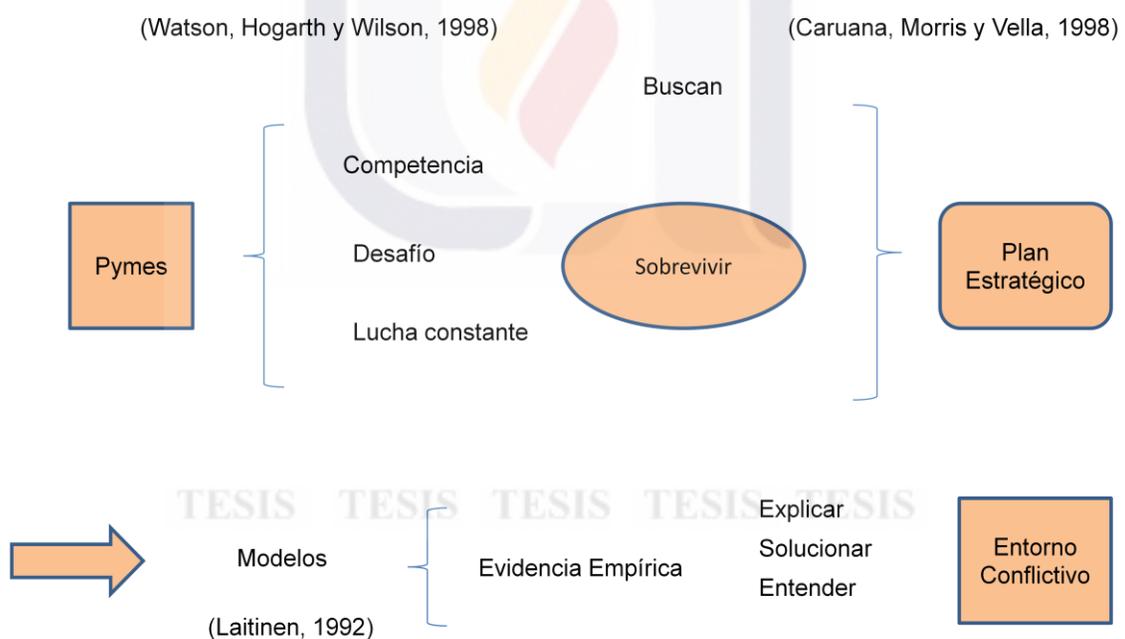
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

### 3.1 La Vinculación de la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial.

En el contexto de las organizaciones Pymes el cual es de competencia, desafío y lucha constante, la imperturbable sombra de la supervivencia se manifiesta de forma continua en las mismas (Watson, Hogarth y Wilson, 1998), de ahí que se torna preciso definir un plan estratégico de acción en virtud del ambiente de incertidumbre y de cambio constante (Caruana, Morris y Vella, 1998), por tal motivo se precisa de modelos y estudios que guíen a las organizaciones en cuestión para allanar el camino con evidencia empírica que les aporte conocimiento para una adecuada actuación por parte del personal de primer nivel encargado de la toma de decisiones, con la consigna de explicar, solucionar y entender el entorno conflictivo en el que se encuentran inmersas (Laitinen, 1992)

Figura 3.1 Contexto en el que se desarrollan las Pymes

## Contexto de las Pymes.



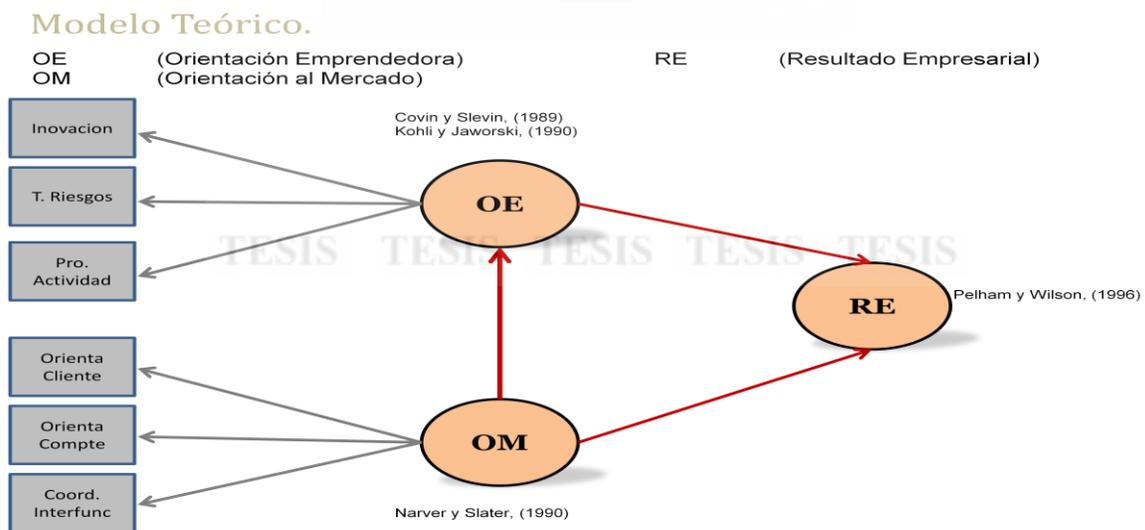
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, las organizaciones buscan replantear su actuación redefiniendo sus estrategias competitivas, por ello con la comprensión de la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y el Resultado se conceptualiza y materializa los planes de acción acordes con su entorno, a efecto de afrontar las vicisitudes futuras a que pudieran estar expuestas las organizaciones, dándoles un marco referencia que les permita identificar los problemas culturales y al mismo tiempo facilitando la viabilidad de las empresas.

### 3.1.1 Componentes del Modelo.

En este trabajo se pretende analizar, la vinculación existente entre la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado, y sus efectos en el Resultado Empresarial de las Pymes del Estado de Aguascalientes. Estos tres constructos han sido objeto de numerosos foros incluso revistas y libros que motivan el interés por seguir estudiando dichos tópicos y si bien es cierto que existen diversos investigadores que resaltan la Orientación Emprendedora como detonante de su resultado en la organización (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996), otros abogan por la Orientación al Mercado al estar conectada con la organización con un especial énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes entre otros, favoreciendo una respuesta innovadora y por ende incidiendo en el resultado empresarial de igual manera. (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990)

**Figura 3.2 Propuesta de Modelo Teórico**



Fuente: Elaboración propia.

La vinculación entre estos constructos y el resultado empresarial se encuentra cabalmente documentada en las dos disciplinas que por antonomasia se distinguen para su estudio, es decir, el marketing y el *entrepreneurship*, no obstante algunos otros investigadores (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995), señalan que ambas orientaciones deben de combinarse a efecto de poder obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en entornos turbulentos.

En realidad se tiene evidencia empírica que soporta el hecho de que la Orientación Emprendedora es un antecedente de la Orientación al Mercado (Slater y Narver, 1995; Matsuno *et al.*, 2002) y viceversa (Atuahene-Gima y Ko, 2001), por lo tanto, se puede considerar que la Orientación al Mercado proporciona las bases necesarias para el desarrollo de las características de la Orientación Emprendedora, y que al mismo tiempo una Orientación al Mercado debe de ser emprendedora, sin embargo, no existe un número considerable de trabajos que hayan abordado el análisis de los efectos conjuntos de ambos constructos sobre el resultado empresarial, y más aun con las características específicas de la Pymes en un país en vías desarrollo como es el nuestro.

### **3.2 Orientación Emprendedora.**

En este mismo orden de ideas, la Orientación Emprendedora puede ser dilucidada como una cualidad individual del propietario o bien del directivo en la organización, que proporciona una ruta para entender el resultado de las organizaciones emprendedoras, es decir, se han considerado dos aspectos uno de tipo psicológico y otro el socio-demográficos para intentar explicar este fenómeno, entre los que destacan un elevado deseo de auto determinación, o bien necesidades de logro, e independencia (McClelland, 1968,1987; Collins, Moore y Unwalla, 1964; Rotter, 1987; Veciana, 1989) considerando el primer aspecto.

Por otra parte, el segundo aspecto intenta explicarlo por medio de la experiencia que poseen los individuos como el factor que determina el éxito en la creación de las organizaciones (Shapero y Sokol, 1982; Tena, 1982; Veciana, 1989; Davidsson, 1992).

No obstante, fue Miller (1983) quien definió el constructo Orientación Emprendedora reconociendo el carácter multidimensional del mismo, proponiendo tres dimensiones claves para su estudio: La orientación innovadora (*innovativeness*), la

propensión a asumir riesgos (risk-taking) y el comportamiento proactivo (proactivity) (Miller, 1983; Morris y Paul, 1987; Covin y Slevin, 1989; Miles y Arnold, 1991; Naman y Slevin, 1993; Kemelgor, 2002).

Por orientación innovadora se concibe como el interés en nuevas ideas, experiencias y procesos creativos que puedan resultar en nuevos productos o servicios o bien desarrollos tecnológicos. La propensión a asumir riesgos se entiende como la voluntad de apoyar proyectos que sean rentables, con posibilidades calculadas de fracaso. Y el comportamiento proactivo significa la actuación anticipada ante las circunstancias futuras y los movimientos de los competidores.

Adicionalmente Lumpkin y Dess (1996) sugieren dos dimensiones más, que se complementan con los anteriores: por un lado con la autonomía, entendida esta como la libertad de personas y equipos para desarrollar e implantar nuevas ideas, y por último la agresividad competitiva, hace referencia a una actitud desafiante hacia los competidores.

Por lo anterior, las organizaciones emprendedoras son aquellas que se enfocan en desarrollar proyectos creativos e innovadores que se anticipan a las oportunidades del mercado así como a las respuestas de los competidores y cuyas expectativas de estímulo están asociadas con un riesgo calculado. En el lado opuesto, las organizaciones no emprendedoras asumen una posición reactiva y adversa al riesgo basada en el seguimiento e imitación de los competidores. En palabras de Barringer y Bluedorn (1999), las organizaciones sin Orientación Emprendedora adoptan una postura de 'esperar y ver'.

### **3.3 Orientación al Mercado.**

La orientación al mercado suscita la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la organización, los competidores y las fuerzas del mercado, de tal manera que pueda ser considerada conjuntamente en la organización con el objetivo de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El propósito final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado, y anticiparse a las mismas con una oferta más acorde que la de sus competidores (Llonch y Walino, 1996).

Las definiciones del concepto de Orientación al Mercado señalan la existencia de una multiplicidad de visiones o enfoques en su estudio. En este sentido, los trabajos desarrollados por Kohli y Jaworski (1990) así como por Narver y Slater (1990) pueden ser considerados pioneros en el momento de definir, medir y determinar cuáles son las variables capaces de afectar la orientación al mercado de la organización, bajo esta perspectiva existe una dualidad de enfoques: el cultural y conductual.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los defensores del enfoque cultural sostienen que los valores, creencias y normas de funcionamiento son las principales fuentes de influencia para el comportamiento organizativo manifestado (Houston, 1986; Hooley *et al.* 1990; Tuominen y Moller, 1996; Tuominen *et al.*, 1997; Varela *et al.*, 1998). En el otro extremo, los partidarios del enfoque conductual, manifiestan que la autentica prueba para concluir la existencia de una determinada cultura, es la efectiva observancia de un comportamiento organizativo acorde con lo que esa cultura postula (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992).

En pro de la complementariedad de ambos enfoques de análisis, encontramos en el trabajo de Álvarez *et al.* (2000), quienes contrastan con éxito la hipótesis de que una autentica Orientación al Mercado demanda que la faceta cultural y la conductual estén estrechamente ligadas.

En este estudio se va a considerar la Orientación al Mercado desde el punto de vista de la cultura organizativa, aplicable a cualquier tipo de organización, que tiene como objetivo la satisfacción de los clientes actuales y futuros. Considerando a Narver y Slater (1990), la Orientación al Mercado forma parte de la organización de la cultura empresarial representada por tres dimensiones: la orientación al consumidor o cliente, la orientación a la competencia y la coordinación inter-funcional que conecta las dimensiones anteriores hacia el interior de toda la organización.

Es así que, la orientación al cliente desarrolla la comercialización de nuevos productos; la orientación a la competencia disminuye el lanzamiento de productos y

nuevas líneas de productos; y la coordinación inter-funcional incrementa la comercialización de las extensiones de líneas de productos.

Por ello, una organización orientada al mercado tiene un rol activo en sus relaciones con el entorno, en lugar de una actitud de únicamente seguimiento. Es así que, los conceptos fundamentales de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Naver y Slater, 1990) fueron transformados con una visión más proactiva. El modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue ampliado posteriormente (Jaworski *et al.*, 2000) incluyendo dos dimensiones complementarias de dicha orientación: la dimensión “dirigido al mercado” y la dimensión de “dirigir el mercado”. Ambas dimensiones consideran al consumidor, los competidores y las condiciones del mercado.

El concepto “dirigido al mercado” se entiende como el aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamientos de los distintos actores dentro de una estructura de mercado. Por otro lado, el término “dirigir el mercado” es alusivo a un cambio en el rol de los participantes en el mercado y/o en el comportamiento de estos participantes (Jaworski *et al.*, 2000).

En el mismo sentido, Slater (2001) considera que existe una segunda generación en la orientación al mercado que complementa la primera. La nueva orientación al mercado se entiende como un deber en comprender las necesidades expresadas y no expresadas de sus clientes así como los planes y capacidades de sus competidores, por medio de los procesos de obtener y evaluar información de una forma anticipada y sistemática (Blesa y Ripollés, 2003).

### **3.4 Orientación Emprendedora y Orientación al Mercado.**

La vinculación entre la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado ha sido expuesta teórica y empíricamente desde hace un par de décadas (Morris y Paul, 1987; Miles y Arnold, 1991) De igual forma se ha mencionado que se trata de orientaciones complementarias en el entorno de las organizaciones.

Es decir, la Orientación Emprendedora requiere de la Orientación al Mercado para llevar a cabo acciones innovadoras que sean dirigidas con éxito hacia el mercado. De igual forma la Orientación al Mercado precisa de la Orientación Emprendedora para

responder con decisión y celeridad a las oportunidades del mercado. Es por ello que otros investigadores tales como Morris *et al.* (2002) proponen el término “Marketing emprendedor” (Entrepreneurial marketing) a fin de conjugar ambas orientaciones.

En este orden de ideas, la Orientación al Mercado resulta ser el argumento adecuado para desarrollar una actividad emprendedora, en virtud de que las organizaciones orientadas al mercado y aquellas que tienen una orientación emprendedora tratan por igual de satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes, aprovechando las oportunidades y la expansión del mercado que éste les ofrece (Grinstein, 2008), por ello ambas orientaciones son importantes para obtener el éxito de la organización (Bhuiyan *et al.*, 2005).

Independientemente de que ambas orientaciones puedan adoptarse por separado en las organizaciones, hallazgos recientes en el campo de la investigación empírica sugieren que la adopción de una orientación al mercado constituye generalmente el primer paso para la adopción de una orientación emprendedora (González-Benito *et al.*, 2009).

Sin embargo, algunos investigadores han puesto especial énfasis en el sentido de la relación argumentando que la Orientación Emprendedora resulta ser un antecedente de la Orientación al Mercado, por ejemplo Matsuno *et al.* (2002) explica la incidencia de las dimensiones de la Orientación Emprendedora sobre la adopción de la Orientación al Mercado.

### **3.5 Orientación al Mercado y Orientación Emprendedora.**

Dado que la selección de una orientación emprendedora y/o una orientación al mercado en las organizaciones conllevan implícitamente a un importante esfuerzo de transformación de la cultura organizativa, así como de las normas y prácticas que de ella derivan, resulta indispensable estudiar y comprender la vinculación, entre ambos constructos, de igual manera las expectativas de mejora del resultado empresarial.

La relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora pone de manifiesto el hecho de que por ejemplo Murray (1981) sugiere que el constructo

Orientación al Mercado como detonante de la Orientación Emprendedora, exponiendo que la Orientación al Mercado provee el ambiente idóneo para la creación de los procesos emprendedores. Tal afirmación tiene como sustento la dimensión de la orientación innovadora, dado que resulta ser un componente de la orientación emprendedora. Es así que Jaworski y Kohli (1996) señalan la innovación como un resultado de la orientación al mercado, dado que la orientación al mercado conlleva algo nuevo o diferente como respuesta a las condiciones del mercado.

El término innovación es un concepto que tiene una diversidad de significados así por ejemplo para Schumpeter (1934) lo concibe como la introducción de un nuevo bien o también un cambio en su calidad, o bien la introducción de un nuevo método de producción, quizás la apertura a un nuevo mercado, un nueva fuente de abastecimiento de materia prima, de igual forma como la creación de una nueva organización.

Se dice que una organización debe de ser innovadora a efecto de sobrevivir en ambiente de incertidumbre y volatilidad (Johnson *et al.*, 1997). Para Hurley y Hult (1998) la innovación se conceptualiza como la apertura a las nuevas ideas como un aspecto de la cultura de la organización, y argumentando que la orientación al mercado conlleva una cultura organizativa caracterizada por una orientación innovadora.

La relación entre la innovación y la orientación al mercado se ha descrito conceptualmente como un tema importante en la definición de la orientación al mercado propuesta por Kohli y Jaworski (1990), se conoce también que la relación entre la Orientación al mercado y la Orientación Emprendedora resulta ser clave para el crecimiento y la supervivencia de las Pymes, dado que en este tipo de organizaciones la combinación de estos dos constructos incentiva la adopción de cambios radicales que contribuyen a satisfacer mejor las necesidades actuales y futuras de los clientes (Vázquez *et al.*, 2001).

La vinculación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora apoya no únicamente la satisfacción de necesidades actuales y futuras de los clientes, que se logran por medio de los cambios incrementales propuestos por la Orientación al Mercado, sino adicionalmente identifica nuevas necesidades en los clientes a través de los cambios radicales propuestos por el desarrollo tecnológico que

se logra a través de la Orientación Emprendedora (Atuahene-Gima, 1996; Vázquez *et al.*, 2001).

Adicionalmente, la Orientación al Mercado se ha conceptualizado como un recurso intangible en el sentido de un valor superior al cliente y el logro de ventajas competitivas sostenibles (Baker y Sinkula, 1999; Hunt y Morgan, 1995; Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992). Esta característica, se considera por tanto, valiosa y de difícil imitación. Por lo anterior, nuestra segunda hipótesis será la siguiente:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

*Hipótesis 1: La orientación al mercado tiene una relación positiva y significativa en la orientación emprendedora en las Pymes en el Estado de Aguascalientes*

### **3.6 Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial**

Con respecto a la vinculación entre la Orientación Emprendedora y el Resultado Empresarial, se tiene evidencia de un importante número de trabajos sobre *entrepreneurship* los cuales hacen referencia al apoyo de la existencia de una relación positiva entre ambos constructos. La argumentación de una relación positiva entre la Orientación Emprendedora y el Resultado Empresarial se encuentra evidenciada en el sentido de ser el primero y la tendencia de obtener provecho de las oportunidades emergentes, características que le son propias de una Orientación Emprendedora (Miller, 1983; Wiklund, 1999<sup>a</sup>, Zahra y Covin, 1995). Eso en virtud de que las organizaciones con una marcada Orientación Emprendedora cuentan con mayores posibilidades de seleccionar segmentos de su mercado, poner precios altos y escoger el mercado adelantándose a sus competidores.

Las organizaciones que promueven una orientación emprendedora son aptas para responder ágilmente a los cambios del entorno, observando nuevas oportunidades económicas, lo que las conduce a una posición competitiva próspera dándoles mejores resultados frente a sus competidores. En este mismo sentido la pro actividad les otorga la habilidad de promover nuevos productos/servicios al mercado con anticipación a la competencia, lo cual se traduce de obual manera en una ventaja competitiva.

Adicionalmente otros estudios ponen de manifiesto el hecho de que la Orientación Emprendedora y el Resultado Empresarial se observa influenciada por las condiciones

del entorno (Covin y Slevin, 1989, 1991; Covin y Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Miles, Covin y Heeley, 2000), es así que la orientación emprendedora parece facilitar mejores niveles de resultados en los entornos turbulentos o altamente complejos, dinámicos y hostiles, ya que el acogimiento de riesgos y actitudes proactivas suelen ser actitudes necesarias para sobrevivir en este tipo de entornos (Mintzberg, 1973; Covin y Slevin, 1989).

Por último, otros estudios señalan la vinculación entre la orientación emprendedora y el resultado empresarial la cual puede ser no positiva (Hart, 1992; Miller y Friesen, 1982; Zahra, 1993a). No obstante, la mayoría de los autores argumentan que la iniciativa empresarial conduce a incrementos en el rendimiento de la organización (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993b; Zahra y Covin, 1995, Dimitratos *et al.*, 2004). Por lo tanto, se establece la tercera hipótesis:

*Hipótesis 2: La orientación emprendedora tiene un efecto positivo y significativo sobre el resultado en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.*

### **3.7 Orientación al Mercado y Resultado Empresarial**

La presencia de una relación positiva entre el resultado obtenido por una organización y su nivel de Orientación al Mercado, ha sido una de las hipótesis enunciadas en las investigaciones en torno a la Orientación al Mercado. En efecto, hoy en día se considera el constructo Orientación al Mercado como una nueva forma de entender el concepto de marketing (Varela y Calvo, 1998). De igual manera una nueva perspectiva de concebir la estrategia en la organización, a la cual no se ha accedido accidentalmente, sino por la necesidad de certificar los resultados presentes y la supervivencia futura. Es así, que desde la perspectiva de marketing, la Orientación al Mercado podríamos dilucidarla como una nueva forma de comprender la relación entre la organización y el mercado que ha permitido a las empresas que la han adoptado, obtener una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia.

Entre los trabajos que han tratado la vinculación entre la orientación al mercado y los resultados, resalta especialmente las aportaciones de Jaworski y Kohli (1993) así como de Narver y Slater (1990), quienes afirman que el objetivo subyacente en la Orientación al Mercado es la rentabilidad, donde los beneficios son

considerados como un componente, más que como un constructo. No obstante, la evidencia que estos mismos autores reportan, no confirman este último supuesto, ya que estos ponen de manifiesto en el mismo sentido que Kijewski y Gross (1990) que los directivos perciben la rentabilidad como una consecuencia de la Orientación al Mercado.

Adicionalmente, la vinculación que se establece entre el grado de Orientación al Mercado va a verse condicionada por una serie de eventos tales como el nivel de turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y el avance de la tecnología. Claro está, cuanto más rápidamente se produzcan los cambios en el mercado, en el desarrollo tecnológico y en la competencia empresarial, mayor relevancia tendrá la atención prestada al mercado y por ende más estrecha será la relación entre el grado de Orientación al Mercado de una organización y las consecuencias que han sido asociadas a este concepto.

Desde la perspectiva de análisis de Narver y Slater (1990) también se argumenta la existencia de apoyar con resultados empíricos, la relación positiva entre orientación al mercado y resultados de la organización. Concretamente, estos autores demuestran una relación positiva entre la orientación al mercado de las empresas y el ROI, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos.

En efecto, una mayor comprensión de los consumidores y los competidores por parte de una organización da como resultado una toma de decisiones más efectiva, que conduce a un mayor crecimiento de las ventas (Pelham y Wilson, 1996). Sin embargo, el resultado empresarial es un concepto de naturaleza multidimensional, lo cual implica la necesidad de utilizar múltiples indicadores que permitan representar sus diferentes dimensiones (Cool y Schendel, 1987).

