



Universitat Autònoma de Barcelona

FACULTAD DE CIENCIAS ECONONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

**PROGRAMA DE DOCTORADO
CREACIÓN, ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL

**ORIENTACIÓN AL MERCADO, CAPACIDADES EMPRESARIALES Y
RESULTADOS EN LAS PYMES DE NUEVA CREACIÓN**

Autor: Jorge Eduardo Gómez Villanueva

Directores: Dr. Joan Llonch Andreu y Dr. Josep Rialp Criado

**Bellaterra (Cerdanyola del Vallés)
2008**

A Beatriz Eugenia,
Betty, Jorge E., Marifer y Juan P.

RECONOCIMIENTOS

En primer lugar para poder llevar a cabo la finalización de este trabajo quiero agradecer a mis directores de tesis todo su apoyo y guía en mi proceso de aprendizaje como investigador. Al Dr. Joan Llonch, agradezco que primero como profesor y luego como director de mi trabajo de investigación me haya transmitido además del gusto por el marketing estratégico, el valor de la dedicación y el esfuerzo por hacer el trabajo lo mejor posible. Al Dr. Josep Rialp, quien como profesor nos había demostrado que se puede combinar el rigor académico con el buen humor, y ahora me ha aportado su experiencia y entusiasmo para enriquecer nuestra investigación, gracias por aceptar ser parte de nuestro equipo.

En este sentido, mi reconocimiento a todos mis profesores del departamento de economía de la empresa: Alex Rialp, David Urbano, Diego Prior, Josep M. Surís, Pere Ortín, a los profesores invitados del departamento Ana M. Ussman y Esteban García-Canal, y en especial al Dr. Joaquín Vergés director de nuestro programa.

Ciertamente mi crecimiento académico se ha visto reforzado con el apoyo de todos mis compañeros del programa de creación, estrategia y gestión de empresas, gracias a todos por compartir su tiempo en este proyecto que nos ha reunido.

Agradecer también a las 203 PYMES de nueva creación del sector de la hostelería del territorio español que amablemente nos hicieron favor de ceder su tiempo y atención

para acceder a la información necesaria para la contrastación de las hipótesis de esta tesis.

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo financiero de mi beca de sostenimiento otorgada en México por el Tecnológico de Monterrey Campus Guadalajara, asimismo agradezco también su apoyo para la presentación de ponencias relacionadas con el trabajo de esta tesis en los Congresos de la European Marketing Academy (EMAC), Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa (ACEDE), Encuentros de Profesores de Marketing (EMARKETING) y del mismo Tecnológico de Monterrey.

Agradezco el apoyo de mi familia, de mi esposa e hijos que me acompañaron en este proyecto, de mis padres y hermanos que a pesar de la distancia siempre han estado conmigo.

Finalmente, mi reconocimiento a todos nuestros amigos de Barcelona, en especial a todos los de la comunidad de Sarriá, su cariñosa acogida nos ha hecho sentir como en casa, gracias por su amistad. Echaremos mucho de menos esta hermosa comunidad catalana.

INDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	19
2.1 LAS PYMES DE NUEVA CREACIÓN	19
2.2 LA TEORÍA DE CREACIÓN DE EMPRESAS	27
2.3 LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	40
2.3.1 Antecedentes	43
2.3.2 Recursos y Capacidades	46
2.3.3 Heterogeneidad y condiciones para una ventaja sostenible	55
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL MODELO	70
3.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	76
3.1.1 Concepto de orientación al mercado	77
3.1.2 Antecedentes y variables de control de la orientación al mercado	81
3.1.3 Medición y consecuencias de la orientación al mercado	89
3.2 LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	94
3.2.1 Concepto de aprendizaje organizacional	95
3.2.2 Antecedentes de la orientación al aprendizaje	99
3.2.3 Consecuencias de la orientación al aprendizaje	107

3.3 LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	110
3.3.1 Concepto de orientación emprendedora	111
3.3.2 Antecedentes de la orientación emprendedora	114
3.3.3 Consecuencias de la orientación emprendedora	117
3.4 LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	121
3.4.1 Concepto de capacidad de innovación	122
3.4.2 Antecedentes de la capacidad de innovación	124
3.4.3 Consecuencias de la capacidad de innovación	128
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	136
4.1 MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	136
4.2 ESCALAS DE MEDICIÓN	139
4.3 VARIABLES DE CONTROL	145
4.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS	151
4.5 ANÁLISIS DE FIABILIDAD	151
4.5.1 Diferencias entre primeras, segundas y terceras respuestas	152
4.5.2 Consistencia de los componentes de las escalas	152
4.5.3 Fiabilidad de las escalas	153
4.6 VALIDEZ CONVERGENTE	158
4.7 VALIDEZ DISCRIMINANTE	165
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	169
5.1 RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO	169

5.1.1 Comparación de ajuste del modelo propuesto con el Modelo de Hult et al. (2004)	174
5.1.2 Resultados del modelo propuesto con escala de medida de resultados objetiva	176
5.2 RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO CONSIDERANDO VARIABLES DE CONTROL	180
6. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	188
6.1 RESUMEN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	188
6.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS	191
6.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	193
6.4 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	196
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	200
ANEXOS	249

LISTA DE FIGURAS

2.1 Estructura para describir la creación de nuevas empresas	29
2.2 Modelo basado en los recursos para el análisis de la estrategia	55
2.3 Antecedentes de la ventaja competitiva sostenible	57
3.1 Antecedentes de la capacidad de innovación y su impacto en los resultados organizacionales	72
3.2 Modelo propuesto	73
3.3 Antecedentes de la orientación al mercado	82
3.4 Consecuencias de la orientación al mercado	89
3.5 Tipos de conversión de conocimiento	100
3.6 Fases del proceso de aprendizaje organizativo	101
3.7 Marco conceptual de la orientación emprendedora	114
3.8 Modelo propuesto con hipótesis	135
4.1 Análisis factorial confirmatorio de orientación al mercado	160
4.2 Análisis factorial confirmatorio de orientación al aprendizaje	160
5.1 Modelo propuesto para ecuaciones estructurales	170
5.2 Modelo propuesto con escala de medida de resultados objetiva	177

LISTA DE TABLAS

2.1 Enfoques teóricos sobre el estudio de la creación de empresas	25
2.2 Trabajos realizados en la dimensión del individuo(s) en la creación de empresas	30
2.3 Trabajos realizados en la dimensión del entorno en la creación de empresas	32
2.4 Trabajos realizados en la dimensión de proceso en la creación de empresas	34
2.5 Trabajos realizados en la dimensión de organización en la creación de empresas	37
2.6 Clasificación de los recursos de la empresa	49
2.7 Atributos de los recursos y capacidades para desarrollar ventajas Competitivas sostenibles	59
2.8 Mecanismos aislantes que limitan la réplica o imitación	61
3.1 Definiciones de la orientación al mercado	78
3.2 Variables de control y la relación OM y los resultados	85
3.3 Escala de resultados y de medida “mktor” de la orientación al mercado	90
3.4 Escala de resultados y de medida “markor” de la orientación al mercado	91
3.5 Escala de resultados y de medida de “Deshpande et al. (1993) y otras” de la orientación al mercado	92
3.6 Definiciones de aprendizaje organizacional	96
3.7 Dimensiones de la orientación emprendedora	116
3.8 Variables contingentes en la relación OE-Resultados	117

3.9	Tipos de innovación en las organizaciones	124
4.1	Características de la muestra de empresas	138
4.2	Ficha técnica	138
4.3	Escala de medida de la orientación al mercado	140
4.4	Escala de medida de la orientación al aprendizaje	141
4.5	Escala de medida de la orientación emprendedora	143
4.6	Escala de medida de la capacidad de innovación	144
4.7	Variables de medición subjetiva de los resultados organizacionales	144
4.8	Escala de medida de dinamismo del entorno	147
4.9	Autoclasificación a través del método del párrafo de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978)	150
4.10	Análisis de fiabilidad de la escala de orientación al mercado	154
4.11	Análisis de fiabilidad de la escala de orientación al aprendizaje	155
4.12	Análisis de fiabilidad de la escala de orientación emprendedora	156
4.13	Análisis de fiabilidad de la escala de capacidad de innovación	156
4.14	Análisis de fiabilidad para resultados organizacionales	157
4.15	Análisis de fiabilidad de dinamismo del entorno	158
4.16	Correlación entre dimensiones de orientación al mercado	159
4.17	Correlación entre dimensiones de orientación al aprendizaje	159
4.18	Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez convergente de la escala de orientación al mercado	161
4.19	Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez convergente de la escala de orientación al aprendizaje	162

4.20	Correlaciones para validez convergente de orientación emprendedora	163
4.21	Correlaciones para validez convergente de capacidad de innovación	163
4.22	Correlaciones para validez convergente de resultados organizacionales	164
4.23	Correlaciones para validez convergente de dinamismo del entorno	164
4.24	Correlaciones para validez discriminante de la escala de orientación al mercado	165
4.25	Correlaciones para validez discriminante de la escala de orientación al aprendizaje	166
4.26	Comparación de análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de orientación al mercado	167
4.27	Comparación de análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de orientación al aprendizaje	167
5.1	Relación entre variables del modelo propuesto	171
5.2	Comparación de bondad de ajuste del modelo propuesto y modelo de Hult et al. (2004)	176
5.3	Relación entre variables del modelo de medida de resultados objetiva	178
5.4	Resultados de la variable dinamismo del entorno para cada grupo	181
5.5	Resultados de la variable tamaño de la empresa para cada grupo	182
5.6	Resultados de la variable estrategia para cada grupo	184
5.7	Resultados de la variable estrategia de la empresa con perfiles análogos en la formación de grupos	186

LISTA DE ANEXOS

1. Prueba de muestras independientes entre primeras y segundas respuestas	250
2. Prueba de muestras independientes entre primeras y terceras respuestas	251
3. Prueba de muestras independientes entre segundas y terceras respuestas	252
4. Análisis factorial para el componente de orientación al cliente de la escala de orientación al mercado	253
5. Análisis factorial para el componente de orientación a la competencia de la escala de orientación al mercado	254
6. Análisis factorial para el componente de coordinación interfuncional de la escala de orientación al mercado	255
7. Análisis factorial para el componente de compromiso con el aprendizaje de la escala de orientación al aprendizaje	256
8. Análisis factorial para el componente de visión compartida de la escala de orientación al aprendizaje	257
9. Análisis factorial para el componente de mentalidad abierta de la escala de orientación al aprendizaje	258
10. Análisis factorial para la escala de orientación emprendedora	259
11. Análisis factorial para la escala de capacidad de innovación	260
12. Análisis factorial para la escala de resultados organizacionales con medidas subjetivas	261

13. Análisis factorial para la escala de dinamismo del entorno	262
14. Características del modelo de Hult et al. (2004)	263

1. INTRODUCCIÓN

La Comisión Europea ha destacado la relevancia social y económica de las PYMES, ya que representan el 99% del total de las empresas de la Unión Europea y proveen cerca de 65 millones de empleos. En el caso del tejido empresarial español, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2007 había en España 3,329,086 PYMES. Es decir, el 99.87% de las 3,333,533 empresas que conforman el censo.

De hecho, desde el trabajo de Birch (1979) ha sido valorado el rol de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el proceso de generación de empleos. En la investigación de este autor se reporta que para el período 1969-1976 aproximadamente el 50% de los nuevos puestos de trabajo en USA fueron creados por nuevas PYMES. La presentación de este informe ha tenido una gran repercusión en la gestión pública y en el ámbito académico (Veciana, 1999). La contribución de las PYMES de nueva creación al bienestar económico de los países ha llamado la atención de funcionarios gubernamentales y de investigadores en busca de factores que puedan predecir el éxito y supervivencia de las nuevas empresas (Carter et al., 1994; Shane y Venkataraman, 2000).

Sin embargo, a pesar de su importancia social y económica para el desarrollo regional, en opinión de los 564 expertos consultados en el Informe Nacional España 2007 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), desconocemos la problemática del día a día de los nuevos emprendedores. Para Korunka et al. (2003) hacen falta estudios empíricos

que determinen los factores clave de éxito para lograr la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas.

Se puede constatar que las PYMES de nueva creación se enfrentan a grandes dificultades para su supervivencia en los primeros años de vida. Su tamaño y poca experiencia en el mercado las colocan en una situación más vulnerable en comparación con las empresas grandes y/o las empresas ya establecidas (Carter et al., 1994; Mohan-Neill, 1995; Watson et al., 1998). En este sentido, los fundadores de este tipo de empresas deben encontrar maneras de competir en un mundo donde no habían estado antes. Su riesgo aumenta por iniciar sus operaciones sin reputación en el mercado, sin conocimiento del entorno, con mayores problemas de abastecimiento, con pocos productos o servicios, y con recursos humanos y financieros limitados en comparación con las empresas establecidas (Cooper, 1993; Gruber, 2007; Haber y Reichel, 2005; Storey, 1985).

La gran complejidad de este reto provoca una alta mortalidad para las empresas de nueva creación, la mayoría fracasa en los primeros años subsecuentes al arranque de actividades (Mata, 1996, Laitinen, 1992; Osborne 1993). En el caso de la realidad del tejido empresarial español, hasta un 50% de las mismas cesa su actividad antes de cumplir cinco años del inicio de sus operaciones (Urbano, 2006).

Las pérdidas financieras, económicas y sociales por este fracaso empresarial son significativas. Por tanto, es valioso tratar de desarrollar modelos o investigaciones para apoyar a las empresas de nueva creación (Carter et al., 1994; Laitinen, 1992). El período

de arranque es un tiempo crítico en el desarrollo de las PYMES de nueva creación, los recursos obtenidos y las decisiones tomadas en esta etapa tienen un impacto significativo sobre el futuro de la empresa (Bamford, et al. 2004).

En el marco de la Teoría de Creación de Empresas (*Entrepreneurship*), se han desarrollado diversos estudios para encontrar los determinantes del éxito de las nuevas empresas. La mayoría de las investigaciones sobre las empresas de nueva creación se ha relacionado con las características del empresario fundador, con las características del proceso, o bien, con los factores del entorno en la creación de empresas. Sin embargo, todos estos trabajos han hecho énfasis en los factores determinantes del éxito de las PYMES de nueva creación en la etapa de gestación de la nueva empresa, es decir, en la fase previa al arranque de operaciones.

En este sentido, en la etapa de arranque la Teoría de Creación de Empresas cede el protagonismo del análisis de las empresas de nueva creación a la Teoría de Recursos y Capacidades. Recientemente, Minniti y Lévesque (2008) proponen como línea de investigación determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más que otras en el crecimiento de las empresas de nueva creación. Sin embargo, en esta etapa llama especialmente la atención el hecho de que se han desarrollado pocos trabajos (Newbert et al., 2007).

Precisamente, en la presente investigación, desarrollamos un nuevo modelo basado en cuatro capacidades empresariales clave para las PYMES de nueva creación, que presentaremos en el siguiente capítulo, con el propósito de facilitar que este tipo de

empresas en su etapa de arranque de operaciones, puedan mejorar su rendimiento organizacional y, en consecuencia, logren aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento en el mercado.

En esta línea, la influencia de estas capacidades empresariales críticas para los primeros años de vida de las nuevas empresas en sus resultados organizacionales, la analizaremos no sólo con escalas de medida subjetivas de resultados como la gran mayoría de investigaciones previas para empresas establecidas, sino también con la utilización de escalas de medida objetivas en la medición de resultados de las nuevas empresas. En este sentido, queremos colaborar con nuestro trabajo ante la escasa evidencia empírica a la fecha de este tipo de estudios (Harris, 2001; Madsen et al., 2008; Newbert, 2005; Newbert et al., 2007).

Además, ante la indudable importancia de las nuevas PYMES en la creación de empleos, en el crecimiento económico y en la generación de riqueza de las regiones, y el reto de disminuir los altos índices de fracaso en el mercado de este tipo de empresas, hemos aplicado nuestro modelo entre una muestra de 203 empresas de nueva creación, utilizando la técnica de ecuaciones estructurales.

Por tanto, los dos objetivos básicos de la investigación son:

1. Formular un nuevo modelo que contemple la relación entre capacidades empresariales clave para las nuevas empresas y el rendimiento organizacional, adaptado a las peculiaridades de las PYMES de nueva creación.

2. Poner a prueba dicho modelo entre una muestra de empresas de reciente creación, ya que no hemos encontrado en la literatura revisada estudios científicos que consideren este tipo de empresas.

Para lograr dichos objetivos procederemos del siguiente modo. En el siguiente capítulo trataremos el marco teórico de la investigación. En el capítulo tercero presentaremos el desarrollo del modelo, así como las hipótesis a contrastar. Posteriormente, en el capítulo cuarto describiremos la metodología y la muestra utilizadas. En el quinto capítulo expondremos los resultados, y finalmente en el sexto capítulo presentaremos las conclusiones, las limitaciones y las líneas futuras de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LAS PYMES DE NUEVA CREACIÓN

Es interesante iniciar este apartado con las características que definen a la PYME en comparación con las empresas grandes; conviene precisar en qué radican sus diferencias con el propósito de justificar el estudio de capacidades empresariales específicas para este tipo de empresas que le permitan lograr mejores resultados organizacionales.

La Comisión Europea, en mayo de 2003, publica su recomendación 2003/361/EC que entró en vigencia a partir de enero de 2005 en la que clasifica las empresas de acuerdo al siguiente criterio:

- a) Microempresas: Con menos de 10 trabajadores, volumen de negocio anual y valor de su balance general menor o igual a dos millones de euros.
- b) Pequeñas empresas: Con menos de 50 trabajadores, volumen de negocio anual y valor de su balance general menor o igual a diez millones de euros.
- c) Medianas empresas: Con menos de 250 trabajadores, volumen de negocio anual menor o igual a 50 millones de euros y valor de su balance general menor o igual a 43 millones de euros.

Por tanto, las grandes empresas se consideran a partir de 250 trabajadores. La Comisión Europea destaca la relevancia social y económica de las PYMES, ya que representan el

99% del total de las empresas de la Unión Europea y proveen cerca de 65 millones de empleos, contribuyendo además a la creación de nuevas empresas y a la innovación en diversos sectores industriales.

En el caso del tejido empresarial español, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) organismo del Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1 de enero del año 2007 había en España 3,329,086 PYMES. Es decir, el 99.87% de las 3,333,533 empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca. Destaca en este informe el crecimiento del número de PYMES en el sector servicios, especialmente, en el sector de la hostelería.

Sin embargo, a pesar de su importancia social y económica para el desarrollo regional de una comunidad, en opinión de los 564 expertos consultados en el Informe Nacional España 2007 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), desconocemos la problemática del día a día de los nuevos emprendedores.

Además de las diferencias de tamaño y volumen de negocio entre la PYME y las empresas grandes, como habíamos comentado previamente, la PYME de nueva creación se enfrenta a grandes dificultades para su supervivencia en los primeros años de vida. Su mayor incertidumbre y poca experiencia en el mercado las colocan en una situación más vulnerable en comparación con las empresas grandes y/o las empresas ya establecidas (Carter et al., 1994; Mohan-Neill, 1995; Watson et al., 1998). Los fundadores de este tipo de empresas deben encontrar maneras de competir en un mundo donde no habían estado antes. Su riesgo aumenta por iniciar sus operaciones sin reputación en el

mercado, sin conocimiento del entorno, con mayores problemas de abastecimiento, con pocos productos o servicios, y con recursos humanos y financieros limitados en comparación con las empresas establecidas (Cooper, 1993; Gruber, 2007; Haber y Reichel, 2005; Storey, 1985)

Las PYMES de nueva creación tienen condiciones diferentes para la gestión respecto a las empresas establecidas. Para Roberts (1980), las empresas de nueva creación tienen como desventaja reunir un grupo de gente que por lo general no habían trabajado juntas previamente. Según Karlsson y Honig (2007), este tipo de empresas tienen como desventaja que deben tomar decisiones con presiones de tiempo. En este sentido, Pelham (2000) sugiere que las nuevas empresas deben dar respuesta rápida a informes de insatisfacción de sus consumidores, respuesta inmediata a retos de la competencia y gran velocidad en la detección de preferencias de producto o servicio de los clientes.

