

# Revista de Ciencias Sociales





*Revista de Ciencias Sociales (RCS)*  
Vol. XXII, No. 4, Octubre - Diciembre 2016, pp. 10-23  
FCES - LUZ • ISSN 2477-9431

## Orientación emprendedora y rendimiento en las pequeñas empresas de México

**Maldonado Guzmán, Gonzalo\***  
**Pinzón Castro, Sandra Yesenia\*\***  
**Marín Aguilar, José Trinidad\*\*\***

### Resumen

En la actual literatura de las ciencias empresariales, la orientación emprendedora es considerada como una estratégica empresarial que facilita el incremento del nivel del rendimiento de las empresas. Además, existe una particular atención por parte de investigadores y académicos en diferenciar los efectos existentes entre cada una de las tres subdimensiones de la orientación emprendedora (innovación, toma de riesgos y proactividad) y el nivel de rendimiento empresarial. Para comprobar esta relación, se realizó una investigación concluyente de tipo empírico, seleccionando una muestra aleatoria de 316 pequeñas y medianas de una población existente de 1.256 empresas del Estado de Aguascalientes (México), aplicando una entrevista personal a los gerentes de las empresas seleccionadas. Asimismo, el objetivo esencial de este estudio empírico es identificar la relación existente entre las tres subdimensiones de la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que existe una relación positiva significativa entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad con el nivel de rendimiento empresarial.

**Palabras clave:** Orientación emprendedora; rendimiento; pequeñas empresas.

\* PhD. en Marketing en la Universitat de Valencia (España). Secretario de Investigación y Posgrado del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Profesor titular de programas de doctorado, maestría y licenciatura en la institución. Sus áreas de investigación son: Marketing Mix, Responsabilidad Social Corporativa, Innovación en Pymes, TICs en Pymes, Propiedad Intelectual en Pymes, Gestión del Conocimiento en Pymes, entre otras. e-mail: gmaldona@correo.uaa.mx

\*\* PhD. Profesora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. e-mail: sypinzon@correo.uaa.mx

\*\*\* PhD. en Marketing en la Universitat de Valencia (España). Director General de Difusión y Vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Profesor titular de programas de maestría y licenciatura en la institución. Sus áreas de investigación son: Marketing Sustentable, Marketing Verde, Orientación Ecológica del Consumidor, Citybranding, Innovación, Neuromarketing, entre otras. e-mail: jtmarin@correo.uaa.mx

Recibido: 2016-07-08 • Aceptado: 2016-09-26

## *Entrepreneurial Orientation and Performance in Mexican Small Business*

### **Abstract**

In the current literature of the business sciences, the entrepreneurial orientation is considered as a business strategy that facilitates the increase of the level of the performance of the companies. In addition, there is particular attention on the part of researchers and academics in differentiating the effects of each of the three sub-dimensions of entrepreneurship orientation (innovation, risk taking and proactivity) and the level of entrepreneurial performance. To verify this relationship, a conclusive empirical research was carried out, selecting a random sample of 316 small and medium-sized enterprises from an existing population of 1,256 companies in the State of Aguascalientes (Mexico), applying a personal interview to the managers of the selected companies. Also, the essential objective of this empirical study is to identify the relationship between the three sub-dimensions of entrepreneurship orientation and entrepreneurial performance. The results obtained allow us to conclude that there is a significant positive relationship between innovation, risk taking and proactivity with the level of business performance.

**Keywords:** Entrepreneurial orientation; performance; small business.

### **Introducción**

La relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial ha recibido mucha atención en la literatura de la gestión por parte de investigadores, académicos y profesionales del emprendimiento en la última década (Baker & Sinkula, 2002; Wiklund & Shepherd, 2005; Todorovic & Schlosser, 2007; Tang *et al.*, 2008; Li *et al.*, 2008; Todorovic & Ma, 2008; Baker & Sinkula, 2009). Específicamente, diversos académicos, como por ejemplo Covin y Slevin (1991), Lumpkin y Dess (1996), Covin *et al.* (2006) e Ireland *et al.* (2009) han aportado evidencia teórica y empírica de la incidencia y comportamiento del nivel de emprendimiento que tiene cada empresa, y lo han relacionado positivamente con el rendimiento empresarial.

Asimismo, Covin y Slevin (1991) fueron de los primeros investigadores en ofrecer una importante contribución al desarrollo de la literatura del emprendimiento, al proponer un modelo teórico que establece una relación positiva entre la orientación emprendedora, medida a través de la innovación, toma de riesgos y proactividad, y el rendimiento de las

empresas. Sin embargo, Covin y Slevin (1991) concluyeron que en estudios futuros se debería de considerar a las tres subdimensiones de la orientación emprendedora (innovación, toma de riesgos y proactividad) de manera separada para lograr mejores resultados en el nivel de rendimiento empresarial.