En este sentido, diversos estudios utilizan distintas medidas de rentabilidad siendo las más habituales: ROA, ROI, ROS, cuota de mercado, volumen de ventas, margen sobre ventas, crecimiento relativo y éxito de nuevos productos (Ruekert, 1992; Slater y Narver, 2000a; Atuathene-Gima, 1996; Santos y Vázquez, 1997; Appiah *et al.*, 1997; Álvarez *et al.*, 2000; Hooley *et al.*, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Bigné *et al.*, 2002; Vázquez *et al.*, 2001; Bello *et al.*, 1999). En base a todo lo expuesto, se propone la cuarta hipótesis de estudio:

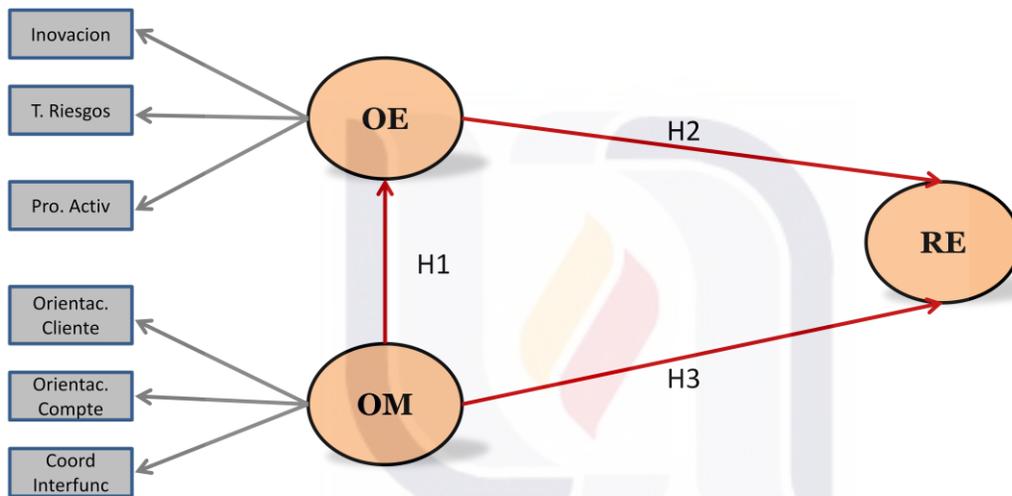
*Hipótesis 3 La orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo sobre el resultado en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.*

### 3.8 Modelo Conceptual General

En resumen, la Figura 3.3 que se presenta a continuación, se señala las relaciones entre estos tres constructos y las hipótesis planteadas anteriormente:

Figura 3.3 Hipótesis del Modelo Teórico

Hipótesis.



H1: La orientación al mercado tiene una relación positiva y significativa en la orientación emprendedora en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.

H2: La orientación emprendedora tiene un efecto positivo y significativo sobre el resultado en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.

H3: La orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo sobre el resultado en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.

Fuente: Elaboración Propia

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Capítulo IV

---

## Metodología.

---

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

#### 4.1 Presentación del proceso Metodológico.

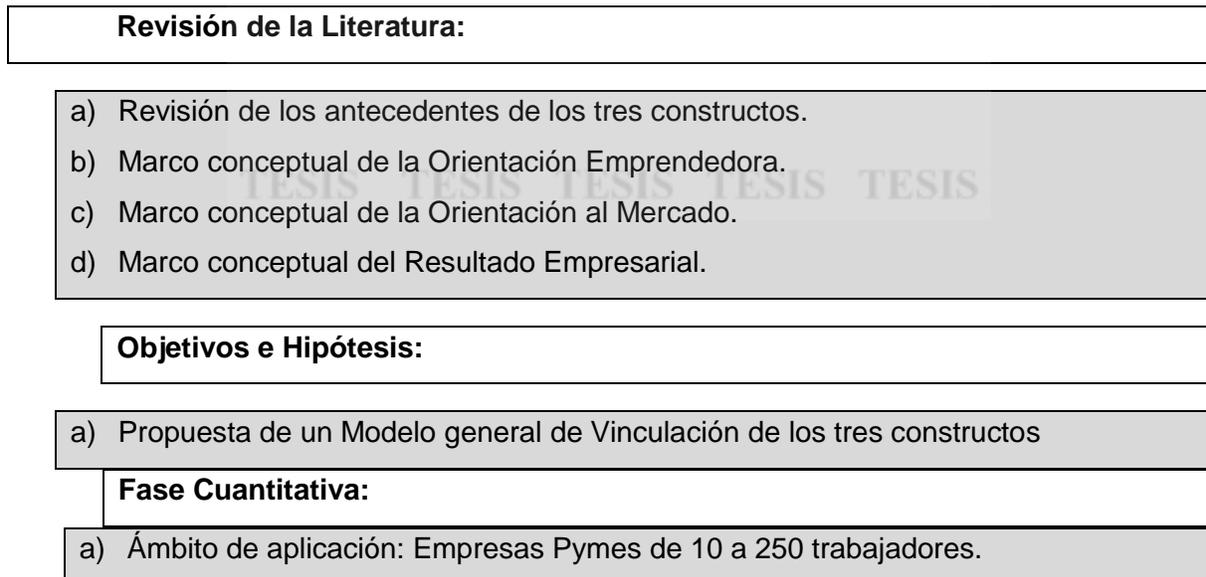
Una vez expuestas las hipótesis que se pretenden contrastar en la presente tesis doctoral, a continuación se detalla la metodología empleada en el estudio empírico. Vale la pena hacer mención que las aportaciones de este estudio es de índole metodológica, ya que el estudio se realiza en un contexto real empresarial, es decir, en el quehacer diario de las organizaciones.

En este sentido, el acopio de información se recolecta por medio de una encuesta ad-hoc dirigida a los gerentes de las Pymes del Estado de Aguascalientes, método comúnmente empleado por los investigadores en temas de marketing. Posteriormente se lleva a cabo una revisión de las escalas utilizadas en la literatura para medir los distintos constructos, justificando la elección de las mismas.

El capítulo concluye con la presentación del plan de análisis de los datos, que se implementara en el capítulo siguiente, así se analizara primero por separado cada uno de los tres constructos es decir la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial para posteriormente fusionarlos, desde una perspectiva metodológica que es muy habitual en los trabajos sobre estos tópicos.

En la Figura 4.1 se plasma un esquema de las distintas etapas seguidas en el desarrollo de la presente investigación.

#### 4.1 Esquema del Proceso Metodológico.



- b) Enfoque: Principalmente Transversal.
- c) Instrumento de medida: Encuesta Dirigida.
- d) Publico objetivo: Gerentes de las empresas Pymes.
- e) Tamaño y error muestra: 361 cuestionarios, error aproximado del  $\pm 4.5\%$
- f) Trabajo de campo: Agosto-October 2013.

#### **Análisis de Datos y Discusión de Resultados:**

- a) Análisis descriptivo.
- b) Análisis factorial confirmatorio.
- c) Análisis de ecuaciones estructurales.
- d) Discusión de resultados.

#### **Conclusiones, Implicaciones y Futuras líneas de Investigación.**

Fuente: Maldonado (2008)

La revisión de la literatura o Marco conceptual se refiere en el segundo capítulo, habiéndose presentado los objetivos de esta tesis doctoral en el primer capítulo así como las hipótesis y el modelo a relacionar a contrastar en el capítulo tres. A continuación se describirá el diseño de la investigación (ámbito de estudio, enfoque utilizado, población y selección de la muestra) la manera en que se han medido las variables, la estructura del cuestionario, aspectos relativos a la recolección de la información y el plan de análisis que se implementara en el capítulo siguiente.

#### **4.2 Contexto de la Investigación.**

Este trabajo de investigación se llevará a cabo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en el Centro de Ciencias Económico Administrativas, en el marco del Doctorado en Ciencias Administrativas. Cuerpo académico Gestión de la Pyme y en concordancia con la línea de aplicación del conocimiento del mismo que es Estrategias Administrativas.

El punto ontológico de partida se basa en el hecho de que la realidad existe con o sin los seres humanos, sin embargo es afectado por la interacción humana (Burrell y Morgan, 1979). Lo anterior significa que la realidad no es siempre accesible para los seres

pensantes y por consiguiente, las experiencias por medio de los estudios empíricos son el resultado de la interacción entre dichas acciones humanas y las cotidianidades fundamentales. Es así, que para la preparación de este trabajo de investigación, las evidencias empíricas que se han tomado en cuenta, han sido posibles con la cooperación de otras personas que se sumaron al esfuerzo de investigación de dicho estudio, a las cuales se les agradece su disposición y tiempo para tal fin.

Esta investigación se encuentra trazada a través de un diseño transaccional, correlacional/causal, no experimental/explicativo (Sarabia, 1999). Será transaccional porque de cada empresa, área o persona encuestada solo se recopilara la información en un solo momento, correlacional ya que se describirán las relaciones que existan entre dos o más variables en un momento determinado, no experimental porque no se manipularan deliberadamente las variables y finalmente explicativo en virtud de responder a las preguntas del por qué están ocurriendo los fenómenos o variables estudiadas dentro de las organizaciones.

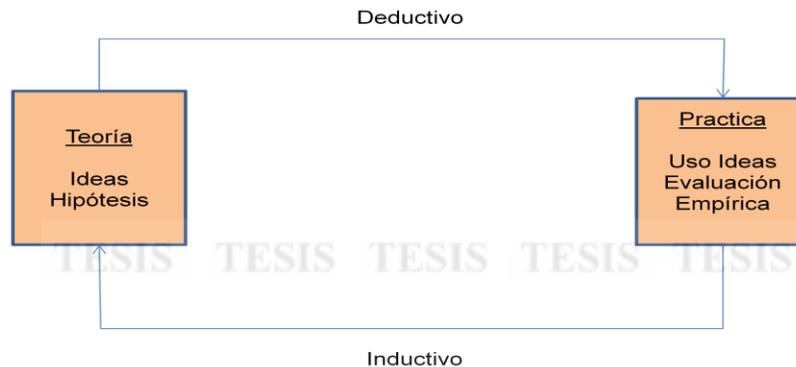
#### **4.3 Enfoque de la Investigación.**

El objetivo de esta investigación es analizar, la vinculación existente entre la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y sus efectos en el Resultado de las Pymes del Estado de Aguascalientes, según Checkland y Holwell (1998) lo que persigue una investigación es el conocimiento y uso de las ideas así como el desarrollo de las teorías que se han utilizado en forma de modelos.

Dubois y Gradde (2002) han utilizado el término *combinación sistémica* para un acercamiento similar. De acuerdo con estos investigadores, el punto de partida se encuentra en el uso de la teoría así como las observaciones empíricas con un movimiento continuo entre un mundo empírico y un mundo real. Durante este proceso, el resultado de la investigación y el armazón empírico se reorienta sucesivamente cuando ambos se confrontan con el mundo empírico. Un acercamiento similar se ha aplicado en la preparación de este trabajo de investigación. Se ha desarrollado un modelo empírico, donde algunos de sus componentes se tienen que cambiar o agregar, según las consideraciones del análisis sucesivo.

En la figura 4.2 se ejemplifica la relación entre la teoría y la práctica.

## Relación entre la Teoría y la Práctica



Fuente: Adaptado de Checkland y Howell (1998)

El enfoque adoptado en la presente investigación es fundamentalmente causal, ya que esta se centra en analizar las variables que influyen en el Resultado de la Pyme de Aguascalientes, como consecuencia de la interacción entre la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado, en relación a la naturaleza de la información utilizada se sigue un enfoque eminentemente cuantitativo en este sentido se implemento un cuestionario estructurado administrado por medio de una agencia especializada en el levantamiento de encuestas.

### 4.4 Diseño del Cuestionario y Operacionalización de las variables.

A efecto de llevar a cabo este trabajo de investigación cuantitativa se aplicara un cuestionario (ver anexo No 1) que comprende 20 preguntas de las cuales 12 se midieron, en su mayoría, utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, que indican el alcance para contestar en acuerdo o desacuerdo para cada una de las preguntas de 1= *Totalmente en Desacuerdo* a 5= *Totalmente de Acuerdo* como límites y las 8 preguntas restantes son de clasificación.

De tal forma, que la utilización de una escala tipo Likert conlleva una doble propósito, en primer lugar para homogeneizar y facilitar su manejo en el momento de dar respuesta al cuestionario por parte de los gerentes de las empresas, en segundo término para que los encuestados puedan contestar el instrumento en el menor tiempo posible e

intentando minimizar los problemas que pudieran surgir, en virtud de lo limitado de tiempo que tienen las personas por sus actividades laborales.

El cuestionario empleado para la recolección de la información se basa en una revisión de la literatura, estructurado de la siguiente forma:

Para el constructo Orientación Emprendedora se consideraron los trabajos desarrollados por Miller (1983), Covin y Slevin (1989,1991), Zahra y Garvis (2000), Robertson y Chetty (2000), Knight (2001), Lee, Lee y Pennings (2001), Lumpkin y Dess (2001), Ibeh (2003), Balabanis y Katsikea (2004), Dimitratos, Lioukas y Carter (2004), Luo, Zhou y Liu (2005) y Wiklund y Shepherd (2005). Para facilitar su cumplimiento y reducir el tiempo en la aplicación de las encuestas se dividió este en tres secciones: Innovación, Toma de Riesgos y Pro actividad.

Para determinar los 18 ítems de la encuesta, se utilizara la escala desarrollada en los estudios presentados por Miller (1983) y refinada posteriormente por Covin y Slevin (1989,1991), Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005). Como a continuación se muestra en las Tablas 4.1, 4.2, y 4.3.

**Tabla No 4.1 Orientación Emprendedora (Innovación)**

Por favor indique si su empresa comúnmente...(Innovación)		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
<b>IN1</b>	Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5
<b>IN2</b>	Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y experimentación entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5
<b>IN3</b>	Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en nueva tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.	1	2	3	4	5
<b>IN4</b>	Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.	1	2	3	4	5
<b>IN5</b>	Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.	1	2	3	4	5
<b>IN6</b>	Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías pero aún no han sido probadas en la organización.	1	2	3	4	5

**Tabla No 4.2 Orientación Emprendedora (Toma de Riesgos)**

Por favor indique si su empresa comúnmente... (Toma Riesgos)		Total			Total	
		desacuerdo			acuerdo	
TR1	Compromete una cantidad de recursos importante para crecer	1	2	3	4	5
TR2	Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos	1	2	3	4	5
TR3	Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos	1	2	3	4	5
TR4	Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades	1	2	3	4	5
TR5	Invierte en la adquisición de tecnología de la información	1	2	3	4	5
TR6	Invierte en la adquisición de información externa a la organización	1	2	3	4	5

**Tabla No 4.3 Orientación Emprendedora (Pro Actividad)**

Por favor indique si su empresa comúnmente... (Proactivo)		Total			Total	
		Desacuerdo			acuerdo	
PR1	Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia	1	2	3	4	5
PR2	Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia	1	2	3	4	5
PR3	Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia	1	2	3	4	5
PR4	Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.	1	2	3	4	5
PR5	Se esfuerza por ser el "primero" en la obtención de los beneficios que genera la industria.	1	2	3	4	5
PR6	Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.	1	2	3	4	5

En el segundo constructo Orientación al Mercado para determinar los 15 ítems de la encuesta, se utilizara una escala desarrollada por Bigñé y Blesa (2002) con fundamento en las escalas MARKOR (Kohli *et al.*, 1990) y MKTOR (Narver y Slater, 1990). Como a continuación se muestra en las Tablas 4.4, 4.5, y 4.6.

**Tabla No 4.4 Orientación al Mercado (Orientación al cliente)**

Por favor indique si su empresa comúnmente... (Orientación al Cliente).		Total			Total	
		Desacuerdo			acuerdo	
<b>OC1</b>	Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC2</b>	Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC3</b>	Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC4</b>	Pone bastante atención en el servicio de postventa	1	2	3	4	5
<b>OC5</b>	Frecuentemente incrementa el valor para los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC6</b>	Tiene un fuerte compromiso con los clientes	1	2	3	4	5

**Tabla No 4.5 Orientación al Mercado (Orientación a la competencia)**

Por favor indique si su empresa comúnmente... (Orientación a la Competencia).		Total			Total	
		Desacuerdo			Acuerdo	
<b>OP1</b>	Responde rápidamente a las acciones de la competencia	1	2	3	4	5
<b>OP2</b>	Comparte la información estratégica de la competencia en la organización	1	2	3	4	5
<b>OP3</b>	La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia	1	2	3	4	5
<b>OP4</b>	Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes	1	2	3	4	5

**Tabla No 4.6 Orientación al Mercado (Coordinación Interfuncional)**

Por favor indique si su empresa comúnmente... (Coordinación Interfuncional).		Total			Total	
		desacuerdo			Acuerdo	
<b>CI1</b>	Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
<b>CI2</b>	Los distintos departamentos se comunican constantemente	1	2	3	4	5
<b>CI3</b>	Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes	1	2	3	4	5
<b>CI4</b>	Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden	1	2	3	4	5
<b>CI5</b>	Los empleados del departamento de mercadotecnia toman parte en el desarrollo de nuevos productos.	1	2	3	4	5

Finalmente para el Resultado Empresarial para determinar los 10 ítems de la encuesta, se utilizara la escala propuesta por Slater y Narver (1994-2000) y Pelham y Wilson (1996) que pone énfasis en medidas financieras, medidas operativas y medidas de eficacia en la organización. Ver Tabla 4.7

**Tabla No 4.7 Resultado Empresarial.**

Por favor indique si su empresa ha sufrido...		Decremento Significativo		Incremento Significativo		
		1	2	3	4	5
<b>RE1</b>	Cambios en las ganancias de las ventas	1	2	3	4	5
<b>RE2</b>	Cambios en el monto de la ganancia	1	2	3	4	5
<b>RE3</b>	Cambios en los márgenes de ganancia	1	2	3	4	5
<b>RE4</b>	Cómo ha sido su rentabilidad del año pasado	1	2	3	4	5
<b>RE5</b>	Cómo ha sido de rentabilidad comparada con la de su principal competencia.	1	2	3	4	5
<b>RE6</b>	Cómo ha sido su rentabilidad comparada con la media de la industria	1	2	3	4	5
<b>RE7</b>	Cómo ha sido el retorno de sus inversiones el año pasado comparada con la su principal competencia.	1	2	3	4	5
<b>RE8</b>	Cómo ha sido su ganancia el año pasado comparada con la de su principal competencia.	1	2	3	4	5
<b>RE9</b>	Cómo ha sido su participación de mercado el año pasado comparada con la de su principal competencia.	1	2	3	4	5
<b>RE10</b>	Cómo han sido sus ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia.	1	2	3	4	5

#### 4.5 Muestreo

El muestreo se puede razonar como una herramienta para inferir algo respecto de una población, por medio de la selección de una proporción de dicha población. En relación con lo anterior, la descripción del muestreo que realizaremos en esta investigación se encuentra dividida en dos partes, primero se analizara la población objeto de estudio sobre la cual versa nuestro estudio y en segundo lugar, se analizara la selección de la muestra para que de esta forma podamos obtener una parte representativa de la población objeto de estudio.

#### 4.5.1 Población Objeto de Estudio.

La población que analizaremos en este trabajo de investigación la constituyen las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), estas constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. ([www.promexico.gob.mx/](http://www.promexico.gob.mx/))

Por la importancia de las Pymes, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. ([www.promexico.gob.mx/](http://www.promexico.gob.mx/))

Por otro lado, los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa, se integran en el programa de oferta exportable Pyme, el cual su principal objetivo es impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas Pymes a la actividad exportadora desde un enfoque y mediano plazos de internalización de las empresas mexicanas. ([www.promexico.gob.mx/](http://www.promexico.gob.mx/))

A través de la tecnología en internet, podemos observar que existen cifras de las dos formas de surgimiento y clasificación de las Pymes. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. ([www.promexico.gob.mx/](http://www.promexico.gob.mx/))

Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. ([www.promexico.gob.mx/](http://www.promexico.gob.mx/))

Podemos mencionar algunas de las ventajas de las Pymes:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las Pymes.

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Para México las Pymes, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia

de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.  
[\(www.promexico.gob.mx/\)](http://www.promexico.gob.mx/)

En resumen, la importancia de las Pymes es vital en el impacto económico de México y en el mundo, por ser el motor que mueve la economía, portadora del mayor número de empleos, generadora en el país del Producto Interno Bruto (PIB), y exportadoras de productos.

#### 4.5.2 Selección de la muestra.

Para determinar la muestra del trabajo de investigación, se utilizara los datos proporcionados por el directorio del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM-2013), de la Secretaria de Economía (SE), el cual nos indica 5,194 empresas registradas al mes de junio del 2013 en el Estado de Aguascalientes, en este se incluyen todos los sectores distribuidos de la siguiente forma por tipo y rango de empleado:

Entidad	Industria	Comercio	Servicios	Total
Aguascalientes	635	3,520	1,039	5,194

Sin embargo para efectos de este trabajo, se consideraran solamente aquellas empresas que tienen un rango de empleados entre 5 a 250 trabajadores por lo tanto la muestra quedaría en 368 empresas Pymes distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla No 4.8 Ficha Técnica del Trabajo de Investigación.**

Universo	5,194 Empresas
Ámbito de estudio	Estatad
Unidad muestral	Pymes de 5 a 250 trabajadores
Método de Recolección de Información	Entrevista Personal
Tipo de Muestreo	Aleatorio Simple.
Tamaño de la muestra inicial	397 Empresas
Tamaño de la muestra final	361 Empresas
Error muestral.	± 4.5%
Nivel de confianza.	96%
Tasa de Respuesta	$361/397 = 0.909 = 90\%$
Fecha de Trabajo de Campo	Agosto- Octubre 2013.

Fuente: Maldonado, (2008)

#### **4.6 Recolección de Datos.**

Para llevar a cabo la presente investigación se entrevistaron a los gerentes o personal responsable de la toma de decisiones en las Pymes y se les aplicó una encuesta en base al modelo general utilizado, para su ejecución, se contrataron los servicios de una agencia especializada en dicha función la cual se dio a la tarea del levantamiento de las mismas, se enviaron a 397 empresas de las cuales se recibieron 361 y 36 fueron eliminadas por no cumplir con los requisitos establecidos, quedando de esta manera un total de 361 encuestas validadas, obteniendo una tasa de respuesta del 90% y un error de la muestra real de  $\pm 4.5\%$ .

Todos los entrevistados son propietarios o personal directivo encargados de la toma de decisiones en la organización, los cuales tienen una vasta experiencia en el campo específico de su área de trabajo, adicionalmente algunos de ellos cuentan con una trayectoria laboral amplia de toda su vida activa. Esto nos permitió que los responsables de la gestión nos proporcionaran información desde un criterio de autoridad.

Una vez recopiladas las encuestas ya cumplimentadas y previo a su captura en el sistema IBM SPSS Statistics versión 19, se procedió a una revisión exhaustiva de los mismos para detectar omisiones o inconsistencias en las respuestas, de tal forma que se tuvieron que eliminar 50 encuestas, Esta labor ha permitido minimizar la presencia de valores perdidos, en este sentido, dichos valores fueron mínimos y se limitan a algunas variables de clasificación (Ventas totales, número de empleados, y años de operación).

Para estos casos y en virtud de que no son datos fundamentales del estudio, se procedió a seguir las recomendaciones de Hair, Anderson, Tatham y Black (1998) en el sentido de utilizar los valores de la media y la mediana para complementar los valores perdidos referidos en el párrafo anterior, ya capturados los datos en el programa estadístico se procedió a una segunda depuración comprobando los mínimos y los máximos de cada una de las variables, comprobando la no existencia de valores perdidos.

#### **4.7 Plan de Análisis.**

El análisis de los datos que se presenta a continuación lo hemos dividido en tres partes: Inicialmente se procede a hacer un análisis descriptivo de la muestra considerando los datos generales de las empresas así como de la formación y experiencia de los gestores

de las Pymes, seguidamente se analizan detalladamente las propiedades psicosométricas de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez) mediante un análisis factorial confirmatorio. Por último se aborda la parte central del análisis de los datos: la contrastación de las hipótesis propuestas en el tercer capítulo, dicha contrastación se realiza a través de la estimación de diversos modelos de ecuaciones estructurales mediante el programa EQS 6.1

#### 4.8 Perfil de la muestra.

En la tabla 4.9 se resumen los estadísticos descriptivos de las principales características de la muestra que hemos utilizado en esta tesis doctoral.

**Tabla No 4.9 Datos Generales de las Pymes.**

Características	Categorías	% Vertical N=361
Empleados	5 a 10	39%
	11 a 20	27%
	21 a 50	19%
	51 a 250	15%
Años de actividad	1 a 10	46%
	11 a 20	31%
	21 a 30	14%
	31 a 40	5%
	Más de 40	4%
Ventas*	Menos de 1	36%
	Entre 1 y 2	22%
	Entre 2 y 3	9%
	Entre 3 y 4	7%
	Entre 4 y 5	4%
	Entre 5 y 6	4%
	Más de 6	17%
Tipo de Empresa	Familiar	54%
	No Familiar	46%
Puestos de Dirección	Miembros de la familia	64%
	No Miembros de la familia	36%

\*Millones de pesos

En la Tabla 4.9 se observan los datos generales de las Pymes y las muestras reflejan las características de la población, en el caso de los empleados representan el 39 % de los trabajadores dentro de la categoría de 5 a 10 personas, el 27% de 11 a 20 personas representando ambas categorías el 66% de los empleados que laboran en las Pymes, respecto a los años de actividad, el porcentaje más representativo se concentra en la categoría de 1 a 10 años de permanencia en el mercado con un 46%, el volumen de Ventas más significativo se encuentra en la categoría de 1'0 millón con un 36% seguido de 22% para el nivel de 1'0 a 2'0 millones, de tal forma que ambas categorías representan el 58%, respecto al tipo de empresas, el 54% de estas empresas es de tipo familiar, y finalmente en los puestos de dirección el 64% son miembros de las familias.