La gran complejidad de este reto provoca una alta mortalidad para las empresas de nueva creación, la mayoría fracasa en los primeros años subsecuentes al arranque de actividades (Mata, 1996). Estadísticas de fracaso a nivel internacional muestran que más de un 50% de las nuevas empresas cierran sus operaciones durante los primeros cinco años de funcionamiento en el mercado (Laitinen, 1992). Osborne (1993) reporta que el 90% de las nuevas empresas en USA cierran sus puertas dentro de sus primeros diez años de vida. Según Van Praag (2003) sólo el 50% de las nuevas empresas sobrevive después de tres años de su apertura. Headd (2003) encuentra que el 50% de las nuevas empresas fracasa antes de cumplir los cuatro años de vida. Recientemente, en un estudio empírico con más de 10,000 nuevas empresas estadounidenses de alta tecnología con

más de cinco empleados, sólo el 22% logró sobrevivir después de cinco años operando en el mercado (Song et al., 2008). En el caso de la realidad del tejido empresarial español, hasta un 50% de las mismas cesa su actividad antes de cumplir cinco años del inicio de sus operaciones (Urbano, 2006).

A pesar de los altos índices de fracaso en las empresas de nueva creación y de las desventajas que hemos comentado previamente para este tipo de empresas en comparación con las empresas grandes y/o empresas ya establecidas, para Reynolds (1997) el desarrollo económico del futuro no será dominado por empresas grandes que ya tienen muchos años de experiencia en el mercado, sino por PYMES que tienen mayores posibilidades de adaptación y flexibilidad ante el dinamismo del entorno. En este sentido, Delmar y Davidsson (2000) sugieren que la flexibilidad de las empresas pequeñas de nueva creación es importante para el desarrollo de mayores tasas de innovación que ofrecen a las PYMES mayores ventajas competitivas.

Entender los factores clave de éxito o comprender los determinantes de la supervivencia o fracaso de las PYMES de nueva creación se considera información valiosa para apoyar la toma de decisiones de las nuevas empresas en sus difíciles primeros años de vida (Watson et al., 1998).

La Teoría de Creación de Empresas (CE) comprende el estudio de tres elementos: a) la creación de empresas por empresarios independientes o por nuevos proyectos de empresas existentes, b) la dirección, crecimiento y desarrollo de las PYMES y c) la

gestión de las empresas familiares (Veciana, 1999). Por tanto, la creación de nuevas empresas es un fenómeno que ha sido estudiado en gran medida por este marco teórico.

En el marco de la Teoría de CE, se han desarrollado diversos estudios para encontrar los determinantes del éxito en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas. Para Gartner (1985), la creación de nuevas empresas es un fenómeno multidimensional y complejo. El autor señala cuatro dimensiones para tal efecto: individuo(s), entorno, proceso y organización.

Los resultados de los estudios realizados en cada una de las dimensiones los reportamos en el siguiente apartado, sin embargo, cabe señalar que para Reynolds y Miller (1992) es importante la separación del proceso de creación de nuevas empresas en dos etapas. La primera es el período de gestación (desde su concepción al nacimiento) y la segunda, el período post-nacimiento. Para estos autores los factores clave de éxito para las nuevas empresas después de su nacimiento no son los mismos que en la etapa de gestación, se requieren de diferentes habilidades y de tomar distintas decisiones para la gestión de cada una de las dos etapas. Las tres primeras dimensiones (individuo, entorno y proceso) han hecho énfasis en los factores determinantes del éxito de las PYMES de nueva creación en la etapa de gestación de la empresa.

Precisamente, en la dimensión de organización se han desarrollado investigaciones para apoyar al empresario fundador en la etapa siguiente a la gestación, que es la de supervivencia y crecimiento de su nueva empresa. Parece ser que en esta dimensión de organización, como habíamos comentado previamente la Teoría de Creación de

Empresas (CE) deja de ser el enfoque principal del análisis de las empresas de nueva creación, cediendo su lugar a la Teoría de Recursos y Capacidades (RC). Diversas investigaciones coinciden en señalar que la respuesta a la pregunta ¿cómo y por qué nuevas empresas sobreviven el proceso de arranque y crecen hasta convertirse en empresas exitosas? se encuentra en que este tipo de empresas puedan identificar y adquirir recursos y capacidades valiosos para los primeros años de vida (Almeida y Fernando, 2008; Cooper et al., 1994; Gartner et al., 1998; Haber y Reichel, 2007; Heirman y Clarysse, 2004; Newbert et al., 2007; Wu, 2007).

Recientemente, Minniti y Lévesque (2008) proponen como línea de investigación determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más en el crecimiento de las empresas de nueva creación que otras. Por tanto, proponemos en nuestra investigación el uso de la Teoría de RC. Además, de acuerdo con Heirman y Clarysse (2004), el uso de la Teoría de Recursos y Capacidades es útil para estudiar las nuevas empresas por las siguientes razones: a) captura la complejidad y heterogeneidad de este tipo de empresas, b) identifica interacciones de recursos y capacidades para el éxito empresarial, c) permite encontrar configuraciones de recursos que pueden explicar mejor el éxito y crecimiento que la consideración de recursos independientes o aislados, d) considera el estudio de recursos y capacidades de las nuevas empresas y su relación con el entorno.

De acuerdo con Veciana (1999), existen otras teorías que estudian el fenómeno de la creación de nuevas empresas, dichas teorías se muestran en la tabla 2.1. Entre ellas destaca la Teoría de los Rasgos de la Personalidad (Collins et al., 1964; McClelland, 1961) que diferencia los atributos psicológicos de los emprendedores de los que no

tienen estas características, sin embargo esta teoría no la consideramos adecuada para nuestra investigación porque está limitada a una sólo dimensión del fenómeno de creación de empresas, sólo cubre el enfoque psicológico del individuo.

Tabla 2.1 Enfoques teóricos sobre el estudio de la creación de empresas

Marco conceptual	Nivel de análisis	Enfoque	Limitación
Teoría de los Rasgos de la Personalidad (Collins et al., 1964; McClelland, 1961)	Individual	Psicológico	Sólo cubre la dimensión del individuo(s) en la creación de empresas
Teoría de Redes (Aldrich y Zimmer, 1986; Birley, 1985)	Individual	Sociocultural	Sólo considera la dimensión de proceso en la creación de empresas
Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982)	Empresa	Sociocultural	Está incluida en la Teoría de RC
Teoría de la Ecología Poblacional (Hannan y Freeman, 1977)	Global de la economía	Sociocultural	No llega a nivel empresa, se queda en el análisis macro de sectores industriales
Teoría Institucional (North, 1990)	Global de la economía	Sociocultural	Útil sólo para la etapa de gestación de las nuevas empresas

Fuente: Elaboración propia basado en Veciana (1999).

La Teoría de Redes (Aldrich y Zimmer, 1986; Birley, 1985) parte de la idea de que el emprendedor requiere de una red de relaciones sociales con proveedores, clientes, organismos públicos, cámaras o asociaciones profesionales, etc., sin embargo, tiene una visión limitada del fenómeno global de creación de empresas, igual que la anterior no la consideramos relevante para nuestra investigación porque está limitada a una sólo

dimensión, sólo que en lugar del individuo ahora es la de proceso de creación de nuevas empresas.

La Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982) que tiene como idea central que las empresas tienen *rutinas organizativas* que contienen los conocimientos y habilidades de la organización que van adaptando paulatinamente a los cambios, su nivel de análisis ya no es individual como las dos anteriores, sino que ahora trata la visión de la empresa desde un enfoque sociocultural (Veciana, 1999), creemos como veremos más adelante que esta teoría queda incluida en la Teoría de Recursos y Capacidades.

La Teoría de la Ecología Poblacional (Hannan y Freeman, 1977) o ecología de las organizaciones considera que el entorno explica el nacimiento y muerte de las empresas, su nivel de análisis es a nivel global de la economía con un enfoque sociocultural, la limitación de esta teoría es que no llega al nivel de la empresa, se queda en el análisis macro de sectores industriales. Finalmente, la Teoría Institucional (North, 1990), distingue factores formales (reglas, políticas, contratos, etc.) y factores informales (valores, cultura, costumbres) en la creación de empresas, sin embargo, consideramos que esta teoría cubre las decisiones durante la etapa de gestación de las nuevas empresas, dejando de lado la etapa posterior al arranque de operaciones.

Por tanto, en seguida analizaremos las dos teorías que sirven de fundamento en nuestra investigación. La Teoría de Creación de Empresas (CE) y la Teoría de los Recursos y Capacidades (RC).

2.2 LA TEORÍA DE CREACIÓN DE EMPRESAS

Para Veciana (1999) la Teoría de CE se consolida como programa de investigación científica a inicios de la década de los 80's. Dicho programa comprende el estudio de tres elementos: a) la creación de empresas por empresarios independientes o por nuevos proyectos de empresas existentes, b) la dirección, crecimiento y desarrollo de las PYMES y c) la gestión de las empresas familiares. Por tanto, como hemos comentado previamente, la creación de nuevas empresas es un fenómeno que ha sido estudiado en gran medida por este marco teórico.

Para Gartner (1985), de manera similar, la creación de nuevas empresas implica una de las siguientes alternativas: a) Creación de una nueva empresa independiente, b) Un nuevo centro de beneficios dentro de una empresa con otros negocios establecidos y c) Una alianza estratégica o coinversión en la que los socios adquieren experiencia en productos, procesos, mercado y/o tecnología; esperan resultados más allá de un año a partir de la realización de la inversión; es considerada como una nueva entrada al mercado por sus competidores; es considerada una nueva fuente de oferta por sus clientes potenciales.

La importancia de estas alternativas radica en establecer las dimensiones que se han investigado en la literatura de creación de empresas (*entrepreneurship*) para el estudio de las empresas de nueva creación.

En su estudio empírico en empresas de informática, Van de Ven (1984), propone tres dimensiones:

- a) empresarial, que considera las características y atributos psicológicos de los emprendedores fundadores
- b) organizacional, que considera la planeación y organización de actividades que se toman antes y después del inicio de operaciones de la empresa
- c) ecológica, que considera el entorno para influir en el desarrollo de la industria

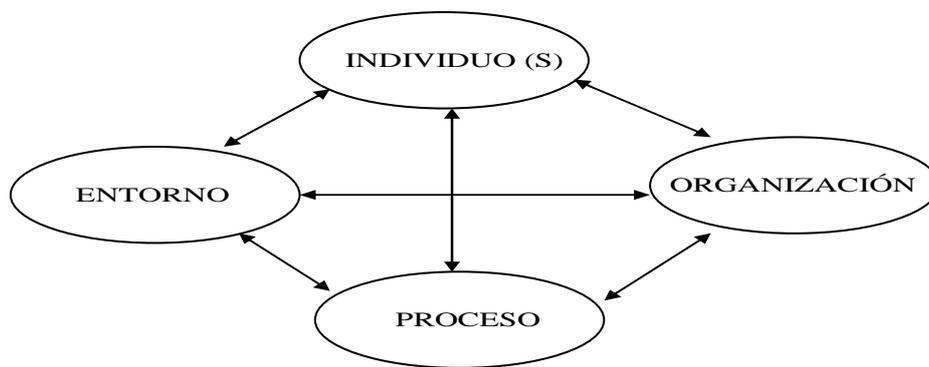
Sin embargo, la propuesta de cuatro dimensiones para explicar el fenómeno de creación de nuevas empresas elaborada por Gartner (1985) y Gartner et al. (1989 y 1998), ha sido la de mayor difusión en el campo de la creación de empresas. Estas cuatro dimensiones (individuo, proceso, entorno y organización) se muestran en la figura 2.1, las variables que se incluyen en cada dimensión son las siguientes:

- 1) Individuo (s): Deseos, motivaciones e intenciones en la creación de empresas, necesidad de logro, propensión a tomar riesgos, satisfacción en el trabajo, experiencia laboral, experiencia en creación de empresas, familiares emprendedores, edad, género, nivel de educación.
- 2) Proceso: Identificación de oportunidad de negocio, elaboración de un plan de negocio, selección de productos o servicios, ubicación de la empresa, relaciones o redes del empresario.
- 3) Entorno: Disponibilidad de recursos financieros, personal calificado, accesibilidad de proveedores y consumidores, regulaciones gubernamentales, relaciones con universidades, incubadoras y parques científicos y tecnológicos,

barreras de entrada, rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de clientes y proveedores.

- 4) Organización: Selección de estrategia competitiva, desarrollo de capacidades y competencias organizacionales, diseño de estructura organizacional.

Figura 2.1 Estructura para describir la creación de nuevas empresas



Fuente: Gartner (1985)

En este marco de la Teoría de CE (*Entrepreneurship*), se han desarrollado diversos estudios para encontrar los determinantes del éxito en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas. La mayoría de las investigaciones sobre las empresas de nueva creación se ha relacionado con las características del empresario fundador, quizá porque para muchos investigadores siguiendo una línea tradicional, es la figura del empresario fundador quien hace la diferencia, es el emprendedor quien fija las condiciones y características del negocio, es él quien tiene la habilidad de crear valor para el éxito de la empresa de nueva creación (Van Praag, 2003). De acuerdo con Gartner (1988) no se puede separar el baile del bailarín, no es posible separar la creación de nuevas empresas del emprendedor. En este sentido, para las nuevas organizaciones la empresa puede ser

considerada como una extensión del empresario fundador (Chandler y Hanks, 1994).

Los trabajos realizados en la literatura revisada en la dimensión del individuo o empresario fundador se presentan en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Trabajos realizados en la dimensión del individuo(s) en la creación de empresas

Autor(es)	Año	VARIABLES analizadas
Ajzen	1987 y 1991	Motivaciones y conducta del emprendedor
Amason et al.	2006	Características del equipo fundador
Bates	2005	Educación y experiencia previa del emprendedor
Bird	1992	Intenciones del emprendedor
Campbell	1992	Actitudes e intereses del emprendedor
Chandler et al.	2005	Influencia del equipo fundador
Duchesneau y Gartner	1990	Educación y experiencia previa del emprendedor
Franke et al.	2008	Educación y experiencia previa del emprendedor
Gatewood et al.	1995	Actitudes, intenciones, experiencia previa y género del emprendedor
Haber y Reichel	2007	Educación y experiencia previa
Henderson y Robertson	2000	Actitudes y edad del emprendedor
Hmieleski y Ensley	2007	Liderazgo y heterogeneidad del equipo fundador
Kirby	2003	Educación en CE del emprendedor
Kolvereid e Isaksen	2006	Actitudes e intenciones del emprendedor
Korunka et al.	2003	Antecedentes familiares
Krueger y Casrud	1993	Intenciones y conducta del emprendedor
Krueger y Brazeal	1994	Intenciones y conducta del emprendedor
Lafuente y Salas	1989	Educación y experiencia previa del emprendedor
Madsen et al.	2003	Características de la personalidad, edad, educación y experiencia del emprendedor
Nelson y Taylor	1995	Dinamismo del entorno (ubicación geográfica)
Peterman y Kennedy	2003	Educación en CE del emprendedor
Roberts	1980	Antecedentes familiares
Shrader y Siegel	2007	Educación y experiencia previa del emprendedor
Townsend et al.	2008	Características de la personalidad
Van Praag	2003	Educación y experiencia previa del emprendedor
Veciana et al.	2005	Intenciones, edad y género del emprendedor
Verheul et al.	2005 y 2006	Características de la personalidad y género del emprendedor
Walstad y Kourilsky	1998	Edad y raza del emprendedor
Zhang y Yang	2006	Características de la personalidad

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, se han analizado diversas características del perfil del emprendedor, entre ellas destacan las variables de la personalidad del emprendedor, la educación, la experiencia previa laboral y en creación de empresas, la edad y el género. En relación a las variables: a) edad (Delmar y Davidsson, 2000; Henderson y Robertson, 2000; Mata, 1996; Veciana et al., 2005), b) género (Cooper et. al., 1994; Verheul et al., 2005 y 2006), c) raza (Walstad y Kourilsky, 1998), y c) antecedentes familiares (Korunka et al., 2003) no se ha obtenido información concluyente.

Por otra parte, sí se ha encontrado una relación significativa positiva para la variable características de la personalidad y el éxito de las nuevas empresas, esta variable incluye las actitudes ante el riesgo, la necesidad de logro, y el autocontrol del empresario fundador (Ajzen, 1987; Bird, 1992; Birley y Westhead, 1994; Kolvereid e Isaksen, 2006; Korunka et al., 2003; Krueger y Brazeal, 1994; Townsend et al., 2008; Zhang y Yang, 2006). Además, varios trabajos coinciden en que factores como la educación y la experiencia laboral previa del emprendedor en sectores industriales relacionados con la nueva empresa, así como la experiencia previa del empresario fundador en la creación de empresas son significativas en el éxito de las nuevas empresas (Bates, 2005; Franke et al., 2008; Haber y Reichel, 2007; Lafuente y Salas, 1989; Shrader y Siegel, 2007; Van Praag, 2003).

Considerar sólo las características o perfil del emprendedor para determinar el grado de éxito de las nuevas empresas resulta incompleto, es importante tomar en cuenta otros factores como el entorno de la organización (Birley y Westhead, 1994; Borch et al., 1999; Van de Ven, 1993). No debemos exagerar las habilidades del emprendedor,

debemos tener un enfoque realista sobre sus limitaciones (Reid y Smith, 2000). Por tanto, es importante considerar el impacto de factores relacionados con otra de las dimensiones propuestas por Gartner (1985), se trata de la influencia del entorno en las posibilidades de éxito de las PYMES de nueva creación. La tabla 2.3 presenta los trabajos realizados incluidos en la literatura revisada dentro de la dimensión del entorno.

Tabla 2.3 Trabajos realizados en la dimensión del entorno en la creación de empresas

Autor(es)	Año	VARIABLES ANALIZADAS
Acs y Audretsch	1989	Crecimiento del sector industrial
Audretsch y Mahmood	1995	Estructura de la industria
Chandler y Hanks	1994	Atractividad de sectores industriales
Ensley et al.	2006	Dinamismo del entorno
Etzkowitz	2002	Influencia de las incubadoras de empresas
Gilbert et al.	2008	Ubicación en clusters geográficos
Hill y Deeds	1996	Estructura de la industria
Kakati	2003	Influencia del tipo de sector industrial
Keeble y Walker	1994	Dinamismo del entorno
Laukkanen	2000	Relación con instituciones gubernamentales (apoyo financiero)
Laukkanen	2003	Relación con universidades (capacitación en creación de empresas)
Lee y Osteryoung	2004	Incubadoras de empresas universitarias
Markman et al.	2005	Relación con universidades (transferencia tecnológica)
McDougall et al.	1992	Estructura de la industria
O’Gorman	2001	Estructura de la industria
Okamuro y Kobayashi	2006	Dinamismo del entorno (ubicación geográfica)
Osborne	1993	Estructura de la industria
Phan et al.	2005	Influencia de parques científicos y tecnológicos
Sandberg y Hooper	1987	Estructura de la industria
Santarelli y Piergiorganni	1995	Crecimiento del sector industrial
Song et al.	2008	Dinamismo del entorno
Stuart y Abetti	1987	Crecimiento del sector industrial
Wagner	1994	Crecimiento del sector industrial
Zahra et al.	2002	Estructura de la industria

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta dimensión del entorno, una de las variables que más ha llamado la atención de los investigadores son las características del sector industrial, diversos trabajos concluyen que para las PYMES de nueva creación es recomendable ingresar en sectores industriales en crecimiento que les permitan a las nuevas empresas competir con las empresas establecidas (Acs y Audretsch, 1989; Sandberg y Hofer, 1987; Santarelli y Piergiovanni, 1995; Stuart y Abetti, 1987; Wagner, 1994).