De igual manera, Lumpkin y Dess (1996) y Kreiser *et al.* (2002) consideraron que la relación entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad con el rendimiento empresarial, constituye un nuevo modelo teórico que tiene que ser investigado y analizado en estudios futuros. Por ello, es importante que se amplíen los estudios empíricos que analicen la relación existente entre la innovación, toma de riesgos y proactividad y el rendimiento empresarial (Kreiser & Davis, 2010), sobre todo en un contexto de las Pymes (Li *et al.*, 2008; Todorovic & Ma, 2008; Baker & Sinkula, 2009). Así, bajo este contexto, la principal contribución de este estudio empírico es identificar la relación entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad (orientación emprendedora) con el rendimiento empresarial en las Pymes de un país de economía emergente, como es el caso de México. Otra contribución

es la metodología utilizada, ya que se utilizará un modelo de ecuaciones estructurales para testar el modelo teórico propuesto.

## **1. Revisión de la literatura**

Los primeros estudios publicados en la literatura sobre la orientación emprendedora, consideraban que las empresas emprendedoras generalmente tendían a tomar mayores riesgos que las demás empresas, específicamente cuando existían condiciones ambientales adversas (Mintzberg, 1973; Khandwalla, 1977). A partir de este punto de vista, varios investigadores y académicos comenzaron a definir y operacionalizar el comportamiento que mostraban las empresas consideradas como emprendedoras, el cual comúnmente consistía en la realización de innovaciones en sus productos o servicios, la toma de riesgos y la proactividad en la toma de decisiones que afectaban su crecimiento y desarrollo (Miller, 1983; Miller & Friesen, 1983).

En este sentido, estos investigadores y académicos consideraron que cualquier empresa que se considere como emprendedora, debería de tener cada una de estas tres subdimensiones de la orientación emprendedora, porque para que realmente exista un emprendimiento es importante que la organización tenga un alto nivel de cada una de éstas (Kreiser & Davis, 2010). Por ello, Covin y Slevin (1988) llegaron a la conclusión de que la orientación emprendedora puede ser medida sin problema alguno a través de estas tres subdimensiones, puesto que regularmente los gerentes toman diversos riesgos (dimensión de toma de riesgos), en la adopción e implementación de las actividades de innovación para lograr mayores ventajas competitivas (dimensión de innovación), y ser más agresivo en el mercado que sus principales competidores (dimensión de proactividad).

En un estudio posterior, Covin y Slevin (1991) consideraron que las tres subdimensiones de la orientación emprendedora: *innovación, toma de riesgos y proactividad*; cuando son consideradas de manera separada en un mismo modelo

teórico, tienen un mayor impacto en el rendimiento de las empresas que consideradas de manera conjunta. Sin embargo, en estudios más recientes se sugiere que cada una de las tres subdimensiones que integran a la orientación emprendedora, posiblemente tengan efectos diferentes en el rendimiento empresarial (Lumpkin & Dess, 1996; Kreiser *et al.*, 2002), que cuando son analizadas en un mismo modelo teórico y de manera conjunta por medio de la orientación emprendedora.

Adicionalmente, estas tres subdimensiones de la orientación emprendedora ya habían sido analizadas en la literatura de manera separada y relacionadas con el rendimiento de las empresas, encontrando, por un lado, que Begley y Boyd (1987) compararon la toma de riesgos con el rendimiento empresarial en empresas emprendedoras, llegando a la conclusión de que la toma de riesgos tiene un efecto positivo significativo en el retorno de la inversión de las empresas. Por otro lado, otros investigadores y académicos, como por ejemplo Deshpandé *et al.* (1993) y Zahra y Bogner (2000), sugirieron que un alto nivel de innovación puede incrementar el nivel de rendimiento de las empresas, además Miller y Friesen (1983) y Lumpkin y Dess (2001) consideraron que un alto nivel de proactividad puede aumentar el rendimiento empresarial.

De igual manera, Lumpkin y Dess (2001) consideraron que investigadores y académicos, deberían de enfocarse en el análisis y discusión de estas tres actividades emprendedoras de manera separada en futuros estudios, para lograr mejores resultados en el rendimiento empresarial. Así, en algunos estudios recientes, como por ejemplo los realizados por Dorenbosch *et al.* (2005) y Ramamoorthy *et al.* (2005), se ha identificado a la innovación como una variable esencial que contribuye de manera significativa en el rendimiento empresarial. Estos resultados dan un fuerte soporte a los argumentos realizados por Schumpeter (1934), quien consideraba que una de las características más importantes que diferencian a las empresas emprendedoras

de aquellas que no lo son, es precisamente la innovación.