De igual manera, la tabla 4.10 señala los estadísticos descriptivos del perfil socio demográfico de los gestores de las Pymes, de la muestra que hemos utilizado en este estudio.

**Tabla No 4.10 Perfil Socio demográfico de los Gestores de la Pyme.**

Características	Categorías	% Vertical N=361
Sexo	Hombres	77%
	Mujeres	23%
Edad	Menos de 20	0%
	20 a 35 años	29%
	36 a 45 años	32%
	46 a 55 años	24%
	56 a 65 años	12%
	Más de 65 años	3%
Experiencia en el área	1 a 5 años	40%
	6 a10 años	23%
	11 a 15 años	15%
	16 a 20 años	10%
	Más de 20 años	13%
Nivel de Estudios	Educación Básica	12%
	Bachillerato	23%

	Carrera Técnica	7%
	Licenciatura	48%
	Maestría	8%
	Doctorado.	3%

En la tabla 4.10 se observan los datos generales del perfil socio demográfico de los gestores de las Pymes, la muestra nos señala lo siguiente: respecto al genero el 77% del personal son hombres, en cuanto a la edad el 32% tiene entre 36 a 45 años siendo esta categoría la más representativa sin embargo un 29% tienen entre 20 a 35 años lo que nos indica que el personal que labora en las Pymes es un población joven ya que la suma de ambas categorías representa el 61% del total, en relación a la experiencia del personal el 40% tiene de 1 a 5 años, el 23% de 6 a 10 años, lo que nos conlleva a dilucidar que el 63% goza de un expertise importante en sus organizaciones, por último el nivel de estudios el 48% tiene estudios de Licenciatura o Ingeniería esto último nos revela que el nivel de educación es alto en este tipo de organizaciones.

#### **4.9 Validación del Instrumento de Medida.**

La calidad de un trabajo de investigación es uno de los aspectos más importantes a valorar siendo este un tópico permanente de debate por parte de los investigadores y académicos, sobre todo cuando se refiere a estudios empíricos. Es así, que la fiabilidad y la validez de los instrumentos de medida son dos de las medidas más importantes para determinar el nivel de calidad de un trabajo de investigación (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

En este capítulo hemos justificado, a partir de la revisión de la literatura, la elección de las diferentes escalas de medida que se emplearon y que son homologas de la presente investigación. A continuación se procederá a la evaluación de las escalas de medida propuestas con el fin de adaptarlas al contexto de estudio depurando así los instrumentos de medida que se utilizaran en el análisis de los resultados. Para ello se seguirán las directrices de Churchill (1979) y de Anderson y Gerbing (1988), evaluando sus propiedades psicométricas de fiabilidad y validez a partir de un análisis factorial confirmatorio (AFC), antes de estimar el modelo estructural.

#### 4.9.1 Fiabilidad.

Si un conjunto de ítems de una escala están midiendo una misma variable latente, cabra esperar que sus puntuaciones estén fuertemente correlacionadas entre sí, es decir, que sean internamente consistentes. Por lo tanto la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados entre sí están midiendo la misma variable latente. Pero que una escala sea fiable no quiere decir que la variable latente que está midiendo, sea la que tiene que medir, es decir, que sea válida. Sin embargo una escala no podrá ser válida, si no es fiable, de tal manera que la fiabilidad se convierte en una condición necesaria, aunque no suficiente, para la validez (Vila, Küster y Aldas, 2000).

En este orden de ideas, para medir la fiabilidad de este trabajo de investigación, seguimos los procedimientos de los tres principales indicadores: alpha de Cronbach, índice de fiabilidad compuesta e índice de varianza extraída. Asimismo para establecer los niveles que se consideran adecuados, seguimos las recomendaciones que para tal fin proponen diversos investigadores, tal y como lo señala la tabla 4.11 que se presenta a continuación.

**Tabla No 4.11 Indicadores y Valores Aceptables para medir la Fiabilidad.**

Indicador	Valor Aceptable	Autores
Alpha de Cronbach	> 0.7	Nunally y Bernstein (1994) Peterson (1994)
Índice de Fiabilidad compuesta (IFC)	> 0.7 > 0.6	Fornell y Larcker (1981) Bagozzi y Yi (1988)
Índice de Varianza Extraída (IVE)	> 0.5	Fornell y Larcker (1981)

Fuente: Maldonado (2008)

*Coefficiente alpha de Cronbach (Cronbach, 1951).* Mide la consistencia interna de la escala y es uno de los indicadores más utilizados en la literatura (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998; Sánchez y Sarabia, 1999). Aunque se recomienda que su valor no sea inferior a 0.8 (Carmines y Zeller, 1994; Nunally y Bernstein, 1994), también se ha

señalado que pueden aceptarse valores superiores a 0.70 (Nunally, 1978) e incluso a 0.60 (Malhotra, 2004)

*Índice de Fiabilidad Compuesta (Fornell y Larcker, 1981).* Mientras que el coeficiente alpha de Cronbach proporciona la fiabilidad de cada constructo aisladamente, el índice de fiabilidad compuesta (IFC) tiene en cuenta el resto de las variables latentes. Este indicador se construye a partir de las cargas factoriales estandarizadas y se interpreta de la misma forma que el coeficiente alpha de Cronbach.

*Índice de Varianza Extraída (Fornell y Larcker, 1981).* En este caso, el umbral mínimo propuesto por Fornell y Larcker es de 0.50. No obstante, dado que este es un límite muy conservador, con frecuencia se admiten valores inferiores (Vila, Kúster y Aldás, 2000).

Cabe mencionar que el alpha de Cronbach se calcula directamente de los datos obtenidos, mientras que para calcular el IFC y el IVE es necesario estimar previamente un AFC del modelo general. Dado que el modelo general de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial que estamos utilizando tiene factores de segundo orden, para el caso de esta tesis doctoral los resultados que presentaremos tanto en la parte de fiabilidad como de la validez, serán los dos constructos por separado.

En este sentido, los resultados que presentaremos tanto en la parte de la fiabilidad como la de la validez, serán los dos constructos del modelo general por separado. En otras palabras, analizamos cada uno de estos dos componentes con un AFC de segundo orden, siguiendo las recomendaciones al respecto de Bentler (2005), Brown (2006) y Byrne (2006), y al final los uniremos para probar las hipótesis por medio de un modelo de estructura de covarianza (MEC).

Ordinariamente es muy interesante examinar la estructura de un modelo de segundo orden a través de una medición de un AFC, ya que el análisis de los factores jerárquicos (segundo orden) es a menudo utilizado para la evaluación de la teoría (Brown, 2006), otra razón igual de importante para analizar los factores de segundo orden y que se utiliza actualmente en una amplia cantidad de investigaciones de este tipo, es el

rescate de constructos y que es el caso de dicho modelo que estamos examinando, ya que también son multidimensionales.

Por lo cual la evidencia de la investigación revela que los factores múltiples son requeridos para explicar la covarianza entre el grupo de indicadores del constructo. En este orden de ideas, un factor de segundo orden puede ser especificado como un cálculo de la covarianza entre los factores múltiples; esta es la consistencia de los constructos de una dimensión en particular y de las diversas subdimensiones (Zinbarg *et al.*, 1997; Brown, 2006; Byrne, 2006)

Distintas pruebas basadas en la teoría calculan tanto el AFC de primero como de segundo orden, para el modelo de relaciones entre los factores de primer orden. Estas especificaciones afirman que los factores de segundo orden tienen efectos directos y las correlaciones entre los factores de segundo orden son responsabilidad de la covarianza de los factores de primer orden (Brown, 2006; Byrne, 2006). En este sentido, el AFC de segundo orden contiene todos los constructos multi-items de la estructura del modelo que estimamos con apoyo del software EQS 6.1 (Bentler, 1995; 2005) utilizando el método de máxima verosimilitud (ML).

A continuación se llevara a cabo el análisis de Fiabilidad del constructo Orientación Emprendedora para lo cual se examinara cada una de las tres dimensiones por separado como a continuación se ilustra:

#### **Análisis de Fiabilidad de la Orientación Emprendedora.**

La fiabilidad de una escala de medida se puede medir a través de dos índices, por un lado el alfa de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC). En primer lugar, se analizará la fiabilidad de la escala de Orientación Emprendedora por medio del alfa de Cronbach.

**Tabla No 4.12 Alfa de Cronbach de la Dimensión Innovación**

Variable	Alfa de Cronbach
Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.	0.862
Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y experimentación entre sus trabajadores y empleados.	

Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en nueva tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.	
Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.	
Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.	
Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías para aún no han sido probadas en la organización.	

El alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.862, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión de innovación son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del alfa de Cronbach superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala.

**Tabla No 4.13 Alfa de Cronbach de la Dimensión Toma de Riesgos**

Variable	Alfa de Cronbach
Compromete una cantidad de recursos importante para crecer	0.829
Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos	
Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos	
Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades	
Invierte en la adquisición de tecnología de la información	
Invierte en la adquisición de información externa a la organización	

El alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.829, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión de toma de riesgos son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del alfa de Cronbach superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala.

**Tabla No 4.14 Alfa de Cronbach de la Dimensión Proactividad.**

Variable	Alfa de Cronbach
Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia	0.872
Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia	

Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia	
Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.	
Se esfuerza por ser el “ <i>primero</i> ” en la obtención de los beneficios que genera la industria.	
Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.	

El alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.872, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión de pro actividad son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del alfa de Cronbach superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala.

### Índice de Fiabilidad Compuesta. (IFC)

**Tabla No 4.15 Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Innovación**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.	0.758	0.870
Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y experimentación entre sus trabajadores y empleados.	0.699	
Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en nueva tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.	0.776	
Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.	0.809	
Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.	0.810	
<i>Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías pero aún no han sido probadas en la organización.</i>	<i>0.477</i>	
S-BX <sup>2</sup> (df = 9) = 28.081; p < 0.000; NFI = 0.957; NNFI = 0.950; CFI = 0.970; RMSEA = 0.077		

El IFC, cuyo valor es de 0.870, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión Innovación son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la Tabla 4.17 se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor

superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor de 0.077. Por otro lado, también se puede observar en la Tabla que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables, con excepción del sexto (0.477), de son superiores a 0.6 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual aun cuando el IFC es muy alto no se cumple con lo establecido por Bagozzi y Yi (1988), por lo cual puede ser que sea eliminado en el ajuste global de toda la escala de orientación emprendedora.

**Tabla No 4.16 Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Toma de Riesgos**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
Compromete una cantidad de recursos importante para crecer	0.630	0.831
Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos	0.631	
<i>Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos.</i>	<i>0.553</i>	
Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades	0.721	
Invierte en la adquisición de tecnología de la información	0.776	
Invierte en la adquisición de información externa a la organización	0.706	
S-BX <sup>2</sup> (df = 9) = 33.365; p < 0.000; NFI = 0.942; NNFI = 0.928; CFI = 0.957; RMSEA = 0.087		

El IFC, cuyo valor es de 0.831, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión de pro actividad son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la Tabla 4.16 se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor de 0.087. Por otro lado, también se puede observar en la Tabla que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables, con excepción del tercero (0.553), de son superiores a 0.6 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual aun cuando el IFC es muy alto no se cumple con lo establecido por Bagozzi y Yi (1988), por lo cual puede ser que sea eliminado en el ajuste global de toda la escala de orientación emprendedora.

**Tabla No 4.17 Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Proactividad**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia	0.728	0.873
Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia	0.779	
Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia	0.694	
Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.	0.734	
Se esfuerza por ser el “primero” en la obtención de los beneficios que genera la industria.	0.711	
Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.	0.735	
S-BX <sup>2</sup> (df = 9) = 43.239; p < 0.000; NFI = 0.937; NNFI = 0.915; CFI = 0.949; RMSEA = 0.103		

El IFC, cuyo valor es de 0.873, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión de proactividad son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la Tabla 4.17 se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor de 0.103. Por otro lado, también se puede observar en la Tabla que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables, son superiores a 0.6 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual no es necesario eliminar ningún ítem.

**Tabla No 4.18 Carga Factorial Estandarizada e Índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo Orientación Emprendedora.**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
<b>Innovación</b>		
Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.	0.769	0.880
Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y experimentación entre sus trabajadores y empleados.	0.704	

Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en nueva tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.	0.766	
Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.	0.799	
Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.	0.815	
<b>Toma de Riesgos</b>		
Compromete una cantidad de recursos importante para crecer	0.644	0.824
Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos	0.601	
Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades	0.750	
Invierte en la adquisición de tecnología de la información	0.791	
Invierte en la adquisición de información externa a la organización	0.682	
<b>Proactividad</b>		
Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia	0.741	0.873
Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia	0.765	
Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia	0.688	
Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.	0.732	
Se esfuerza por ser el “ <i>primero</i> ” en la obtención de los beneficios que genera la industria.	0.707	
Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.	0.749	
S-BX <sup>2</sup> (df = 101) = 202.856; p < 0.000; NFI = 0.908; NNFI = 0.942; CFI = 0.951; RMSEA = 0.053		

Eliminando las dos variables que tenían una carga factorial inferior a 0.60, los IFC de los tres factores de la escala de Orientación Emprendedora son superiores a 0.70 (0.873, 0.824 y 0.880), lo que indica que estos tres factores son los adecuados para medir a la orientación emprendedora, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la misma Tabla se pueden apreciar los índices de

ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor inferior a 0.08. Por otro lado, también se puede observar en la Tabla 4.18 que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables son superiores a 0.60 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual la escala de orientación emprendedora tiene un buen ajuste.

La tabla 4.19 que se presenta a continuación, muestra los resultados obtenidos en el cálculo de las tres dimensiones de la fiabilidad, de la Orientación Emprendedora.

**Tabla No 4.19 Consistencia Interna y Validación Convergente de las Medidas del Constructo Teórico del Modelo Orientación Emprendedora.**

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	$\alpha$ de Cronbach	IFC	IVE
Innovación	IN1	0.769***	1.000 <sup>a</sup>	0.862	0.880	0.595
	IN2	0.704***	15.975			
	IN3	0.766***	15.940			
	IN4	0.799***	16.225			
	IN5	0.815***	16.389			
Toma de Riesgos	TR1	0.644***	1.000 <sup>a</sup>	0.829	0.824	0.506
	TR2	0.601***	9.497			
	TR4	0.750***	11.663			
	TR5	0.792***	13.390			
	TR6	0.682***	10.870			
Pro Actividad	PR1	0.741***	1.000 <sup>a</sup>	0.872	0.873	0.534
	PR2	0.765***	15.900			
	PR3	0.688***	14.812			
	PR4	0.732***	13.771			
	PR5	0.707***	11.207			
	PR6	0.749***	12.170			

S-BX<sup>2</sup> (df = 101) = 202.856; p < 0.000; NFI = 0.908; NNFI = 0.942; CFI = 0.951; RMSEA = 0.053

<sup>a</sup> = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

\*\*\* = P < 0.001

En la tabla 4.19 se presentan los resultados finales de la aplicación del AFC y sugieren que la medición final de nuestro constructo de la Orientación Emprendedora proporciona buenos ajustes de los datos en la base de un número estadístico robusto de ajuste  $S-BX^2 = 202.396$ ;  $df = 101$ ;  $p = 0.000$ ; índice de ajuste normalizado (NFI) = 0.908; índice de ajuste no normalizado (NNFI) = 0.942; índice de ajuste comparativo (CFI) = 0.951 y la raíz media cuadrada del error de aproximación (RMSEA) = 0.053.

De igual manera, la Tabla 4.19 nos señala una alta consistencia interna de todo el constructo del modelo ya que en cada caso la  $\alpha$  de Cronbach excede la recomendación de 0.70 de Nunnally y Bernstein (1994). El Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC), que representa la parte de la varianza entre el grupo de variables observadas y los constructos subordinados (Fornell y Larcker, 1981), para cada uno de los factores supera el valor recomendado de 0.60 de Bagozi y Yi (1988) e incluso el valor de 0.70 recomendado por Fornell y Larcker (1981). Y el Índice de la Varianza Extraída (IVE) también es superior a lo recomendado de 0.50 por Fornell y Larcker (1981).

En resumen, como se puede observar en la tabla 4.19 las tres dimensiones que hemos utilizado para medir la fiabilidad del modelo de la Orientación Emprendedora, nos indica que este cuenta con un buen ajuste de los datos, por lo cual podemos inferir que dicho modelo tiene una excelente fiabilidad.

#### **Análisis de Fiabilidad de la Orientación al Mercado**

La fiabilidad de una escala de medida se puede medir a través de dos índices, por un lado el alfa de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC). En primer lugar, se analizará la fiabilidad de la escala de Orientación al Mercado por medio del alfa de Cronbach.

**Tabla No 4.20 Alfa de Cronbach de la Dimensión Orientación al Cliente.**

Variable	Alfa de Cronbach
Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes	0.880
Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes	
Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes	
Pone bastante atención en el servicio de postventa	

Frecuentemente incrementa el valor para los clientes	
Tiene un fuerte compromiso con los clientes	

El alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.880, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión de la orientación al Cliente son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del alfa de Cronbach superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**Tabla No 4.21 Alfa de Cronbach de la Dimensión Orientación a la Competencia**

Variable	Alfa de Cronbach
Responde rápidamente a las acciones de la competencia	0.814
Comparte la información estratégica de la competencia en la organización	
La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia	
Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes	

El alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.814, indica que las cuatro variables o ítems con que se mide la dimensión Orientación a la Competencia son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del alfa de Cronbach superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala.

**Tabla No 4.22 Alfa de Cronbach de la Dimensión Coordinación Interfuncional.**

Variable	Alfa de Cronbach
Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos	0.816
Los distintos departamentos se comunican constantemente	
Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes	
Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden	
Los empleados del departamento de mercadotecnia toman parte en el desarrollo de nuevos productos.	

El alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.816, indica que las cinco variables o ítems con que se mide la dimensión Coordinación Interfuncional son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del alfa de Cronbach superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala.

### Índice de Fiabilidad Compuesta. (IFC)

**Tabla No 4.23 Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Orientación al Cliente**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes	0.880	0.887
Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes	0.915	
Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes	0.680	
Pone bastante atención en el servicio de postventa	0.581	
Frecuentemente incrementa el valor para los clientes	0.628	
Tiene un fuerte compromiso con los clientes	0.806	
S-BX <sup>2</sup> (df = 9) = 48.636; p < 0.000; NFI = 0.923; NNFI = 0.893; CFI = 0.936; RMSEA = 0.111		

El IFC, cuyo valor es de 0.887, indica que las seis variables o ítems con que se mide la dimensión Orientación al Cliente son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la Tabla 4.21 se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, sin embargo el RMSEA tiene un valor de 0.111, que es un error muy elevado lo cual indica que la escala tiene serios problemas de error, al no ser este inferior al 0.08.

Por otro lado, también se puede observar en la Tabla 4.23 que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables, con excepción del cuarto (0.581), son superiores a 0.6 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual aun cuando el IFC es

muy alto no se cumple con lo establecido por Bagozzi y Yi (1988), por lo cual puede ser que sea eliminado en el ajuste global de toda la escala de la orientación al mercado.

**Tabla No 4.24 Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Orientación a la Competencia**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
Responde rápidamente a las acciones de la competencia	0.677	0.816
Comparte la información estratégica de la competencia en la organización	0.685	
La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia	0.810	
Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes	0.726	
S-BX <sup>2</sup> (df = 2) = 342.482 p < 0.000; NFI = 0.980; NNFI = 0.958; CFI = 0.986; RMSEA = 0.081		

El IFC, cuyo valor es de 0.816, indica que las cuatro variables o ítems con que se mide la dimensión de Orientación a la Competencia son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la Tabla 4.24 se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor de 0.081, que es un error elevado lo cual indica que la escala tiene problemas de error, al no ser este un valor inferior a 0.08, que es el error con el que se está trabajando. Por otro lado, también se puede observar en la Tabla que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables, son superiores a 0.6 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual no es necesario eliminar ningún ítem.

**Tabla No 4.25 Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) Dimensión Coordinación Interfuncional**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos	0.706	0.820
Los distintos departamentos se comunican constantemente	0.757	
Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes	0.751	
Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden	0.678	

<i>Los empleados del departamento de mercadotecnia toman parte en el desarrollo de nuevos productos.</i>	0.551	
S-BX <sup>2</sup> (df = 5) = 10.351; p < 0.000; NFI = 0.975; NNFI = 0.973; CFI = 0.987; RMSEA = 0.055		

El IFC, cuyo valor es de 0.820, indica que las cinco variables o ítems con que se mide la dimensión Coordinación Interfuncional son las adecuadas para ello, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la Tabla 4.25 se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor inferior a 0.08. Por otro lado, también se puede observar en la Tabla que la carga factorial estandarizada de todos los ítems o variables, con excepción del quinto (0.551), de son superiores a 0.6 como lo establece Bagozzi y Yi (1988), por lo cual aun cuando el IFC es muy alto no se cumple con lo establecido por Bagozzi y Yi (1988), por lo cual puede ser que sea eliminado en el ajuste global de toda la escala de Orientación al Mercado.

**Tabla No 4.26 Carga Factorial Estandarizada e Índice de Fiabilidad Compuesta del Constructo Orientación al Mercado**

Variable	Carga Factorial Estandarizada	IFC
<b>Orientación al Cliente</b>		
Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes	0.886	0.888
Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes	0.922	
Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes	0.668	
Frecuentemente incrementa el valor para los clientes	0.618	
Tiene un fuerte compromiso con los clientes	0.799	
<b>Orientación a la Competencia</b>		
Responde rápidamente a las acciones de la competencia	0.702	0.898
Comparte la información estratégica de la competencia en la organización	0.666	
La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia	0.778	

Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes	0.755	
<b>Coordinación Interfuncional</b>		
Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos	0.702	0.897
Los distintos departamentos se comunican constantemente	0.772	
Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes	0.747	
Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden	0.668	
S-BX <sup>2</sup> (df = 62) = 104.458; p < 0.000; NFI = 0.939; NNFI = 0.967; CFI = 0.974; RMSEA = 0.044		

Eliminando las dos variables que tenían una carga factorial inferior a 0.60, los IFC de los tres factores de la escala de Orientación al Mercado son superiores a 0.70 (0.888, 0.898 y 0.897), lo que indica que estos tres factores son los adecuados para medir a la Orientación al Mercado, dado que de acuerdo a Hair *et al.* (1995) y Bagozzi y Yi (1988), establecen que un valor del IFC superior a 0.7 es un buen indicador para medir la fiabilidad de una escala. Asimismo, en la misma Tabla se pueden apreciar los índices de ajuste (NFI, NNFI y CFI), los cuales tienen un valor superior a 0.90 lo que indica que tienen un elevado nivel de fiabilidad, al igual que el RMSEA tiene un valor inferior a 0.08

**Tabla No 4.27 Consistencia Interna y Validación Convergente de las Medidas del Constructo Teórico del Modelo Orientación al Mercado.**

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	α de Cronbach	IFC	IVE
Orientación Al Cliente	OC1	0.886***	1.000 <sup>a</sup>	0.880	0.888	0.620
	OC2	0.922***	20.899			
	OC3	0.668***	12.988			
	OC5	0.618***	11.436			
	OC6	0.799***	10.535			
Orientación A la Competencia	OP1	0.702***	1.000 <sup>a</sup>	0.814	0.898	0.725
	OP2	0.666***	9.552			
	OP3	0.778***	10.100			
	OP4	0.755***	9.678			
Coordinación	CI1	0.702***	1.000 <sup>a</sup>	0.816	0.897	0.722

Interfuncional	CI2	0.772***	12.546			
	CI3	0.747***	11.886			
	CI4	0.668***	10.140			
S-BX <sup>2</sup> (df = 62) = 104.458; p < 0.000; NFI = 0.939; NNFI = 0.967; CFI = 0.974; RMSEA = 0.044						

<sup>a</sup> = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

\*\*\* = P < 0.001

En la tabla 4.27 se presentan los resultados finales de la aplicación del AFC y sugieren que la medición final de nuestro constructo de la Orientación al mercado proporciona buenos ajustes de los datos en la base de un número estadístico robusto de ajuste ( $S-BX^2 = 104.458$ ;  $df = 62$ ;  $p = 0.000$ ; índice de ajuste normalizado (NFI) = 0.939; índice de ajuste no normalizado (NNFI) = 0.967; índice de ajuste comparativo (CFI) = 0.974 y la raíz media cuadrada del error de aproximación (RMSEA) = 0.044

De igual manera, la Tabla 4.27 nos señala una alta consistencia interna de todo el constructo del modelo ya que en cada caso la  $\alpha$  de Cronbach excede la recomendación de 0.70 de Nunnally y Bernstein (1994). El IFC, que representa la parte de la varianza entre el grupo de variables observadas y los constructos subordinados (Fornell y Larcker, 1981), para cada uno de los factores supera el valor recomendado de 0.60 de Bagozi y Yi (1988) e incluso el valor de 0.70 recomendado por Fornell y Larcker (1981). Y el IVE también es superior a lo recomendado de 0.50 por Fornell y Larcker (1981).