Se recomienda también el acceso en industrias que no sean intensivas en capital y que no requieran grandes economías de escala, esto debido a las limitaciones de las PYMES de nueva creación en su disponibilidad de recursos financieros, de esta manera, para las industrias intensivas en mano de obra los requerimientos de inversión serán menores (Audretsch, 1991; McDougall et al., 1992). Además, se recomienda a las nuevas empresas participar en sectores industriales fragmentados para evitar la competencia directa con grandes empresas ya establecidas en sectores concentrados, ya que las empresas establecidas en este tipo de mercados tienen mayores ventajas competitivas en comparación con las nuevas empresas (Audretsch y Mahmood, 1995; Kakati, 2003).

En esta misma dimensión del entorno, diversos estudios han demostrado la efectividad de los programas de apoyo gubernamentales en la creación de nuevas empresas, la eficacia de incubadoras de negocios, la influencia positiva de parques científicos y tecnológicos, así como de la relación con universidades (Etzkowitz, 2002; Laukkanen, 2000 y 2003; Lee y Osteryoung, 2004, Markman et al., 2005; Phan et al., 2005).

Las oportunidades de negocio no están esperando a ser descubiertas, no sólo se trata de encontrarlas sino que los emprendedores las construyen y las evalúan, y finalmente, las

explotan a través del proceso de creación de nuevas empresas (Lichtenstein et al., 2006; Read et al., 2008; Tan, 2005). Continuamos ahora con la dimensión de proceso, la tabla 2.4 presenta los trabajos que se han revisado en la presente investigación en relación con esta dimensión.

Tabla 2.4 Trabajos realizados en la dimensión de proceso en la creación de empresas

Autor(es)	Año	Variables analizadas
Castrogiovanni	1996	Influencia de la planeación previa en la CE
Chrisman et al.	2005	Influencia de la planeación previa en la CE
Delmar y Shane	2003	Influencia de la planeación previa en la CE
Delmar y Shane	2004	Legitimidad de acciones en la CE
Gruber	2007	Influencia de la planeación previa en la CE
Hanlon y Saunders	2007	Capital social (<i>networking</i>) del emprendedor
Johannisson	1988	Capital social (<i>networking</i>) del emprendedor
Karlsson y Honig	2007	Influencia de la planeación previa en la CE
Liao y Welsch	2005	Capital social (<i>networking</i>) del emprendedor
Rao et al.	2008	Legitimidad de acciones en la CE
Reid y Smith	2000	Influencia de la planeación previa en la CE
Smith	1998	Influencia de la planeación previa en la CE
Stam y Elfring	2008	Capital social (<i>networking</i>) del emprendedor
Sullivan-Mort y Weerawardena	2006	Capital social (<i>networking</i>) del emprendedor
Zhao y Aram	1995	Capital social (<i>networking</i>) del emprendedor

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de proceso destacan los estudios sobre la importancia de la inversión de tiempo dedicado a la planeación previa de las actividades de arranque, a la elaboración de planes de negocio, así como fomentar la legitimidad de las acciones realizadas para transformar oportunidades abstractas en pasos operativos concretos para disminuir la probabilidad de fracaso y acelerar el desarrollo de las empresas de nueva creación

(Castrogiovanni, 1996; Chrisman et al., 2005; Delmar y Shane, 2003 y 2004; Gruber, 2007; Rao et al., 2008). Las empresas de nueva creación que proactivamente utilizan planeación formal tienden a obtener mejores resultados que las empresas que siguen un enfoque intuitivo o reactivo en la gestión de la nueva empresa (Smith, 1998).

Otra de las líneas de investigación actuales dentro de la dimensión de proceso en la creación de empresas es la definición de la importancia del capital social del emprendedor (Minniti y Lévesque, 2008). Dado que las empresas de nueva creación no tienen productos o servicios establecidos sólidamente en el mercado, que tienen dificultades de abastecimiento y de distribución, que tienen además limitaciones de conocimiento tecnológico y restricciones en la disponibilidad de recursos humanos y financieros, es tarea de los nuevos emprendedores desarrollar redes sociales que le apoyen a superar estas dificultades (Zhao y Aram, 1995).

Diversas investigaciones han encontrado el impacto positivo del rango (número de contactos) e intensidad (frecuencia de comunicación) de las redes o *networking* del emprendedor en el éxito de las empresas de nueva creación, este rango e intensidad implica la interacción con sus propios colaboradores, con sus proveedores, con los clientes, con funcionarios gubernamentales, etc. (Hanlon y Saunders, 2007; Liao y Welsch, 2005; Stam y Elfring, 2008; Sullivan-Mort y Weerawardena, 2006).

Antes de continuar con la dimensión de organización, que es la cuarta y última dimensión del enorme reto que conlleva la creación de nuevas empresas, cabe señalar que para Reynolds y Miller (1992) es importante la separación del proceso de creación

de nuevas empresas en dos etapas. La primera es el período de gestación (desde su concepción al nacimiento) y la segunda, el período post-nacimiento. Para estos autores los factores clave de éxito para las nuevas empresas después de su nacimiento no son los mismos que en la etapa de gestación, se requieren de diferentes habilidades y de tomar distintas decisiones para la gestión de cada una de las dos etapas.

Audretsch (1991) concluye que se sabe poco sobre las habilidades requeridas por el emprendedor para sobrevivir después del arranque. En este sentido, Stuart y Abetti (1990) consideran que los factores relevantes para crear un negocio son diferentes de las capacidades necesarias para su crecimiento y rendimiento organizacional exitoso. Además, según Birley y Westhead (1994), una vez que las nuevas empresas son establecidas, los factores relevantes en la etapa de gestación tienen una influencia mínima en la supervivencia y crecimiento de las mismas. Las tres dimensiones que hemos comentado previamente (individuo, entorno y proceso) han hecho énfasis en los factores determinantes del éxito de las PYMES de nueva creación en la etapa previa al arranque de operaciones.

Una vez que la empresa inicia sus actividades en el mercado, es difícil cambiar en el corto plazo el nivel de educación y de experiencia del emprendedor, así como de características de su personalidad como la necesidad de logro, autonomía o aversión al riesgo (Cooper et al., 1994). Por otra parte, la nueva empresa no está a merced de lo que ocurra en el entorno, los emprendedores pueden desarrollar habilidades y tomar decisiones que les permitan la supervivencia y crecimiento de sus nuevas empresas (Bird, 1992). Por tanto, además de las características valiosas previas al arranque son

importantes también las acciones posteriores que se lleven a cabo para el crecimiento exitoso de las PYMES de nueva creación.

Precisamente, en la dimensión de organización se han desarrollado investigaciones para apoyar al empresario fundador en la etapa siguiente a la gestación, que es la de supervivencia y crecimiento de su nueva empresa. En esta dimensión se consideran las decisiones de estrategia competitiva y de diseño organizacional. Sin embargo, en esta fase llama especialmente la atención el hecho de que se han desarrollado pocos trabajos. La tabla 2.5 presenta los trabajos de esta dimensión en la revisión de literatura de esta investigación.

Tabla 2.5 Trabajos realizados en la dimensión de proceso en la creación de empresas

Autor(es)	Año	VARIABLES ANALIZADAS
Bantel	1998	Estrategia de enfoque y diferenciación.
Baron y Hannan	2002	Diseño de estructura organizacional
Bhidé	1992	Estrategia de enfoque o nicho de mercado
Borch et al.	1999	Estrategia prospectora, analizadora y defensora
Carter et al.	1994	Estrategia de enfoque y diferenciación
Gruber	2007	Capacidad de marketing
Hebel	2007	Capacidad de aprendizaje
McDougall et al.	1993	Estrategia de diferenciación de producto y servicio
Newbert et al.	2007	Capacidad de innovación y de conocimiento de mercado
Sandberg y Hofer	1987	Estrategia de enfoque y diferenciación.
Van de Ven	1993	Capacidad de innovación
Van Gelderen et al.	2000	Estrategia proactiva y reactiva
Wu	2007	Capacidad de aprendizaje y de innovación
Wu y Young	2002	Capacidades de marketing

Fuente: Elaboración propia

Recientemente, diversas investigaciones coinciden en la necesidad de profundizar en el estudio de los factores clave de éxito para la supervivencia y crecimiento de las PYMES de nueva creación (Haber y Reichel, 2007; Lichtenstein et al., 2006; Shrader y Siegel, 2007; Zahra, 2007). En este sentido, Newbert (2005) y Newbert et al. (2007) señalan sorprendidos la escasa evidencia empírica sobre la influencia de recursos y estrategias en el proceso de supervivencia y crecimiento de las PYMES de nueva creación, siendo que como comentan dichos autores, la creación de nuevas PYMES contribuye significativamente a la creación de empleos y al desarrollo económico de las distintas regiones de un país.

Los trabajos realizados en esta dimensión de organización sugieren un par de acciones para las PYMES de nueva creación. Por un lado, tratar de evitar el confrontamiento directo en precio con las empresas competidoras ya establecidas, debido a sus limitaciones de tamaño y experiencia, y además, por la falta de reputación en el mercado. Por otra parte, las PYMES de nueva creación deben tomar en cuenta que las estrategias más viables son aquellas que envuelven innovaciones de producto, que favorecen el desarrollo de diseños creativos, o bien, que se preocupan por el ofrecimiento de alta calidad en el servicio, todas ellas relacionadas con estrategias de diferenciación de sus competidores buscando segmentos o “nichos” de mercado que las grandes empresas establecidas no atienden de manera adecuada (Bantel, 1998; Bhidé, 1992; McDougall et al., 1993; Sandberg y Hofer, 1987; Van Gelderen et al., 2000).

Para Carter et al. (1994) no existe evidencia empírica suficiente para determinar las estrategias más adecuadas para las PYMES de nueva creación. Los autores proponen el

desarrollo de capacidades empresariales que permitan a dichas empresas aprovechar sus recursos para aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento. En esta línea, Srivastava et al. (2001) sugieren que el reto fundamental que llega al corazón de la operación exitosa de las nuevas empresas es la identificación de capacidades administrativas que desarrollen ventajas competitivas.

Diversas investigaciones coinciden en señalar que la respuesta a la pregunta ¿cómo y por qué nuevas empresas sobreviven el proceso de arranque y crecen hasta convertirse en empresas exitosas? se encuentra en que este tipo de empresas puedan identificar y adquirir recursos y capacidades valiosos para los primeros años de vida en entornos dinámicos como los actuales (Almeida y Fernando, 2008; Cooper et al., 1994; Gartner et al., 1998; Haber y Reichel, 2007; Heirman y Clarysse, 2004; Newbert et al., 2007; Wu, 2007).

En definitiva, los antecedentes personales del empresario o equipo fundador, las características del entorno y las variables de proceso en el marco de la estructura de creación de nuevas empresas son importantes. Sin embargo, el desarrollo de capacidades empresariales relacionadas con la organización tiene mayor relevancia en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas (Chandler y Hanks, 1994). En este sentido, recientemente Minniti y Lévesque (2008) proponen como línea de investigación determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más en el crecimiento de las empresas de nueva creación que otras. Por tanto, como comentamos previamente, en nuestra investigación creemos relevante la definición de capacidades empresariales clave para mejorar el rendimiento organizacional de las PYMES de nueva creación. Para

Brush y Vanderwerf (1992), mejorar los resultados de las empresas de nueva creación es crucial para aumentar las posibilidades de supervivencia y crecimiento de este tipo de empresas.

Considerando lo anterior, proponemos en nuestra investigación analizar en detalle las características de la Teoría de Recursos y Capacidades para la ubicación de las capacidades empresariales clave en el arranque de las nuevas empresas.

2.3 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Como habíamos comentado previamente, de acuerdo con Heirman y Clarysse (2004), el uso de la Teoría de Recursos y Capacidades es útil para el estudio las nuevas empresas por las siguientes razones:

1. captura la complejidad y heterogeneidad de este tipo de empresas
2. identifica interacciones de recursos y capacidades para el éxito empresarial
3. permite encontrar configuraciones de recursos que pueden explicar mejor el éxito y crecimiento que la consideración de recursos independientes o aislados
4. considera el estudio de recursos y capacidades de las nuevas empresas y su relación con el entorno.

La teoría de los recursos y capacidades surge durante la década de los años 1980-1990, como una nueva orientación en el campo de la dirección estratégica en relación a los

factores explicativos de la rentabilidad empresarial. Esta teoría supuso una alternativa al modelo dominante de esa época sobre estructura-conducta-resultados (Scherer, 1970) y de sectores industriales (Porter, 1980) conocido como enfoque de la organización industrial. Este enfoque está relacionado principalmente con la dimensión del entorno en el proceso de creación de nuevas empresas propuesto por Gartner (1985).

Este enfoque de la organización industrial considera que las diferencias de rentabilidad entre las empresas se explican principalmente en función de factores relacionados con la estructura de mercado de las industrias que compiten. Describe la industria como un conjunto de empresas homogéneas, siendo las únicas diferencias entre empresas las referentes al tamaño o cuota de mercado, y las diferencias en la rentabilidad se atribuyen a las diferencias estructurales existentes entre las industrias, debido principalmente al nivel de concentración de compradores y vendedores de la industria, al grado de diferenciación de producto y la tasa de crecimiento de la demanda (González y Ventura, 2007). Por tanto, las empresas en sectores industriales con mayor atractividad por tener menores amenazas de productos sustitutos, fuertes barreras de entrada, baja fuerza negociadora de clientes o compradores, bajo poder negociación de proveedores, y baja rivalidad entre empresas participantes en el sector industrial tendrán mayor rendimiento organizacional (Porter, 1980).

El trabajo de Schmalensee (1985) confirma este enfoque concluyendo que la pertenencia a una determinada industria (efecto industria) explica un 18% de la varianza de las rentabilidades económicas de las unidades de negocio. En este sentido, cabe señalar los estudios sobre empresas de nueva creación que recomiendan ingresar en sectores

industriales en crecimiento, en sectores industriales poco intensivos en capital y en sectores con bajas economías de escala, así como sugerir el ingreso para PYMES de nueva creación en mercados que no se encuentren concentrados en unos cuantos competidores (Acs y Audretsch, 1989; Audretsch, 1991; Osborne, 1993; Sandberg y Hofer, 1987; Santarelli y Piergiovanni, 1995; Wagner, 1994).

Otras evidencias empíricas encuentran que la pertenencia a un determinado grupo estratégico (efecto grupo) compuesto por empresas que siguen una misma orientación estratégica en su actividad es otro factor determinante de la rentabilidad empresarial (Espitia et al., 1991; Houthoofd y Heene, Kumar, 1990).

Posteriormente, Rumelt (1991) concluye que el efecto industria tan sólo explica un 8% de la varianza de las rentabilidades económicas de las unidades de negocio, mientras que el efecto unidad de negocio (empresa) que recoge la influencia de las características específicas a cada unidad de negocio sobre sus propios resultados alcanza a explicar un 46% de dicha varianza. Este trabajo, junto con numerosas evidencias empíricas que han obtenido los mismos resultados han inclinado la balanza a favor del efecto empresa enfatizando la existencia de una importante heterogeneidad de resultados intraindustria y poniendo en entredicho la importancia de factores interindustria como determinantes del beneficio (Chang y Singh, 2000; Fernández et al., 1996; González y Ventura, 2002; Hansen y Wernerfelt, 1989; Hill y Deeds, 1996; Mauri y Michaels, 1998; McGahan y Porter, 1997; Roquebert et al., 1996).

Como consecuencia de este nuevo enfoque, las empresas deben dirigir sus esfuerzos a identificar y desarrollar los recursos y capacidades que contribuyan al logro de una ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, la obtención de rentas superiores a largo plazo. En esta línea, es que proponemos en nuestra investigación la inclusión de capacidades empresariales clave en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas.

Recientemente, Spanos y Lioukas (2001) concluyen que los efectos industria y empresa son relevantes en la rentabilidad de la organización. Aunque la mayor varianza explicada es por el efecto empresa. Por esta razón, el surgimiento del interés en los recursos y capacidades de la organización ha sido el fundamento de la empresa, reemplazando el enfoque estático propuesto por el marco de referencia de la organización industrial (Grant, 1991). Por tanto, la teoría de recursos y capacidades se considera la mejor explicación disponible para lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones, inclusive en el caso de las empresas de nueva creación (Heirman y Clarysse, 2004).

2.3.1 Antecedentes

La teoría de recursos y capacidades tiene como principales antecedentes los trabajos sobre el crecimiento de la empresa (Penrose, 1959), de eficiencia de las empresas (Demsetz, 1973) y sobre la teoría evolutiva de la organización (Nelson y Winter, 1982).

Penrose (1959), en su teoría sobre el crecimiento de la empresa, considera la empresa como un conjunto de recursos productivos y apoya la heterogeneidad de los recursos más que la homogeneidad. Dicha heterogeneidad se presenta con el conocimiento incremental generado por la empresa en el ejercicio de sus operaciones cotidianas, lo que influye en el carácter único de la organización. Los resultados relacionados con este proceso de aprendizaje son: 1) la expansión del conjunto de oportunidades productivas de la empresa (que el equipo directivo puede ver y puede tomar ventaja con ello) y 2) el manejo de los recursos en exceso de la empresa que pueden ser utilizados en otras áreas de negocio (generalmente relacionadas). Esto constituye en ciertos aspectos una poderosa crítica a la teoría neoclásica de la empresa que no considera un proceso interno y continuo de desarrollo de habilidades a través de varios procesos de aprendizaje intra-empresa.

Demsetz (1973) trata de demostrar que los mercados son competitivos y que no existen en la mayoría de los sectores industriales otras barreras de entrada que las que se presentan por la intervención gubernamental. La distinta rentabilidad y concentración se considera por el efecto de las diferencias que existen en la eficiencia entre las empresas que forman industrias específicas por los distintos costes de información y niveles de incertidumbre que tiene cada empresa. Por tanto, profundiza en los aspectos de heterogeneidad de las empresas, tanto que concluye que desempeños competitivos superiores son únicos de cada empresa. Vistas como un todo, no es posible que las prácticas de rendimiento superior puedan ser obtenidas por otras empresas excepto que compren la empresa de interés. La empresa puede tener establecida cierta reputación o prestigio que es difícil separar de la empresa misma. Como podemos observar, con sus

ideas este autor es considerado otro de los precursores relevantes de la teoría de recursos y capacidades.

Para Nelson y Winter (1982) el comportamiento de las empresas se puede explicar por las rutinas organizativas que utilizan. Dichas rutinas son características específicas de cada empresa, constituyen rasgos únicos que las distinguen del resto. Son estructuras naturales de comportamiento fruto de hábitos o costumbres. El empleo de dichas rutinas en una actividad que constituye una fuente de conocimiento operacional de la organización. El supuesto básico de este enfoque es que las organizaciones graban sus rutinas en la memoria de la organización a través de ejercitarlas. Además, si una firma quiere ejecutar las rutinas organizativas de otra empresa, debe tener posibilidades o aptitudes para hacer dicha imitación. Si la empresa dueña de la rutina no coopera en la réplica normalmente la copia implica grandes diferencias con la rutina original. Por tanto, se refuerza la idea de las características heterogéneas de las empresas, premisa básica de la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría evolutiva por tanto, queda comprendida dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades por lo que como habíamos comentado previamente, no la utilizamos como marco teórico relevante en relación a la propuesta de Veciana (1999).

Además, la Teoría de RC no contempla tres de los supuestos básicos del modelo económico de competencia perfecta: a) producto homogéneo, b) libre movilidad de los recursos, y c) información perfecta, esto implica que las organizaciones más eficientes en la gestión de sus recursos podrían obtener beneficios extraordinarios en el largo plazo y, en consecuencia, lograr ventajas competitivas sustentables a pesar de la competencia.

2.3.2 Recursos y capacidades

Dentro de la teoría de recursos y capacidades no existe consenso en la definición de conceptos clave como son los recursos y capacidades. Para algunos autores ambos términos son usados de manera similar y para otros existe una diferencia notable. Con el fin de diferenciar entre dichos conceptos y profundizar en las características que deben tener dichos recursos y capacidades para lograr mejores resultados en las empresas y la creación de ventajas competitivas sustentables, proponemos las siguientes clasificaciones.