Además, Schumpeter (1934) llegó a la conclusión de que una empresa emprendedora es aquella que realiza actividades de innovación, que introduce de manera constante nuevos productos o servicios, crea nuevos métodos de producción, busca operar en nuevos mercados e incorpora nuevos recursos de materias primas (Robinson *et al.*, 1991), ya que las Pymes que operan en un ambiente más dinámico, por lo general tienen más probabilidad de generar mayores actividades de innovación, a través de la introducción de nuevos productos, que aquellas Pymes que operan en ambientes más estables u hostiles (Miller, 1983, 1988; Zahra, 1993).

Asimismo, Zahra (1996) consideró que la innovación de nuevos productos y la innovación tecnológica, comúnmente tienen mayores efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial. Además, Zahra y Bogner (2000) llegaron a una conclusión similar, al considerar que las empresas que tienen como estrategia empresarial a la innovación de nuevos productos, pueden tener mayores efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial que aquellas pequeñas empresas que no tienen a estas dos variables como estrategia empresarial.

Finalmente, Lumpkin y Dess (1996) consideró que las actividades de innovación que realizan las empresas son fundamentales, porque los recursos disponibles se pueden utilizar tanto para el desarrollo tecnológico como para la proliferación de nuevos productos, lo cual puede generar mayores efectos en el rendimiento empresarial. De igual manera, Zahra (1996) concluyó que la inversión en investigación y desarrollo puede generar, al interior de las Pymes, un desarrollo en nuevas tecnologías al igual que un mayor nivel de innovación, lo cual puede traer como consecuencia un mayor nivel de rendimiento empresarial. Por lo tanto, considerando la información anteriormente presentada es posible plantear la primera de las hipótesis:

***H1: A mayor nivel de innovación, mayor nivel de rendimiento empresarial***

Con respecto a la toma de riesgos, Kreiser *et al.* (2002) argumentaron que la toma de riesgos está fuertemente correlacionada con el emprendimiento que tienen las empresas, aunque anteriormente McClelland (1960) ya había considerado que las empresas consideradas como emprendedoras tienen un comportamiento en la toma de riesgos distinto de aquellas empresas consideradas como no emprendedoras. Por ello, de acuerdo a estas afirmaciones no es ninguna sorpresa que la toma de riesgos sea considerada en la actualidad como una variable y comportamiento deseables entre las Pymes, para que permita incrementar no solamente su nivel de emprendimiento sino también su nivel del rendimiento empresarial (Kuratko & Goldsby, 2004).

Otros investigadores, académicos y profesionales, como por ejemplo Miller y Friesen (1982) y Karagozoglu y Brown (1988), llegaron a la conclusión que la toma de riesgos en uno de los conceptos comúnmente más utilizados y asociados, tanto con el comportamiento emprendedor como con el nivel de rendimiento empresarial. Por lo tanto, en la actual literatura se considera que la toma de riesgos tiene una estrecha relación con el rendimiento empresarial (Kreiser & Davis, 2010), ya que las Pymes que no toman ningún riesgo pueden tener una menor participación del mercado, no participan en una industria fuerte y son menos agresivas con sus principales competidores (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991).

En este sentido, la toma de riesgos ofrece la posibilidad de que las Pymes tengan una mayor participación de mercado, al mejorar la disponibilidad de sus recursos, ya que las Pymes no están preocupadas solamente de tener los recursos necesarios para sobrevivir, sino además de tomar riesgos para incrementar su nivel de rendimiento (Zahra & Garvis, 2000). Estas argumentaciones son consistentes con los estudios realizados por Smart y Vertinsky (1984) y Goll y Rasheed (1997), quienes consideraron que la toma de riesgos no solamente es más efectiva para lograr un mejor nivel de emprendimiento, sino también para aumentar el nivel de rendimiento

empresarial. Por lo tanto, en estos momentos es posible plantear la segunda hipótesis:

**H2: A mayor nivel de toma de riesgos, mayor nivel de rendimiento empresarial**

Con respecto a la proactividad, Penrose (1959) fue el primer investigador que analizó la importancia que tiene la proactividad como una variable de medición del nivel de emprendimiento que tenían las empresas, y consideró que la proactividad tiene un fuerte efecto positivo significativo en el rendimiento empresarial. Asimismo, Brendle (2002) llegó a la conclusión de que la proactividad que adoptan e implementen los directivos de las Pymes, puede ser considerado como un recurso esencial para lograr un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Asimismo, un ambiente dinámico regularmente genera diversas oportunidades para las Pymes, y la aplicación de estrategias proactivas puede eficientar no solamente la utilización de los recursos disponibles para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, sino también la obtención de un mejor nivel de rendimiento empresarial (Zahra, 1991; Davis *et al.*, 2010). Además, Zahra (1996) concluyó que las actividades proactivas que adoptan e implementan las Pymes pueden beneficiarlas, al aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y establecer su tecnología como un estándar a seguir por las demás empresas, e incluso al establecer las reglas de la competencia para la obtención de un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Igualmente, las Pymes al realizar actividades proactivas facilita la capitalización de las oportunidades que brinda el mercado, y puede generar un mayor nivel de rendimiento empresarial que el obtenido por sus principales competidores (Lieberman & Montgomery, 1988). Además, Lumpkin y Dess (2001) consideraron que un ambiente hostil del mercado, condiciona a las Pymes a abandonar un comportamiento proactivo para preservar sus recursos limitados, pero el comportamiento proactivo que adopten las empresas también