En resumen, como se puede observar en la tabla 4.27 las tres dimensiones que hemos utilizado para medir la fiabilidad del constructo de la Orientación al Mercado, nos indica que este cuenta con un buen ajuste de los datos, por lo cual podemos inferir que dicho modelo tiene una excelente fiabilidad.

#### 4.10.2 Validez

En la literatura podemos encontrar diversas definiciones matizadas con sofisticación de lo que significa la validez, no obstante la definición de la misma puede decirse que; una escala es válida cuando lo que está midiendo realmente es la variable latente que se supone que tiene que medir, en otras palabras, la validez es el grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio (Bohrstedt, 1976). Sin embargo, la validez es

un concepto poliédrico y tiene diversas dimensiones que deben de explicarse y analizarse por separado para su mejor comprensión.

Es así, que una escala es un conjunto de ítems que se supone que reflejan todas las dimensiones del concepto que pretenden medir; de igual forma la validez la podemos dividir en dos grandes apartados. Uno la *validez de contenido*, que no es otra cosa que el grado en que la escala recoge todas las dimensiones del constructo que está midiendo y que se obtiene a través de una adecuada revisión de la literatura (Luque, 1997). Y dos la *validez de construcción* o de concepto que significa saber qué es lo que realmente mide el instrumento de medición.

A su vez, la validez de construcción o de concepto se divide en *validez convergente* y *validez discriminante*, debiendo alcanzarse ambas para que la escala tenga validez de construcción (Hair *et al.*, 1998). Se dice que existe validez convergente cuando se emplean diversos instrumentos para medir un mismo constructo (distintos ítems para medir una misma variable latente) y estos instrumentos cargan sólidamente sobre la variable latente para lo cual se diseño y no sobre otra, así mismo, la validez discriminante se alcanza cuando las variables latentes no presentan correlaciones tan elevadas que puedan hacer pensar que miden un mismo concepto.

En este trabajo de investigación damos por hecho la medición de la validez de contenido, presentada en el capítulo tres, donde se representa el modelo teórico de la Vinculación de la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado en el Resultado de la Pyme de Aguascalientes, se puede observar que el constructo Orientación Emprendedora tiene tres dimensiones (Innovación, Toma de Riesgos y Proactividad), el constructo Orientación al Mercado también tiene tres dimensiones (Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional) y el Resultado Empresarial medido a través de diez ítems. Por lo tanto esta escala tendrá validez de contenido si los ítems seleccionados de entre las posibles opciones para construirla, recogen adecuadamente estas dimensiones.

En el entendido que es muy complicado determinar si una escala tiene validez de contenido, en ese orden de ideas, en nuestro estudio asumimos que si la tiene, ya que los expertos en su construcción Miller (1983), Covin y Slevin (1989;1991) Lumpkin y Dess

(2001) y Dess y Lumpkin (2005), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) Slater y Narver (1994;2000) y Pelham y Wilson (1996), han considerado todas las posibles dimensiones y contenidos de los conceptos analizados.

Referente a la validez de construcción o de concepto, se realizo tanto un análisis de validez convergente así como un análisis de validez discriminante, siguiendo las recomendaciones que para tal fin proponen los diversos investigadores tal y como se muestra en la tabla 4.28 que se presenta a continuación.

**Tabla No 4.28 Indicadores y Valores Aceptables para Medir la Validez.**

Indicador	Valor Aceptable	Autores
	Validez Convergente	
Carga factorial	> 0.6 y significativas	Bagozzi y Yi (1988)
Índices de Ajuste (NFI, NNFI; CFI)	> 0.8	Segars y Grove (1993); Hair, Anderson , Tatham y Black (1998)
	>0.9	Bentler (2005); Brown (2006); Byrne (2006)
RMSEA	> 0.08	Jöreskog y Sörbom (1986); Hair, Anderson , Tatham y Black (1998)
	Validez Discriminante	
Test de Intervalo de Confianza	No contenga el 1	Anderson y Gerbing (1988)
Test de las Diferencias de las Chi Cuadrado	$\Delta X^2$ significativas	Bagozzi y Phillips (1982)
Test de la Varianza Extraída	IVE > $Cor^2$	Fornell y Larcker (1981)
	Validez Nomologica	
Estimación de las Relaciones Causales del	Coefficientes Significativos	Hair, Anderson , Tatham y Black (1998)

Modelo Estructural		
--------------------	--	--

Fuente: Maldonado, (2008)

Validez Convergente: esta se comprueba mediante la realización de un AFC que debe de cumplir los siguientes requisitos (Anderson y Gerbing 1988; Hair *et al.*, 1998):

- a) Que todas las cargas factoriales sean significativas
- b) Que la media de las cargas factoriales estandarizadas de cada factor sea superior a 0.70
- c) Que los indicadores de la bondad del ajuste del AFC alcancen valores adecuados y
- d) Que el Test del multiplicador de Lagrange no sugiera cargas significativas del ítem sobre otro factor.

Validez Discriminante: se calcula a partir de las correlaciones entre los diferentes factores y para evaluarla pueden aplicarse tres pruebas: Test de las diferencias de la chi-cuadrada de Bagozzi y Phillips (1982); test de intervalo de confianza de Bagozzi y Yi (1988); y el test de la varianza extraída de Fornell y Larcker (1981):

- a) Test de las diferencias de la Chi Cuadrado. Compara la chi cuadrado del AFC del modelo de medida con la chi cuadrado de un modelo en el que la covarianza entre los dos factores cuya validez discriminante desea evaluarse, se ha fijado a 1. Para que pueda afirmarse la validez discriminante, la chi cuadrado del modelo inicial debe ser significativamente menor que la del modelo con covarianza igual a 1.
- b) Test de Intervalo de Confianza. Se calcula un intervalo de confianza a partir de la estimación de la correlación entre los dos factores  $\pm 2$  errores estándar. Si el valor 1 no está incluido en dicho intervalo, podrá aceptarse que existe validez discriminante.

c) Test de la varianza extraída. El cuadrado de la correlación entre los dos factores se compara con el IVE de cada uno de ellos y si es inferior en ambos casos, quedara demostrada la validez discriminante.

Validez de Criterio o Nomológica. Recoge si los constructos están relacionados con otros tal y como sugiere la literatura (Hair *et al.*, 1998). Para comprobar este tipo de validez, es necesario plantear relaciones entre las variables latentes estudiadas fundamentadas en la teoría y por lo tanto requieren de la aplicación de un MEC.

Para evaluar la validez convergente de toda la muestra completa y siguiendo las recomendaciones de Chou, Bentler y Satorra (1991) y Hu, Bentler y Kano (1992) se realizo un AFC para depurar la escala (Véase Tabla 4.19).

Por lo que respecta a la validez convergente del constructo de la Orientación Emprendedora, los resultados presentados anteriormente en la Tabla 4.19, nos indican que todos los ítems relacionados con los factores hipotéticos son significativos ( $p < 0.001$ ). El tamaño de todas las cargas factoriales son superiores a 0.60 y los índices de ajuste del modelo ( $S-BX^2$  (df = 101) = 202; 854;  $p < 0.000$ ; NFI = 0.908; NNFI = 0.942; CFI = 0.951; RMSEA = 0.053), nos indica que el constructo de la Orientación Emprendedora tiene un excelente ajuste.

Los resultados obtenidos en el modelo de la Orientación Emprendedora, aplicando la prueba de la validez discriminante, se puede observar en la tabla 4.29

**Tabla No 4.29. Validez discriminante del modelo teórico de la Orientación Emprendedora**

<b>Variables</b>	<b>Innovación</b>	<b>Toma de Riesgos</b>	<b>ProActividad</b>
<b>Innovación</b>	<b>0.595</b>	0.151	0.253
<b>Toma de Riesgos</b>	0.286 - 0.490	<b>0.506</b>	0.159
<b>ProActividad</b>	0.387 - 0.619	0.297 - 0.501	<b>0.534</b>

La diagonal representa el Índice de Varianza Extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

La tabla 4.29 muestra el análisis de la validez discriminante por medio del test de la varianza extraída de Fornell y Larcker (1981), las diferencias de la chi cuadrado de Bagozzi y Phillips (1982) y del test del intervalo de confianza de Anderson y Gerbing (1988). Asimismo en los intervalos de confianza (valores inferiores de la matriz) no se incluye el 1.

Respecto al test de la varianza extraída y el IVE de cada par de los factores, encontrando que la correlación al cuadrado entre cada par de constructos del modelo Orientación Emprendedora es más pequeña que el IVE correspondiente, tanto en la fila como en la columna correspondiente (Fornell y Larcker 1981) lo que nos indica que el modelo cuenta con una buena validez discriminante.

Por lo que respecta a la validez convergente del modelo de la Orientación al Mercado, los resultados presentados anteriormente en la Tabla 4.13, nos indican que todos los ítems relacionados con los factores hipotéticos son significativos ( $p < 0.001$ ). El tamaño de todas las cargas factoriales son superiores a 0.60 y los índices de ajuste del modelo ( $S-BX^2$  ( $df = 105$ ) = 174,792;  $p < 0.000$ ; NFIT = 0.913; NNFIT = 0.944; CFI = 0.954; RMSEA = 0.053), nos indica que el modelo de la Orientación Emprendedora tiene un excelente ajuste.

En cuanto al modelo de la Orientación al Mercado, se aplicaron los mismos análisis para medir la validez discriminante que en el constructo de la Orientación Emprendedora y se siguieron los mismos criterios establecidos para ello en la Tabla 4.30 que se presenta a continuación.

**Tabla No 4.30. Validez discriminante del modelo teórico de la Orientación al Mercado**

<b>Variables</b>	<b>Orientación al Cliente</b>	<b>Orientación a la Competencia</b>	<b>Coordinación Interfuncional</b>
<b>Orientación al Cliente</b>	<b>0.620</b>	0.072	0.096
<b>Orientación a la Competencia</b>	0.191 - 0.347	<b>0.725</b>	0.089
<b>Coordinación Interfuncional</b>	0.224 - 0.396	0.207 - 0.391	<b>0.534</b>

La diagonal representa el Índice de Varianza Extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

La tabla 4.30 muestra el análisis de la validez discriminante por medio del test de la varianza extraída de Fornell y Larcker (1981), las diferencias de la chi cuadrado de Bagozzi y Phillips (1982) y del test del intervalo de confianza de Anderson y Gerbing (1988). Asimismo en los intervalos de confianza (valores inferiores de la matriz) no se incluye el 1.

Respecto al test de la varianza extraída y el IVE de cada par de los factores, encontrando que la correlación al cuadrado entre cada par de constructos del modelo Orientación al Mercado es más pequeña que el IVE correspondiente, tanto en la fila como en la columna correspondiente (Fornell y Larcker 1981) lo que nos indica que el modelo cuenta con una buena validez discriminante.

A continuación se procederá a efectuarse el análisis de consistencia Interna y Validación Convergente de todo el Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial. (Tabla 4.31)

**Tabla No 4.31 Consistencia Interna y Validación Convergente de las Medidas del Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.**

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	$\alpha$ de Cronbach	IFC	IVE
Innovación	IN1	0.771***	1.000 <sup>a</sup>	0.862	0.880	0.596
	IN2	0.705***	15.844			
	IN3	0.767***	16.001			
	IN4	0.796***	16.091			
	IN5	0.815***	16.207			
Toma de Riesgos	TR1	0.656***	1.000 <sup>a</sup>	0.829	0.823	0.513
	TR2	0.601***	9.648			
	TR4	0.740***	12.111			
	TR5	0.779***	14.013			
	TR6	0.789***	11.442			
ProActividad	PR1	0.747***	1.000 <sup>a</sup>	0.872	0.873	0.533
	PR2	0.756***	16.138			
	PR3	0.691***	15.111			
	PR4	0.734***	14.140			
	PR5	0.714***	11.571			
	PR6	0.740***	12.233			
Orientación Al Cliente	OC1	0.887***	1.000 <sup>a</sup>	0.880	0.889	0.621
	OC2	0.919***	20.553			
	OC3	0.669***	12.901			
	OC5	0.622***	11.473			
	OC6	0.801***	10.661			
Orientación A la Competencia	OP1	0.713***	1.000 <sup>a</sup>	0.814	0.883	0.722
	OP2	0.650***	9.800			
	OP3	0.778***	11.007			
	OP4	0.756***	10.347			
Coordinación Interfuncional	CI1	0.688***	1.000 <sup>a</sup>	0.816	0.883	0.722
	CI2	0.770***	13.064			

	CI3	0.762***	12.100			
	CI4	0.665***	9.751			
Resultado Empresarial	RE1	0.610***	1.000 <sup>a</sup>	0.906	0.906	0.508
	RE2	0.702***	13.561			
	RE3	0.736***	12.261			
	RE4	0.652***	10.745			
	RE5	0.684***	10.327			
	RE6	0.682***	10.070			
	RE7	0.733***	10.371			
	RE8	0.735***	10.293			
	RE9	0.753***	10.472			
	RE10	0.821***	11.125			
S-BX <sup>2</sup> (df = 681) = 1.260.301; p < 0.000; NFI = 0.814; NNFI = 0.896; CFI = 0.904; RMSEA = 0.049						

<sup>a</sup> = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

\*\*\* = P < 0.001

En la tabla 4.31 se presentan los resultados finales de la aplicación del AFC y sugieren que la medición final de nuestro Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial proporciona buenos ajustes de los datos en la base de un número estadístico robusto de ajuste ( $S-BX^2 = 1260.301$ ;  $df = 681$ ;  $p = 0.000$ ; índice de ajuste normalizado (NFI) = 0.814; índice de ajuste no normalizado (NNFI) = 0.896; índice de ajuste comparativo (CFI) = 0.904 y la raíz media cuadrada del error de aproximación (RMSEA) = 0.049

De igual manera, la Tabla 4.31 nos señala una alta consistencia interna de todo el constructo del modelo ya que en cada caso la  $\alpha$  de Cronbach excede la recomendación de 0.70 de Nunnally y Bernstein (1994). El IFC, que representa la parte de la varianza entre el grupo de variables observadas y los constructos subordinados (Fornell y Larcker, 1981), para cada uno de los factores supera el valor recomendado de 0.60 de Bagozi y Yi (1988) e incluso el valor de 0.70 recomendado por Fornell y Larcker (1981). Y el IVE también es superior a lo recomendado de 0.50 por Fornell y Larcker (1981).

En resumen, como se puede observar en la tabla 4.31 las siete dimensiones que hemos utilizado para medir la fiabilidad del Modelo Teórico General de la Orientación

Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial, nos indica que este cuenta con un buen ajuste de los datos, por lo cual podemos inferir que dicho modelo tiene una excelente fiabilidad.

Por lo que respecta a la validez convergente del Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial, los resultados presentados anteriormente en la Tabla 4.31, nos indican que todos los ítems relacionados con los factores hipotéticos son significativos ( $p < 0.001$ ). El tamaño de todas las cargas factoriales son superiores a 0.60 y los índices de ajuste del modelo ( $S-BX^2$  ( $df = 719$ ) = 1,323.057;  $p < 0.000$ ; NFI = 0.810; NNFI = 0.894; CFI = 0.903; RMSEA = 0.048), nos indica que el Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial tiene un excelente ajuste.

Los resultados obtenidos en el Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial, aplicando la prueba de la validez discriminante, se puede observar en la tabla 4.32 que se presenta a continuación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**Tabla No 4.32. Validez discriminante del modelo teórico General del Modelo Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial**

<b>Variables</b>	<b>Innovación</b>	<b>Toma de Riesgos</b>	<b>Pro Actividad</b>	<b>Orientación al Cliente</b>	<b>Orientación a la Competencia</b>	<b>Coordinación Interfuncional</b>	<b>Resultado Empresarial</b>
<b>Innovación</b>	<b>0.595</b>	0.157	0.259	0.117	0.093	0.073	0.046
<b>Toma de Riesgos</b>	0.294 - 0.498	<b>0.506</b>	0.168	0.045	0.089	0.052	0.040
<b>Pro Actividad</b>	0.393 - 0.625	0.306 - 0.514	<b>0.534</b>	0.104	0.130	0.112	0.052
<b>Orientación al Cliente</b>	0.254 - 0.430	0.139 - 0.283	0.239 - 0.407	<b>0.620</b>	0.075	0.094	0.020
<b>Orientación a la Competencia</b>	0.213 - 0.397	0.210 - 0.386	0.263 - 0.459	0.196 - 0.352	<b>0.725</b>	0.082	0.045
<b>Coordinación Interfuncional</b>	0.176 - 0.364	0.144 - 0.312	0.234 - 0.434	0.220 - 0.392	0.195 - 0.379	<b>0.722</b>	0.039
<b>Resultado Empresarial</b>	0.144 - 0.284	0.137 - 0.265	0.159 - 0.299	0.086 - 0.194	0.145 - 0.277	0.130 - 0.266	<b>0.508</b>

La diagonal representa el Índice de Varianza Extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadro). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

La tabla 4.32 muestra el análisis de la validez discriminante por medio del test de la varianza extraída de Fornell y Larcker (1981), las diferencias de la chi cuadrado de Bagozzi y Phillips (1982) y del test del intervalo de confianza de Anderson y Gerbing (1988). Asimismo en los intervalos de confianza (valores inferiores de la matriz) no se incluye el 1.

Respecto al test de la varianza extraída y el IVE de cada par de los factores, encontrando que la correlación al cuadrado entre cada par del Modelo Teórico General de la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial, es más pequeña que el IVE correspondiente, tanto en la fila como en la columna correspondiente (Fornell y Larcker 1981) lo que nos indica que el modelo cuenta con una buena validez discriminante.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Capítulo V

---

Análisis de los Resultados.

---

## 5.1 INTRODUCCIÓN

Hasta aquí se han plasmado los objetivos, justificación y la estructura de este trabajo de investigación en el primer capítulo, definido el marco teórico y revisión de la literatura en el segundo, descrito su diseño en relación a los constructos que lo componen así como el Modelo y las hipótesis de la investigación en el tercer capítulo y la metodología que se ha seguido en la investigación empírica en el cuarto capítulo, en el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos. Para ello, se parte de la base de datos que se ha elaborado según los criterios explicados en el epígrafe de la metodología.

La intención de este capítulo es presentar las medidas estimadas y contrastar estadísticamente las hipótesis de investigación planteadas anteriormente, tomando en consideración para ello, que se trabajó con los factores de segundo orden que plantea el modelo general de orientación emprendedora, orientación al mercado y resultado empresarial. Seguidamente, se presentarán las primeras tres hipótesis expuestas en la figura 3.3 del capítulo III.

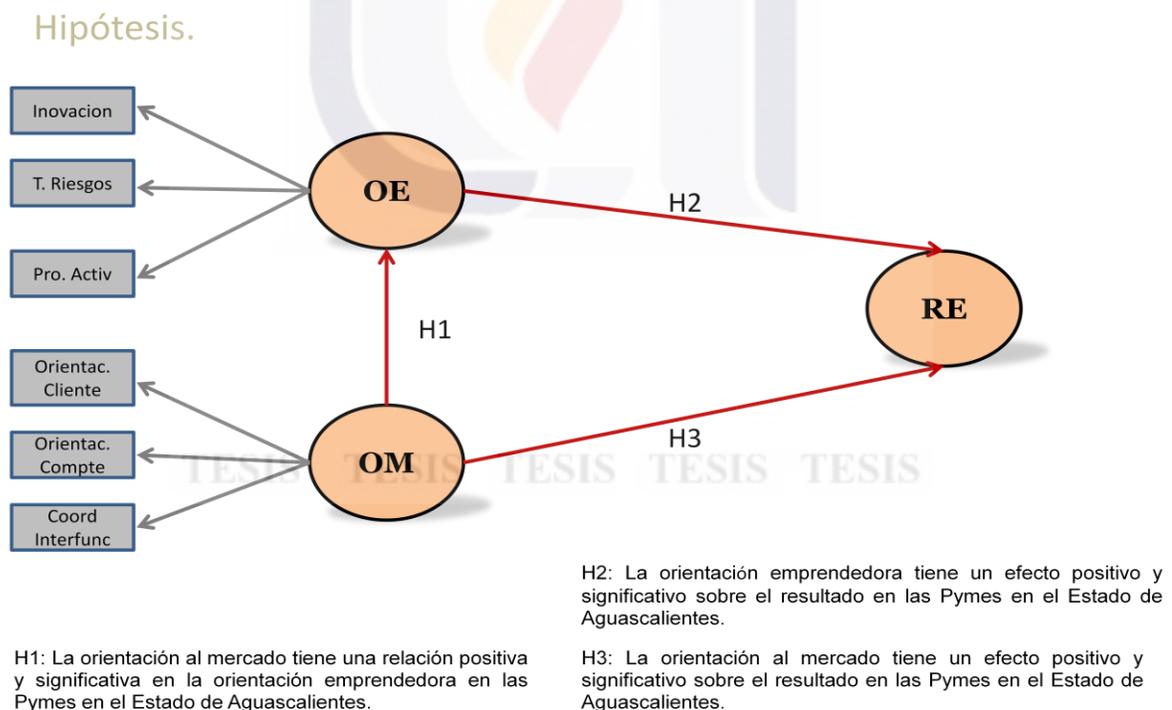
La mecánica operativa fue, inicialmente, tomando como referencia el modelo de los datos para la contrastación definidos para cada indicador y la metodología de la inferencia estadística, se contrastaron las hipótesis relativas a cada uno de los indicadores de las distintas variables. Cada grupo de indicadores se trata en un apartado en particular, en el cual se justifica el modelo de datos utilizado, se aplica la secuencia de contrastación estadística y se destacan los resultados.

El modelo general de orientación emprendedora, orientación al mercado y resultado empresarial que estamos utilizando en este trabajo de investigación, en el cual se plantean las tres hipótesis, es un modelo que no se ha testado con anterioridad en ninguno de los estudios realizados en el Estado de Aguascalientes de ahí su importancia y más aun en las Pymes de la localidad por ello se contrastarán las hipótesis de cada uno de los constructos por separado así como su interrelación.

## 5.2 Análisis de las Hipótesis Relativas al Modelo General de Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.

Como ya se había mencionado anteriormente para la obtención de los resultados estadísticos de las hipótesis de investigación referente al Modelo General de Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial, se realizó, primeramente, un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de segundo orden de las variables que componen el modelo. Acto seguido, y una vez depuradas las variables, como se ha mostrado en el capítulo anterior se realizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (MEC) con las mismas variables utilizando el programa EQS 6.1, para comprobar la estructura del modelo y obtener los resultados que nos permitieran contrastar las hipótesis planteadas. En este sentido, las hipótesis de investigación que se contrastarán en esta parte son las que se presentan en la figura 5.1, según la codificación efectuada definida en el tercer capítulo.

**Figura 5.1 Planteamiento de las hipótesis del Modelo General de Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Resultado Empresarial.**



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 5.1 que se presenta a continuación, recoge los resultados de la contrastación de las hipótesis de investigación.