Recursos

Para Barney (1991), la definición de recursos incluye todos los activos, procesos organizativos, capacidades, atributos de la organización, información y conocimiento, controlados por la empresa que permiten la formulación e implantación de estrategias que incrementen su eficacia y eficiencia. Como podemos observar, esta definición es tan amplia que incluye las capacidades. Además, los recursos los clasifica en tres categorías:

- 1) Capital físico: abarca la infraestructura utilizada por una empresa, sus fábricas y equipamientos, su localización geográfica.
- 2) Capital humano: incluye el conocimiento, el entrenamiento, la experiencia, la inteligencia, la comunicación y relaciones del personal de la empresa.
- 3) Capital organizacional: considera su estructura formal e informal, sus mecanismos de control, las relaciones entre grupos dentro de la empresa y de la empresa con grupos de su entorno.

Sin embargo, para otros autores la definición de recursos es más específica. Así, Grant (1991), define los recursos como insumos del proceso productivo, entre los que se encuentran la maquinaria y equipo, las habilidades del personal, patentes y marcas, etc.; mientras que para Amit y Schoemaker (1993), en una definición similar, consideran a los recursos como un conjunto de factores disponibles controlados por la empresa que se transforman en productos o servicios finales a través de mecanismos tecnológicos, sistemas de información, sistemas de incentivos y sistemas de comunicación entre directivos y empleados.

Wernerfelt (1984), por su lado clasifica los recursos en dos categorías:

- 1) Recursos tangibles: Aparecen especificados en un soporte físico, por lo que son fáciles de identificar y evaluar a través de la información proporcionada por los estados financieros. Incluyen las maquinarias y equipos, así como los recursos financieros.
- 2) Recursos intangibles: Son más difíciles de identificar y evaluar debido a que no tienen un soporte físico. Incluyen la reputación, conocimiento, patentes y marcas desarrolladas por la empresa.

Dietrickx y Cool (1989) distinguen dos categorías de recursos:

- 1) Recursos comercializables: Son aquellos que pueden ser adquiridos en mercados de factores, como máquinas de fabricación.
- 2) Recursos no comercializables: Son los que no pueden ser vendidos o comprados en los mercados de factores como la reputación o cultura organizacional.

Hall (1992) propone una clasificación similar con dos categorías:

- 1) Recursos con protección legal: Incluye activos tangibles y algunos intangibles cuya propiedad está protegida, como patentes, marcas o licencias.
- 2) Recursos sin protección legal: Incluye activos intangibles como la reputación, la cultura, las habilidades y conocimiento de la empresa.

Por último, Grant (1996) clasifica los recursos organizativos en tres tipos:

- 1) Recursos tangibles: Integrados por activos físicos y financieros identificados y valorados en los estados contables con relativa facilidad.
- 2) Recursos intangibles: Conformados por la reputación o prestigio de la empresa, las tecnologías y marcas o patentes comerciales (las cuales se pueden reflejar contablemente a través de la capitalización de gastos de I+D).
- 3) Recursos humanos: Relativos a habilidades, capacidades de comunicación y de trabajo en equipo de la empresa, siendo su cuantificación sumamente compleja.

Las definiciones previas de los distintos tipos de recursos y las clasificaciones que se presentan en la tabla 2.6, nos ayudan a entender los recursos y distinguirlos de las capacidades, puesto que existe una clara diferencia entre poseer un recurso y la capacidad de utilizar de manera efectiva los atributos de determinado recurso. Aun cuando la base de recursos materiales pueda ser la misma para varias empresas, las capacidades para utilizarlos difieren notablemente entre las organizaciones y son difíciles de imitar o adquirir en el mercado (Ventura, 1996; González y Ventura, 2007).

Tabla 2.6. Clasificación de los recursos de la empresa

Barney (1991)	Recursos físicos Recursos humanos Recursos organizacionales
Wernerfelt (1984)	Recursos tangibles Recursos intangibles
Dietrickx y Cool (1989)	Recursos comercializables Recursos no comercializables
Hall (1992)	Recursos con protección legal Recursos sin protección legal
Grant (1996)	Recursos tangibles Recursos intangibles Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Capacidades

Cabe señalar la similitud entre los términos capacidad y competencia, puesto que ambos términos han sido utilizados de manera indistinta por diversos autores (Hall, 1992; Prahalad y Hamel, 1990; Reed y DeFillippi, 1990). Por tanto, en el presente trabajo manejaremos los términos capacidad y competencia con el mismo significado.

Grant (1991) define las capacidades en relación con el concepto de rutinas organizativas de Nelson y Winter (1982), concluyendo que una capacidad es una rutina (patrón de actuación mediante el que se determinan las actividades a realizar, así como la forma en que se llevan a cabo) o varias rutinas que interactúan entre sí con un objetivo específico.

Amit y Schoemaker (1993) entienden por capacidad, la competencia de una organización para utilizar los recursos a través de procesos organizativos para producir un bien específico. En esta línea, Collis (1994) define las capacidades organizacionales como rutinas sociales complejas que determinan la eficiencia con la que las empresas transforman físicamente los insumos (inputs) en productos o servicios terminados (outputs). Esta definición considera dos elementos importantes:

- 1) Las capacidades organizacionales están incrustadas en las rutinas organizacionales y forman parte de la organización como parte de un sistema integrado. No son individuales, no dependen de la memoria de una persona.

- 2) Las capacidades envuelven la transformación de insumos físicos, por tanto, las capacidades influyen en la eficiencia de producción.

Para Ventura (1996), en una definición similar, las capacidades son el conjunto de recursos y prácticas organizativas para lograr coordinar la interrelación entre los recursos tecnológicos y humanos para cumplir con un objetivo. Makadok (2001) define las capacidades como un tipo de recurso intrínseco de la organización, no transferible y específico de la empresa, que tiene como objetivo mejorar la productividad de otros recursos que la empresa posee. Por tanto, la propiedad de una capacidad no puede ser transferida con facilidad de una empresa a otra sin que esté de por medio la transferencia de la propiedad de la organización. Para el autor al disolverse por completo una empresa, sus capacidades desaparecen pero en cambio sus recursos podrían sobrevivir en poder del nuevo propietario.

En cuanto a clasificaciones sobre capacidades, Collins (1991 y 1994) considera que están organizadas de forma jerárquica en tres categorías:

- 1) Capacidades estáticas o de primer nivel: Incluye las habilidades necesarias para realizar actividades funcionales básicas de la empresa como distribución de planta (layout), distribución logística, campañas de marketing, etc., pero de manera más eficiente que los competidores. Esta propuesta es similar a la de Amit y Schoemaker (1993) quienes consideran en esta categoría las capacidades de operación de procesos repetitivos dentro de la organización, como los procesos de compra y manufactura.
- 2) Capacidades dinámicas o de segundo nivel: Incluyen las habilidades necesarias para la gestión del cambio organizacional, como compartir información y responder a la necesidad de mejora continua y dinámica en las actividades de la empresa para satisfacer expectativas del mercado.
- 3) Capacidades creativas o de tercer nivel: Aunque relativamente similar a las capacidades de segundo nivel, comprende la visión estratégica que permite a la empresa reconocer el valor intrínseco de otros recursos o desarrollar estrategias nuevas antes que los competidores. Es decir, capacidades de aprender más rápido que la competencia.

Posteriormente, Teece et al. (1997) proponen el término capacidades dinámicas, entendiendo el mismo como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas con el fin de responder rápidamente a los cambios en el mercado. Por capacidades recogen el rol fundamental de la dirección

estratégica para adaptar, integrar y construir habilidades organizativas para responder a los cambios del entorno; y por dinámicas se refieren a la capacidad de renovar competencias que logren la ventaja competitiva en entornos de negocio turbulentos. Por tanto este dinamismo se relaciona con la clasificación de las capacidades de segundo y tercer nivel. De acuerdo con Newbert (2005), el enfoque de capacidades dinámicas, puede significar para las empresas de nueva creación el mejor camino para su supervivencia y crecimiento

Zollo y Winter (2002) concluyen que las empresas también integran, construyen y desarrollan sus competencias no sólo en entornos de negocio cambiantes sino también en mercados menos turbulentos con características de mayor estabilidad. Para estos autores, una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividades grupales a través de las cuales la empresa genera y modifica en forma sistemática sus rutinas organizativas con el propósito de obtener una mayor eficacia.

Eisendhart y Martin (2000) consideran una serie de características que se incluyen en las capacidades dinámicas:

- a) Comprenden procesos organizacionales como el desarrollo de productos, de alianzas estratégicas y de toma de decisiones estratégicas que crean valor para las empresas dentro de mercados con altas tasas de cambio.
- b) Son idiosincrásicas, tienen mínimos rasgos comunes entre empresas con alguna posibilidad de homogeneidad.
- c) Los patrones de estas capacidades varían en función del dinamismo de mercado: en entornos de alto cambio las capacidades se equiparan con

rutinas basadas en un conocimiento innovador mientras que en entornos estables las rutinas organizativas se basan en conocimiento existente.

Para estos autores, la fuente de ventaja competitiva no se encuentra en las propias capacidades, concluyen que el valor de las capacidades dinámicas proviene de la mejora de recursos existentes a través de su integración y combinación, creando una nueva configuración de recursos que genera ventajas competitivas. Chandler y Hanks (1994) proponen para las PYMES de nueva creación desarrollar capacidades dinámicas basadas en recursos organizacionales, no sólo en recursos financieros o físicos para el éxito de las nuevas empresas.

En resumen, se entiende por capacidad una rutina organizativa que permite coordinar y utilizar recursos con el fin de desarrollar una actividad específica clasificada como de primer nivel. Por capacidad dinámica cuando las habilidades se adaptan y responden a la turbulencia de mercado clasificadas como de segundo o tercer nivel.

Además de los conceptos de recursos, capacidades y capacidades dinámicas, encontramos dos conceptos más en la literatura revisada que se relacionan con dichos elementos: las competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990) y los activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993). Prahalad y Hamel (1990) sugieren la existencia de competencias esenciales o distintivas (*core competences*) que contribuyen a obtener rentas superiores de largo plazo. Son fuentes de ventajas competitivas sostenibles si cumplen con tres condiciones: a) contribuyen a la creación de valor percibido por los

clientes, b) son difíciles de replicar por los competidores y c) facilitan el acceso a nuevos mercados.

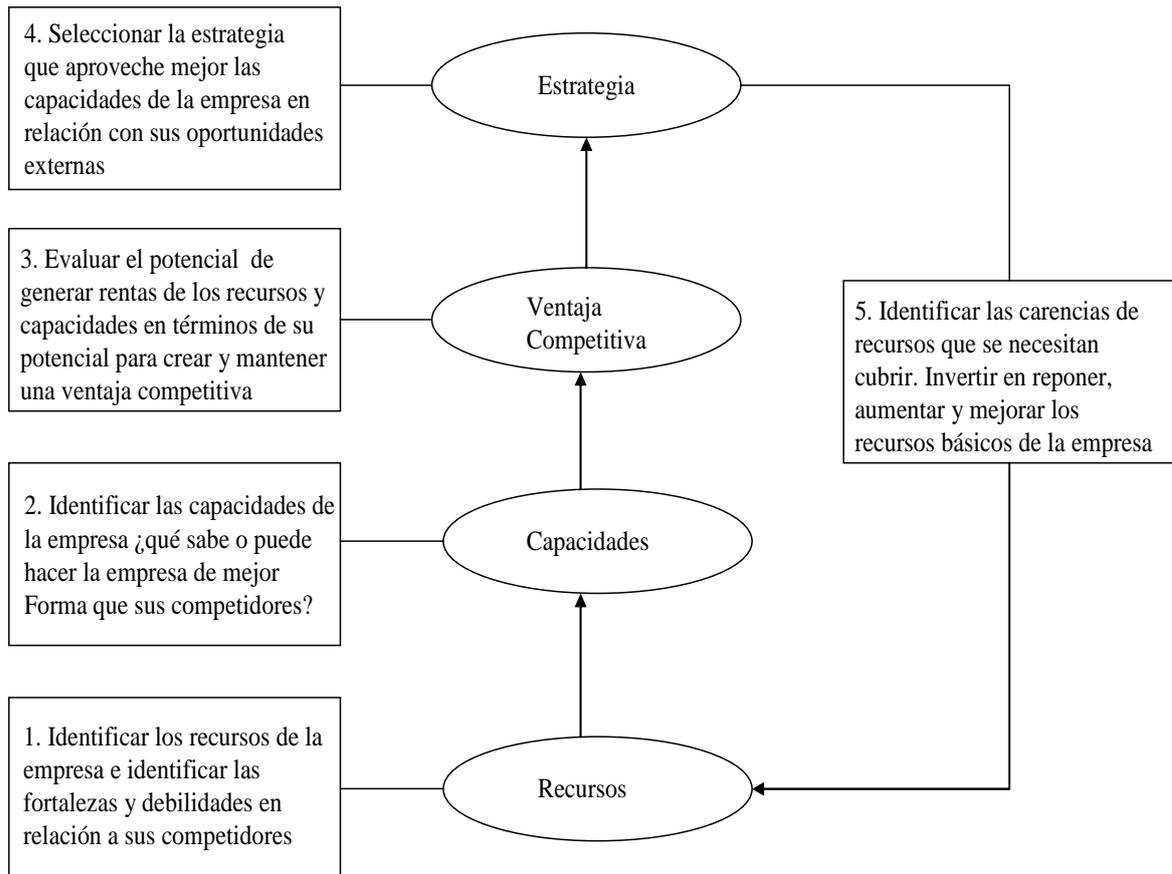
Para Amit y Schoemaker (1993), los activos estratégicos son el conjunto de recursos y capacidades que son difíciles de comercializar e imitar, son escasos, apropiables, específicos y otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Los autores proponen como ejemplos de activos estratégicos la experiencia tecnológica, la introducción oportuna de nuevos productos al mercado, la capacidad de I+D, la capacidad de distribución logística, etc.

De acuerdo con Barney (2001), el enfoque de las capacidades dinámicas es una visión de la evolución de la teoría de recursos y capacidades, en el que se enfatiza el estudio sobre el cambio de las capacidades organizativas a través del tiempo. Recientemente, Dutta et al. (2005) encuentran una estrecha relación entre los recursos y las capacidades, aunque destacan la relevancia de las capacidades sobre los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenible. Grant (1991) propone una estructura de análisis de la estrategia en el que se establecen las relaciones entre los elementos tratados en este apartado: recursos, capacidades y ventaja competitiva. Como podemos ver en la figura 2.2 existe una estrecha relación entre los recursos, las capacidades y su contribución a la ventaja competitiva de las empresas.

Una vez analizada la relación entre recursos y capacidades, ahora revisaremos la tesis central de la teoría de recursos y capacidades sobre la heterogeneidad empresarial, las características/atributos y circunstancias de los recursos y las capacidades que permiten

a las empresas que los poseen obtener beneficios superiores que pueden apoyar la consecución de ventajas competitivas sostenibles de la empresa.

Figura 2.2. Modelo basado en los recursos para el análisis de la estrategia



Fuente: Grant (1991)

2.3.3 Heterogeneidad y condiciones para una ventaja competitiva sostenible

El supuesto básico de la teoría de recursos y capacidades, es que los recursos de la empresa tienen influencia sobre el desempeño o los resultados organizacionales. Los recursos son heterogéneos entre las firmas, no todas poseen los mismos recursos,

algunas tienen capacidades valiosas que otras no poseen. Las que tienen los recursos y capacidades con características superiores tendrán mayores beneficios y posibilidades más altas de lograr ventajas competitivas sostenibles, superando a las empresas con recursos marginales que sólo esperan tener el punto de equilibrio (Peteraf, 1993). Por tanto, la empresa puede seleccionar la estrategia más adecuada para generar rentas organizacionales basada en sus recursos y capacidades (Mahoney y Pandian, 1992)

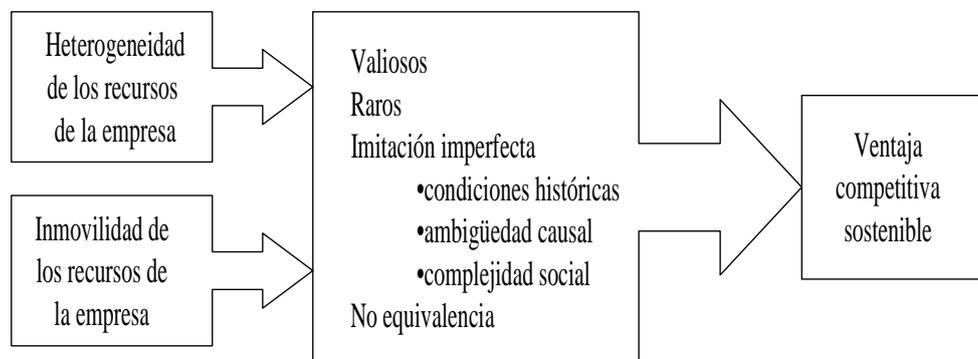
Ante la imposibilidad de tener información perfecta de precios de los factores, así como de su productividad en cada función de producción posible, las empresas deben tomar decisiones en un marco de incertidumbre. Por tanto, cada empresa construye expectativas sobre su futuro y su entorno competitivo, que con alta probabilidad serán diferentes a las de sus competidores, propiciando que las dotaciones de recursos entre empresas sean heterogéneas desde su origen. Además, este incumplimiento de la información perfecta sirve de marco para generar las condiciones necesarias para que las empresas más eficientes sean las que identifican ex-ante la mejor combinación de recursos y capacidades para el futuro y puedan obtener de esta manera beneficios extraordinarios (Barney, 1986).

Para Barney (1991), como se muestra en la figura 2.3, el desarrollo de la ventaja competitiva sostenible en las organizaciones tiene como antecedente la heterogeneidad de los recursos de la empresa y la inmovilidad de dichos recursos, además de cuatro atributos:

- a) Valiosos para concebir e implantar estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas

- b) Raros o escasos entre los competidores actuales y/o potenciales
- c) Con imitación imperfecta por cuestiones históricas únicas, por la ambigüedad causal o por la complejidad social
- d) Que no tengan equivalencia o posibilidades de recursos sustitutos para lograr rentas superiores.

Figura 2.3. Antecedentes de la ventaja competitiva sostenible



Fuente: Barney (1991)

De acuerdo con Grant (1991), las cuatro características que deben tener los recursos para proveer ventajas competitivas sostenibles son: durabilidad, no transparencia, difíciles de transferir y no replicabilidad.

- a) Durabilidad: la duración de la ventaja competitiva depende de la tasa de depreciación u obsolescencia de los recursos y capacidades en ausencia de la competencia.
- b) No transparencia: las empresas deben desarrollar rutinas organizativas complejas, con la interacción de varios recursos y capacidades que dificulten el reconocimiento de las causas del éxito de las estrategias de la empresa por parte de los competidores.

- c) No transferibles: desarrollar recursos y capacidades difíciles de transferir debido a la inmovilidad geográfica, la información imperfecta, especificidad de los recursos y la inmovilidad de las capacidades.
- d) No replicabilidad: Es posible que los recursos sean imitados a través de la réplica, sin embargo, deben desarrollarse capacidades dinámicas o creativas de alto nivel que dificulten la réplica por parte de los competidores.

Como podemos observar en la tabla 2.7, además de las propuestas de Barney (1991) y Grant (1991), existen otros trabajos que proponen atributos que deben tener los recursos y capacidades para alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible. A pesar de que los conceptos aparecen con nombres distintos, en el fondo las características de los recursos y capacidades guardan una gran relación.

A continuación detallaremos los atributos que son más reconocidos por todas las investigaciones.

La inmovilidad de los recursos: El mantenimiento de la ventaja competitiva de una empresa depende de que los competidores sean o no capaces de desarrollar una posición similar a la de otra empresa. La manera más sencilla de obtener recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de una empresa es adquiriéndolos en el mercado. Sin embargo, la posibilidad de comprar externamente un recurso o capacidad dependerá de su movilidad, es decir, de su grado de transferencia entre las empresas (Rialp, 2003). Algunos recursos como sugieren Dierickx y Cool (1989) pueden ser comercializables,

como materias primas, recursos financieros, maquinarias y equipos, etc., pudiendo ser comprados sin dificultad. En este caso, las empresas podrán obtener beneficios extra sólo si las organizaciones tienen diferentes expectativas sobre el valor futuro del recurso (Barney, 1986).