puede generar fuertes efectos positivos en el rendimiento empresarial en un ambiente dinámico. Por lo tanto, considerando la información anterior es posible plantear la tercera hipótesis:

**H3: A mayor nivel proactividad, mayor nivel de rendimiento empresarial**

## 2. Metodología

Para validar las tres hipótesis de este trabajo se implementó un estudio empírico en las Pymes del Estado de Aguascalientes (México), utilizando como marco de referencia el Directorio Empresarial 2015 del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) para el Estado de Aguascalientes. Se aplicó una encuesta por medio de una entrevista personal a los gerentes de una muestra de 316 Pymes, seleccionándolas de acuerdo a un muestreo aleatorio con un error máximo del  $\pm 4.5\%$  y un nivel de confiabilidad del 96%. Las entrevistas con los gerentes se aplicaron de agosto a octubre de 2015.

Para la medición de la orientación emprendedora se consideró la escala propuesta por Miller (1983) con adaptaciones de Covin y Slevin (1991), Lumpkin y Dess (2001) y Dess y Lumpkin (2005), quienes plantearon que esta orientación puede medirse por medio de tres dimensiones: *innovación* medida por medio de una escala de 6 ítems, *toma de riesgos* medida a través de una escala de 6 ítems y, *proactividad* medida por medio de una escala de 6 ítems. El rendimiento empresarial fue medido a través de una escala de 3 ítems (1: Retorno de la inversión, 2: Ganancias y, 3: Participación de mercado), y fue adaptado de Tan y Litschert (1994). Todos los ítems de las escalas utilizadas en este estudio fueron medidos por medio de una escala tipo Likert de 5 puntos con 1 = Total desacuerdo a 5 = Total acuerdo como límites.

La fiabilidad y validez de las escalas de medida se evaluó a partir de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), aplicando el método de máxima verosimilitud con el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006), y la fiabilidad del modelo

teórico se evaluó a través del alfa de Cronbach y del Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 1988). Asimismo, se consideraron las recomendaciones de Chou *et al.* (1991) y de Hu *et al.* (1992), con respecto a la corrección de los estadísticos del modelo teórico cuando se considera que la normalidad de los datos está presente, utilizando además los estadísticos robustos para proporcionar un mejor ajuste estadístico de los datos (Satorra & Bentler, 1988).

Los resultados obtenidos de la aplicación del AFC se presentan en la Tabla I e indican que el modelo teórico de las subdimensiones de la orientación emprendedora y el rendimiento

empresarial tiene un buen ajuste ( $S-BX^2 = 198.611$ ;  $df = 129$ ;  $p = 0.000$ ;  $NFI = 0.901$ ;  $NNFI = 0.956$ ;  $CFI = 0.963$ ;  $RMSEA = 0.041$ ), todos los ítems de los factores relacionados son significativos ( $p < 0.01$ ), el tamaño de todas las cargas factoriales estandarizadas superan el valor de 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988), el Alfa de Cronbach y el IFC tienen un valor superior a 0.70, y el Índice de la Varianza Extraída (IVE) tiene un valor superior a 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Estos valores indican que existe suficiente evidencia de fiabilidad y validez convergente, lo que justifica la fiabilidad interna de las escalas utilizadas (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1995).

**Tabla I**  
**Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico**

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Innovación	IN1	0.729***	1.000 <sup>a</sup>	0.861	0.864	0.560
	IN2	0.641***	13.027			
	IN3	0.802***	13.349			
	IN4	0.750***	11.878			
	IN5	0.808***	15.514			
Toma de Riesgos	TR1	0.767***	1.000 <sup>a</sup>	0.865	0.870	0.573
	TR2	0.666***	8.459			
	TR4	0.787***	9.393			
	TR5	0.791***	10.036			
	TR6	0.772***	9.900			
Proactividad	PR1	0.781***	1.000 <sup>a</sup>	0.859	0.861	0.553
	PR2	0.727***	11.447			
	PR4	0.715***	11.577			
	PR5	0.741***	11.616			
	PR6	0.751***	12.395			
Rendimiento Empresarial	RE1	0.718***	1.000 <sup>a</sup>	0.836	0.838	0.635
	RE2	0.792***	9.279			
	RE3	0.873***	9.512			
S-BX <sup>2</sup> (df = 129) = 198.611 p < 0.000; NFI = 0.901; NNFI = 0.956; CFI = 0.963; RMSEA = 0.041						