*Measurement Equations with standard errors and test Statistics*

**Orientación Emprendedora.**

<b>Innovación</b>		<b>Toma Riesgo</b>		<b>Proactividad</b>		
IN1	0	TR1	0	PR1	0	<b>Valor de t</b>
IN2	15.920	TR2	9.657	PR2	14.540	
IN3	15.932	TR4	12.102	PR4	13.322	
IN4	15.973	TR5	13.944	PR5	11.340	
IN5	<u>16.189</u>	TR6	<u>11.404</u>	PR6	<u>12.180</u>	
64.014 / 4		47.107/ 4		51.382/ 4		
16.003		11.777		12.846		40.626/ 3
						<b>13.542</b>

**Orientación al Mercado.**

<b>Orientación Cliente</b>		<b>Orientación Competencia</b>		<b>Coordinación Interfuncional</b>		
OC1	0	OP1	0	CI1	0	<b>Valor de t</b>
OC2	20.286	OP2	9.836	CI2	13.161	
OC3	12.847	OP3	11.040	CI3	12.100	
OC5	11.221	OP4	10.433	CI4	9.711	
OC6	<u>10.601</u>	0	<u>0.000</u>		<u>0.000</u>	
54.955 / 4		31.309/ 3		34.972/ 3		
13.739		10.436		11.657		35.832/ 3
						<b>11.944</b>

**Resultado Empresarial.**

RE1	0	RE6	10.070			<b>Valor de t</b>
RE2	13.554	RE7	10.370			
RE3	12.252	RE8	10.284			
RE4	10.729	RE9	10.452			
RE5	<u>10.320</u>	RE10	<u>11.103</u>			
			99.134/ 9			
			11.015		11.015/ 1	
						<b>11.015</b>

**Tabla 5.1 Resultados de la Prueba de las Hipótesis del Modelo Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora y Resultado Empresarial.**

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusto	Contraste de Hipótesis
H <sub>1</sub> : La Orientación al Mercado tiene una relación positiva y significativa en la Orientación Emprendedora en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.	Orientación Al Mercado → Orientación Emprendedora	0.639***	11.944	H <sub>1</sub> Aceptada
H <sub>2</sub> : La Orientación Emprendedora tiene un efecto positivo y significativo sobre el Resultado en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.	Orientación Emprendedora → Resultado	0.485***	13.542	H <sub>2</sub> Aceptada
H <sub>3</sub> : La Orientación al Mercado tiene un efecto positivo y significativo sobre el Resultado en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.	Orientación Al Mercado → Resultado	0.069***	11.944	H <sub>3</sub> Aceptada

S-B  $\chi^2_{(591)}=762.7951$  P= 0.000 NFI= 0.880 NNFI= 0.966 CFI= 0.970 RMSEA= 0.028

\*p<0.10; \*\* p<0.50; \*\*\*p<0.01

### 5.2.1 Hipótesis de Orientación al Mercado- Orientación Emprendedora.

La hipótesis H<sub>1</sub> señala la influencia de la orientación al mercado en el acogimiento de las características propias de la orientación emprendedora en las Pymes del Estado de Aguascalientes. En la tabla 5.1 se pueden apreciar los resultados obtenidos en la contrastación de esta primera hipótesis:  $\beta = 0.639$ ,  $t = 11.944$ . Estos datos nos permiten inferir, que el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado pueden propiciar una orientación emprendedora veamos, las dimensiones que son inherentes a la orientación al mercado son: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional desde la perspectiva cultural (Narver y Slater, 1990).

No obstante diversos estudios han comprobado que la orientación al mercado ha consentido establecer una relación positiva entre esta orientación y los comportamientos innovadores, de tal manera que el éxito de nuevos productos y la innovación es resultado de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1994; Gatignon y Xuereb, 1997; Hurley y Hult, 1998; Kumar *et al.*, 1998), lo anterior nos remite a recordar que las tres dimensiones que son propias de la orientación emprendedora son: la Innovación, toma de Riesgos y la Proactividad (Covin y Slevin, 1989), consecuentemente existe una amalgama y afinidad de dimensiones entre ambos constructos. Precisamente, a partir de una investigación empírica entre una muestra muy amplia de Pymes, Sciacia *et al.* (2006) llegan a la conclusión que la Orientación al Mercado influye significativamente en la Orientación Emprendedora.

En este sentido y a manera de ejemplo tenemos el estudio de investigación realizado por Blesa y Ripollés (2005), aplicado a 222 empresas en España en el cual se demuestra que la orientación al mercado influye positivamente en el desarrollo de una orientación emprendedora, afirmando que la orientación al mercado sienta las bases necesarias para el desarrollo de las características propias de la orientación emprendedora, de forma análoga en esta investigación, los resultados obtenidos confirman también dicha relación al aceptar la primera hipótesis planteada.

Asimismo, el estudio realizado por Gómez (2010) sobre la orientación estratégica, innovación y resultados en Pymes, “el rol del marketing”, señala que en las Pymes de nueva creación existe una relación positiva y directa entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora, dicho estudio fue aplicado a 203 Pymes en España con la aplicación de la técnica de ecuaciones estructurales para contrastar las hipótesis, es decir, una vez más coinciden sus resultados con los de este estudio y se confirma que la orientación al mercado es la estrategia adecuada para desarrollar una actividad emprendedora.

Ya que tanto las empresas orientadas al mercado como las que presentan una orientación emprendedora tratan de cubrir las necesidades actuales y futuras de los clientes, y expandirse en el mercado aprovechando las oportunidades que éste les ofrece (Grinstein, 2008), por lo que ambas orientaciones son relevantes para alcanzar el éxito de

la organización (Bhuiyan *et al.*, 2005). Con todo, aunque ambas orientaciones puedan adoptarse por separado, otra investigación empírica a cargo de González-Benito *et al.*, (2009), sugiere que la adopción de una orientación al mercado constituye generalmente el primer paso para la adopción de una orientación emprendedora.

Como se puede observar los resultados expuestos por distintos autores en distintas latitudes, son concordantes y similares con los obtenidos en este trabajo de investigación, de ahí que se infiere y se confirma que la orientación al mercado tiene una relación positiva y significativa en la orientación emprendedora en las Pymes en el Estado de Aguascalientes.

### **5.2.2 Hipótesis de Orientación Emprendedora- Resultado.**

La hipótesis H<sub>2</sub> nos remite a la relación entre la Orientación Emprendedora y el Resultado Empresarial en las Pymes del Estado de Aguascalientes. Al igual que la anterior hipótesis la tabla 5.1 muestra los resultados obtenidos :  $\beta = 0.485$ ,  $t = 13.542$ . Estos datos nos permitieron dilucidar que la adopción de la Orientación Emprendedora en las organizaciones tiene efectos significativos y positivos en el Resultado Empresarial. En este sentido, se puede comprobar que en el campo del marketing y de la estrategia de empresa, se considera como un apotegma que el éxito de una innovación es el principal medio a través del cual las empresas logran expandirse en el mercado (Baker y Sinkula, 2009).

En este mismo orden de ideas tenemos el trabajo desarrollado por Gómez, Llonch y Rialp (2010), el cual nos señala que las empresas con Orientación Emprendedora se caracterizan por ir siempre unos pasos por delante de la competencia, lo que les permite elegir los mejores nichos de mercado, aplicar precios más altos y obtener mejores resultados (Zahra y Covin, 1995). Además, las empresas con una Orientación Emprendedora tienen la capacidad de responder con rapidez a los cambios del entorno, lo que fomenta la creación de ventajas competitivas y la obtención de unos mejores resultados (Blesa y Ripollés, 2005).

Dichos autores en su investigación de manera similar plantearon una hipótesis que esgrimía una relación positiva y directa entre la Orientación Emprendedora y los Resultados de la empresa, misma que fue aceptada en dicho estudio, es decir, de manera

similar se llegó a resultados muy parecidos a los expuestos en este trabajo de investigación, soportando firmemente nuestra hipótesis de investigación.

Adicionalmente otros estudios ponen de manifiesto el hecho de que la Orientación Emprendedora y el Resultado Empresarial se observa influenciada por las condiciones del entorno (Covin y Slevin, 1989, 1991; Covin y Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Miles, Covin y Heeley, 2000). Es así que la orientación emprendedora parece facilitar mejores niveles de resultados en los entornos turbulentos o altamente complejos, dinámicos y hostiles, ya que el acogimiento de riesgos y actitudes proactivas suelen ser actitudes necesarias para sobrevivir en este tipo de entornos (Mintzberg, 1973; Covin y Slevin, 1989).

Por último, otros estudios señalan la vinculación entre la orientación emprendedora y el resultado empresarial la cual puede ser no positiva (Hart, 1992; Miller y Friesen, 1982; Zahra, 1993a). No obstante, la mayoría de los autores argumentan que la iniciativa empresarial conduce a incrementos en el rendimiento de la organización (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993b; Zahra y Covin, 1995, Dimitratos *et al.*, 2004).

En resumen, podemos concluir que la Orientación Emprendedora tiene un efecto positivo y significativo en las Pymes del Estado de Aguascalientes, lo que significa que las tres dimensiones: Innovación, toma de Riesgos y Proactividad (Miller, 1983), que define la orientación emprendedora, covarían con el rendimiento empresarial, por lo que dicha orientación debe estudiarse como un único constructo (Covin y Slevin, 1989; Morris y Sexton, 1996; Wiklund, 1999a). Sin embargo, también debemos señalar que hay algunos autores que argumentan que aunque estas dimensiones estén inter-relacionadas, dada su distinta naturaleza, sería más apropiado estudiar la relación entre estas dimensiones y el resultado empresarial de forma independiente (Lumpkin y Dess, 1996).

### **5.2.3 Hipótesis de Orientación al Mercado - Resultado.**

La última de las hipótesis planteadas, mas no por ello la menos importante en este modelo de investigación, es la hipótesis H<sub>3</sub>, la cual fue planteada como la vinculación entre la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial en las Pymes del Estado de

Aguascalientes. Siguiendo el esquema de presentación anteriormente mencionado la tabla 5.1 nos señala los resultados obtenidos:  $\beta = 0.069$ ,  $t = 11.944$ . Estos datos nos permiten interpretar que la adopción de la Orientación al Mercado en las organizaciones tiene efectos significativos y positivos en el Resultado Empresarial.

La existencia de una relación positiva entre el resultado empresarial y la Orientación al Mercado ha sido una hipótesis propuesta de forma habitual en las investigaciones que se interesan en indagar dicha relación. En efecto, hoy en día se considera esta dicotomía como una nueva forma de entender el concepto de marketing (Varela y Calvo, 1998). También como una manera de entender la estrategia en la empresa, la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la cual debe fundamentarse la actuación de los responsables de marketing de la empresa.

Por tanto, desde la perspectiva de marketing, la Orientación al Mercado podríamos entenderla como una nueva forma de entender la relación entre la organización y el mercado que ha permitido a las empresas que la han adoptado, obtener una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia. En ese sentido, Kohli y Jaworski (1990) sugirieron que el grado en el que una empresa estaba orientada al mercado tenía asociadas tres consecuencias principales: una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados con la organización y un mayor espíritu corporativo.

A finales de los años 80 y principios de los 90, surgió una nueva hipótesis que se ha ido afianzando con el paso del tiempo. En concreto, diversos autores (Desphandé, Farley y Webster, 1993; Jaworsky y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994) plantearon que el nivel de rentabilidad obtenido por una empresa se encontraba claramente condicionado por el grado de adopción de la filosofía de marketing en el seno de la empresa, es decir, por el grado de orientación de la estrategia de la empresa hacia el mercado.

Adicionalmente, Narver y Slater (1990) proyectaron otro argumento mismo que fue perfeccionado posteriormente por Slater y Narver (1995). Según estos

investigadores la Orientación al Mercado se gobierna por medio de dos criterios de decisión fundamentales: la rentabilidad de la organización y la perspectiva a largo plazo. Bajo este enfoque la Orientación al Mercado se visualiza por tres dimensiones: la orientación al cliente; la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

En general, de los resultados de todos estos trabajos empíricos se deriva la existencia de una asociación positiva entre la Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales. No obstante, esta asociación ha sido percibida con distinta claridad para los diferentes indicadores de resultados y en las diferentes muestras.

Así tenemos el trabajo presentado por Blesa y Ripollés (2005), en el cual se demuestra que existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la empresa ( $\gamma=0.27$ ,  $t=3.35$ ), permitiéndoles aceptar su hipótesis planteada en su investigación. Este resultado está en la línea de los obtenidos previamente en la literatura sobre orientación al mercado. Y es a su vez congruente con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, confirmando de igual manera la hipótesis aquí propuesta.

Por otra parte, el trabajo presentado por Bigné *et al.* (2008) los cuales concluyen que la orientación al mercado no tiene un efecto directo sobre los resultados. Estos resultados estarían en la línea de los alcanzados por Pelham (1993), en tanto que coinciden en establecer una relación indirecta entre la orientación al mercado y los resultados. Ahora bien, esta conclusión no especifica el tipo de resultado empresarial, por lo que la intensidad de la relación orientación al mercado- resultados e incluso la existencia de la propia relación puede venir condicionada por la propia medición del concepto de resultados, la medición de la orientación al mercado y/o la existencia de variables moderadoras no contempladas en dicho estudio.

Finalmente el estudio realizado por Toledo *et al.* (2011) realizado en nuestro país y en el cual se demuestra que la estrategia de la orientación al mercado y el resultado están correlacionadas positivamente. Es decir, se pone de manifiesto una vez más, dicha hipótesis bien sea en otros países o en el nuestro, los resultados obtenidos son similares

a los encontrados en nuestro estudio, ya que se confirma que la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo sobre el resultado en las Pymes del Estado de Aguascalientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



## Capítulo VI

---

# Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.

---

## **6.1 Introducción.**

En este último capítulo de la tesis, el objetivo es ofrecer una visión general y simplificada de las aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas más acentuadas del trabajo de investigación. Para ello, en primera instancia se presentarán las conclusiones extraídas de la revisión teórica. Dicha revisión se abordó en el segundo capítulo, iniciando con la descripción del estado de los constructos objetos de estudio, es decir la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial.

En segundo término, se comentarán los aspectos metodológicos de la investigación, que darán paso a la reflexión sobre las contribuciones e implicaciones más relevantes, que se derivan del estudio empírico. Finalmente, se recogerán las limitaciones del presente trabajo y las propuestas de futuras líneas de investigación, que pretendemos profundizar, así como invitar a la comunidad académica para avanzar en la comprensión de estos constructos, es decir, la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial.

## **6.2 Conclusiones de la Revisión Teórica.**

Las conclusiones se van a exponer respetando el orden de los capítulos en los que se estructura la tesis, de tal manera, que la exposición inicia abordando puntos más generales para ir enfocándose en tópicos más concretos a medida que se avanza en la discusión teórica.

El principal sentido del primer capítulo era presentar un panorama general de la tesis doctoral. De esta forma, que se dio inicio con una presentación sobre el conocimiento del tema, la determinación del problema de investigación, los objetivos, el alcance y la estructura de la misma, considerando en términos generales, la limitación de la literatura existente en las principales revistas académicas, sobre el tema a investigar. Posteriormente retomaremos los objetivos del estudio para tratarlos conjuntamente con las hipótesis de la tesis.

En el segundo capítulo, se ha tratado de ofrecer una revisión lo más exhaustiva posible de los antecedentes, orígenes, evolución, conceptos, conceptualización, clasificación, dimensionalidad, escalas, y modelos clásicos de la orientación

empresarial, la orientación al mercado y el resultado empresarial en la literatura. Teniendo como soporte de este trabajo lo expuesto en la Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos (TVCBR), intentando con ello dar respuesta al entendimiento y explicación de las causas de los resultados organizacionales en las empresas.

En el tercer capítulo se propone el modelo teórico a estudiar y se desglosan cada uno de los tres constructos que lo componen, la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial, así como, la interrelación entre ellos, en este mismo apartado se plasman las hipótesis que dan soporte al modelo Teórico.

En este sentido, la concepción original de la orientación al mercado ha sufrido una modificación introduciendo elementos propios de una orientación emprendedora (Slater y Narver, 1995; Jaworski et al., 2000).

Tenemos a manera de ejemplo, el estudio desarrollado por Hills (1999) en el que empata la relación entre ambas orientaciones como sigue: “Good marketing is inherently entrepreneurial, (...) and good entrepreneurship is inherently marketing oriented”. Se trata entonces de una relación ganar-ganar entre los dos constructos, es por ello que ha surgido un gran interés por parte de la comunidad académica por el estudio de estos tópicos, es decir, la vinculación Marketing/ Entrepreneurship (Hills, LaForge y Parker, 1988; Hills, 1994).

No obstante el interés de los investigadores en estos temas, a la fecha, no terminan de agotarse los estudios en este campo. En este trabajo doctoral se pretende estudiar dicha relación y su posible influencia en el rendimiento empresarial. Finalmente, argumentaremos cómo la fusión de ambas orientaciones proporciona una rentabilidad privilegiada a las empresas.

Por lo anteriormente expuesto, la aproximación que se ha seguido es similar en todas las variables y consiste en comentar sucintamente la definición y las principales consideraciones conceptuales de los constructos, para presentar a continuación las aportaciones más relevantes respecto a la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial. En consecuencia, no se pretende en ningún caso

profundizar en el marco conceptual de cada dimensión sino justificar su conexión con nuestro tema de estudio.

Consideramos importante hacer esta aclaración, puesto que la mayoría de los conceptos estudiados han dado lugar a una importante cantidad de publicaciones y tesis doctorales y, por lo tanto, somos conscientes de que estamos dejando fuera muchos aspectos por el esfuerzo de síntesis.

Es por ello, que nosotros consideramos pertinente aplicar un modelo conceptual general con un enfoque de marketing, pues parte de nuestro objetivo es analizar la relación existente entre la orientación emprendedora, orientación al mercado y sus efectos en el Resultado empresarial de las Pymes del Estado de Aguascalientes.

La presente tesis doctoral, se ha pretendido poner de manifiesto la utilidad del estudio sobre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial, en la pymes del Estado de Aguascalientes, resaltando el hecho de que el análisis de la relación existente entre estos constructos se encuentre cabal y exhaustivamente documentada en la literatura especializada.

### **6.3 Objetivos y Consideraciones Metodológicas.**

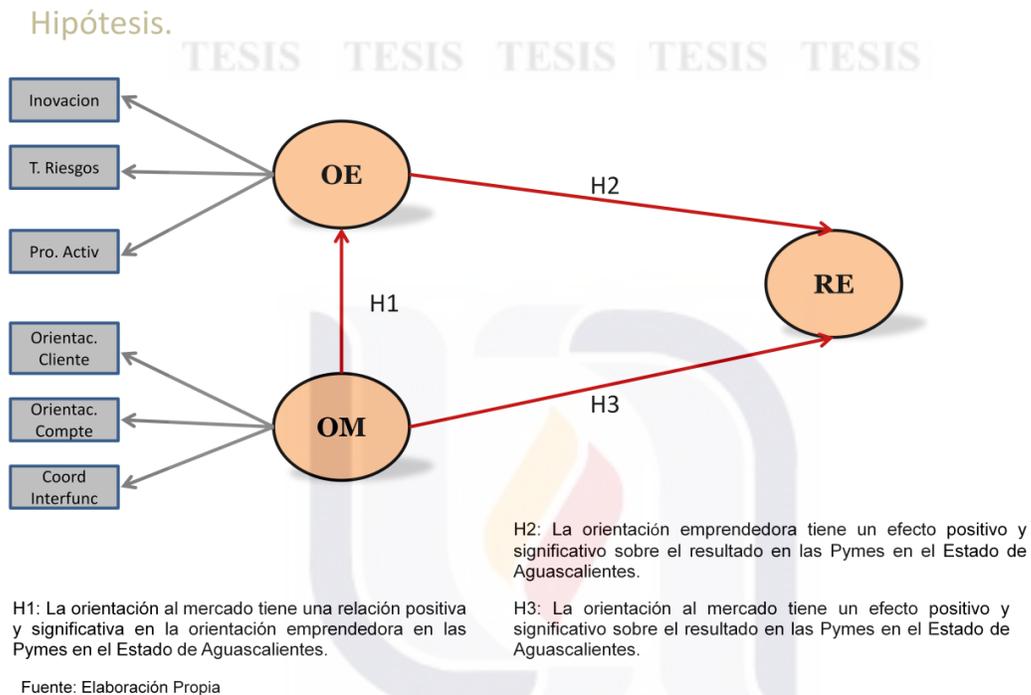
El objetivo general que se expone en este trabajo de investigación es el siguiente: *analizar, la vinculación existente entre la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado, y sus efectos en el Resultado Empresarial de las Pymes del Estado de Aguascalientes.*

Dicho objetivo general ha llevado a plantear tres objetivos específicos. El primero se centra en Analizar la vinculación entre la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial en las Pymes. El segundo objetivo se refiere en analizar el sentido de la relación entre ambas orientaciones a fin de coadyuvar a la toma de decisiones, en las organizaciones. Finalmente, el tercer objetivo se centra en Profundizar en el análisis de si la Orientación al Mercado es un antecedente de la Orientación Emprendedora, o viceversa.

## 6.4 Modelo Conceptual General

Figura 6.1 Los objetivos se han traducido en hipótesis de trabajo que han dado lugar a la propuesta de un modelo teórico. de tal forma que se observa la relación entre estos tres constructos y las hipótesis planteadas.

Figura 6.1 Hipótesis del Modelo Teórico.



Los objetivos e hipótesis planteados en la presente tesis doctoral se han contrastado mediante un estudio cuantitativo realizado entre 397 empresas que integran el tamaño inicial con un error muestral del  $\pm 4.5\%$  en empresas Pymes de 10 a 250 trabajadores. Dichas empresas se han seleccionado utilizando el Sistema de Información Empresarial de México (SIEM-2013), de la Secretaría de Economía (SE), mediante el procedimiento de muestreo aleatorio simple, por lo que puede considerarse que representan adecuadamente a la población objeto de estudio.

En este mismo sentido, para la medición de las variables que conforman el modelo general de la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial propuesto, se han empleado escalas previamente validas en la literatura y que, por lo tanto, han alcanzado propiedades psicométricas adecuadas en otros estudios. Asimismo, la elección de las escalas se ha condicionado al cumplimiento de los requisitos

de unidimensionalidad, parsimonia y adecuación de su contenido al tópico estudiado. La evaluación de dichas escalas, que se detalla en el cuarto capítulo, corrobora su pertinencia para recoger los constructos estudiados en el presente trabajo de investigación.

### **6.5 Conclusiones de la Parte Empírica**

Hemos de centrar las conclusiones empíricas, básicamente, en el modelo general de la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el resultado empresarial propuesto y en las implicaciones que se derivan de la comparación de los resultados obtenidos en cada uno de las tres dimensiones analizadas.

Para la orientación emprendedora fue Miller (1983) quien concibe la idea del constructo Orientación Emprendedora proponiendo dar una solución apropiada a tal medición, este se considera de tipo multidimensional, sub dividido en tres dimensiones: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad asumiendo que cavarían positivamente entre ellos para que este se manifieste (Covin y Wales, 2012).

Para su estudio, esta orientación ha sido dividida en dos grupos es decir, algunos autores se han enfocado a la influencia de la Orientación Emprendedora y el impacto que puede tener en el desempeño de las organizaciones, y otro grupo se ha enfocado a los factores que pueden influir en dicha orientación.

Precisamente, el primer grupo considera el constructo Orientación Emprendedora como una variable independiente de tal manera que el objetivo de dichos trabajos es medir el efecto de dicho constructo en el resultado de la empresa, cuantificándose por medio de distintas variables tales como el crecimiento de las ventas, o bien por medio de indicadores financieros como el retorno sobre los activos (ROA).

El otro, consideran el constructo Orientación Emprendedora como una variable dependiente. Es decir, su objetivo principal es el estudio y análisis de los factores internos y externos que inciden o influyen en la adopción de dicha orientación cuantificando dichos efectos. No obstante de que el constructo Orientación Emprendedora se le considere como una variable independiente o dependiente se manifiesta que existe un número mayor de investigaciones que utilizan la escala de

medición propuesta por Miller (1983) así como la versión modificada por Covin y Slevin (1989), Covin *et al.*, (1990), y Zahra (1991), donde la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos son las dimensiones predominantes.

Por su parte, del concepto de orientación al marketing, surge la denominada Orientación al Mercado misma que tiene sus raíces en dicho precepto, el mismo ha sido el pensamiento central de dicha disciplina desde 1950 (Deshpande *et al.* 1993; Gray y Hooley, 2002). Se puede concluir entonces que el concepto marketing, orientación al marketing y la orientación al mercado son parte de la cultura organizacional, conceptos que se encuentran concatenados y que continúan evolucionando a lo largo del tiempo.

La Orientación al Mercado está asociada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la Orientación al Mercado puede ser definida como una cultura organizativa, es decir, un conjunto de valores y creencias que enfatizan los intereses de los consumidores con el objetivo de desarrollar una organización sana en el largo plazo (Deshpande *et al.*, 1993).

Por otro lado, la Orientación al Mercado puede conceptualizarse como una conducta es decir, el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implantación del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990).