Tabla 2.7. Atributos de los recursos y capacidades para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Dierickx y Cool (1989)	No comercializables No equivalencia o sustitución No réplica o imitación
Barney (1991)	Valiosos Raros Imitación imperfecta No equivalencia
Grant (1991)	Durabilidad No transparencia No transferencia No réplica o imitación
Peteraf (1993)	Límites ex – post a la competencia (no réplica y no equivalencia) Imperfectamente móviles Heterogéneos Límites ex – ante a la competencia
Amit y Schoemaker (1993)	Durabilidad No equivalencia No réplica No comercialización Complementariedad Escasos Apropiabilidad (control) de rentas generadas
Collis y Montgomery (1995)	Durabilidad No sustitución No réplica Apropiabilidad de rentas

Fuente: elaboración propia

Otros recursos y capacidades, en cambio, no son fácilmente transferibles, o no son comercializables, ya sea por su inmovilidad geográfica derivada de los costes de reubicación de maquinaria y equipo, o bien por tratarse de recursos específicos e

insertados en otras competencias de la propia empresa (Barney, 1989, Grant, 1991). Por tanto, los mercados asociados a la acumulación de recursos no comercializables son imperfectos, por lo que las inversiones en este tipo de recursos pueden presentar beneficios superiores (Peteraf, 1993).

Peteraf (1993) distingue otras dos causas de movilidad imperfecta entre recursos:

- 1) recursos perfectamente inmóviles (no comercializables por lo que no pueden ser transferidos entre empresas) que son desarrollados y acumulados dentro de las empresas,
- 2) recursos imperfectamente móviles (comercializables de forma limitada) que tienen utilidad dentro de la empresa y que en otras empresas perderían su valor, por ejemplo ciertos activos específicos o activos complementarios que deben ser utilizados junto con otros. En consecuencia, dichos atributos limitan su movilidad.

Posibilidad de réplica o imitación: Si una empresa no tiene posibilidad de comprar un recurso o capacidad en el mercado, la opción que tiene es desarrollarlo internamente. Sin embargo, recursos no comercializables, protegidos legalmente por patentes o capacidades de segundo o tercer nivel, como las capacidades que se derivan de rutinas organizativas de gran complejidad; hacen difícil su desarrollo o imitación. En este sentido, Lippman y Rumelt (1982) señalan los mecanismos de aislamiento como aquellos factores que limitan o presentan barreras para replicar los recursos de otra empresa. Los derechos de propiedad o patentes, así como las asimetrías de información, constituyen ejemplos de este tipo de mecanismos. Los mecanismos aislantes son para

una empresa el equivalente a las barreras de entrada para una industria o lo que las barreras de movilidad para un grupo estratégico (González, 2001).

Como se puede observar en la tabla 2.8, existen varias investigaciones con diversas clasificaciones de los mecanismos aislantes que limitan las posibilidades de réplica o imitación.

Tabla 2.8. Mecanismos aislantes que limitan la réplica o imitación.

Dierickx y Cool (1989)	Deseconomías de compresión temporal Eficiencia derivada del volumen de activos Reservas de activos complementarios Erosión de activos Ambigüedad causal
Barney (1991)	Condiciones históricas Ambigüedad causal Complejidad social
Grant (1991)	Transparencia (ambigüedad causal) Réplica (complejidad social)
Peteraf (1993)	Ambigüedad causal

Fuente: elaboración propia

Dierickx y Cool (1989) se enfocan en los factores que impiden la réplica de reservas (stocks) de activos valiosos pero no comercializables. Sugieren que el grado de réplica o imitación de un activo depende de la naturaleza del proceso por el cual se ha formado, destacan dos características:

- 1) Eficiencia derivada del volumen de activos: Si una empresa acumula mayor cantidad de productos o servicios finales (output) que sus competidores se moverá con mayor velocidad en su curva de aprendizaje y obtendrá menores costes. Por tanto, las eficiencias derivadas del volumen de activos se deben a los efectos de curva de aprendizaje.

- 2) Ambigüedad causal: Se presenta en la dificultad que tienen las empresas para identificar cuáles son las variables que tienen un papel relevante en el proceso de acumulación de activos. Además, aunque los competidores tengan posibilidad de identificar los factores importantes, posteriormente tienen que tener capacidad de controlar dichos procesos.

De igual manera, Barney (1991) identifica tres mecanismos de aislamiento que dificultan la réplica o imitación de los recursos y capacidades:

- a) Condiciones históricas: Se presentan cuando la habilidad para adquirir y explotar algunos recursos depende de condiciones únicas de tiempo y espacio, de manera que, una vez que pasa ese tiempo, las empresas que no tienen dichos recursos no podrán obtenerlos. Por tanto, podemos decir que este tipo de recursos son imperfectamente imitables.
- b) Complejidad social: Cierta tipo de recursos, por sus características, limitan la capacidad de otras empresas para poder replicarlos porque son rutinas organizativas complejas que se han acumulado a través de redes sociales como la cultura organizativa, la reputación o las relaciones formales e informales entre los empleados de la empresa.
- c) Ambigüedad causal: Se refiere a la dificultad por parte de los competidores de identificar de manera precisa las características de la relación que existe entre determinados recursos de una empresa y su capacidad de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. La ambigüedad causal, aunque no garantiza que una empresa mantenga de manera indefinida una ventaja competitiva, sí favorece la creación de barreras a la réplica o imitación por parte de los competidores.

La efectividad de la ambigüedad causal como mecanismo de aislamiento es un arma de doble filo. Si la empresa quiere desarrollar competencias basadas en rutinas organizativas complejas, con el propósito de incrementar su ambigüedad para que no se pueda erosionar su ventaja, la réplica puede ser tan difícil que la propia empresa puede no comprender la estructura causal que influye en sus resultados. Por tanto, sus esfuerzos para responder a la dinámica del entorno quedarán limitados por este mecanismo aislante (Collis, 1994; Reed y DeFillipi, 1990).

No equivalencia o sustitución: Si el atributo de réplica o imitación no es posible, los competidores pueden desarrollar recursos estratégicamente equivalentes. Esto será posible si los competidores actuales o potenciales pueden aplicar estrategias idénticas utilizando recursos y capacidades diferentes, o bien, sustitución de estrategias con recursos y capacidades similares (Barney, 1991).

La condición de equivalencia implica que una empresa puede perder la generación de rentas superiores si existe un competidor que ofrezca un activo estratégico equivalente. Por tanto, si esto no es posible, la empresa tendrá en esta característica una fuente de ventaja competitiva sostenible (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

Ventura (1996) sugiere que las empresas deben reconocer que el valor de sus activos estratégicos actuales están en función de la posibilidad de que existan recursos y capacidades equivalentes desarrolladas por otras empresas competidoras.

Durabilidad: Según Grant (1991), la duración de la ventaja competitiva depende de la tasa de depreciación u obsolescencia de los recursos y capacidades en ausencia de la competencia. Por tanto, el paso del tiempo influye en la heterogeneidad de los recursos y, en consecuencia, en la durabilidad de la ventaja competitiva. Esta depreciación u obsolescencia de los recursos se presenta en mayor medida en los recursos físicos como la infraestructura de la planta, maquinaria y equipo, etc.; mientras que las capacidades de segundo o tercer nivel, como la reputación o prestigio de la empresa, tienen mayor posibilidad de duración que los recursos y capacidades estáticas o de primer nivel. Sin embargo, tanto para los recursos básicos como para las capacidades complejas, la generación de rentas superiores y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles requiere de inversión constante en la renovación de los recursos que se van haciendo obsoletos. Para Amit y Schoemaker (1993) los activos estratégicos de difícil sustitución o réplica tienen esta característica de durabilidad y por tanto, requieren de menor inversión para compensar su depreciación.

Una vez que definimos la relevancia del efecto empresa en la generación de rentas superiores de las organizaciones a través de la heterogeneidad como principal factor explicativo de la dispersión existente en las tasas de rentabilidad dentro de cada industria (Barney, 1991), concluimos que el análisis interno de la empresa se considera el aspecto prioritario, frente a la tendencia previa, centrada en el estudio del entorno de la estructura del sector industrial (González, 2001). La tarea de las empresas de nueva creación es transformar su posición de debilidad frente a las empresas establecidas a través del desarrollo de capacidades empresariales sólidas que les permitan mejorar su posición competitiva (Zhao y Aram, 1995).

Recientemente, Minniti y Lévesque (2008) proponen como línea de investigación determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más en el crecimiento de las empresas de nueva creación que otras. Por tanto, en la presente investigación sugerimos las capacidades administrativas que consideramos más relevantes para el éxito de las PYMES de nueva creación.

Como las PYMES de nueva creación no tienen datos secundarios o información histórica sobre expectativas de los clientes o sobre acciones futuras de la competencia en comparación con las empresas establecidas, es importante contar con información de mercado lo más pronto posible. Esta información es un ingrediente crítico e invaluable para apoyar la toma de decisiones del empresario fundador, porque el emprendedor requiere dar respuesta rápida a las necesidades de sus clientes (Bhave, 1994; Chrisman et al., 2005; Hmieleski y Corbett, 2008; Lee, 2002; Mohan-Neill, 1995; Smallbone, 1991; Wu, 2007). En este sentido, Smith (1998) señala que el emprendedor debe estar siempre alerta y dispuesto a cambiar como lo dicta el mercado, y debe mantenerse bien informado sobre tendencias de la industria porque su habilidad de anticipar el cambio es probablemente una de las habilidades más valiosas en la búsqueda del éxito de su organización.

Precisamente, la Orientación al Mercado (OM) recoge la capacidad de la empresa de relacionarse con los clientes y de conocer a la competencia. Por lo que la hemos considerado como la primera capacidad empresarial relevante para la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas. En este sentido, la capacidad de satisfacer expectativas actuales y futuras de los clientes, conocer el perfil estratégico de sus

principales competidores, así como definir las tendencias en el sector industrial, potencian esta capacidad como una capacidad dinámica de alto nivel (Baker y Sinkula, 1999; Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995; Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992).

Una de las razones del fracaso en las nuevas empresas ha sido su pobre aplicación del conocimiento (Castrogiovanni, 1996). Por el contrario, la adquisición y diseminación del conocimiento entre los miembros de la organización y estar abierto a nuevas opiniones, favorece la detección y explotación de oportunidades en las empresas de nueva creación y por consiguiente aumentar su probabilidad de supervivencia y crecimiento (Bhidé, 1992; Chrisman et al., 2005; Gatewood, 1995; Gilbert et al., 2008; Van de Ven, 1993; Wu, 2007). En este sentido, Hebel (2007) señala que el aprendizaje organizacional es el “puente” que une el pensamiento y la acción, esta capacidad es vital para que las nuevas empresas traduzcan sus planes de negocio y estrategias a acciones concretas para dar respuesta rápida y efectiva al dinamismo del entorno.

Por esta razón, la segunda capacidad empresarial que incluimos en nuestro modelo es la Orientación al Aprendizaje (OA). En este sentido, diversas investigaciones consideran la OA como rutina organizativa de alto nivel por sus características de generación de conocimiento para aprovechar oportunidades de mercado (Kogut y Zander, 1992 y 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sinkula, 1994; Slater y Narver, 1995).

La incertidumbre y la falta de recursos son dos elementos comunes en todas las nuevas empresas (Haber y Reichel, 2005). Por tanto, la capacidad de afrontar los riesgos del entorno con entusiasmo y energía, así como identificar en forma proactiva las

oportunidades de desarrollo tecnológico, y perseverar en la obtención de recursos necesarios para el crecimiento de la empresa es crucial en el éxito de las PYMES de nueva creación (Carter et al., 1994; Hebel, 2007; Newbert et al., 2007; Stam y Elfring, 2008; Van Gelderen et al., 2000). En esta línea, dado que el perfil emprendedor favorece la capacidad de la organización para detectar oportunidades de negocio en forma proactiva, los competidores sin este perfil tardarán más tiempo en reaccionar y perderán su posición en el mercado (Zahra y Garvis, 2000). Además, los cimientos de este argumento se relacionan con la ventaja de ser pionero y poder aprovechar antes que nadie las oportunidades del entorno (Miller, 1983; Wiklund, 1999).

En consecuencia, la tercera capacidad empresarial que incluimos en nuestra investigación es la Orientación Emprendedora (OE). Tanto en las nuevas empresas como en las ya existentes la OE impacta de manera positiva en su crecimiento y su progreso tecnológico (Avlonitis y Salavou, 2007; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996 y 2001; Miles y Arnold, 1991). Diversos trabajos consideran la OE como una capacidad empresarial clave para la generación de rentas superiores (George y Zahra, 2002; Lumpkin y Dess, 1996; Naman y Slevin, 1993; Wiklund y Shepherd, 2005).

Es muy importante para las PYMES de reciente apertura tomar decisiones encaminadas a la diferenciación de sus productos o servicios para evitar el enfrentamiento directo en precio con empresas establecidas (Carter et al., 1994). Diversas investigaciones han resaltado la importancia del éxito en la innovación para las pequeñas empresas de nueva creación, a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, de la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, o bien, de la implantación de nuevos procesos de

manufactura, abastecimiento o comercialización (Acs y Audretsch, 1989; Bhave, 1994; Bird, 1992; Matthews et al., 1996; Newbert et al., 2007; Zahra, 2007)

Cabe señalar que el éxito en la innovación constituye una de las fuentes principales para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados. De acuerdo con Jiménez y Sáenz (2006) la innovación es una capacidad fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y competir en entornos turbulentos, como los que se presentan hoy en día, porque facilita a la empresa cambiar sus productos y procesos más rápido que los competidores, logrando una mayor rentabilidad y por consecuencia mayores posibilidades de supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas. Por tanto, proponemos como la cuarta y última capacidad empresarial a incluir en nuestra investigación a la Capacidad de Innovación (CI).

La Capacidad de Innovación es vista como una rutina organizativa de alto nivel que cumple con los atributos que favorecen el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles por la dificultad de la introducción exitosa de nuevos productos o servicios al mercado (Henard y Szymanski, 2001; Hult et al., 2004; Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Srivastava et al., 2001).

En este sentido, podemos afirmar que las capacidades empresariales de Orientación al Mercado, Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora y Capacidad de Innovación que abordamos en nuestra investigación, son capacidades creativas de alto nivel que cumplen las condiciones de durabilidad, de difícil réplica, de difícil

sustitución, de alta complejidad, con baja posibilidad de transferencia, además de ser capacidades no comercializables, etc.

3. DESARROLLO DEL MODELO

De acuerdo con Srivastava et al. (2001), el reto fundamental que llega al corazón de la supervivencia y crecimiento de las organizaciones es identificar los factores que incrementan las ventajas competitivas, así como determinar cómo pueden mantenerse a través del tiempo. Recientemente, Minniti y Lévesque (2008) proponen como línea de investigación determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más en el crecimiento de las empresas de nueva creación que otras. Hult y Ketchen (2001) sugieren que para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles con base en la teoría de los recursos y las capacidades, deben ser desarrolladas la Orientación al Mercado (OM), la Orientación al Aprendizaje (OA), la Orientación Emprendedora (OE) y la Capacidad de Innovación (CI).

En la literatura revisada que considera estas cuatro capacidades empresariales, la mayoría lo ha hecho a través de modelos que consideran el impacto directo de sólo una de ellas sobre los resultados empresariales. Por ejemplo, el impacto de la OM sobre los resultados (Alvarez, 2000; Avlonitis y Gounaris, 1997; Bigné et al., 2005, Cadogan et al., 1999; Diamantopoulus y Hart, 1993; Golden et al., 1995; Kara et al., 2005; Llonch y López, 2004; Matsuno y Mentzer, 2000; Narver y Slater, 1990; Pelham, 2000; Tse et al., 2003). Algunas investigaciones han analizado el efecto directo de la OE sobre los resultados (Hughes y Morgan, 2007; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999). Otras han analizado el impacto de la CI sobre los resultados (Damanpour et al., 1989; Gatignon y Xurueb, 1997; Roberts, 1999).

De acuerdo con Dess et al. (1997), los retos del entorno para administrar las discontinuidades creadas por la economía global, acentuados por la competencia basada en el conocimiento y las necesidades dinámicas de los consumidores, han incrementado la complejidad en las empresas y, por tanto, las relaciones simples entre una capacidad empresarial y su efecto en los resultados pueden ser inadecuadas para explicar la relación entre la estrategia empresarial y el desempeño de las organizaciones.

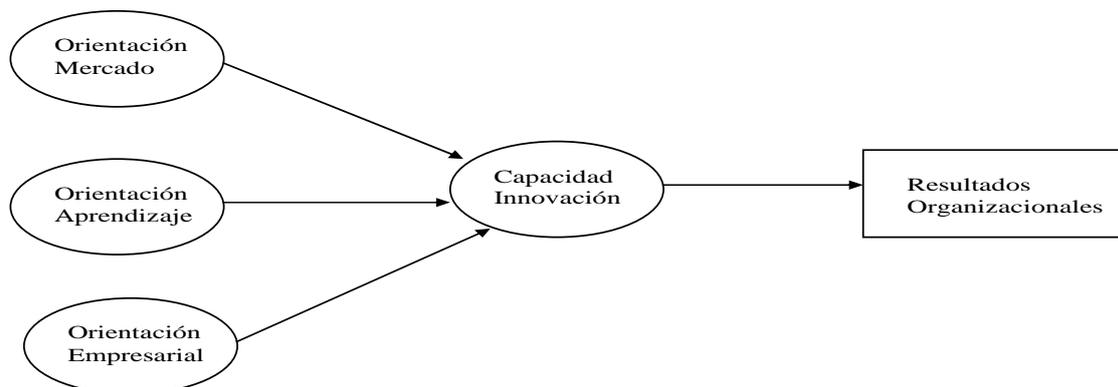
Por esta razón, diversos trabajos han incluido en su análisis el efecto de dos o más capacidades empresariales para explicar mejor la relación estrategia-rendimiento. Existen investigaciones previas que han analizado el efecto sinérgico de dos de estas capacidades empresariales sobre los resultados, como el efecto de la OM y la OA sobre los resultados (Baker y Sinkula, 1999^b; Jiménez y Cegarra, 2007; Llonch et al., 2007; Santos et al., 2005^a; Sanzo et al., 2002; Slater y Narver, 1995). Otras investigaciones han analizado el efecto de la OM y la OE sobre los resultados (Bhuiyan et al., 2005; Matsuno et al., 2002; Tzokas et al., 2001). Algunos trabajos han considerado la relación OM y CI sobre los resultados (Han et al., 1998; O’Cass y Viet-Ngo, 2007; Verhees y Meulenbergh, 2004). También se ha analizado el efecto de la OA y la CI sobre los resultados (Calantone et al., 2002; Jiménez y Sáenz, 2006).

En esta línea, existen pocas investigaciones en la literatura revisada que han analizado el efecto de tres de estas capacidades en los resultados organizacionales como el caso del efecto de la OM-OA-CI sobre los resultados (Baker y Sinkula, 1999^a y 2002; Hurley y Hult, 1998). Otros trabajos han analizado la relación OM-OA-OE sobre los resultados

(Kropp et al., 2006; Liu et al., 2003) y finalmente, también se ha analizado el efecto de la OM-OE-CI sobre los resultados (Gómez et al., 2008).

Con todo, sólo hemos encontrado un trabajo que incluye el efecto de la OM, la OA, la OE y la CI en los resultados. Se trata del modelo propuesto por Hult et al. (2004) que se presenta en la Figura 3.1. Este modelo considera el efecto simultáneo de la OM, la OA y la OE en la CI, para posteriormente evaluar el impacto de la CI en los resultados organizacionales.