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

\*\*\* =  $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con respecto a la validez discriminante del modelo teórico la evidencia se proporciona de dos maneras que se pueden apreciar en la Tabla II. En primer lugar, se presenta el *test de intervalo de confianza* propuesto por Anderson y Gerbing (1988), el cual establece que con un intervalo del 95% de confiabilidad ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación contiene el valor de 1.0. En segundo lugar, se presenta

el *test de la varianza extraída* propuesto por Fornell y Larcker (1981), el cual establece que el IVE entre cada par de constructos es superior que su correspondiente covarianza al cuadrado. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos de ambos test se puede concluir que ambas mediciones demuestran suficiente evidencia de validez discriminante del modelo teórico.

**Tabla II**  
**Validez discriminante del modelo teórico**

Variables	Innovación	Toma de Riesgos	Proactividad	Rendimiento
Innovación	0.540	0.176	0.180	0.078
Toma de Riesgos	0.289 – 0.547	0.573	0.117	0.068
Proactividad	0.316 – 0.532	0.242 – 0.442	0.553	0.065
Rendimiento	0.183 – 0.375	0.179 – 0.343	0.180 – 0.328	0.635

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%.  
**Fuente:** Elaboración Propia (2016).

### 3. Resultados y discusión

Para dar espuesta a las tres hipótesis de investigación planteadas en este estudio, se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales con el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006), en el cual se examinó la validez nomológica del modelo teórico a través del test de la Chi-cuadrada, que consistió en la comparación de los resultados obtenidos entre el modelo teórico inicial y

el modelo teórico de medición, indicando dichos resultados que las diferencias entre ambos modelos no son estadísticamente significativas, lo que permite ofrecer una explicación de las relaciones observadas entre los constructos latentes (Anderson & Gerbing, 1988; Hatcher, 1994). La Tabla III que se presenta a continuación muestra más a detalle los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales.



**Tabla III**  
**Resultados del modelo de ecuaciones estructurales**

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusto
H1: A mayor nivel de innovación, mayor nivel de rendimiento empresarial.	Innovación → Rendimiento	0.301***	3.805
H2: A mayor nivel de toma de riesgos, mayor nivel de rendimiento empresarial.	Toma de R. → Rendimiento	0.365***	4.244
H3: A mayor nivel de proactividad, mayor nivel de rendimiento empresarial.	Proactividad → Rendimiento	0.363***	4.240
S-BX2 (df = 129) = 198.610; p < 0.000; NFI = 0.901; NNFI = 0.956; CFI = 0.963; RMSEA = 0.041			

\*\*\* = P < 0.01

Fuente: Elaboración propia (2016).

La Tabla III muestra los resultados obtenidos de la aplicación de ecuaciones estructurales del modelo teórico de las tres subdimensiones de la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial, encontrando con respecto a la hipótesis **H1** los siguientes resultados,  $\beta = 0.301$   $p < 0.01$ , e indican que la subdimensión innovación tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial de las Pymes. En cuanto la hipótesis **H2** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.365$   $p < 0.01$ , indican que la subdimensión toma de riesgos tiene efectos positivos significativos en el rendimiento de las Pymes. Con respecto a la hipótesis **H3** los resultados obtenidos,  $\beta = 0.363$   $p < 0.01$ , indican que la subdimensión proactividad tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial de las Pymes.

Considerando los resultados anteriormente presentados es posible establecer, por un lado, que la medición de la orientación emprendedora se puede realizar a través de tres subdimensiones: innovación,

toma de riesgos y proactividad, y, por otro lado, que tanto la innovación como la toma de riesgos y la proactividad generan un mayor nivel de rendimiento empresarial en las Pymes, por lo cual estas tres subdimensiones de la orientación emprendedora son tres buenos predictores del rendimiento de las empresas, especialmente de las Pymes.

Asimismo, estos resultados tienen diversas implicaciones tanto para las empresas como para los gerentes. Por un lado, los gerentes tienen que realizar las acciones necesarias para que estén en condiciones de implementar las distintas actividades que conlleva la orientación emprendedora, es decir, se tienen que efectuar los ajustes necesarios para que las empresas adopten a la innovación como parte de sus actividades cotidianas, realicen los cambios necesarios a sus productos y/o servicios de acuerdo a los gustos y preferencias de sus clientes y consumidores, recaben la información suficiente de sus clientes y consumidores actuales y futuros, así como de sus principales

competidores, para la realización de una toma de decisiones estratégica y, por último, ser más proactivos en las decisiones adoptadas por las empresas para determinar las acciones a seguir por sus principales competidores.