Dos perspectivas han predominado en la conceptualización de la Orientación al Mercado. Por un lado, Narver y Slater (1990) lo proponen como una cultura organizativa con tres componentes es decir: orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Todo ello mezclado con un énfasis en el beneficio y una visión a largo plazo.

Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) desde la perspectiva comportamental o conductual desglosan las actividades vinculadas a la Orientación al Mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta.

Finalmente el resultado empresarial, en el contexto de la revisión de la literatura este presenta una diversidad de connotaciones; se puede traducir como rendimiento, desempeño o bien resultado siendo este un término multidimensional, es por ello que la

relación entre la orientación estratégica y el *performance* depende de los indicadores para evaluar la rentabilidad, es decir, la división más común se centra entre medidas financieras y no financieras (Rauch *et al.*, 2009).

En este sentido, considerando que las organizaciones que mayoritariamente engloban el grueso de nuestras empresas es decir, en el ámbito de las Pymes se reconoce el fenómeno de que estas tienen grandes dificultades para su supervivencia en los primeros años de su vida.

Lamentablemente las organizaciones a la que nos referimos en ocasiones sufren algún tipo de fracaso empresarial y tienen repercusiones tales como pérdidas financieras, económicas y sociales de índole muy importante, por ello se requiere de la orientación estratégica en la organización la cual ha sido considerada una importante capacidad empresarial (Zhou *et al.*, 2005).

Vivimos en un entorno de cambio, que se modifica constantemente las organizaciones se encuentran inmersas en la globalización de los mercados, dichos cambios pueden llegar a propiciar oportunidades de innovación, sin embargo también puede resultar contraproducente ya que los productos se tornan obsoletos y por ende los mercados resultan ser menos rentables.

Por lo tanto, las organizaciones requieren de estar innovando constantemente so pena de llegar a su extinción, el no hacerlo a la postre conducirá a las organizaciones a ser reemplazada por otras empresas que si incluyen en sus planes estratégicos actividades de innovación (Gabrielsson, 2002).

Es por ello que dichas organizaciones requieren de innovar, es decir, reinventarse nuevas formas de hacer más eficiente sus recursos, tener planes de acción, definir estrategias, adicionalmente el riesgo se ve incrementado por iniciar operaciones sin tener una trayectoria en el mercado, con una línea de productos y/o servicios limitada, así como con recursos humanos y financieros escasos en comparación con las organizaciones establecidas. (Storey, 1985; Cooper, 1993; Gruber, 2007).

La tabla 6.1 que se presenta a continuación ofrece un resumen de la contrastación de las hipótesis planteadas en el modelo general de la orientación emprendedora, orientación al mercado y el resultado empresarial.

**Tabla 6.1 Resumen de la Contrastación de las Hipótesis.**

Hipótesis	Descripción	Grado Cumplimiento
H1	Orientación Al Mercado → Orientación Emprendedora	Se Acepta
H2	Orientación Emprendedora → Resultado	Se Acepta
H3	Orientación Al Mercado → Resultado	Se Acepta

Como se observa en la tabla anterior (Tabla 6.1), las hipótesis si fueron aceptadas al estar bien soportadas por los datos obtenidos, tener un valor del coeficiente estandarizado significativo y un valor superior de la t. A continuación se analizaran cada una de las hipótesis planteadas en nuestro modelo general de orientación emprendedora, orientación al mercado y el resultado empresarial.

### 6.5.1. Empresas Pymes en México.

Los retos que deben de enfrentar las empresas Pymes en México son: que sólo tres de cada 10 empresas llegan a la segunda generación, y apenas 1 a la tercera. Este fenómeno se da, de hecho, en todo el mundo, según libro presentado por Banamex.

El libro que lleva por título “Empresas familiares longevas en México” fue patrocinado por Banamex, en tanto que la investigación corrió a cargo de la firma ProfitConsulting, que encuestó a 322 empresarios y entrevistó a los dueños de 80 empresas familiares. Estos 402 empresarios conforman una muestra representativa de todo el territorio nacional y de diferentes actividades económicas.

El objetivo de la investigación fue determinar las prácticas que permiten a las empresas familiares subsistir por varios años.

El estudio concluye, entre otras cosas, lo siguiente:

- Las empresas longevas coincidieron en que el principal factor de éxito es la profesionalización de las mismas.
- Para que la empresa familiar perdure, se requiere alinear los intereses y las visiones de todos sus integrantes.
- El factor estratégico más importante para lograr la longevidad es tener un enfoque preciso y diversificar alrededor del negocio original. Las empresas longevas se concentran en lo que saben hacer mejor.
- La principal enseñanza financiera consiste en reinvertir las utilidades y crecer con recursos propios con un mínimo de apalancamiento. El objetivo financiero no es maximizar las utilidades de corto plazo, sino garantizar la continuidad de la empresa.
- Las empresas longevas tienen que contar con un grupo directivo profesional y comprometido con el éxito de la empresa.
- El objetivo de la sucesión es lograr que sea “un proceso y no un suceso.”
- El compromiso de cada generación de una empresa longeva es entregar una empresa mejor de la que recibió. Cada generación tiene la responsabilidad de incrementar el valor de la empresa.

En el centro del país, donde está comprendido Aguascalientes, fueron encuestadas el 17% de las 402 empresas consideradas en el estudio.

Como se observa en el anterior estudio, el punto tres de dichas conclusiones nos refiere precisamente a el enfoque que deben de tener las organizaciones, es decir, el tipo de orientación en nuestro estudio, y de igual manera nos señala la diversificación, entendida esta como la innovación a la que hemos hecho referencia en párrafos anteriores.

#### **6.5.1.1. La Orientación al Mercado influye en la Adopción de una Orientación Emprendedora en las Pymes del Estado de Aguascalientes.**

La primera de nuestras hipótesis, que fue contrastada en el capítulo anterior y se presenta en la tabla 6.1, nos indica que la orientación al mercado tiene una relación

positiva y significativa en la orientación emprendedora en las Pymes del Estado de Aguascalientes, fue aceptada, lo que nos señala que la orientación al mercado es el compromiso cultural de la empresa con el concepto de orientación al mercado.

Sin la existencia de valores culturales no es posible desarrollar una orientación operativa congruente y fuerte, por tanto debe entenderse armónicamente el papel primordial de dichos valores en la adopción operativa de la orientación al mercado

En este sentido, el éxito de las Pymes sucede en gran medida por orientar la empresa a los clientes conociendo sus necesidades actuales y futuras; por estar al tanto de los puntos fuertes y débiles de la competencia y responder de manera expedita a sus acciones; manteniendo una permanente coordinación entre todos los departamentos y funciones, con el objetivo de satisfacer a los clientes de manera continua y con ello alcanzar el triunfo de la organización.

Como se puede observar en la tabla 4.10 los datos generales del perfil socio demográfico de los gestores de las Pymes: nos indica en el género que el 77% del personal son hombres, en cuanto a la edad el 32% tiene entre 36 a 45 años siendo esta categoría la más representativa sin embargo un 29% tienen entre 20 a 35 años lo que nos indica que el personal que labora en las Pymes es una población joven ya que la suma de ambas categorías representa el 61% del total, en relación a la experiencia del personal el 40% tiene de 1 a 5 años, el 23% de 6 a 10 años, lo que nos conlleva a dilucidar que el 63% goza de un expertise importante en sus organizaciones, en cuanto al nivel de estudios el 48% tiene estudios de Licenciatura o Ingeniería esto último nos revela que el nivel de educación es alto en este tipo de organizaciones.

En resumen, recomendamos a los gestores de las Pymes el hacer un esfuerzo por orientar la empresa al mercado. Vimos que ello es especialmente importante cuando se trata de empresas pequeñas. A través de ese esfuerzo, la empresa estará en disposición de identificar las necesidades y la satisfacción de los clientes, incrementado el valor para dichos actores.

Respondiendo ágilmente a las acciones de la competencia, y las tendencias del entorno; todo ello con el intención de identificar nuevas oportunidades de negocio, así como la comunicación eficaz entre los distintos departamentos de la empresa, compartiendo información que resulte crucial y estando en empatía los empleados con la información del mercado que atienden, aspectos que resultan trascendentales para este tipo de empresas.

#### **6.5.1.2. La Orientación Emprendedora influye en el Resultado en las Pymes del Estado de Aguascalientes.**

El concepto de la Orientación Emprendedora se describe a los procesos de construcción de la estrategia de las empresas, que proporcionan una base para tomar decisiones y acciones emprendedoras, convirtiéndose en un constructo importante dentro de la literatura en las últimas dos décadas (Tang, Tang, Marino, zhang y Li, 2008).

No obstante que la Orientación Emprendedora ha sido generosamente estudiada en latitudes como Estados Unidos y el norte de Europa (Covin, Green y Slevin, 2006; Lumpkin, Wales y Ensley, 2006; Wiklund, 1999), solo en años recientes ha permeado su estudio a otras regiones emergentes (Chow, 2006; Levenburg y Schwarz, 2008; Tang, Tang, Zhang y Li, 2008). Es por ello que su estudio, especialmente en estas latitudes, se puede ampliar y mejorar.

La Orientación Emprendedora se asume como una postura emprendedora estratégica que define las conductas que adoptan los gestores para descubrir y explotar oportunidades de negocios (Lumpkin y Dess, 1996). Es así que empíricamente, Miller y Friesen (1982) y Miller (1983) utilizaron cinco elementos relacionados con la asunción de riesgos y la innovación. *“Una empresa emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de producto, emprende algunos proyectos de riesgo y es la primera en tener innovaciones proactivas, superando a los competidores a los golpes”* (Miller, 1983; 771).

Posteriormente, Covin y Slevin (1989) desarrollaron una escala que consta de tres dimensiones identificadas por Miller (1983). Para el desarrollo de esta escala destacaron que los tres factores actuaron de forma conjunta para la formulación de un constructo

unidimensional, siendo esta la escala más comúnmente usada en la literatura empresarial con el fin de medir la Orientación Emprendedora (Covin y Slevin, 1991; Covin *et al.* 2006; Ripollés y Blesa, 2005; Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2005).

En la literatura actual sobre Orientación Emprendedora varios autores han propuesto y documentado una relación positiva entre la Orientación Emprendedora y los resultados de la empresa (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; Wiklund y Shepherd, 2005). TESIS TESIS TESIS

A decir de Rauch *et al.* (2009), mientras que algunos estudios han encontrado que las empresas que adoptan una fuerte orientación emprendedora obtienen mejores niveles de resultado que las empresas que no adoptan una Orientación Emprendedora, otros estudios reportan bajas correlaciones entre Orientación Emprendedora y el resultado, o incluso eran incapaces de encontrar una relación significativa. Por lo tanto, se puede afirmar que la discusión acerca de esta relación permanece abierta.

No obstante que el número de investigaciones que utilizan medidas objetivas del resultado no es muy abundante, la relación Orientación Emprendedora –resultado financiero podría ser potencialmente positiva. En esta línea, Zahra y Covin (1995) defienden que la Orientación Emprendedora se asocia positivamente al resultado financiero de la empresa y la fuerza de esta relación tiende a ser creciente con el tiempo.

Otros estudios importantes también han estudiado esta relación y confirmado un impacto positivo de la Orientación Emprendedora sobre el resultado financiero. Así, Richard *et al.* (2009) encontraron que la Orientación Emprendedora se relaciona positivamente con el retorno sobre el capital propio o invertido (ROE), en una muestra de 579 bancos en Estados Unidos. Madsen (2007), utilizando medidas subjetivas de desempeño en una muestra de pymes noruegas, señala que un enfoque en actividades emprendedoras puede ser asociado con mejores resultados financieros. Por lo tanto, y de acuerdo con Richard *et al.* (2009), aunque existe cierta ambigüedad en cuanto al impacto de la Orientación Emprendedora sobre el resultado, la mayor parte de la literatura existente apoya una relación positiva.

La vinculación Orientación Emprendedora – resultado en ocasiones no está directamente conectada, pero se considera al entorno como un elemento que desempeña un importante papel moderador (Covin y Slevin, 1989; Robertson y Chetty, 2000; Tang *et al.* 2008; Wiklund y Shepherd, 2005). Según Yeoh y Jeong (1995), la literatura identifica la importancia de la correcta alineación de la orientación con el entorno.

Lawrence y Lorsch (1967) señalaron la importancia de la adecuación de la empresa al entorno, pero la clasificación que ha sido ampliamente utilizada en la literatura surgió del estudio de Khandwalla (1976,1977), que habló de un entorno hostil o favorable.

En este sentido, Robertson y Chetty (2000), comentan que ambientes caracterizados por altos niveles de incertidumbre (hostiles) son propios para fomentar mayores niveles de innovación y la toma de riesgo, lo que implicaría la adopción de una postura emprendedora.

En contra sentido, en entornos benignos, la relación entre una orientación emprendedora y el resultado quizás sea poco significativa o probablemente negativa. Un comportamiento emprendedor conlleva más riesgo que un comportamiento conservador y de acuerdo con Covin y Slevin (1989) en un entorno benigno las empresas enfrentan un ambiente mucho más relajado, y no son obligadas a tomar decisiones que generen incertidumbre o que requieran esfuerzos o recursos para mantener su viabilidad.

Una orientación emprendedora suele ser particularmente benigna para las Pymes en entornos hostiles pues estos entornos, como se señaló anteriormente, contienen menos oportunidades y son más competitivos que los ambientes benignos exigiendo así una postura más innovadora y proactiva (Covin y Slevin, 1989). Según Robertson y Chetty (2000) la adopción de una postura estratégica emprendedora, además de lo ya señalado, también exige mayor toma de riesgo para alcanzar mejores resultados.

Por lo anterior, se desprendería que las empresas más exitosas en ambientes hostiles sean aquellas con una postura proactiva, innovadora y de toma de riesgo. Características inherentes a las empresas con Orientación Emprendedora.

Consecuentemente las empresas que tienen una Orientación al Mercado poseen un efecto directo en los resultados como un efecto indirecto a través de la Orientación Emprendedora y la Innovación. Por consiguiente, en las empresas la Orientación al Mercado es un antecedente de la Orientación Emprendedora. Opuesto a lo que pueda suceder en empresas que tienen más tiempo funcionando (Baker y Sinkula, 2009; Gonzalez-Benito *et al.* 2009)

Asimismo, el carácter de antecedente de la Orientación al Mercado sobre la Orientación Emprendedora se justifica en que resulta factible la existencia de una empresa con una fuerte orientación emprendedora que no esté orientada al mercado, pero resulta difícil de imaginar una empresa orientada al mercado que no presente un elevado carácter emprendedor (Baker y Sinkula, 2009; Gonzalez-Benito *et al.* 2009).

La conclusión de esta tesis doctoral confirman lo ya encontrado en la literatura: una fuerte relación positiva entre la Orientación Emprendedora y el resultado empresarial (Moreno y Casillas, 2008; Tang *et al.* 2008; Wiklund y Shepherd, 2005). Por lo tanto, nuestras aseveraciones, apoyadas en los resultados, sugieren que en general la Orientación Emprendedora tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de las Pymes del Estado de Aguascalientes (Ver tabla 5.1).

Por lo tanto, deja claro además que la Orientación Emprendedora y el resultado financiero están relacionados de forma positiva, a pesar de que la hostilidad del entorno representa una función moderadora importante en dicha relación.

De igual forma, también se puede inferir que las Pymes emprendedoras tienen la capacidad para operar tanto en entornos hostiles como en entornos favorables, y los resultados generales destacan que las Pymes emprendedoras son más rentables que las ya consolidadas. Por lo tanto, se puede concluir que las empresas emprendedoras tienen más libertad para tomar decisiones estratégicas que las consolidadas.

Sin embargo, se aprecia que las Pymes consolidadas que operan en un entorno favorable presentan resultados igual de positivos que las Pymes emprendedoras en el mismo entorno. Es decir, las conclusiones confirman la necesidad crucial de innovar en productos, de tener un comportamiento proactivo y una disposición a la toma de riesgos, siendo esta más marcada para empresas que operan en ambientes hostiles.

Otra conclusión relevante de nuestro trabajo es que la Innovación influye directamente en la obtención de unos mejores resultados. Lo anterior confirmaría las conclusiones de los recientes meta-análisis de Bowen *et al.* (2009) y de Rosenbuch *et al.* (2010), en el sentido que la Innovación es especialmente importante para las Pymes.

#### **6.5.1.3. La Orientación al Mercado influye en el Resultado en las Pymes del Estado de Aguascalientes.**

La literatura de marketing señala que existe una relación entre la fuerza de la orientación al mercado y los resultados, relación que ha sido apoyada empíricamente (Homburg, Hoyer, y Fassnacht, (2002); Kirca, Jayachandran, y Bearden, (2005); Kohli, y Jaworski (1990); Narver, y Slater, (1990); Noble, Sinha, y Kumar, (2002). Sin embargo, las investigaciones anteriores no son coincidentes, apuntándose la necesidad de mayor investigación (Haugland, Myrtveit, y Nygaard, 2007; Hult y Ketchen, 2001).

En la literatura de *Marketing*, distintos autores (e.g. Day y Wensley, 1988) han discutido que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores, y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas por medio de unos menores costos de transformación y/o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, tentativamente obtendrían un mayor nivel de resultados empresariales. Dichos resultados se traducirán en mayores índices de satisfacción por parte de los consumidores, una mayor lealtad, y también en una mayor cuota de mercado consecuentemente en una mayor rentabilidad.

Además, esta acción tendrá a la postre un efecto de retroalimentación importante, dado que los mayores resultados permitirán adicionalmente una mayor reinversión logrando de esta manera consolidar a la organización

En este sentido, a finales de los 80's y principios de los 90's, se desarrolló una hipótesis que se ha ido replicando. En concreto, distintos autores (e.g. Desphandé, Farley y Webste, 1993; Jaworsky y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994) argumentaron que el nivel de rentabilidad de una empresa se encontraba concatenado a el grado de adopción de la filosofía de marketing en el interior de la empresa, es decir, por el grado de orientación de la estrategia de la empresa hacia el mercado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El concepto de orientación al mercado ha sido objeto de una infinidad de investigaciones expuestas desde hace más de veinte años y continúa siendo un tópico que atrapa el interés de los investigadores en marketing según el criterio del Marketing Science Institute (Desphandé y Farley, 1996). En realidad, tal y como indican Varela y Calvo (1998), la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la cual debe fundamentarse la actuación de los responsables de marketing de la empresa.

La definición propuesta por Webster (1988) es probable que sea una de las definiciones que mayor aceptación goza en la literatura, este investigador considera que una empresa se encuentra orientada al mercado si (a) la empresa tiene una muy definida orientación hacia el cliente y la competencia; (b) si esta orientación está formada en un proceso de planificación estratégica; (c) también si la empresa cuenta con los recursos y capacidades necesarios para ampliar sus políticas de marketing y (d) que los resultados puedan medirse atendiendo a indicadores de mercado.

Asi mismo, Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993) reflexionan que la Orientación al Mercado es la capacidad de la empresa para poner en marcha la estrategia de marketing (Kohli y Jaworski, 1990). En base al modelo propuesto por estos autores la Orientación al Mercado se especifica por tres aspectos básicos que son: (a) la generación de información sobre las necesidades (actuales y futuras) del cliente; el comportamiento de la competencia y el entorno; (b) la diseminación de la información a todos los departamentos de la empresa y (c) la capacidad de respuesta de la empresa ante esta información, tanto en lo relativo al diseño de planes de actuación, como a su puesta en práctica.

El segundo modelo, que ha tenido una gran aceptación en la literatura, es el presentado inicialmente por Narver y Slater (1990) y refinado posteriormente en Slater y Narver (1995). En concordancia con estos autores la Orientación al Mercado se administra por medio de dos criterios de decisión fundamentales: la rentabilidad de la empresa y la perspectiva a largo plazo. Bajo este enfoque la Orientación al Mercado se caracteriza por tres dimensiones (a) la orientación al cliente; (b) la orientación a la competencia y (c) la coordinación interfuncional.

La relación entre rentabilidad y resultados aparece perfectamente definida en el modelo propuesto por Kohli y Jaworski (1990), ya que el aumento en la rentabilidad de la empresa es una de las consecuencias derivadas de la Orientación al Mercado. Dichos investigadores profundizan en el análisis de esta relación exponiendo la existencia de una serie de variables que van a actuar como factores moderadores de la relación. Entre estas variables se encuentran el nivel de turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y la turbulencia tecnológica.

En realidad, hoy en día se considera que el concepto de Orientación al Mercado como una nueva forma de entender el concepto de marketing (Varela y Calvo, 1998). Y al mismo tiempo conceptualizar la estrategia en la empresa, a la cual no se ha accedido por accidente, sino por la urgencia de garantizar los resultados presentes y la supervivencia futura. Es por ello que, desde la perspectiva de marketing, la Orientación al Mercado podríamos visualizarla como una nueva forma de entender la relación entre la empresa y el mercado que ha permitido, a las empresas que la han adoptado, obtener una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia.

Desde el enfoque de análisis de Narver y Slater también se argumenta la existencia de una relación positiva entre la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial.

En definitiva, estos investigadores asumen que la rentabilidad de la empresa depende básicamente de tres grupos de características (a) las características del

mercado en el que compite (ritmo de crecimiento, grado de concentración, intensidad de las barreras a la entrada, poder de negociación de clientes y proveedores y turbulencia tecnológica); (b) las características propias del negocio (costos operativos relativos; tamaño relativo; valores, normas y creencias; recursos y habilidades; capacidad de aprendizaje; estilos de dirección; etc.) y (c) el grado de orientación de la empresa al mercado (orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

De igual forma, consideran que tanto las características del mercado como las del negocio también condicionan el grado de orientación de la empresa al mercado.

En concordancia con lo anterior, la utilización de distintos indicadores que se han manejado en la relación Orientación al Mercado- Rentabilidad empresarial, presumiblemente presentarían una gran diversidad, sin embargo en distintas investigaciones empíricas se utiliza un único indicador de resultados (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994). No obstante el resultado de la empresa es un concepto de naturaleza multidimensional, lo cual implica la necesidad de utilizar múltiples indicadores que permitan representar sus diferentes dimensiones (Cool y Schendel, 1987).

En contraparte, también se han utilizado otro tipo de indicadores que presentan una gran heterogeneidad, como el ROA, (Return On Assets- Ingreso sobre los activos), ROE (Return On Equity- Ingreso sobre el capital Invertido), ROS (Return On Sales- Retorno sobre las ventas), la cuota de mercado, etc. En algunas investigaciones de igual forma se utilizan índices que resultan relativamente ambiguos como el resultado global (Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Llonch y Waliño, 1996), el beneficio de la empresa o la rentabilidad global (Deshpandé, Farley y Webster, 1993).

No obstante, cabe la pena resaltar que derivado de la revisión de la literatura y en la práctica una gran proporción de los trabajos expuestos en distintas investigaciones los indicadores utilizados no son representativos de los objetivos de rentabilidad, sino que proceden de juicios

subjetivos emitidos por los responsables o directivos entrevistados. En estos juicios suelen comparar la rentabilidad de su empresa respecto a la media del sector en el que opera, o bien, con su principal competidor.

Por lo anterior, de los resultados de todos estos trabajos empíricos se deriva la existencia de una asociación positiva entre la Orientación al Mercado y Resultados Empresariales. Sin embargo, esta vinculación ha sido percibida con distinta óptica para los diversos indicadores de resultados y en las numerosas muestras. Así mismo, cabría destacar el notable papel que juegan los efectos moderadores de la relación entre la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial.

La conclusión de esta tesis doctoral confirman lo ya encontrado en la literatura: una fuerte relación positiva entre la Orientación al Mercado y el Resultado Empresarial (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994). Por lo tanto, nuestras conclusiones apoyadas en los resultados sugieren que en general la Orientación al Mercado tiene un efecto positivo en el resultado financiero de las Pymes del Estado de Aguascalientes.

Así pues, se puede afirmar que, en el ámbito de las empresas Pymes en el Estado de Aguascalientes, la Orientación al Mercado de la empresa tiene efectos directos sobre los resultados a través de los indicadores básicos de resultados empresariales referidos anteriormente.

Otra conclusión sería el hecho de manejar indicadores de resultados objetivos que complementen las habituales mediciones subjetivas realizadas por los gestores de la empresa. Lógicamente, estas mediciones subjetivas incorporan la visión sesgada de los gestores que dan su opinión. No obstante, parece necesario destacar que la obtención de este tipo de información, considerada en ocasiones de carácter confidencial, suele presentar una cierta complejidad. Autores como Jaworski y Kohli (1993); Slater y Narver (1994); o Santos y Vázquez (1997) también han destacado la necesidad de avanzar en esta dirección.