Figura 3.1 Antecedentes de la Capacidad de Innovación y su impacto en los Resultados Organizacionales



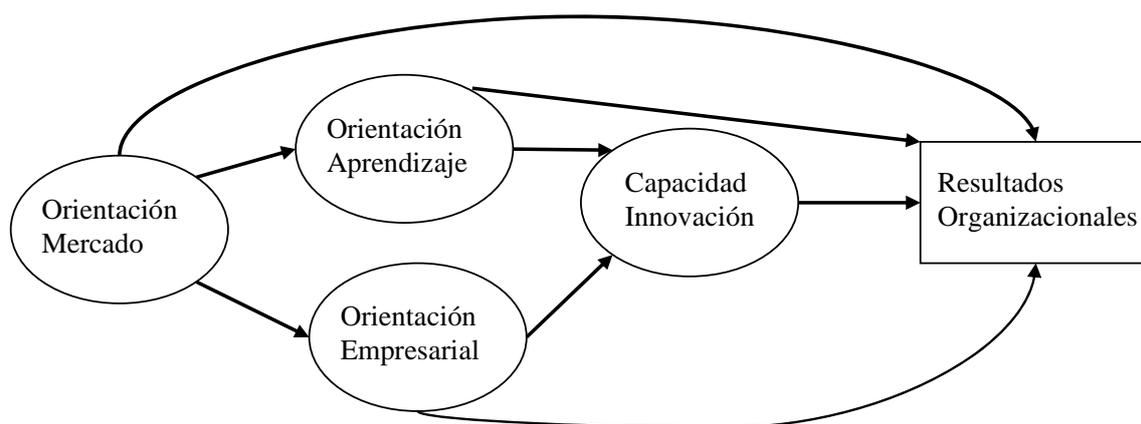
Fuente: Hult et al. (2004)

En el presente trabajo proponemos un modelo que considera estas cuatro capacidades empresariales, sólo que con una relación causa-efecto diferente que iremos detallando durante este capítulo, que consideramos se adapta mejor a las características de las PYMES de nueva creación, y a la teoría desarrollada recientemente. Además de valorar las relaciones directas de estas capacidades empresariales en los resultados debido a que no encontramos trabajos en la literatura revisada que incluyan muestras de empresas de

nueva creación para este tipo de variables. En este sentido, Carter et al. (1994) señalan que es importante investigar si los modelos que utilizan capacidades empresariales que explican mejores rendimientos organizacionales en empresas ya establecidas pueden generalizarse a las empresas de nueva creación.

El modelo propuesto que se presenta en la figura 3.2 considera como antecedente de la OA y de la OE a la OM. Como antecedente de la CI a la OA y la OE y finalmente, como antecedente de los resultados organizacionales, la CI.

Figura 3.2 Modelo propuesto



Como habíamos comentado previamente, para las PYMES de nueva creación es importante contar con información de mercado lo más pronto posible. Esta información es un ingrediente crítico e invaluable para apoyar la toma de decisiones del empresario fundador, porque el emprendedor requiere dar respuesta rápida a las necesidades de sus clientes (Bhave, 1994; Chrisman et al., 2005; Hmieleski y Corbett, 2008; Lee, 2002; Mohan-Neill, 1995; Smallbone, 1991; Wu, 2007). En este sentido, Smith (1998) señala

que el emprendedor debe estar siempre alerta y dispuesto a cambiar como lo dicta el mercado, y debe mantenerse bien informado sobre tendencias de la industria porque su habilidad de anticipar el cambio es probablemente una de las habilidades más valiosas en la búsqueda del éxito de su organización.

Pues bien, nosotros consideramos que en el origen de la estrategia de las PYMES de nueva creación está el conocimiento de mercado, la OM como un antecedente que guiará la OA, no coetáneo o independiente como propone Hult et al. (2004), la orientación al mercado ofrece para las nuevas empresas la posibilidad de desarrollar nuevos procesos de aprendizaje interno y externo que les permitan obtener e internalizar nuevo conocimiento para su supervivencia y crecimiento (Hebel, 2007; Wu, 2007).

La relación entre la OM y la OA ha sido estudiada originalmente por Slater y Narver (1995), estos autores encuentran que para responder a la información externa de necesidades actuales y futuras de los clientes, así como a las características de los competidores, es necesario el aprendizaje de rutinas organizativas que respondan con efectividad a las oportunidades y amenazas que se presentan para desarrollar ventajas competitivas. Específicamente proponen: a) la OM y la OA están estrechamente relacionadas y son inseparables, y b) la OA se encuentra en medio de la relación OM-Resultados. En este sentido, Hurley y Hult (1998) proponen que el binomio OM-OA, debe incorporar la CI con la implantación de nuevas ideas, productos o procesos, antes de la búsqueda de mejores resultados organizacionales.

De la misma manera que el binomio OM-OA la OE tiene como antecedente al conocimiento de necesidades de los clientes, de las características de la competencia, y de las tendencias del sector para que el emprendedor pueda identificar y explotar las oportunidades de mercado (Stam y Elfring, 2008). La OM encauza el entusiasmo y energía en la toma de decisiones de las nuevas empresas (Hebel, 2007). Bhuian et al. (2005) abordaron el estudio de la relación entre la OM y la OE, concluyendo que ambos factores son relevantes para el éxito organizacional. De su investigación se deduce que los mejores resultados se pueden obtener con un nivel alto de OM y un nivel moderado de OE, porque si el esfuerzo empresarial es bajo se desaprovechan oportunidades de mercado, y si la OE es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve recompensada en los resultados.

De acuerdo con Atuahene-Gima y Ko (2001) la interacción entre OM y OE es sinérgica, si se consideran cada una de estas capacidades empresariales de manera independiente, su posibilidad de influencia en los resultados es menor, por tanto, según los autores esta relación conjunta impacta en mayores innovaciones de producto, que a su vez tienen como consecuencia mayores rendimientos organizacionales. Para Tzokas et al. (2001), la relación entre la OM y la OE es clave para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas, ya que se trata de dos capacidades que tienen enfoques complementarios.

La CI se ve apoyada en las PYMES de nueva creación con la difusión del conocimiento entre los miembros de la organización, aprovechando que este tipo de empresas se caracterizan por la estrecha relación entre los departamentos debido a su menor tamaño

en comparación con las grandes empresas (Bhidé, 1992). Además, en las nuevas empresas el desarrollo de nuevos productos o servicios tiene como antecedente la toma de decisiones proactiva y sin temor a la incertidumbre de la OE (Newbert et al., 2007). En este sentido, las nuevas empresas son vistas como catalizadoras de la innovación (Gilebert et al., 2008)

La creación de un valor superior al cliente se logra a través de innovaciones incrementales fruto del conocimiento en la OA, y de innovaciones radicales como consecuencia de la OE que favorece el desarrollo nuevos diseños y aplicaciones tecnológicas en la empresa (Atuahene-Gima, 1996; Li et al., 2008; Vázquez et al., 2001; Wiklund y Shepherd, 2003).

Procederemos ahora con mayor detalle a la revisión de la literatura sobre la OM, la OA, la OE y la CI, así como la justificación de las ocho hipótesis planteadas en el modelo.

3.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Como habíamos comentado previamente, para las PYMES de nueva creación es importante contar con información de mercado lo más pronto posible. Esta información es un factor clave para apoyar la toma de decisiones del empresario fundador, porque el emprendedor requiere dar respuesta rápida a las necesidades de sus clientes y a las acciones de la competencia (Bhave, 1994; Chrisman et al., 2005; Hmieleski y Corbett, 2008; Lee, 2002; Mohan-Neill, 1995; Smallbone, 1991; Wu, 2007). En este sentido,

Smith (1998) señala que el emprendedor debe estar siempre alerta y dispuesto a cambiar como lo dicta el mercado, y debe mantenerse bien informado sobre tendencias del entorno porque su habilidad de anticipar el cambio es probablemente una de las habilidades más valiosas en la búsqueda de la supervivencia y crecimiento de su nueva empresa. Por tanto, la primera capacidad empresarial relevante para el éxito de las PYMES de nueva creación es la Orientación al Mercado.

3.1.1 Concepto de Orientación al mercado

La Orientación al Mercado (OM) ha despertado un gran interés en los últimos 15 años entre la comunidad científica, especialmente del área de marketing, debido principalmente a los esfuerzos de instituciones académicas como el Marketing Science Institute (MSI) que lo definió como línea de investigación prioritaria en los años 90, fecha en que inició el núcleo central de esta teoría, para influenciar la creación de un valor superior al cliente.

Para que la OM garantice la generación continua de valor para el cliente, se requiere la participación de todas las áreas de la organización. Por tanto, conseguir este objetivo no depende sólo del área de marketing, con un enfoque exclusivamente centrado en esta función, abarca la visión global de la estrategia de la empresa (Bello et al., 1999).

En la tabla 3.1 se presentan varias definiciones de este concepto, siendo las de mayor difusión las de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

Tabla 3.1. Definiciones de la Orientación al Mercado

Kohli y Jaworski (1990)	Es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información.
Narver y Slater (1990)	Es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, a través de la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional entre los departamentos de la empresa.
Deshpande et al. (1993)	Es el conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas participantes en el mercado como son los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo.
Day (1994)	La orientación al mercado representa la habilidad superior para entender y satisfacer las expectativas de los clientes.
Narver et al. (1998)	Es el compromiso de la totalidad de los miembros de la organización de manera continua, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor para el cliente.

Fuente: elaboración propia

Para Kohli y Jaworski (1990) los tres elementos clave de la OM son:

- 1) Generación de inteligencia: Conocer necesidades y preferencias de los clientes, tanto actuales como futuras, además de considerar los factores exógenos que afectan estas necesidades (regulaciones gubernamentales, competidores, tecnología, etc.).
- 2) Diseminación de la inteligencia: Compartir información del paso anterior en todos los departamentos de la organización (I+D, manufactura, compras,

finanzas, etc.), y discutirla en reuniones interdepartamentales para analizar la evolución de mercado.

- 3) Capacidad de respuesta: Tomar acciones en respuesta al proceso de generación y diseminación de la inteligencia de mercado. Por ejemplo, la selección de grupos de clientes con necesidades específicas (nichos de mercado) o diseñar y desarrollar nuevos productos en función de las expectativas de la evolución del mercado.

Para Narver y Slater (1990), los componentes relevantes de la OM son:

- 1) Orientación al cliente: Implica el compromiso de crear valor para el cliente, entender sus necesidades y satisfacer sus expectativas; medir la satisfacción del cliente, así como asegurar calidad en el servicio después de la venta.
- 2) Orientación a la competencia: Significa dar respuesta rápida a acciones de la competencia, analizar las estrategias de los competidores, así como planear acciones para desarrollar ventajas competitivas.
- 3) Coordinación interfuncional: Implica compartir información de mercado con todos los departamentos de la empresa. Todas las áreas deben contribuir en la creación de valor para el cliente compartiendo recursos con otros departamentos.

Esta cultura de la organización que integra los tres elementos anteriores es la que permite distinguir la Orientación al Mercado como un recurso de la empresa no comercializable, durable y con imitación imperfecta por parte de la competencia.

Los enfoques de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) son complementarios (Cadogan y Diamantopoulos, 1995). Existen coincidencias conceptuales y operacionales entre la coordinación interfuncional de Narver y Slater (1990) con la diseminación de información y capacidad de respuesta de Kohli y Jaworski (1990).

Para Lafferty y Hult (2001), las similitudes entre las perspectivas de las distintas aportaciones de la OM son:

- a) el énfasis en el cliente, para conocer sus necesidades actuales y futuras
- b) la importancia de la información de la competencia
- c) la coordinación interfuncional
- d) la capacidad de respuesta

Tradicionalmente, se han identificado dos perspectivas para conceptualizar el constructo de OM, el enfoque comportamental u operativo y el enfoque cultural (Avlonitis y Gounaris, 1998).

- 1) Perspectiva comportamental: Considera la OM desde un enfoque operativo de la empresa que enfatiza el desarrollo de la inteligencia de mercado para satisfacer necesidades actuales y futuras de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990), el proceso de toma de decisiones a través del compromiso de la dirección de la empresa de compartir información con todos los empleados (Shapiro, 1988), así como el diseño de la estrategia en la planificación de acciones que den respuesta a expectativas de los clientes (Ruekert, 1992).

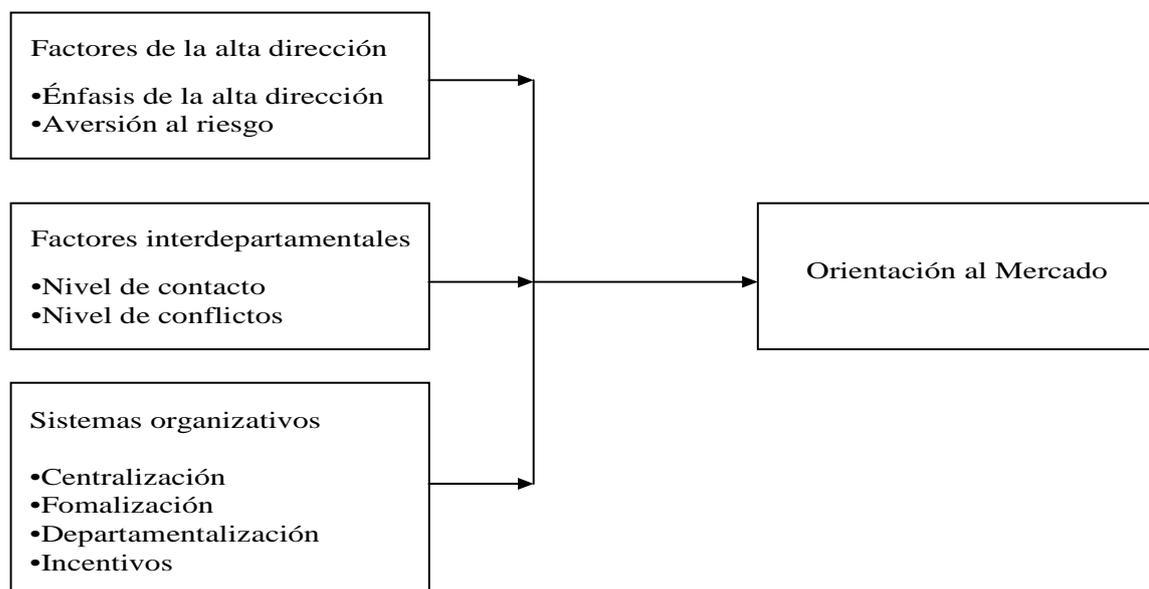
- 2) **Perspectiva cultural:** Considera la OM desde un enfoque que hace énfasis en el componente de la conducta o comportamiento de los clientes, competidores y de coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa (Narver y Slater, 1990); así como al tipo de cultura organizacional que debe existir para crear un valor superior para los clientes y una rentabilidad superior para la empresa (Deshpande et al., 1993). Esta conceptualización se extiende más allá de las estructuras y procesos específicos para orientarse al mercado al tomar en cuenta los valores que existen dentro de la organización.

Tuominen y Möller (1996) proponen un enfoque integrador de la OM considerando de un modo global, las perspectivas filosófica-cultural y operativa-comportamental del concepto, apoyando este planteamiento en la teoría del aprendizaje organizacional, al sugerir que el conocimiento es el recurso básico para competir y que esta capacidad se genera a través de rutinas organizativas complejas o de alto nivel.

3.1.2 Antecedentes y variables de control de la Orientación al Mercado

De acuerdo con el trabajo de Jaworski y Kohli (1993), podemos identificar tres grandes categorías para clasificar los antecedentes de la OM: Factores de la alta dirección, factores interdepartamentales y sistemas organizativos, como podemos ver en la figura 3.3. El primer grupo de antecedentes comprende el énfasis y aversión al riesgo de los altos ejecutivos de la organización. Los altos directivos modelan y dan forma a los valores y orientación de una empresa (Webster, 1988).

Figura 3.3 Antecedentes de la Orientación al Mercado



Fuente: Jaworsky y Kohli (1993)

El segundo grupo de antecedentes considera el nivel de contactos o grado de relaciones formales e informales de los empleados en su departamento, y con otros departamentos de la empresa. Esta interacción, de acuerdo con Kennedy et al. (2003), impacta positivamente en la OM porque favorece compartir y usar de forma adecuada la información de clientes y competidores. En esta categoría se incluye, además, el conflicto interdepartamental, que limita la OM por la tensión que genera entre departamentos, influye en metas divergentes e inhibe respuestas compartidas por los trabajadores a necesidades de los clientes.

El tercer grupo de antecedentes, los sistemas organizativos, comprenden cuatro elementos:

- a) formalización (definición de funciones, procesos y autoridad a través de normas y reglas específicas) que tiene una relación inversa con la OM

porque limita el uso de información en la empresa para dar respuesta oportuna a cambios en el mercado

- b) la centralización que significa limitar la delegación de autoridad y toma de decisiones en la empresa, por tanto, afecta negativamente a la OM porque inhibe la diseminación y utilización de la información de los clientes y competidores de la organización
- c) departamentalización (separación de funciones y personal en la jerarquía y estructura organizacional) que limita que la empresa se oriente al mercado
- d) incentivos, que incluyen remuneraciones o beneficios adicionales para los trabajadores en función de sus acciones para satisfacer necesidades de consumidores. Estos impactan positivamente en la OM porque favorecen la creación de un valor superior para el cliente.

De los antecedentes de la OM propuestos por Jaworski y Kohli (1993) comentados previamente, la evidencia empírica ha confirmado las hipótesis previstas. El trabajo integrador a través del meta-análisis desarrollado por Kirca et al. (2005) encuentra correlación positiva y significativa entre el énfasis de la alta dirección en promover y modelar los valores de la OM, el nivel de contactos o relaciones formales e informales de los trabajadores y el nivel de incentivos al personal para crear mayor valor al cliente. Asimismo, encuentra evidencia significativa de correlación negativa entre los conflictos interdepartamentales, la centralización y la formalización en los procesos de toma de decisiones en las empresas, que limitan el desarrollo de una adecuada OM. Nuestra investigación no considera algún tipo de factores de los antecedentes de la OM, será

interesante como línea futura de investigación incluir su efecto en las nuevas empresas, dado que no encontramos trabajos que hayan analizado el efecto de estos factores en el grado de OM de las PYMES de nueva creación.

La relación entre la OM y resultados empresariales puede verse limitada o potenciada por variables de control (Jaworski y Kohli, 1993). Entre los más estudiados en la literatura se encuentran la turbulencia de mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva, la tasa de crecimiento de mercado, la estrategia genérica, etc. Existen diversos artículos que han estudiado estos factores (Bigné et al., 2005; Llonch y López, 2004; Matsuno y Mentzer, 2000; Sin et al., 2005; Slater y Narver, 1994; Vázquez et al., 2000; Yoon y Lee, 2005).

La tabla 3.2 sintetiza los trabajos realizados en relación a la influencia de las variables de control del entorno en la relación OM-resultados de empresas grandes o ya establecidas en el mercado. No encontramos investigaciones que hayan analizado su impacto para empresas de nueva creación por lo que en nuestro trabajo analizaremos la influencia de este tipo de factores, enriqueciendo la evidencia empírica de la influencia de la dimensión del entorno en el proceso de creación de empresas.

La relación OM-Resultados es muy compleja y, además de considerar la influencia de variables de control del entorno como la turbulencia de mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva, es necesario considerar otras variables internas a la organización (Pelham, 1997). En este sentido, Greenley (1995) destaca la necesidad

de investigar la relación con otra variable estrechamente ligada a las anteriores como es la estrategia de la empresa.

Tabla 3.2 Variables de control en la relación OM y los Resultados

Estudio	Variables de control
Jaworski y Kohli (1993)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
Diamantopoulos y Hart (1993)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva
Slater y Narver (1994)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
Greenley (1995)	Turbulencia de mercado Turbulencia tecnológica
Appiah-Adu (1997)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
Bhuan (1998)	Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
Kumar et al. (1998)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva
Harris (2001)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
Rose y Shoham (2002)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
Cadogan et al. (2003)	Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica

Fuente: Adaptado de Llonch y López (2004) y Kirca et al. (2005)

Miles y Snow (1978) sugieren tres aspectos importantes en relación a la estrategia de la organización: a) una empresa decide su estrategia en función de sus percepciones del entorno, b) la estrategia seleccionada condiciona el tipo de resultado deseado y c) la estrategia seleccionada influye en la magnitud de los resultados posibles.