Por otro lado, los gerentes también tienen que realizar las acciones pertinentes para que se adopte e implemente a la orientación emprendedora, lo que conlleva la realización de acciones tendientes a ser más proactivas que sus principales competidores, tratando de ser las primeras en realizar los cambios o ajustes a sus productos y servicios para adecuarlos a los requerimientos de sus clientes. También tienen que tomar mayores riesgos en el diseño e implementación de las estrategias empresariales, buscando adoptar una actitud emprendedora en aquellos nuevos negocios que demanda el mercado, y en los cuales se tiene una mayor probabilidad de tener mejores resultados que los que pudieran obtener sus principales competidores.

Del mismo modo, para que las Pymes sean más innovadoras los gerentes también tienen que ser innovadores, es decir, tienen que generar un ambiente interno en la organización que permita que tanto los trabajadores como los empleados puedan expresar sus ideas con total libertad, y en consenso con los demás departamentos o áreas funcionales de tal manera que se busque la mejor solución a los principales problemas que presenta la organización. Por lo tanto, si las Pymes quieren incrementar significativamente su nivel de rendimiento empresarial, entonces los gerentes tienen que integrar en sus estrategias empresariales a la orientación emprendedora, ya que esta orientación no solamente genera efectos positivos significativos en las actividades de innovación, sino que también incrementa el nivel de rendimiento de las Pymes.

Asimismo, es necesario también exponer las principales limitaciones que tiene este estudio empírico. La primera limitación es la referente a la utilización de las escalas para medir tanto a la orientación emprendedora como el rendimiento empresarial, ya que solamente se consideraron tres dimensiones

para medir a la orientación emprendedora, por lo cual en estudios futuros será necesario incorporar otras dimensiones para corroborar los resultados obtenidos en este trabajo de investigación. Una segunda limitación es la obtención de la información, puesto que se consideraron únicamente variables cualitativas para medir a la innovación, toma de riesgos, proactividad y el rendimiento, por lo cual en estudios futuros sería conveniente utilizar variables cuantitativas para comprobar si se llegan a los mismos resultados.

Una tercera limitación es que las encuestas fueron aplicadas solamente a los gerentes y/o propietarios de las Pymes del estado de Aguascalientes, por lo cual los resultados pueden diferir si se utiliza una muestra de un estado distinto, por ello en estudios futuros será necesaria la aplicación de las encuestas a nivel nacional para comprobar los resultados obtenidos en Aguascalientes. Una última limitación es que la mayoría de las Pymes consideraron que la información solicitada era confidencial, por lo cual los datos proporcionados no necesariamente reflejan la realidad de las organizaciones.

Finalmente, es importante ir más allá de los resultados obtenidos y discutir con mayor profundidad ¿qué efectos se tendrían en las Pymes si se utilizan escalas cuantitativas para medir las tres subdimensiones de la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial? ¿Qué resultados se obtendrían en el rendimiento empresarial de las Pymes si se utiliza un modelo distinto para medir la orientación emprendedora? ¿En qué actividades específicas del rendimiento empresarial se tiene un mayor impacto por parte de las subdimensiones de la orientación emprendedora? Estas y otras preguntas que puedan surgir se pueden contestar en futuras investigaciones.

#### **4. Conclusiones**

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación permiten concluir en dos aspectos esenciales. En primera instancia, la orientación emprendedora adoptada e implementada por las Pymes es posible

medirla a través de tres subdimensiones: innovación, toma de riesgos y proactividad. Por lo tanto, las empresas, especialmente las Pymes, que quieran ser consideradas como emprendedoras, deben de tomar decisiones estratégicas en la realización de actividades de innovación, tanto en sus productos o servicios como en sus procesos y sistemas de gestión, ya que ello les permitirá ser proactivas para sobrevivir y permanecer en el mercado en el que participan, además de lograr mayores ventajas competitivas que las obtenidas por sus principales competidores.

En segunda instancia, la orientación emprendedora por medio de sus dimensiones de innovación, toma de riesgos y proactividad generan un mayor nivel de rendimiento empresarial en las Pymes. Por lo tanto, si las Pymes quieren mejorar su nivel de rendimiento empresarial, entonces tendrán que considerar a las actividades de innovación no solamente como parte de sus actividades cotidianas, sino también como parte esencial de sus estrategias empresariales. Asimismo, tendrán que tomar decisiones estratégicas tendientes a mejorar e incrementar su participación de mercado, y ser proactivas en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado de tal manera que se adelanten a sus principales competidores.