Una conclusión adicional sería que, si distintas personas tienen la intención de crear su propio negocio, sería prudente también señalar el que los poderes y políticas públicas estén interesados en fomentar, no únicamente el espíritu emprendedor, sino también y de manera muy especial, el éxito de las iniciativas empresariales, resulta conveniente que otorguen una importancia clave a la formación en marketing en los cursos que se organicen para formar a los nuevos emprendedores. Así pues, los conocimientos de marketing deberían ser una materia básica en cualquier curso de creación de empresas.

### **6.6 Implicaciones de la Investigación.**

Las aportaciones realizadas en el epígrafe nos señalan interesantes implicaciones prácticas y de gestión que podrían ayudar a los gestores y a las empresas a entender mejor la Orientación Emprendedora, la Orientación al Mercado así como el Resultado de la Pyme de Aguascalientes, y, por lo tanto, proporcionar algunos elementos claves para mejorar su actuación, dado que la adopción de una determinada orientación, puede conducir a incrementos significativos en los resultados empresariales, como ya se demostró anteriormente en los trabajos citados y expuestos, así como en este trabajo de tesis doctoral.

Nuestros hallazgos indican que las Pymes del Estado de Aguascalientes, poseen una Orientación al Mercado más acentuada que detona en una Orientación Emprendedora, como ha quedado demostrado en la tabla 5.1 en los resultados de las pruebas de las hipótesis. No obstante se ha mencionado también que existe un debate en cuanto al orden de cada uno de los constructos, es decir, si la Orientación al mercado es un antecedente de la Orientación Emprendedora o viceversa.

A efecto de poder resolver lo anterior, se pudiera establecer el orden causal entre los constructos, comprobando de esa manera cual de las dos orientaciones tiene lugar primero. Para desarrollar lo anterior exigiría implementar un procedimiento que permitiese establecer dicho orden, lo cual nos implicaría recoger los datos en el momento en que cada una de las orientaciones fuese estudiada, en el entendido que existiría una confianza plena en los gestores de las empresas entrevistados, para que recordaran en detalle el comportamiento que tuvieron con anterioridad, es decir, con una actuación

empresarial o bien orientados al mercado. Como se puede dilucidar, los problemas que se generarían resultan más que evidentes.

Dado lo complejo que resulta lo anterior, otra manera de solucionar el problema, cuando la información anterior no está disponible por tratarse de un estudio transversal, es realizar una comparación de modelos que expliquen las relaciones entre la orientación al mercado y la orientación empresarial y el efecto de ambas sobre el rendimiento de las empresas y comprobando las diferencias existentes entre ellos.

Lo anterior implica un doble análisis, es decir dos modelos, 1) la orientación al mercado como antecedente y la orientación empresarial como consecuencia (modelo  $OM \rightarrow OE$ ), y 2) la orientación empresarial como antecedente y la orientación al mercado como consecuencia (modelo  $OE \rightarrow OM$ ).

En nuestro estudio optamos por uno solo, es decir: 1) la orientación al mercado como antecedente y la orientación empresarial como consecuencia (modelo  $OM \rightarrow OE$ ), con base en el número de investigaciones realizadas, tomando en cuenta que existe un mayor número de publicaciones en ese sentido. Y corroborando los resultados obtenidos en este estudio con los ya mencionados.

En ese sentido, el efecto que la orientación al mercado tiene sobre la relación entre la orientación empresarial y el resultado empresarial, Matsuno *et al.* (2002) concluyen que dicho efecto es positivo y significativo, es decir, que la orientación empresarial solo tiene efectos sobre el resultado por medio de la orientación al mercado. Resultados similares obtienen Atuahene-Gima y Ko (2001) al comprobar que las empresas que combinan la orientación al mercado con la orientación empresarial muestran unos niveles de resultados superiores a aquellas empresas que solo desarrollan una sola orientación.

Ahora bien, en nuestro estudio existe también evidencia de que las empresas pueden obtener ventajas por medio de un comportamiento empresarial, y la relación entre la Orientación Empresarial y el entorno desempeñan un papel esencial en la capacidad de la empresa para mejorar sus resultados.

La contribución de esta tesis presumiblemente podría ser considerada en dos formas: a) para la academia, esta investigación ofrece resultados empíricos comprobables adicionales sobre la relación entre la Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y el resultado empresarial de las Pymes del Estado de Aguascalientes. Los resultados aquí presentados pueden ser útiles para entender el papel de la Orientación Emprendedora, reportada consistentemente en la literatura como el motor estratégico clave para explorar y explotar nuevas oportunidades de negocio.

Este estudio también tiene el reto de ayudar a llenar el vacío de investigación sobre la Orientación Emprendedora, la orientación al Mercado y el Resultado Empresarial en el contexto de países como el nuestro en concreto, con economías emergentes; b) para los gestores o empresarios esta investigación ofrece importantes puntos de vista sobre los elementos fundamentales del desempeño financiero. De ahí que el correcto ajuste entre la estrategia y el entorno en el que opera la empresa puede ayudar a los gestores a lograr resultados más rentables.

Las principales implicaciones que se deducen del estudio es que los gestores de las empresas Pymes en el Estado de Aguascalientes deben enfocarse en desarrollar una orientación al mercado, pero dicha orientación solo obtendrá efectos positivos sobre el resultado empresarial si va asistida de una orientación emprendedora.

Para ello se requiere que tomen riesgos, siendo proactivos y en la búsqueda constante de desarrollo de innovaciones. En este sentido, dicha orientación al mercado se verá a su vez incentivada por la necesidad de información adecuadamente gestionada para sus clientes, que proporcione la información necesaria para garantizar la identificación y la explotación de nuevas oportunidades de negocio, que les permita diseñar e implementar las actividades que permitirán a la empresa anticiparse a sus competidores. Y manteniendo en todo instante una comunicación eficaz entre los distintos departamentos de la empresa, garantizando de esta forma una efectiva coordinación interfuncional.

### **6.7 Limitaciones y futuras líneas de Investigación.**

Las conclusiones expuestas aquí deben tomarse en consideración teniendo en cuenta las limitaciones del trabajo. Efectivamente, la validez de los resultados obtenidos en este trabajo depende de una serie de cuestiones relacionadas con el diseño de nuestra investigación. De igual forma, nuestro estudio se ha centrado en un solo Estado, por lo que serían necesarias replicas del mismo en otros Estados. Además, se ha utilizado medidas de rendimiento subjetivas, por lo que sería deseable utilizar medidas de rendimiento objetivas.

Sería conveniente utilizar medidas de resultados objetivas que complementen las habituales mediciones subjetivas realizadas por los gestores de la empresa. Evidentemente, estas mediciones subjetivas incorporan la visión sesgada del funcionario que da su opinión. No obstante, parece necesario destacar que la obtención de este tipo de información, considerada en ocasiones de carácter confidencial, suele presentar una cierta complejidad. Autores como Jaworski y Kohli (1993); Slater y Narver (1994); o Santos y Vázquez (1997) también han destacado la necesidad de avanzar en esta dirección.

En ese sentido, es preciso recoger la naturaleza multidimensional del concepto de resultado. Para ello resulta necesario medir el resultado por medio de diversos indicadores de forma simultánea. Autores como Cool y Schendel (1987) han expuesto esta necesidad en sus investigaciones centradas en la rentabilidad. En relación a las investigaciones centradas en la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora, diversos autores han destacado en sus trabajos la necesidad de considerar varios índices de resultados de forma simultánea (Kohli y Jaworsky, 1993; Varela, Calvo y Benito, 1996; Santos y Vázquez, 1997).

Así mismo, también podemos destacar el hecho de que las empresas medianas en contraste con las Pymes que son las que se han estudiado, se ven limitadas en el uso de sus recursos, es decir, los compromisos que pueden tener llevan implícitos una elevada carga de riesgo. Por lo general las Pymes tienen una base de recursos limitada, aunado a lo anterior, los compromisos existentes, los altos costos en ocasiones, podría

tener un grave impacto en las ganancias o quizás poner en peligro el futuro de la empresa.

Por lo tanto las empresas Pymes pueden elegir en base al tipo de orientación, es decir al mercado o emprendedora, aquellos proyectos que tengan un menor grado de riesgo, y al mismo tiempo intentar tratar de controlar su ocurrencia, debido a las limitaciones de su tamaño, y su limitación de recursos, siendo estas más vulnerables que las grandes empresas

La clave entonces para la limitación del riesgo es el control de la probabilidad de ocurrencia, en el contexto de las Pymes, la exposición al riesgo puede surgir con bastante rapidez. Esto parece tener una explicación lógica, no obstante se requeriría de llevar a cabo en el futuro investigaciones a profundidad, para proporcionar una información más extensa sobre esta problemática.

Otra de las limitaciones, es a nuestro parecer el divorcio entre la proactividad y el rendimiento en las Pymes estudiadas en el Estado de Aguascalientes, pudiera explicarse de la siguiente manera; Debido a su tamaño y su limitada base de recursos, la mayoría de estas empresas no puede influir de una manera directa en el medio en el cual se desenvuelven, por ello, la introducción de nuevos productos para hacer frente a su competencia se observa limitada o en ocasiones condicionada, el intentar tener la iniciativa conlleva también el considerar los riesgos de tipo técnico y de mercado. Por lo tanto, aun cuando las Pymes como las que hemos estudiado tienen la voluntad y la visión para aprovechar las nuevas oportunidades, pueden no poseer los recursos y capacidades necesarios para explotarlos.

Finalmente, consideramos que resulta necesario seguir realizando nuevas investigaciones empíricas, en contextos económicos distintos, es decir, bien sea en otros Estados o bien en otros países, para contrastar si los planteamientos desarrollados para explicar si la vinculación de la orientación emprendedora y la orientación al mercado influye en el resultado de las Pymes tiene igual validez en países en vías de desarrollo o en otros Estados de la República Mexicana.

## A

Álvarez, L. Santos, M., y Vázquez, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 4 (2), 7-42.

Andersen, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *Entrepreneurial Behavior and Research*, 16(4), 309-328.

Anderson, J., y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 13,411-423.

Andrés Ciurana, B., y Montesa Andrés, E. (1994). *Manual para emprendedores*. Valencia: CEPYMEV, 22-23.

Appiah–Adu, K. (1997). Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.

Arzubiaga, U., Iturralde, T., y Maseda, A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.

Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation, *Journal of Business Research*, 35, 93-103.

Atuahene–Gima, K., y Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation, *Organization Science*, 12(1), 54-74.

Avlonitis, G.J., y Gounaris, S.P. (1997). “Marketing Orientation and Company Performance: Industrial versus Consumer Goods Companies”, *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402.

Avlonitis, G.J., y Gounaris, S.P. (1999). Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis, *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1003-1037.

Avlonitis, G.J. Kouremenos, A., y Gounaris, S.P. (1993). Discriminating profitable and unprofitable companies on the basis of company marketing profiles. Marketing Profiles Marketing for the New Europe Eds.Chias J y J. Sureda” 22<sup>nd</sup> *European Marketing Academic Conference*, Barcelona 25-28 mayo 1, 105-120.

Aviontis, G.J. y Salavou, H. (2007): “Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance”, *Journal of Business Research*, 60, 566-75.

## B

Banamex (2014). “Empresas Familiares Longevas en México” Mayo 2014.

- Bagozzi, R.P., y Phillips, L.W. (1982). Representing and testing organizational theories: a holistic construal *Administration Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 79-94.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (2009). Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending modals of organizational performance, *Journal of Market – Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Barksdale, B., y Darden, B. (1971). Marketers Attitudes Toward the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 35 (4), 29-36.
- Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barringer, B.R., y Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Bello, L., Polo, y Vázquez, R. (1999). Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas, *Papeles de Economía Española*, 778 y 79, 190-211.
- Bentler, P.M. (1995). *EQS Structural Equations Program Manual*, Encino, CA, Multivariate Software.
- Bhardwaj, B., y Momaya, S. (2007). Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method. *Singapore Management Review*, 29(1), 47-58.
- Bhuiyan, S.N. Mengue, B., y Bell, S.J. (2005) Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance, *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of corporate diversification. *Harvard Business Review*, 57(3), 103-111.
- Bigné, E., y Blesa, A. (2002). Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición, *Revista Española de Investigación de Marketing – Esic*, 6(2), 33-58.
- Bigné, E., Kuster, I., y Andreu, L. (2008). Orientación al mercado Resultados e Indicadores Básicos de Competitividad. Interrelación en las Agencias de Viajes. *Revista Española de Investigación de Marketing – Esic*, 12(1), 97-122.
- Birkinshaw, J. (2003). The Paradox of Corporate Entrepreneurship. *Strategy Business*, 2-13-03, 1-10.

Blesa, A., y Ripollés, M. (2003). The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1).

Blesa, A., y Ripollés, M. (2005). Relacion entre la Orientacion al Mercado y la Orientacion Emprendedora su influencia en el rendimiento de la Empresa, *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa* 14(3) 165-180.

Bohrnstedt, G.W. (1976). Evaluación de la fiabilidad y la validez en la medición de actitudes En Summers, G.F. (ed), *Medición de actitudes*, Trillas, México, 103-127.

Bowen, F.E., Rostami, M. y Steel, P. (2009): "Timing is everthing: a meta-analysis of the relationship between organizational performance and innovation", *Journal of Business Research* (en prensa).

Brown, T. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, *The Guilford Press*, NY.

Burell, G., y Morgan, G. (1979). Social paradigms and Organizational Analysis, *Heinemann*, London.

Burgelman, R. A. (1983a). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28:223-244.

Burgelman, R. A. (1983b). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1363.

Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.

Byrne, B. (2006). Structural equation modeling with EQS, basic concepts applications and programming. *2th edition*, LEA Publishers, London.

## C

Cadogan, J.W., y Diamantopoulos, A. (1995). Narver y Slater, Kohli y Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, 3 (4), 41-60.

Camison-Zornoza, C. La piedra-Alca Mí, R. Mercedes Segarra-Ciprés, M., y Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size, *Organization Studies*, 25(3), 331-361.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres y París.

Carmines, E. G., y Zeller, R.A. (1994). Reliability and Validity Assessment, in M.S. Lewis Beck (ed) *Basic Measurement*, Sage Publications, London.

- Carson, D. (1999). An inaugural commentary for the journal of research in marketing and entrepreneurship, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1(1), 1-4.
- Carter, N.M. Stearns, T: M. Reynolds., y P.D. Miller, B.A. (1994). New venture strategies: theory development with an empirical base *Strategic Management Journal*, 15 (1), 21-41.
- Casillas, J. C. Moreno, A. M., y Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27.
- Cifalinó, A. (2003). Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Toward a Reconciliation of Contingency Theory, Resource Based Theory and Agency Theory in the Information Economy, en E. Genescá, D. Urbano, J.L. Capelleras, C. Guallarte y J.
- Cochran, T. (1985). Entrepreneurship, en *International Encyclopedia of Social Sciences*.
- Collins, D.F. Moore, D.G., y Unwalla, D.B. (1987). The Enterprising Man And The Business Executive, in Baumbach, C.M. y Mancuso, J.R. (eds) *Entrepreneurship and Venture Management*, Ed. Prentice- Hall Inc, 378-397.
- Collins, O., y Moore, D.G. (1970). The organization makers. *New York: Appleton*.
- Connor, T. (1999). Customer – led and market – oriented: a matter of balance, *Strategic Management Journal*, 20(4), 1157-1163.
- Cool, K., y Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance: The case of the U.S Pharmaceutical Industry 1963-1982, *Management Science*, 33. 1102-1124.
- Cooper, A.C. (1993). Challenges in predicting new firm performance, *Journal of Business Venturing*, 8, 241-53.
- Covin J.G., y Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35–50.
- Covin J.G., y Wales, W.J. (2012). The measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35–50. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J.G., y Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G. Green, K.M., y Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.

Cruz, C., y Nordqvist, M. (2010). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, DOI 10.1007/s11187-010-9265-8.

## CH

Chan, J., y Ellis, P. (1998). Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, 15 (2), 119-139.

Chang ,T.Z., y Chen, S.J. (1998). Marketing Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence. *The Journal of Services Marketing*, 12 (4), 246-264.

Checkland, P., y Holwell, S. (1998). Information, Systems and information Systems: Making Sense Out of the field *John Wiley and Sons, Chinchester*.

Chen, G. Firth, M., y Xu, L. (2009). Does the type of ownership control matter? Evidence from China's listed companies. *Journal of Banking & Finance*, 33, 171-181.

Chou, C.P. Bentler, P.M., y Satorra, A. ( 1991). Scaled test statistics and robust standard errors for nonnormal data in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, 347-357.

Chow, I. H. (2006). The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, 71, 11-20.

Chung, L.H., y Gibbons, P.T. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group and Organization Management*, 22(1), 10-30.

Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better mesasures of marketing constructs. *Journal and Marketing Research*, 1(1), 64-73.

## D

Daily, C.M. Johnson, J.L., y Dalton, D.R. (1999). On the Measurements of Board Composition: Poor Consistency and a Serious Mismatch of Theory and Operationalization, *Decision Sciences*, 30(1), 83-106.

Davidsson, P. (1992). Continued Entrepreneurship Ability need and opportunity as determinants of small firm growth, *Journal of Business Venturing*, 6, 405-429.

Day, G.S. (2001). Capabilities for Forging Customer Relationships, en [http://hops.wharton.upenn.edu/ideas/pdjl/Capabilities for Forcing Customer Relations2](http://hops.wharton.upenn.edu/ideas/pdjl/Capabilities%20for%20Forging%20Customer%20Relationships2).

Day, G.S., y Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Positioning. *Journal of Marketing*, 58, (April), 31-44.

- Day, S., y Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- De Clercq, D. Dimov, D., y Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Deng, S., y Dart J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10,725-742.
- Deshpandé, R. Frederik, W., y Webster, Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53 January, 3-15.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1996). Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales. *Marketing Science Institute*, working paper, 96-125 (diciembre).
- Deshpandé, R. Farley, J.U., y Webster JR. F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23 – 37.
- Deshpande, R., y Farley, J. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Dess, G.D. Lumpkin, G.T., y McGee, J.E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 85-103.
- Dess, G.G., y Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1) 147-156.
- Dickson, P. H. (2004). Entrepreneurial orientation: The role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and proactiveness. Pat, 404, 894-4372.
- Dimitratos, P. Lioukas, S., y Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13, 19-41.
- Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. *Sage Publications*, United Kingdom.
- Drayton, B. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review* 44 (3), 20-132.
- Dubois, A., y Gradde, L.E. (2002). The construction industry a loosely coupled systems: Implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20(7), 621-631.

## E

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academic of Management Review*, 14(4), 532-550.

## F

Felton, A.P. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-62.

Fernández, E. Montes, J.M., y Vázquez, C.J. (1997). La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos Síntesis y Estructura Conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3) 11-32.

Fernández, Z. (1999). El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada). *Papeles de Economía Española*, 56-77.

Flavian, C. Lozano, J., y Jimenez, J. (1999). El Impacto de la orientación al mercado en el resultado empresaria." *XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano- Francés, Logroño (la Rioja)* Junio, 1999. 1, 155-166.

Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing Research*, 18, 39-50.

Frank, H. Kessler., A. y Fink, M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62, 175 198.

## G

Gabrielsson, J. (2002). Corporate Entrepreneurship in SMEs: The Role of Corporate Governance and Boards of Directors. *European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management. 2nd EDP-Workshop*. Bellaterra: UAB.

Gartner, W.B. (1988). Who is the entrepreneur? its the wrong question, *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.

Gatignon, H., y Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

Gebhardt, G. Carpenter, G., y Sherry, J. (2006). Creating a Market Orientation: A longitudinal Multifirm, Grounded Analysis of cultural Transformation. *Journal of marketing*, 70 (October 2006), 37-56.

George, B. A., y Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5). 989-1024.

González-Benito, O., González-Benito, J y Muñoz-Gallego, P.A. (2009): "Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success", *European Journal of Marketing*, 43 (4), 500-522.

Gómez , J., Llonch, J. y Rialp, J. (2010): "Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing", *Cuadernos de Gestión*, 10, 85-110.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).

Graves, J.R., y Matsuno, K. (1995). The Research Perspectives on Market Orientation, *Proceeding of Southern Marketing Association Meeting*. (En <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/SMA/>).

Gray, J., y Hooley, G. (2002). Market Orientation and Service Firm Performance A Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980-988.

Greenley, G.E. (1995). Forms of Market Orientation in UK Companies. *Journal of Management Studies*, 32 (1), 46-66.

Griffiths, J.S., y Grover, R. (1998a). Implementing Market Orientation. (*Working Paper of The Coca-Cola Center for Marketing Studies*). University of Georgia.

Griffiths, J.S., y Grover, R. (1998b). A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and The Culture. en D. Grewal y C. Pechman [ed.]: *Marketing Theory and Applications. 1998 AMA Winter Educator' Conference*, 9, 311-319. Chicago: American Marketing Association.

Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta analysis. *European Journal of Marketing*, 40, (1-2), 115-134.

Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: a process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 782-807.

Gundry, L.K., y Kickul, J.R. (2007). Entrepreneurship strategy. Changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention. *SAGE Publications*: Thousand Oaks.

Guth, W.D., y Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, (Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 5-15.

## H

Hair, J.F. Anderson, R.E. Tatham, R.L., y Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice-Hall, New York, NY.

Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.

Han, J. Kim. N., y Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62, 30-45.

Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes, *Academy of Management Review*, 17, 327-351.

Haugland, S.A., Myrtveit, I.y Nygaard, A. (2007): "Market Orientation and Performance in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis". *Journal of Business Research*, 60 (11), 1191-1197.

Hayes, F. (2009). Computational Procedures for Probing Interactions in OLS, and Logistic Regression: SPSS, and SAS Implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924-936.

Hills, G.E. (1994). *Marketing and entrepreneurship, research ideas and opportunities*. westport: *Quorum Books*.

Hills, G.E. LaForge, R., y Parker, B. (1988). *Research at the marketing entrepreneurship interface*. chicago: *The University of Illinois*.

Hitt, M., y Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape *Entrepreneurship as Strategy*, 23-47.

Homburg, CH., y Becker, J. (1998). Market-oriented Management A Systems-based Approach, en P. Andersson [ed.]: *Marketing Research and Practice, Proceedings 27 The EMAC Conference, Track 3*, 129-138, Estocolmo.

Homsby, J.S. Naffziger, D.W. Kuratko, D.F., y Motagno, R.V. (1993). An integrative model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.

Hooley, G. Saunders, J.A., y Piercy, N.F. (1998). *Marketing Strategy & Competitive*, 2a ed, London, Prentice Hall.

Hooley, G.J. Lynch, J.E., y Shepherd, J. (1990). The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-24.

Houston, F.S. (1986). The marketing concept: What it is and What is not. *Journal of Marketing*, 50, 81-87.

Hu, L.T. Bentler, P.M., y Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112, 351-362.

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

Hui Li, Y. Wen Huang, J., y Tien Tsai, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 440-449.

Hunt, S.D., y Morgan, R.M. (1995). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.

Hult, G.T.M., y Ketchen, D.J. (2001): "Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance". *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.

Hurley, R.F., y Hult, G.T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.

## I

Ireland, D. Kuratko, D., y Morris, M. (2006a). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *The Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.

Ireland, D. Kuratko, D., y Morris, M. (2006b). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II. *The Journal of Business Strategy*, 27(2), 21-31.

Ireland, R. D. Hitt, M. A., y Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

## J

Jantunen, A. Puumalainen, K. Saarenketo, S., y Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223.

Jaworski, B. Kohli, A.K., y Sahay, A. (2000). Market – driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 43-54.

Jaworski, B.J., y Kohli, A.K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market-Focused Marketing*, 1 (2), 119-135.

Jaworski, B.J., y Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, (July), 53-70.

Jennings, D.F., y Lumpkin, J.R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15(3), 485-502.

Johnson, J.D. Meyer, M.E. Berkowitz, J.M. Ethington, C.T., y Miller, V.D. (1997). Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human*

*Community Resources*, 24(2), 320-48.

Jones, G.R., y Butler, J.E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18, 733-749.

Jöreskog, K.G. (1994). On the estimation of polychoric correlations and their asymptotic covariance matrix. *Psychometrika*, 59, 381-389.

Jöreskog, K.G., y Sörbom, D. (1986). LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, instrumental Variables and Square Methods, *Scientific Software*, Moorsville, IN.

## K

khandwalla, P. N. (1976/77). some Top Management styles, Their Context and Performance. *Organisation and Administrative Sciences*, 7, 21-51.