La OM y la estrategia son dos factores que están fuertemente relacionados (Bigné et al., 2000; Lukas, 1999; Morgan y Strong, 1998; Santos et al., 2005^b). En consecuencia, la estrategia de la empresa, desarrollada para dar respuesta a las condiciones del entorno, puede modificar la magnitud de la relación OM-Resultados, por tanto, esta relación está influenciada por el tipo de estrategia (Dobni y Luffman, 2003; Matsuno y Mentzer, 2000; Pelham, 2000).

Las tipologías estratégicas más utilizadas en la literatura para valorar el efecto de la estrategia como variable de control en la relación OM-Resultados son la de Miles y Snow (1978), junto con la propuesta de Porter (1980).

De acuerdo con Miles y Snow (1978), las organizaciones eligen uno de los cuatro tipos estratégicos siguientes: *defensores*, *prospectores*, *analizadores* y *reactivos*. Los *defensores* son empresas que centralizan sus esfuerzos en obtener reducción de costes o incrementos de eficiencia en sus operaciones. Este tipo de empresas tratan de situarse en segmentos de mercado estables y seguros, ofreciendo una línea de productos más limitada que sus competidores pero con una mejor calidad, o bien, con precios más ventajosos. Por lo general, no acostumbran estar a la vanguardia en la innovación de sus productos y procesos, dejan pasar oportunidades de mercado que no guardan una relación directa con sus actividades cotidianas.

Los *prospectores* ponen su atención en las oportunidades del entorno de la empresa, están interesados en desarrollar innovaciones de productos y mercados. Este tipo de empresas operan en una gama amplia de mercados y productos. Suelen ser las primeras

en entrar en nuevos mercados aunque en sus inicios no siempre encuentren una alta rentabilidad. Se caracterizan por actuar con rapidez para aprovechar las oportunidades de mercado.

Los *analizadores* tienen una postura mixta entre defensores y prospectores, se sitúan como seguidores de los líderes en entornos turbulentos, adoptando las ideas que consideran valiosas, y en entornos con mayor estabilidad funcionan de manera ordenada y eficiente. Las empresas de este tipo operan en negocios prometedores ofreciendo un abanico de productos limitado. A veces son pioneras pero normalmente prefieren esperar para estudiar con detalle las acciones de los competidores y así poder ofrecer a los consumidores una mejor relación calidad-precio en sus productos en comparación con la competencia.

Finalmente, los *reactivos* no responden adecuadamente a los cambios del mercado, acostumbran defenderse y reaccionan únicamente cuando se sienten presionados por el entorno organizacional. Este tipo de empresas no orientan su actuación hacia la elección de producto-mercado de referencia. Normalmente estas empresas son menos agresivas que sus competidores y están menos dispuestas a asumir los mismos riesgos que adoptan éstos.

Para Porter (1980) las empresas pueden elegir entre tres tipos de estrategia: la de diferenciación, la de liderazgo en costes y la de enfoque o nichos de mercado. La estrategia de *diferenciación* busca que los productos y servicios de la empresa sean percibidos en el mercado como únicos. Por tanto, desarrolla esfuerzos en investigación y

desarrollo de nuevos productos que sean percibidos por los clientes claramente diferentes, y además superiores al resto de los que se ofrecen en el mercado por parte de las empresas competidoras.

La estrategia de *liderazgo en costes* persigue de manera continua la eficiencia en sistemas de abastecimiento, la optimización de recursos en procesos de manufactura, y la eficiencia en las operaciones de distribución, con el objetivo de disminuir sus precios en relación a los de la competencia para mejorar su posición relativa.

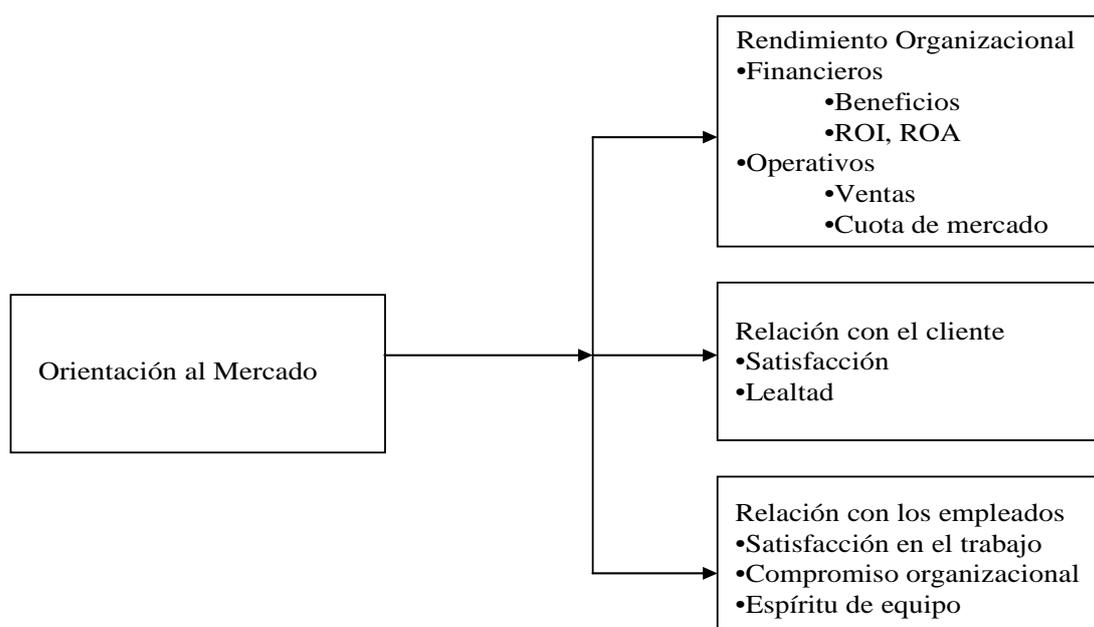
Finalmente, la estrategia de *enfoque o nichos de mercado* hace énfasis en satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes o de un mercado geográfico particular, para atenderlos de forma más eficiente que las empresas competidoras que abarcan un segmento de mercado más amplio.

El efecto de la variable de control estrategia genérica en la relación OM-Resultados no ha tenido resultados concluyentes, a la fecha no encontramos suficiente evidencia que explique claramente la asociación entre la OM adoptada por una organización y la estrategia genérica de la empresa (Homburg et al., 2004). Dado que la decisión sobre la estrategia a tomar por las PYMES de nueva creación es una decisión relevante en el camino de su supervivencia y crecimiento, trataremos en nuestra investigación el impacto del tipo de estrategia que resulte más favorable en la consecución de mejores resultados organizacionales.

3.1.3 Medición y consecuencias de la Orientación al Mercado

Como podemos ver en la figura 3.4, las consecuencias de la OM se han investigado en relación a tres grandes aspectos: en relación con el rendimiento organizacional, que ha sido el binomio examinado con mayor frecuencia, incluso más que lo se ha investigado en relación con los antecedentes de la OM (Kirca et al., 2005), en relación con la influencia en el cliente y en relación con los empleados.

Figura 3.4 Consecuencias de la Orientación al Mercado



Fuente: Adaptado de Jaworsky y Kohli (1993) y Kirca et al. (2005)

La medición de la OM se ha realizado principalmente a través de dos escalas. De los 32 artículos revisados en la última década, en 12 de ellos se ha utilizado la escala de medida de Narver y Slater (1990), conocida como MKTOR, que tiene 15 ítems para cubrir las

tres dimensiones (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional). Estos trabajos se presentan en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Escala de resultados y de medida “Mktor” de la Orientación al Mercado

Trabajo	Escala de resultados	Escala de medida
Han et al. (1998)	Mixta	Mktor
Ngai y Ellis (1998)	Subjetiva	Mktor
Cadogan y Diamantopoulus (1999)	Subjetiva	Mktor
Farell (2000)	Subjetiva	Mktor
Hooley et al. (2000)	Mixta	Mktor
Slater y Narver (2000)	Subjetiva	Mktor
Yau et al. (2000)	Subjetiva	Mktor
Harris (2001)	Subjetiva y Objetiva	Mktor
Subramanian y Gopalakrishna (2001)	Subjetiva	Mktor
Tse et al. (2003)	Subjetiva	Mktor
Llonch y López (2004)	Subjetiva	Mktor
Gómez et al. (2008)	Subjetiva	Mktor

Fuente: Elaboración propia

La escala de medida de Kohli et al. (1993), conocida como MARKOR, contiene 20 ítems para cubrir las tres dimensiones de generación de inteligencia, diseminación de la información y capacidad de respuesta, utilizada en 14 investigaciones que se pueden observar en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Escala de resultados y de medida “Markor” de la Orientación al Mercado

Trabajo	Escala de resultados	Escala de medida
Caruana et al. (1997)	Subjetiva	Markor
Doyle y Wong (1998)	Subjetiva	Markor
Caruana et al. (1999)	Subjetiva	Markor
Duncan (2000)	Objetiva	Markor
Matsuno y Mentzer (2000)	Objetiva	Markor
Pulendran et al. (2000)	Subjetiva	Markor
Wood et al. (2000)	Subjetiva	Markor
Cervera et al. (2001)	Subjetiva	Markor
Grewhal y Tansuhaj (2001)	Objetiva	Markor
Soehadi et al. (2001)	Subjetiva	Markor
Vázquez et al. (2001)	Subjetiva	Markor
Raju y Lonial (2002)	Objetiva	Markor
Kara et al. (2005)	Subjetiva	Markor
Santos et al. (2005 ^a)	Subjetiva	Markor

Fuente: Elaboración propia

Por último, otra escala que se ha utilizado en menor medida, en sólo 2 investigaciones de la literatura revisada en la última década, es la de Deshpande et al. (1993). Esta escala contiene 10 ítems en una sola dimensión. En cuatro de las investigaciones restantes se han utilizado escalas adaptadas o mixtas de las escalas de medidas anteriores. Estos trabajos se presentan en la tabla 3.5.

Tabla 3.5 Escala de resultados y de medida de “Deshpande et al. (1993) y otras” de la Orientación al Mercado.

Trabajo	Escala de resultados	Escala de medida
Deshpande y Farley (1998)	Subjetiva	Deshpande
Pelham (2000)	Subjetiva	Otra
Saini et al. (2002)	Subjetiva	Otra
Verhees y Meulenberg (2004)	Subjetiva	Otra
Kropp et al. (2006)	Subjetiva	Deshpande
Li et al. (2008)	Subjetiva	Otra

Fuente: Elaboración propia

Los efectos de la OM se han medido sobre aspectos financieros como los beneficios, el Retorno Sobre la Inversión ($ROI = Return\ On\ Investment$) o Retorno sobre los activos ($ROA = Return\ On\ Assets$), sobre aspectos operativos como el volumen de ventas o cuota de mercado (Greenley, 1995; Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990), sobre aspectos cualitativos como la satisfacción y la lealtad del cliente o también sobre la satisfacción de los empleados en el trabajo, su compromiso organizacional o el espíritu de grupo del personal (Cadogan et al., 1997; Kirca et al.2005; Rose y Shoham, 2002).

Por tanto, las consecuencias de la OM se han valorado a través de instrumentos objetivos y subjetivos, como se muestra en las investigaciones revisadas en la tabla 3.3, 3.4 y 3.5. En un porcentaje muy bajo de trabajos se han utilizado indicadores objetivos como el ROI, las cifras de ventas, la cuota de mercado, etc., quizá por la dificultad para los investigadores de obtener información objetiva sobre las consecuencias de la Orientación al Mercado. La mayoría de los estudios han utilizado instrumentos

subjetivos, habitualmente una escala, con la que los propios directivos de las empresas comparan los resultados alcanzados por su empresa con sus propias expectativas o con los que supone alcanza la competencia (Álvarez et al., 2000; Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Slater y Narver, 2000).

El trabajo de Álvarez et al. (2000) muestra que el 75% de los estudios empíricos analizados encuentra una relación positiva entre el grado de Orientación al Mercado y los resultados de las organizaciones, el 17% no encuentra relación entre los esfuerzos por orientarse al mercado y los resultados de la firma y finalmente el 8% de los estudios empíricos encuentra una relación débil entre la Orientación al Mercado y el rendimiento de la organización.

Estos resultados demuestran que el tema de la Orientación al Mercado dista mucho de ser un tema cerrado, más aun si consideramos investigaciones que llegaron a resultados contrarios, como en el caso de empresas en situaciones posteriores a fuertes crisis económicas, en las que organizaciones con un alto grado de Orientación al Mercado presentan bajos resultados (Grewal y Tansuhaj, 2001). Además, la mayor parte de las investigaciones previas que han analizado esta relación se han basado en escalas de medida subjetivas de resultados (Harris, 2001), en nuestro trabajo además de la escala subjetiva analizaremos también esta relación utilizando escalas de medida objetivas como el Retorno sobre la Inversión (ROI).

Con todo, no hemos hallado ningún trabajo que haya investigado la relación entre la OM y los resultados en empresas de reciente creación. Sin embargo, se ha demostrado que en

estas empresas el obtener información de las necesidades de los clientes y responder rápidamente a sus expectativas son factores clave en su rendimiento (Chandler y Hanks, 1994; Duchesneau y Gartner, 1990; Kakati, 2003; Kazanjian y Rao, 1999; Song et al., 2008). Por tanto, nuestra primera hipótesis es la siguiente:

H1: Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados en las PYMES de nueva creación.

3.2 LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Como habíamos comentado previamente, una de las razones del fracaso en las nuevas empresas ha sido su pobre aplicación del conocimiento (Castrogiovanni, 1996). Por el contrario, la adquisición y diseminación del conocimiento entre los miembros de la organización y estar abierto a nuevas opiniones, favorece la detección y explotación de oportunidades en las empresas de nueva creación y por consiguiente aumentar su probabilidad de supervivencia y crecimiento (Bhidé, 1992; Chrisman et al., 2005; Gatewood, 1995; Gilbert et al., 2008; Van de Ven, 1993; Wu, 2007).

En este sentido, Hebel (2007) señala que el aprendizaje organizacional es el “puente” que une el pensamiento y la acción, esta capacidad es vital para que las nuevas empresas traduzcan sus planes de negocio y estrategias a acciones concretas para dar respuesta rápida y efectiva al dinamismo del entorno. Por esta razón, la segunda capacidad empresarial que incluimos en nuestro modelo es la Orientación al Aprendizaje.

3.2.1 Concepto de aprendizaje organizacional

Todos los negocios compitiendo en entornos dinámicos y turbulentos deben tener procesos de aprendizaje organizacional, ya que son la base para cambios en el comportamiento, y requisito indispensable para la mejora del desempeño de la empresa (Slater y Narver, 1995). Sin embargo, para mejorar los procesos actuales es necesario cambiar la forma de realizarlos ya que no es posible la mejora si se siguen ejecutando de la misma manera.

La tabla 3.6 presenta varias definiciones de aprendizaje organizacional. En este sentido, es relevante distinguir entre dato, información y conocimiento. Atendiendo a la propuesta de Davenport et al. (1998) y Davenport y Prusak (2001) por dato se entiende el conjunto de factores objetivos de un acontecimiento real (son descriptivos y no proporcionan juicios de valor sobre la realidad). Los datos se convierten en información cuando se les agrega significado y se organizan con un objetivo, y el conocimiento utiliza la información combinando valores y experiencia que sirven de referencia para la evaluación o desarrollo de nueva información.

Para Staples et al. (2001) la información se convierte en conocimiento cuando interviene la inteligencia de las personas. Por tanto, el conocimiento tiene un componente subjetivo que la información no tiene. La misma información procesada por diversas personas genera diferentes tipos de conocimiento. El conocimiento tiene una mayor riqueza para la organización puesto que es un término más amplio. Para Wu (2007), las PYMES de nueva creación deben desarrollar procesos que les permitan obtener e internalizar nuevo

conocimiento para lograr su supervivencia y crecimiento en el mercado. Estos procesos o rutinas son capacidades empresariales intangibles de difícil imitación, relevantes para el desarrollo de ventajas competitivas en las nuevas empresas (Heirman y Clarysse, 2004; Van de Ven, 1993).

Tabla 3.6 Definiciones de aprendizaje organizacional

Huber (1991)	Adquisición de conocimientos útiles para la organización por medio de personas y/o grupos de la empresa.
Dodgson (1993)	Proceso de creación, desarrollo y organización de conocimientos en las empresas en relación con sus características culturales.
Ingham (1994)	Proceso social de interacciones entre individuos que producen nuevos conocimientos y habilidades.
Sinkula (1994)	Proceso que permite la adquisición y creación de conocimiento, su transformación, difusión y utilización a través de una visión compartida en la empresa.
Dixon (1999)	Uso intencionado de procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal para llevar a la organización en la dirección que se espera.
Bierly (2000)	Proceso de relacionar y mejorar los datos, la información y el conocimiento de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Si bien existen diversas tipologías de conocimiento, en este trabajo, revisaremos las tres que consideramos de mayor relevancia para nuestra investigación:

- 1) Conocimiento tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta tipología fue establecida originalmente por Polanyi (1967) y desarrollada por Nelson y Winter (1982). Tácito se refiere a un conocimiento intrínseco de la persona, surge de la

experiencia, es subjetivo y forma parte de un contexto específico. Para Grant (1996) es un conocimiento que está compuesto por ideas y habilidades y está incorporado internamente en los individuos. Por esta razón este tipo de conocimiento es más difícil de compartir, es difícil de articular y, por tanto, difícil y costoso de transferir (Kogut y Zander, 1992).

Para el objetivo de nuestra investigación, este tipo de conocimiento se relaciona con capacidades organizativas de niveles superiores, capaces de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, como la OM, la OA, la OE o la CI. Por contra, el conocimiento explícito es articulado, es cuantificable y puede documentarse. Este conocimiento puede ser comunicado y transferido del emisor al receptor sin que se deforme el contenido.

- 2) Conocimiento individual y organizacional (Spender y Grant, 1996). El conocimiento individual pertenece a la persona. En cierto sentido, puede ser comprado o vendido a través de prácticas como las contrataciones del personal en las empresas. Para Kim (2001) el aprendizaje a nivel individual incluye el proceso de asimilación de información procedente del entorno (exploración), además del proceso de interpretación de dicha información para tomar decisiones a través de la elaboración de mapas o modelos mentales (explotación). En este sentido, para Crossan et al. (1999) sólo el individuo puede intuir e interpretar experiencias, marcos conceptuales, conversaciones, etc., las organizaciones no tienen intuición.

El conocimiento organizacional, a diferencia de los procesos de intuición e interpretación que son individuales, requiere procesos de integración e institucionalización. Incluye las comprensiones compartidas, los ajustes de

expectativas y los sistemas interactivos que son difíciles de transferir porque una vez que los modelos mentales individuales se comparten entre los miembros de la empresa ya forman parte de la memoria organizativa (Crossan et al., 1999). Por lo tanto, se transforman en rutinas complejas, relacionadas con los principios y la cultura de la empresa. El conocimiento organizacional es la suma de las competencias individuales (Zander y Kogut, 1995). Este tipo de conocimiento se relaciona con las capacidades dinámicas y de creatividad como son la OM, la OA, la OE y la CI que tratamos en nuestra investigación.

3) Conocimiento interno y externo (Andreu y Sieber, 1999). El conocimiento interno es intrínseco a la organización. No se encuentra accesible en el mercado. Por tanto, es conocimiento generado en la empresa que incorpora conductas, normas, valores y otros aspectos culturales de la organización. Es difícil de imitar por los competidores. El conocimiento interno se relaciona con rutinas organizativas complejas, con activos intangibles valiosos y difíciles de imitar por la competencia, como las capacidades organizacionales de OM, OA, OE y CI que tratamos en la presente investigación.