### Referencias bibliográficas

- Anderson, James y Gerbing, David (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". **Psychological Bulletin**. Vol. 13, No. 1. New York. United States. Pp. 411-423.
- Bagozzi, Richard y Yi, Youjae (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 16, No. 1. Berlin. Germany. Pp. 74-94.
- Baker, William y Sinkula, James (2002). "Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box". **Journal of Market Focused Management**. Vol. 5. Dordrecht. Netherlands. Pp. 5-23.
- Baker, William y Sinkula, James (2009). "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business". **Journal of Small Business Management**. Vol. 47, No. 4. Massachusetts. United States. Pp. 443-464.
- Begley, Tomas y Boyd, David (1987). "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses". **Journal of Business Venturing**. Vol. 2, No.1. Amsterdam. Netherlands. Pp. 79-93.
- Bentler, Peter (2005). **EQS 6 Structural Equations Program Manual**. California. Multivariate Software. Pp. 422).
- Brendle, Mark Garrett (2002). "Personality and Company Culture: Important Contributions to Innovation and a Source of Competitive Advantage for Small Businesses". **Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering**. Vol. 62, No. 10-B. Georgia. United States. Pp. 42-48.
- Brown, Timothy (2006). **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. New York. The Guilford Press. Pp. 493.
- Byrne, Barbara (2006). **Structural Equation Modeling with EQS, Basic Concepts, Applications, and Programming**. London. LEA Publishers. Pp. 429.
- Chou, Perry; Bentler, Peter y Satorra, Albert (1991). "Scaled Test Statistics and Robust Standard Errors for Nonnormal Data in Covariance Structure Analysis". **British**

- Journal of Mathematical and Statistical Psychology.** Vol. 44, No. 1. Chichester. United Kingdom. Pp. 347-357.
- Covin, Jeffrey y Slevin, Dennis (1988). "The Influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style". **Journal of Management Studies.** Vol. 25, No. 3. Massachusetts. United States. Pp. 217-259.
- Covin, Jeffrey y Slevin, Dennis (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". **Entrepreneurship Theory & Practice.** Vol. 16, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 7-26.
- Covin, Jeffrey; Green, Kimberly y Slevin, Dennis (2006). "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship". **Entrepreneurship Theory & Practice.** Vol. 30, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 57-81.
- Davis, Justin; Bell, Greg; Payne, Tyge y Kreiser, Patrick (2010). "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Management Power". **American Journal of Business.** Vol. 25, No. 2. Bingley. United Kingdom. Pp. 41-54.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John y Webster, Frederick (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". **Journal of Marketing.** Vol. 57, No. 1. Chicago. United States. Pp. 23-37.
- Dess, Gregory y Lumpkin, Thomas (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship". **Academy of Management Executive.** Vol. 19, No. 1. New York. United States. Pp. 147-156.
- Dorenbosch, Luc; Van Engen, Marloes y Verhagen, Marinus (2005). "On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership". **Creativity & Innovation Management.** Vol. 14, No. 2. Massachusetts. United States. Pp. 129-141.
- Fornell, Claes y Larcker, David (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". **Journal of Marketing Research.** Vol. 18. Chicago. United States. Pp. 39-50.
- Goll, Irene y Rasheed, Abdul (1997). "Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment". **Strategic Management Journal.** Vol. 18, No. 7. Massachusetts. United States. Pp. 583-591.
- Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald y Black, William (1995). **Multivariate Data Analysis with Readings.** New York, NY: Prentice-Hall. Pp. 761).
- Hatcher, Larry (1994). **A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling.** Cary, NC: SAS Institute Inc. Pp. 429).
- Hu, Li-tze; Bentler, Peter y Kano, Yutaka (1992). "Can Test Statistics in Covariance Structure Analysis be Trusted?". **Psychological Bulletin.** Vol. 112, No. 1 New York. United States. Pp. 351-362.
- Ireland, Duane; Covin, Jeffrey y Kuratko, Donald (2009). "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy". **Entrepreneurship Theory & Practice.** Vol. 33, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 19-46.