Kanter, R. M. (1983). The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation, *New York: Simon and Schuster*.

Keh, H. T. Nguyen, T. T. M., y Ng, H. P. (2006). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.

Kellermanns, F. W., y Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 809–830.

Kemelgor, B.H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67-87.

Kenney, M., y Mujtaba, B.G. (2007). Understanding corporate entrepreneurship and development: A practitioner view of organizational intrapreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 73-88.

Keskin, H. (2006): "Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.

Kijewski, V., y Gross, I. (1990). Market driven versus customer driven. Institute for the study of business markets, *The Pennsylvania State University*, 9.90.

Kirca, A. Jayachandran, S., y Bearden, W. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(April), 24-41.

Kirchoff, B.A. (1991). Entrepreneurship's contribution to economics. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(2), 93-114.

Kohli A.K., y Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, (April), 1-18.

Kohli, A.K. Jaworski, B.J., y Kumar, A. (1993). MAKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, XXX, (noviembre), 467-477.

Kumar, K. Subramanian, R., y Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: a context – specific study. *Journal of Managements*, 24(2), 201-233.

Kuratko, D. F., (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 129-163.

## L

Lafferty, B.A., y Hult, G.T. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, 35, (1), 92-109.

Langerak, F. (2003). An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation. *European Management Journal*, 21(4), 447-464.

Lawrence P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge: Harvard Business school.

Lee, S. M. Lim, S., y Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: A multi- country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1),1-15.

Lévesque, M., y Minniti, M. (2005). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21, 177-194.

Levenburg, N.M. y Schwarz, T. V. (2008). Entrepreneurial Orientation Among the Youth of India: The Impact of Culture, Education and Environment. *The Journal of Entrepreneurship*, 17, 15-35.

Li, H. y Atuahene -Gima, K. (2001): Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China, "*Academy of Management Journal*", 44(6), 1123-1134.

Llonch, A., y Walino, S. (1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *Esic Market*, 3-39.

Loasby, B.J. (2007). A cognitive perspective on entrepreneurship and the firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1078.

Low, M.B., y MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.

Lumpkin, G. T., y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G.T., y Dess, G.G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. *Frontiers for Entrepreneurship Research*. (<http://www.bason.edu/entre/fer>).

Lumpkin, G.T., y Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.

Lumpkin, G. T., Wales, W. J. y Ensley, M. D. (2006). Entrepreneurial Orientation Effects on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age. *Academy of Management Best Conference Paper 2006*, 1(7).

Luque, T. (1997). Investigación de Marketing. *Ariel Economía*, Barcelona.

Lusch, R.F., y Laczniak, G.R. (1987). The Evolving Marketing Concept Competitive Intensity and organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (4), 1-11.

## M

Madsen, E. (2007). The Significance of Sustained Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms: A longitudinal Analysis. *Entrepreneurship y Regional Development*, 19, 185-204.

Maldonado, G.G. (2008). El Impacto de la Logística y la Capacidad Directiva en la Competitividad de la industria del Mueble en España” Tesis Doctoral. *Universitat de Valencia, Facultat de Economía*.

Maldonado, G.G., y Martínez S.M.C (2013). *La Logística y la gestión de la cadena del suministro como estrategia de marketing: Una perspectiva de la PYME de Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Malhotra, N.K. (2004). Marketing Research: An Applied Orientation, 4<sup>th</sup> ed.' Pearson Prentice-Hall, New Jersey.

Matzuno, K. Mentzer, J., y Özsomer, A. (2002). The effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(July), 18-32.

- Mazaira, A. Dopico., A. y Gonzalez, E (2005). Incidencia del Grado de Orientación al Mercado de las Organizaciones Empresariales en el Desarrollo de las Capacidades del Marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, (3), 181-208.
- McClelland, D.C. (1968). *La sociedad ambiciosa*, Ed. Guadarrama.
- McClelland, D.C. (1987). That urge to achieve, in Baumbach, C.M. y Mancuso, J.R. (eds), *Entrepreneurship and venture management*, Ed. Prentice-Hall Inc. 5-15.
- McFadzean, E. O'Loughlin, A., y Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- McNamara, C.P. (1972). The Present Status of Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36 (1), 50-57.
- Meldrum, M. (1997). Behavioural Problems in Implementing Marketing: Market Orientation Revisited and a Case Study. En D. Arnott, S. Bridgewater et al. [ed.]: *Marketing: Progress, Prospects and Perspectives. Proceedings 26 Th. EMAC Conference*, 876-894. Warwick.
- Menguzzato, M., y Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona: Ariel. (2ª. ed).
- Miles, M.P., y Arnold, D.R. (1991). The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 49-65.
- Miles, M.P. Covin, J.G., y Heeley, M.B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8, 63-75.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-792.
- Miller, D., y Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic management. *Strategic Management Journal*, 3:1-25.
- Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, Harvard Business Review, In *Harvard-Deusto Business Review*, 60, 4107-4114.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. *New York. NY: Harper and Rowe*.
- Mohan-Neill, S.I (1995). The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, October, 10-20.
- Móller, K., y Antilla, M. (1987). Marketing Capability- A Key Success Factor in Small Business? *Journal of Marketing Management*, 3 (2), 185-203.
- Moreno, A. M., y Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (2), 507-528.

Morris, M. H. Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2010). Corporate entrepreneurship & innovation *South-Western Pub.*

Morris, M.H., y Paul. G.W. (1987). The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.

Morris, M.H. Schindehutte, M., y Large, R.W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspective. *Journal of Marketing Theory and practice*, 10(4), 1-19.

Murray, J.A. (1981). Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process. *Industrial Marketing Management*, 10, 93-99.

## N

Naldi, L. Nordqvist, M. Sjöberg, K., y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.

Naman, J.L., y Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.

Narver, J.C., y Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, (October), 20-35.

Narver, J.C. Slater, S.F., y Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Focused Market*, 2, 241-255.

Nasrallah, W. F., y Qawasmeh, S. J. (2009). Comparing multi-dimensional contingency fit to financial performance of organizations. *European Journal of Operational Research*, 194, 911-921.

Noble, C.H. Sinha, R.K., y Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.

Nunally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill. New York, 22 Ed.

Nunally, J.C., y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3<sup>a</sup> ed. New York: McGraw-Hill.

## O

Olavarrieta, S. (1997). *The Role of Market Orientation, Knowledge-Related Resources, and Reputational Assets on Firm Performance: An Integrative Resource-Based Model*, Tesis Doctoral, Universidad Georgia, Michigan, UMI.

## P

Paladino, A. (2002). What helps us to innovate? examining the determinants of innovativeness. New product success & performance. *31<sup>st</sup> EMAC Conference. Braga.*

Pelham, A.M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance*, Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.

Pelham, A., y Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market – structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small – firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.

Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.

Peteraf, Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. In *Strategic Management Journal*, 3, 179-191.

Pinchot, G. F.III (1985). Intrapreneuring. *Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Harper&Row.

Porter, Michael. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 398.

## Q

Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.

## R

Rauch, A. Wiklund, J. Lumpkin, G., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761.

Richard, O.C., Wu, P. y Chadwick, K. (2009). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: The role of CEO Position Tenure and Industry Tenure. *The international Journal of Human Resource Management*, 20, 1078-1095.

Ripollés, M. y Blesa, A. (2005). Personal Networks as Fosterers of Entrepreneurial Orientation in New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6, 239-248.

Robertson, C y Chetty, S.K. (2000) A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance. *International Business Review*, 9, 211-235.

Romano, C., y Ratnatunga, J. (1995). The role of marketing. its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing*, 29(7), 9-30.

Rosenbusch , N., Brinckmann, J. y Bausch, A. (2010): "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing* (En prensa).

Rotter, J.B. (1987). External Control and Internal Control in Baumbach, C.M. y Mancuso, J.R. (eds) *Entrepreneurship and Venture Management*, Ed. Prentice- Hall Inc, 15-24.

Ruekert, R. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*. 9 (3), 225-245.

## S

Sanchez, M., y Sarabia, F.J. (1999). Validez y Fiabilidad de Escalas. En Sarabia, F.J. (ed), *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Pirámide, Madrid, 363-393.

Sandik, I.L., y Sandik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.

Santos, L., y Vazquez, R. (1997). La estrategia de marketing como instrumento competitivo en las empresas de alta tecnología. *Revista Asturiana de Economía*, 9, 25-52.

Saporosi, G. (1991). *Pasión entrepreneur*. (coeditado). Barcelona Planeta. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Sarabia, S.F.J. Coordinador (1999). Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas, 1ª ed., *PIRAMIDE*, España.

Say, J.B. (1840). *Cours complet d'économie politique pratique*, en Textes Choisis par Reynaud, P.L., Librairie Dalloz, 1953.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds). *Encyclopedia of entrepreneurship*, 209-229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development* Cambridge University Press, Cambridge, England.

Seelos, C., y Mair, J. (2004). *Entrepreneurs in service of the poor models for business contributions to sustainable development*. Occasional paper, IESE Business School, University of Navarra.

Segars, A.H., y Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: a confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly*, 17 (4), 517-525.

Shapiro, A., y Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. En Kent, C.A. Sexton, D.L. y Vesper, K.H. (eds) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Ed. Prentice-Hall, 72-80.

Shapiro, B.P. (1988). What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-125.

Sharma, P., y Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional sigues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring: 11-27.

Siguaw, J.A. Simpson, P.M., y Baker, T.L. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, 62 (3), 99-111.

Slater, S. F. (2001). Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*, 11(4), 230-232.

Slater, S.F., y Narver, J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, (January), 46-55.

Slater, S.F., y Narver, J.C. (1995a). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, (Julio), 63-74.

Slater, S.F., y Narver, J.C. (2000a). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research* 48, 69-73.

Slater, S.F., y Narver, J.C. (2000b). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120-127.

Srivastava VA, R., y Fahey, L (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A framework for Analysis, *Journal of Marketing*, 62 (1), 2-18.

Srivastava, R., y Fahey, L (1999). Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 66, Special Issue, 168-179.

Stam, W., y Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *The Academy of Management Journal Archive*, 51(1), 97-111.

Stanton,W. Etzel, M., y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*, Mc. Mc Graw-Hill, México, D.F.

Stevenson, H.H., y Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27.

Storey, D.J. (1985). The problem facing new firms. *Journal of Management Studies*, 22(3) 327-45.

## T

Tang, J. Tang, Z. Marino, L.D. Zhang, Y., y Li, Q. (2008). Exploring an inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 219–239.

Teece, D. Pisano, G., y Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *In Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Tena, J. (1982). El Proceso de Creación de una Empresa y el Empresario. *Esic-Market*, Mayo- agosto, 43-55.

Teng, B. (2007) Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource- Based Approach toward Competitive Advantage. *The Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.

Toledo, A., Luis, A., y Sanchez, P. (2011): La Orientacion al Mercado y Desempeño de las Empresas de Manufactura, moderando los efectos de la orientacion emprendedora. *Naturaleza y Desarrollo*,9,(1),5-20.

Trustrum, L... (1989). Marketing: Concept and Function. *European Journal of Marketing*, 23 (3), 48-56.

Tuominen, M. Moller, K., y Rajala, A. (1997). Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market orientation. En Arnott, D., Bridgewater, S., Dibb, S et al., *Marketing: Progress, Prospects Perspectives*, 26 *The EMA C Conference Proceedings*, Warwick, 1220-1240.

Tuominen, M., y Möller, K. (1996). Market Orientation: A State of the Art Review. En J.Berács, A. Bauer y J. Simon [ed.]: *Marketing for an Expanding Europe. 25 th. EMAC Conference Proceedings*, 1161-1181. Budapest.

## V

Varela J.A., y Calvo A. (1998). Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y otros Antecedentes Seleccionados una Investigación Empírica. *Información Comercial Española*, 774 (Noviembre), 37-52.

Varela, J.A. Gutiérrez, A., y Antón, C (1998). La Cultura de Orientación al Mercado y Otros Antecedentes Seleccionados del Rendimiento Empresarial. Un Contraste de Metodologías. *X Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, 135-139, Santander.

Vázquez, R. (1997). *Investigación en Marketing. Escalas de Medida, Contrastación de Hipótesis y Análisis Multivariable*, mimeografiado, Castellón.

Vázquez, R. Santos, M.L., y Álvarez, L.I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90.

Veciana, J, M. (1999). Características del Empresario en España. *Papeles de Economía Española*, 39, 19-36.

Verhoef, P.C., y Leeflang, P.S.H. (2009). Understanding marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73 (March), 14-37.

Vesper, K.H., y Holmdahl, T. (1973). How venture management fares in innovative companies. *Research Management*, 16(3), 30-32.

Vila, N. Kúster, I., y Aldas, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. *Quaderns de treball No 104*, Universitat de Valencia.

Von Hippel, E. (1977). Successful And Failing Internal Corporate Ventures - An Empirical Analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174.

## W

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.

Watson, K. Hogarth-Scott, S., y Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4 (3) , 217-38.

Webster JR. F.E. (1988). *Rediscovering the Marketing Concept*. (MSI Report núm. 88-100). Cambridge: Marketing Science Institute.

Webster, F.E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.

Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 128-138.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic. Management Journal*, 5 (2), 171–180.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation- performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 3, 38-48.

Wiklund, J. (1999a). Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firms – longitudinal evidence. *Frontiers for Entrepreneurship Research*. (<http://www.babson.edu/entre/fer>).

Wiklund, J. (1999b). The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.

Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

## Y

Yeoh, P. y Jeon G, I. (1995). Contingency Relationship Between Entrepreneurship, Export Channel structure and Environment: A Proposed Conceptual Model of Export Performance. *European Journal of Marketing*, 29, 95-115.

## Z

Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

Zahra, S., y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58.

Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.

Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Zahra, S.A. Neubaum, D.O., y Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.

Zehir, C., y Eren, S. (2007). Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry. *Journal of American Academy of Business*, 10 (2), 170-176.

Zhou, Z.K. Yim, K.C., y Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (1), 42-60.

Zinbarg, R.E. Barlow, D.H., y Brown, T.A. (1997). The hierarchical structure and general factor saturation of the anxiety sensitivity index: evidence and implications. *Psychological Assessments*, 9, 277-284.

Zirger, B.J., y Maidique, M.A. (1990). A model of new product development: an empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883.

## ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Estimado empresario: estamos realizando una investigación para determinar el nivel de Orientación Emprendedora en las empresas de Aguascalientes. Agradecemos su valiosa cooperación contestando las siguientes preguntas, asegurándole que la información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

### BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

COLONIA: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD o GIRO: \_\_\_\_\_

1.- Indique los valores de las siguientes variables, así como la tendencia para el año 2013

	2011	2012	Tendencia 2013		
			Aumento	Igual	Disminución
Ingresos por Ventas (millones de pesos)	<input type="checkbox"/> Menos de \$1	<input type="checkbox"/> Menos de \$1			
	<input type="checkbox"/> Entre \$1 y \$2	<input type="checkbox"/> Entre \$1 y \$2			
	<input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3	<input type="checkbox"/> Entre \$2 y \$3			
	<input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4	<input type="checkbox"/> Entre \$3 y \$4			
	<input type="checkbox"/> Entre \$4 y \$5	<input type="checkbox"/> Entre \$4 y \$5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Entre \$5 y \$6	<input type="checkbox"/> Entre \$5 y \$6			
	<input type="checkbox"/> Más de \$6	<input type="checkbox"/> Más de \$6			
<b>No. de Empleados</b>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? ..... Años

3.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital y el gerente es familiar):

SI

NO **(Continua en la pregunta 5)**

4.- Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

SI

NO

5.- El género del director general / gerente de su empresa, es:

Masculino

Femenino

6.- ¿Cuál es la edad del gerente? ..... años

7.- ¿Cuál es la antigüedad del gerente en la empresa? ..... Años

8.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente de su empresa?:

Educación Básica <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>
Carrera Técnica o Comercial <input type="checkbox"/>	Licenciatura o Ingeniería <input type="checkbox"/>
Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>

**BLOQUE II: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA**

9.- Por favor indique si su empresa comúnmente...(Innovación)		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
<b>IN1</b>	Tiene una fuerte intención para estimular la innovación en tecnología, productos o procesos administrativos entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5
<b>IN2</b>	Tiene una fuerte intención para estimular la creatividad y experimentación entre sus trabajadores y empleados.	1	2	3	4	5
<b>IN3</b>	Tiene un fuerte compromiso para invertir a largo plazo en nueva tecnología, en innovación y desarrollo y en mejora continua.	1	2	3	4	5
<b>IN4</b>	Tiene una fuerte intención de implementar iniciativas innovadoras para imitar con éxito a su principal competencia.	1	2	3	4	5
<b>IN5</b>	Tiene una fuerte intención de implementar actividades para mejorar la innovación de los productos, servicios o procesos.	1	2	3	4	5
<b>IN6</b>	Tiene una fuerte intención de introducir nuevas tecnologías pero aún no han sido probadas en la organización.	1	2	3	4	5

10.- Por favor indique si su empresa comúnmente... (Toma Riesgos)		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
TR1	Compromete una cantidad de recursos importante para crecer	1	2	3	4	5
TR2	Invierte en proyectos de alto riesgo que prometen altos ingresos	1	2	3	4	5
TR3	Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos	1	2	3	4	5
TR4	Utiliza prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades	1	2	3	4	5
TR5	Invierte en la adquisición de tecnología de la información	1	2	3	4	5
TR6	Invierte en la adquisición de información externa a la organización	1	2	3	4	5

11.- Por favor indique si su empresa comúnmente... (Proactivo)		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
PR1	Adopta métodos creativos de gestión del negocio mejor que la competencia	1	2	3	4	5
PR2	Tiene nuevos productos o tecnología mejor que la competencia	1	2	3	4	5
PR3	Tiene una mayor capacidad de producción que la competencia	1	2	3	4	5
PR4	Busca oportunidades, tales como nuevos mercados o nuevos clientes, para mejorar su posición de mercado.	1	2	3	4	5
PR5	Se esfuerza por ser el "primero" en la obtención de los beneficios que genera la industria.	1	2	3	4	5
PR6	Supervisa las tendencias tecnológicas e identifica las necesidades futuras de sus clientes actuales y futuros.	1	2	3	4	5

**BLOQUE III: ORIENTACIÓN DE MERCADO**

<b>12.- Por favor indique si su empresa comúnmente... (Orientación al Cliente).</b>		<b>Total desacuerdo</b>			<b>Total acuerdo</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>OC1</b>	Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC2</b>	Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC3</b>	Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC4</b>	Pone bastante atención en el servicio de postventa	1	2	3	4	5
<b>OC5</b>	Frecuentemente incrementa el valor para los clientes	1	2	3	4	5
<b>OC6</b>	Tiene un fuerte compromiso con los clientes	1	2	3	4	5

<b>13.- Por favor indique si su empresa comúnmente... (Orientación a la Competencia).</b>		<b>Total desacuerdo</b>			<b>Total acuerdo</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>OP1</b>	Responde rápidamente a las acciones de la competencia	1	2	3	4	5
<b>OP2</b>	Comparte la información estratégica de la competencia en la organización	1	2	3	4	5
<b>OP3</b>	La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia	1	2	3	4	5
<b>OP4</b>	Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes	1	2	3	4	5

<b>14.- Por favor indique si su empresa comúnmente... (Coordinación Interfuncional).</b>		<b>Total desacuerdo</b>			<b>Total acuerdo</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CI1</b>	Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
<b>CI2</b>	Los distintos departamentos se comunican constantemente	1	2	3	4	5
<b>CI3</b>	Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes	1	2	3	4	5
<b>CI4</b>	Todos los empleados conocen la información del mercado	1	2	3	4	5

	que atienden					
<b>C15</b>	Los empleados del departamento de mercadotecnia toman parte en el desarrollo de nuevos productos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

#### BLOQUE IV: ORIENTACIÓN A LA PYME

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**15.- Por favor indique si... (Propósitos y Metas).**

		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
<b>PM1</b>	Estableció este negocio porque es adecuado a su vida personal, y es mejor que trabajar para alguien más.	1	2	3	4	5
<b>PM2</b>	No se tienen en este momento ningún plan para expandir la empresa o incrementar bastante las ventas.	1	2	3	4	5
<b>PM3</b>	Sus metas para esta empresa están más orientadas a su persona que a factores financieros.	1	2	3	4	5
<b>PM4</b>	Esta empresa es su principal fuente de ingresos y no estaría dispuesto(a) a renunciar tan fácilmente a ella.	1	2	3	4	5
<b>PM5</b>	Sus metas actuales para esta empresa incluyen expandirla o establecer una o más sucursales.	1	2	3	4	5

**16.- Por favor indique si... (Emociones)**

		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
<b>EM1</b>	Considera que esta empresa es una extensión de su personalidad y de sus deseos de ser empresario.	1	2	3	4	5
<b>EM2</b>	Sus metas para esta empresa están interconectadas con las necesidades de su familia.	1	2	3	4	5
<b>EM3</b>	Ama intensamente a su empresa	1	2	3	4	5
<b>EM4</b>	Está emocionalmente conectado con su empresa	1	2	3	4	5
<b>EM5</b>	Su familia emocionalmente lo apoya a seguir adelante en el negocio	1	2	3	4	5

**BLOQUE V: RENTABILIDAD**

17.- Por favor indique si su empresa ha sufrido...		Decremento Significativo			Incremento Significativo	
		1	2	3	4	5
RE1	Cambios en las ganancias de las ventas	1	2	3	4	5
RE2	Cambios en el monto de la ganancia	1	2	3	4	5
RE3	Cambios en los márgenes de ganancia	1	2	3	4	5
RE4	Cómo ha sido su rentabilidad del año pasado	1	2	3	4	5
RE5	Cómo ha sido de rentabilidad comparada con la de su principal competencia.	1	2	3	4	5
RE6	Cómo ha sido su rentabilidad comparada con la media de la industria	1	2	3	4	5
RE7	Cómo ha sido el retorno de sus inversiones el año pasado comparada con la su principal competencia.	1	2	3	4	5
RE8	Cómo ha sido su ganancia el año pasado comparada con la de su principal competencia.	1	2	3	4	5
RE9	Cómo ha sido su participación de mercado el año pasado comparada con la de su principal competencia.	1	2	3	4	5
RE10	Cómo han sido sus ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia.	1	2	3	4	5

**BLOQUE VI: COMPETITIVIDAD**

18.- Comparado con el promedio del sector (desempeño financiero)...		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
FP1	Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años.	1	2	3	4	5
FP4	Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años	1	2	3	4	5

<b>FP6</b>	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

**19.- Comparado con el promedio del sector (costos de las compras)...**

		<b>Total desacuerdo</b>			<b>Total acuerdo</b>	
<b>PC1</b>	Los costos de coordinación con nuestros proveedores son bajos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PC2</b>	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PC3</b>	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PC4</b>	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PC5</b>	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PC6</b>	Los costos de producción de nuestra empresa son bajos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**20.- Trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores en cuanto a (tecnología)...**

		<b>Total desacuerdo</b>			<b>Total acuerdo</b>	
<b>TE1</b>	Desarrollo de tecnología	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TE2</b>	Desarrollo de productos y/o servicios	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>X</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TE3</b>	Desarrollo de procesos de producción y/o servicios	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TE4</b>	Planificación de proyectos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TE5</b>	Mejoramiento de la maquinaria y equipo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TE6</b>	Desarrollo de tecnología de la información	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

iiiiiiiiii GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!!!!!!!!!!!



## Academic Star Publishing Company

228 East 45th Street, Ground Floor, #CN00000267, New York NY 10017  
TEL: 001-347-230-6798 FAX: 001-347-4261986

### Paper Acceptance Letter

March 20th, 2014

Dear Ricardo Garcia Ramirez, Gonzalo Maldonado Guzman and Maria del Carmen Martinez Serna,

Congratulations! After a thorough double-blind review, we are pleased to inform you that your paper entitled The Relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Innovation: Evidence from Mexican SMEs (JBE20140224-2, 1st submission received: 02/24/14) has been formally accepted for publication in a forthcoming issue of Journal of Business and Economics (JBE).

Kindly acknowledge receipt of this acceptance letter.

Thanks for your attention to Journal of Business and Economics!

Best regards,

Journal of Business and Economics

ISSN 2155-7950, USA

Address: Academic Star Publishing Company, 228 East 45th Street, Ground Floor, #CN00000267, New York NY 10017, USA  
TEL: 001-347-230-6798 FAX: 001-347-426-1986  
Email: [economics@academicstar.us](mailto:economics@academicstar.us), [andy@academicstar.us](mailto:andy@academicstar.us)