- Karagozoglu, Necmi y Brown, Warren (1988). "Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms". **Journal of Product Innovation Management**. Vol. 5, No. 4. Massachusetts. United States. Pp. 269-225.
- Khandwalla, Pradeep (1977). "Some Top Management Styles. Their Context and Performance". **Organizational & Administrative Sciences**. Vol. 7, No. 4. Ohio. United States. Pp. 21-51.
- Kreiser, Patrick y Davis, Justin (2010). "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking". **Journal of Small Business and Entrepreneurship**. Vol. 23, No. 1. Montreal. Canada. Pp. 39-51.
- Kreiser, Patrick; Marino, Louis y Weaver, Mark (2002). "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis". **Entrepreneurship Theory & Practice**. Vol. 26, No. 4. Massachusetts. United States. Pp. 71-94.
- Kuratko, Donald y Golsby, Michael (2004). "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship". **Journal of Business Ethics**. Vol. 55, No. 1. Amsterdam. Netherlands. Pp. 13-30.
- Li, Yuan; Zhao, Yongbin; Tan, Justin y Liu, Yi (2008). "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms". **Journal of Small Business Management**. Vol. 46, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 113-133.
- Lieberman, Marvin y Montgomery, David (1988). "First Mover Advantages". **Strategic Management Journal**. Vol. 9, No. Special Issue. Massachusetts. United States. Pp. 41-58.
- Lumpkin, Thomas y Dess, Gregory (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". **Academy of Management Journal**. Vol. 21, No. 1. Birmingham. United Kingdom. Pp. 135-173.
- Lumpkin, Thomas y Dess, Gregory (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle". **Journal of Business Venturing**. Vol. 16, No. 5. Amsterdam. Netherlands. Pp. 429-451.
- McClelland, David (1960). **The Achieving Society**. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company Inc. Pp. 503.
- Miller, Danny (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". **Management Science**. Vol. 29, No. 7. Maryland. United States. Pp. 770-792.
- Miller, Danny y Friesen, Peter (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum". **Strategic Management Journal**. Vol. 3, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 1-25.
- Miller, Danny y Friesen, Peter (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third Link". **Strategic Management Journal**. Vol. 4, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 221-235.
- Mintzberg, Henry (1973). "Strategy-Making in Three Models". **California Management Review**. Vol. 16, No. 2. California. United States. Pp. 44-53.

- Nunnally, Jum y Bernstein, Ira (1994). **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill. Pp. 736.
- Penrose, Edith (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. New York, NY: John Wiley & Sons. Pp. 304.
- Ramamoorthy, Nagarajan; Flood, Patrick; Slaterry, Tracy y Sardesai, Ron (2005). "Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model". **Creativity & Innovation Management**. Vol. 14, No. 2. Massachusetts. United States. Pp. 142-150.
- Robinson, Peter; Stimpson, David; Hueffner, Jonathan y Hunt, Keith (1991). "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship". **Entrepreneurship Theory & Practice**. Vol. 15, No. 4. Massachusetts. United States. Pp. 13-31.
- Satorra, Albert y Bentler, Peter (1988). "Scaling Corrections for Chi Square Statistics in Covariance Structure Analysis". **American Statistics Association 1988 Proceedings of the Business and Economic Sections**. Pp. 208-313.
- Schumpeter, Joseph (1934). **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle**. Cambridge: Harvard University Press. Pp. 255).
- Smart, Carolyne y Vertinsky, Ilan (1984). "Strategy and the Environment: A Study of Corporate Response to Crises". **Strategic Management Journal**. Vol. 5, No. 3. Massachusetts. United States. Pp. 199-214.
- Tan, Justin y Litschert, Robert (1994). "Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry". **Strategic Management Journal**. Vol. 15, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 1-20.
- Tang, Jintong; Tang, Zhi; Marino, Louis; Zhang, Yuli y Li, Qianwen (2008). "Exploring an Inverted U-Shape Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures". **Entrepreneurship Theory & Practice**. Vol. 32, No. 1. Massachusetts. United States. Pp. 219-239.
- Todorovic, William y Schlosser, Francine (2007). "An Entrepreneur and a Leader: A Framework Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a Firm's Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship". **Journal of Small Business & Entrepreneurship**. Vol. 20, No. 3. Montreal. Canada. Pp. 289-307.
- Todorovic, William y Ma, Jun (2008). "Entrepreneurial and Market Orientation Relationship to Performance: The Multicultural Perspective". **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**. Vol. 2, No. 1. Bingley. United Kingdom. Pp. 21-36.
- Wiklund, Johan y Shepherd, Dean (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach". **Journal of Business Venturing**. Vol. 20, No. 1. Amsterdam. Netherlands. Pp. 71-91.
- Zahra, Shaker (1991). "Predictors of Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study". **Journal of Business Venturing**. Vol. 6, No. 1 Amsterdam. Netherlands. Pp. 259-285.
- Zahra, Shaker (1993). "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach". **Journal of Business**

- Venturing**. Vol. 8, No.1. Amsterdam. Netherlands. Pp. 319-340.
- Zahra, Shaker (1996). "Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment". **Journal of Business Venturing**. Vol. 11, No. 3. Amsterdam. Netherlands. Pp. 189-219.
- Zahra, Shaker y Garvis, Dennis (2000). "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect on International Environmental Hostility". **Journal of Business Venturing**. Vol. 15, No. 2. Amsterdam. Netherlands. Pp. 469-492.
- Zahra, Shaker y Bogner, William (2000). "Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment". **Journal of Business Venturing**. Vol. 15, No. 2. Amsterdam. Netherlands. Pp. 135-173.



**Vol. XXII, No. 4**

Esta revista fue editada en formato digital y publicada en diciembre del 2016, por la Universidad del Zulia, Vicerrectorado Académico, Serbiluz - Fondo editorial, Maracaibo -Venezuela.

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)