Por otra parte, el conocimiento externo no es exclusivo de cada empresa, es posible encontrarlo en el mercado, es accesible a las empresas competidoras en el entorno. En consecuencia, es difícil que este tipo de conocimiento genere ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, el aprendizaje organizativo requiere la creación de conocimientos tanto externos a la empresa como internos para lograr efectos de sinergia entre ambos. El conocimiento interno no es suficiente para superar exitosamente la competencia: debe lograr efectos sinérgicos con el conocimiento externo (Leonard-Barton, 1992; Matusik y Hill,

1998; Zack, 1999). Para Wu (2007), la adquisición de conocimiento interno y externo, así como la disseminación del conocimiento dentro de la empresa es importante para el éxito de las empresas de nueva creación.

3.2.2 Antecedentes de la orientación al aprendizaje

Nonaka y Takeuchi (1995) sugieren un ciclo de aprendizaje encaminado hacia la generación de nuevos conocimientos con base en la interacción social entre conocimiento tácito y explícito, tal y como se muestra en la figura 3.5. Los cuatro tipos de conversión de conocimiento son: socialización, externalización, combinación e interiorización.

- a) Socialización: Es el proceso de conversión de conocimiento tácito a conocimiento tácito a través de un proceso de compartir experiencias en la relación con otras personas. Consiste en aprender directamente de otros individuos por medio de la observación, de la imitación y de la práctica; sin necesidad de la comunicación verbal o escrita. Este proceso de socialización, además de darse internamente en la empresa, se da con agentes externos a la organización (como los clientes y proveedores).
- b) Externalización: Es el proceso de conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito, de conocimiento abstracto a conocimiento concreto, a través del desarrollo de mapas mentales, metáforas o analogías para explicar a los demás nuestras percepciones.

- c) **Combinación:** Es el proceso de conversión de conocimiento explícito a conocimiento explícito a través de un proceso de automatización en la comprensión de conceptos. En la empresa la combinación incluye la transferencia por parte de los mandos intermedios de la misión y objetivos de la empresa en la definición de las tareas operativas de los trabajadores. En las organizaciones este proceso con frecuencia es apoyado por medio de la utilización de sistemas informáticos que permiten el uso de redes o bases de datos para compartir y combinar la información existente.
- d) **Interiorización:** Conversión de conocimiento explícito a conocimiento tácito a través de un proceso de asimilación del aprendizaje por medio de la práctica, de aprendizaje basado en la experiencia. Por tanto, se sugiere la elaboración de manuales de procedimientos para compartir una base común sobre la cual, a partir de la experiencia, se desarrolle nuevo conocimiento.

Figura 3.5 Tipos de conversión de conocimiento

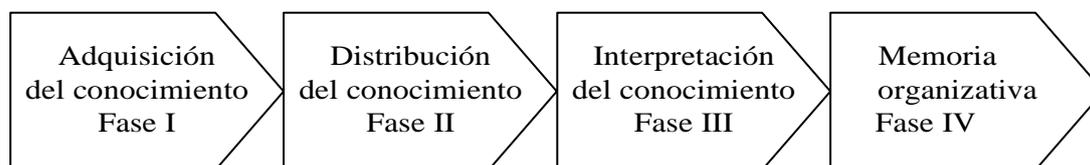
		Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
DE	Conocimiento Tácito	Socialización	Externalización
	Conocimiento Explícito	Interiorización	Combinación

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Para Nonaka y Takeuchi (1995) la socialización inicia la espiral del proceso de aprendizaje organizacional, al compartir las experiencias y modelos mentales de las personas. Con el diálogo y la reflexión se externaliza y transfiere el conocimiento tácito que es difícil transmitir de otra manera. La combinación enlaza el conocimiento original y el nuevo en todas las áreas de la empresa y, finalmente, aprender por medio de la práctica nos lleva a la interiorización. Por tanto, compartir el conocimiento tácito lleva a la creación de conceptos y la expansión del conocimiento.

De acuerdo con Jiménez y Sanz (2006) el aprendizaje organizativo es un proceso que permite que las organizaciones y sus integrantes desarrollen nuevo conocimiento. Este proceso es esencial para que las empresas de nueva creación puedan dar respuesta rápida a las expectativas de los clientes y aumentar sus probabilidades de supervivencia y crecimiento (Wu, 2007). Para Huber (1991), como podemos ver en la figura 3.6, las fases de este proceso de aprendizaje organizativo son: adquisición del conocimiento, distribución del conocimiento, interpretación del conocimiento y memoria organizativa.

Figura 3.6 Fases del proceso de aprendizaje organizativo



Fuente: Huber (1991)

- 1) Adquisición del conocimiento: Las empresas para lograr esta fase tienen varias alternativas, el aprendizaje congénito o conocimiento inherente a la organización

desde el momento de su fundación, el aprendizaje a través de la experiencia, el aprendizaje indirecto procedente de prácticas organizativas de otras empresas, aprendizaje por contratación de nuevos empleados, así como los esfuerzos de investigación y desarrollo.

- 2) Distribución del conocimiento: En esta fase se transmiten los conocimientos adquiridos a nivel individual a todas las áreas de la organización a través de diálogo y reflexión entre los empleados de la empresa. En este sentido, se relaciona con la etapa de socialización de la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995).
- 3) Interpretación del conocimiento: La tercera fase del proceso de aprendizaje organizacional comprende el desarrollo de esquemas o mapas mentales compartidos, a través de ajustar expectativas entre los empleados de la empresa para lograr significados y objetivos comunes. Esto se logra a través del proceso de externalización, con el uso de metáforas y analogías para transformar los conceptos abstractos en conceptos concretos (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- 4) Memoria organizativa: La última fase del proceso consiste en almacenar el conocimiento generado para utilizarlo en el futuro cuando se necesite. El conocimiento se crea y guarda en la memoria de las personas y, posteriormente, sirve de marco de referencia para definir qué conocimiento adquirido del exterior o generado internamente en la empresa es valioso para almacenarlo en la memoria de la organización, para que no quede en el olvido ,y se pueda utilizar cuando sea necesario.

En la línea de la propuesta de Huber (1991), para Sinkula (1994) el aprendizaje organizacional es un proceso de tres etapas que incluye:

- a) Adquisición de información.- Puede ser adquirida de la experiencia directa, ya sea interna (explotación) o externa (exploración), de las experiencias de otros (*benchmarking*, alianzas estratégicas, redes empresariales) o de la memoria de la empresa.
- b) Diseminación de información.- Tiene relación con la segunda fase de la propuesta de Kohli y Jaworski (1990) de transmitir al personal de la empresa los frutos de la primera fase de inteligencia de mercado, elemento necesario para la tercera fase de la OM, que es la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes.
- c) Interpretación compartida.- El aprendizaje organizacional se distingue del aprendizaje individual por la diseminación de la información y la interpretación compartida sobre lo que ocurre en la organización. Debe buscarse consenso en el significado de las implicaciones para la empresa, por ejemplo, en el desarrollo de nuevos productos (Slater y Narver, 1995).

Entre los tipos de aprendizaje organizacional, tenemos el aprendizaje de lazo o bucle simple (Argyris, 1977), es la forma más elemental de aprendizaje. Usualmente es secuencial, incremental y enfocado en hechos y oportunidades que ocurren dentro del marco tradicional de las actividades de la organización. En este tipo de aprendizaje se producen cambios en los procedimientos o estrategias operativas, dejando los principios y normas de la organización (valores dominantes) inalterables (Argyris y Schön, 1996). Para Fiol y Lyles (1985) el aprendizaje de bucle sencillo, o de bajo nivel como ellos lo

denominan, surge en contextos organizativos rutinarios y es el resultado de comportamientos repetitivos.

El aprendizaje de doble lazo o doble bucle (Argyris, 1977), ocurre cuando la organización está dispuesta a cuestionar sus paradigmas de largo plazo acerca de su misión, clientes, capacidades o estrategia. Requiere el desarrollo de una nueva manera de ver las cosas, a través de procesos dinámicos de cambio, más que en cadenas lineales causa-efecto. Argyris y Schön (1996) sugieren que este tipo de aprendizaje es el resultado de cambios en los procedimientos o estrategias de acción, así como de los principios y normas (valores dominantes) de la organización.

Para Fiol y Lyles (1985) el aprendizaje de doble lazo ocurre en contextos no rutinarios y da lugar a cambios de paradigmas. Es el que provee una ventaja competitiva con la mejora continua de los productos y procesos a través de la capacidad de innovación.

Para Sinkula et al. (1997) la orientación al aprendizaje se refiere a las actividades que desarrolla la organización en la creación y difusión de conocimiento, para lograr resultados superiores y desarrollar ventajas competitivas. Esto incluye obtener y compartir información sobre necesidades actuales y futuras de los clientes, sobre los cambios en el mercado y sobre las acciones de los competidores, implica además la creación de estructuras organizacionales más eficientes, la optimización del uso de tecnología para reducir costes administrativos, y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

De acuerdo con Baker y Sinkula (2002) la orientación al aprendizaje puede ser vista como el grado en el que la empresa cuestiona sus creencias y prácticas actuales para, proactivamente, buscar nuevo conocimiento que maximice el rendimiento de la organización.

Para medir el nivel de orientación al aprendizaje en las organizaciones Sinkula et al. (1997) proponen el análisis de sus tres componentes: compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta.

- a) Compromiso con el aprendizaje: Significa el grado en el cual una organización valora y promueve el aprendizaje. La organización comprometida considera el aprendizaje como una inversión importante, que es vital para la supervivencia de las empresas. Mientras más aprecie una organización el aprendizaje, mayor probabilidad tendrá de desarrollar su aprendizaje. El compromiso con el aprendizaje se identifica con una orientación estratégica a largo plazo de la empresa, más que con una visión de resultados inmediatos. Por ejemplo, directivos comprometidos con el aprendizaje permiten el uso de tiempo de la compañía para desarrollar conocimiento, en lugar de buscar beneficios inmediatos del tiempo dedicado del empleado en su trabajo.

Si una organización no favorece el desarrollo de conocimiento, los trabajadores no se sentirán motivados para participar en actividades de aprendizaje (Calantone et al., 2002).

- b) Visión compartida: Se refiere al enfoque que tienen todas las áreas de la organización hacia el aprendizaje. Sin una visión compartida, el

aprendizaje de los miembros de la organización es menos probable que sea significativo. Si ellos están motivados para aprender, pero no tienen una visión común, será difícil conocer qué tipo de conocimientos serán más valiosos para la empresa. Un problema generalizado en muchas organizaciones es que muchas ideas creativas nunca son implementadas por falta de una dirección compartida. Grandes ideas fallan al ser traducidas en acciones por los intereses divergentes en las organizaciones. Por tanto, un clima positivo de aprendizaje requiere un enfoque de la organización donde el desarrollo de conocimiento nuevo sea efectivamente implantado (Calantone et al., 2002).

- c) **Mentalidad abierta:** Se refiere a la disposición de la organización para valorar las críticas recibidas sobre sus rutinas operativas y para aceptar opiniones sobre nuevas formas de realizar sus actividades o para aceptar nuevas ideas. Las empresas deben responder rápidamente a los cambios del entorno, tanto en aspectos tecnológicos como de mercado. Por tanto, antes de que el conocimiento tecnológico y de mercado quede obsoleto en la empresa, es importante aprovechar la opinión de todos los empleados y lograr efectos sinérgicos del trabajo colaborativo en el aprendizaje organizacional.

Es importante aprender a desaprender antiguas maneras de hacer las cosas y renovar o actualizar el conocimiento desarrollado a través del tiempo en la empresa (Calantone et al., 2002).

3.2.3 Consecuencias de la Orientación al Aprendizaje

En la literatura y como consecuencia de que las empresas se orienten al aprendizaje, se ha analizado el impacto del aprendizaje sobre los rendimientos organizacionales superiores y la posición competitiva de las empresas (Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Fiol y Lyles, 1985; Hunt y Morgan, 1996; Hurley y Hult, 1998; Nevis et al. 1995; Senge, 1990; Slater y Narver, 1995). Investigaciones previas han encontrado que la orientación al aprendizaje favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado (Day, 1994; Sinkula, 1994), lo cual es muy importante en empresas de nueva creación. Además, las organizaciones con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento; por tanto, logran elevar su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno (Day, 1994; Narver y Slater, 1994). En este sentido, como habíamos comentado previamente, uno de los retos de las PYMES de nueva creación es la respuesta inmediata a las acciones de la competencia y a la detección de expectativas de los clientes (Pelham, 2000).

La evidencia empírica ha demostrado que existe una relación positiva directa entre la orientación al aprendizaje y los resultados de las organizaciones para las empresas grandes o ya establecidas en el mercado (Aragón et al., 2007; Baker y Sinkula, 1999 a y b; Bontis et al., 2002; Calantone et al., 2002; Jiménez y Cegarra, 2007; Kropp et al., 2006; Lee y Tsai, 2005; Tippins y Sohi, 2003). Aunque también se encuentran investigaciones donde la relación entre la OA y los resultados mostraron poca o nula significación (Farell y Oczkowski, 2002; Llonch et al., 2007; Santos et al., 2005^a). En

esta línea, no encontramos investigaciones que analicen esta relación en empresas de nueva creación, es posible que esta relación en empresas de nueva creación no sea de manera directa, por esta razón proponemos en nuestro modelo la influencia indirecta del aprendizaje en los resultados a través de la capacidad de innovación. Sin embargo, con base en las investigaciones empíricas previas para empresas ya establecidas, proponemos nuestra segunda hipótesis:

H2: Existe una relación positiva entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales en las PYMES de nueva creación.

Como habíamos comentado previamente, la relación entre la OM y la OA ha sido estudiada originalmente por Slater y Narver (1995). Estos autores encuentran que para responder a la información externa de necesidades actuales y futuras de los clientes, así como a las características de los competidores, es necesario el aprendizaje de rutinas organizativas que respondan con efectividad a las oportunidades y amenazas que se presentan para desarrollar ventajas competitivas. Específicamente, proponen que: a) la OM y la OA están estrechamente relacionadas y son inseparables, y b) la OA se encuentra en medio de la relación OM-Resultados. En este sentido, Dickson (1996) sugiere que si una empresa se orienta al mercado favorece el aprendizaje de la organización.

Según Baker y Sinkula (1999^b) existe un efecto sinérgico entre la OM y la OA en los resultados de la empresa. Proponen el efecto de la OA como moderador del impacto de la OM sobre los Resultados. De acuerdo con Grinstein (2008) la OM facilita en la

empresa la mejora continua y el desarrollo de conocimiento valioso sobre inteligencia de mercado. En contraste, el autor señala que los esfuerzos de la OM si no se apoyan con una adecuada OA, probablemente estarán asociados con la imitación de las acciones de los competidores más que con la innovación en productos o procesos de la propia empresa, para poder de esta forma responder a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

Existe evidencia empírica que concluye la precedencia de la OM sobre la OA (Lee y Tsai, 2005; Liu et al., 2003). Estos autores sugieren que para lograr mayor creatividad en el aprendizaje organizacional se requiere de la generación y diseminación de información y de la capacidad de respuesta que ofrece la OM. Para Jiménez y Cegarra (2007) la OM es también un antecedente de la OA, dichos autores proponen que para el desarrollo del aprendizaje organizacional (adquisición de conocimiento, distribución e interpretación de la información y la memoria organizacional) se requiere de la OM (generación y difusión de la inteligencia de mercado y capacidad de respuesta). Sin embargo, en el trabajo de Santos et al. (2005^a) se encuentra que la OA es un antecedente de la OM. Nosotros coincidimos con la propuesta de Day (1994), en el sentido de que la información del mercado (clientes y competidores) promueve el conocimiento y desarrollo del aprendizaje organizacional.

Además, para que las PYMES de nueva creación puedan explotar las oportunidades del entorno a través del aprendizaje en la empresa, requieren previamente de la identificación de dichas oportunidades con base en el conocimiento de mercado que

ofrece la OM (Hebel, 2007; Newbert et al., 2007; Wu, 2007). Por tanto, proponemos nuestra tercera hipótesis:

H3: La orientación al mercado está relacionada positivamente con la orientación al aprendizaje de las PYMES de nueva creación.

3.3 LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Como habíamos comentado previamente, la incertidumbre y la falta de recursos son dos elementos comunes en todas las nuevas empresas (Haber y Reichel, 2005). Por tanto, la capacidad de afrontar los riesgos del entorno con entusiasmo y energía, así como identificar en forma proactiva las oportunidades de desarrollo tecnológico, y perseverar en la obtención de recursos necesarios para el crecimiento de la empresa es crucial en el éxito de las PYMES de nueva creación (Carter et al., 1994; Hebel, 2007; Newbert et al., 2007; Stam y Elfring, 2008; Van Gelderen et al., 2000).

En esta línea, dado que el perfil emprendedor favorece la capacidad de la organización para detectar oportunidades de negocio en forma proactiva, los competidores sin este perfil tardarán más tiempo en reaccionar y perderán su posición en el mercado (Zahra y Garvis, 2000). Además, Pelham (2000) sugiere que las nuevas empresas deben dar respuesta rápida a informes de insatisfacción de sus consumidores, respuesta inmediata a retos de la competencia y gran velocidad en la detección de preferencias de producto o servicio de los clientes. En consecuencia, la tercera capacidad empresarial que incluimos en nuestra investigación es la Orientación Emprendedora.

3.3.1 Concepto de Orientación Emprendedora

La Orientación Emprendedora (OE) puede ser vista como el conjunto de factores que intervienen en una nueva entrada de una firma al mercado y especialmente de las decisiones que se toman de cómo una nueva entrada de una organización se lleva a cabo en el mercado (Covin y Slevin, 1989). Esta OE no se refiere a la realización de acciones emprendedoras específicas, sino de una actitud permanente de la empresa (Covin y Slevin, 1991).

En esta línea, probablemente el trabajo seminal que considera la OE como una orientación estratégica de la empresa sea el de Mintzberg (1973), el autor sugiere una clasificación con tres tipos de perfiles estratégicos: adaptativo, planificador y emprendedor. El perfil estratégico emprendedor consiste en la búsqueda preactiva de nuevas oportunidades de negocio con un adecuado manejo de los riesgos propios de la incertidumbre de la empresa.

Posteriormente, Miller y Friesen (1982) distinguen entre organizaciones con espíritu “empresarial”, que se caracterizan por tomar decisiones en forma proactiva, sin temor al riesgo en la búsqueda de innovaciones; y por otra parte las que tienen un espíritu “conservador”, que prefieren actuar una vez que existe mayor certidumbre al tomar decisiones para responder a las condiciones dinámicas del entorno.

Para Lumpkin y Dess (1996) es importante hacer notar la diferencia entre la creación de la empresa (*entrepreneurship*) y la Orientación Emprendedora (*Entrepreneurial*

Orientation). *Entrepreneurship* es definido como la nueva entrada de una empresa al mercado. Consiste en analizar qué factores son relevantes en la apertura de una nueva empresa, en definir qué factores son importantes para determinar el mercado más atractivo. La nueva entrada de la empresa puede ser a través del ingreso en mercados nuevos o establecidos, con productos o servicios nuevos o ya existentes. Esta nueva entrada al mercado puede ser a través de una firma independiente o bien como fruto del crecimiento de empresas establecidas (Burgelman, 1983).

Por otra parte, *Entrepreneurial orientation*, para Lumpkin y Dess (1996), consiste en describir cómo es que se lleva a cabo el proceso de entrada de la nueva empresa al mercado en lugar de tomar en cuenta qué factores son relevantes en la apertura de la nueva empresa. Estos autores definen la OE como el conjunto de procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones realizadas para dirigir con éxito la entrada de una nueva empresa al mercado.

La OE es una dimensión de la postura estratégica de la firma que se caracteriza por la tolerancia al riesgo provocado por la incertidumbre de mercado, la proactividad en la toma de decisiones y la innovación. Estas dimensiones están estrechamente relacionadas con la frecuencia e intensidad de innovaciones de productos o procesos (Covin y Slevin; 1989 y 1991). De esta forma, la OE se caracteriza por la gestión adecuada de la incertidumbre de las nuevas acciones, controlando la aversión al riesgo que conlleva el lanzamiento de un nuevo producto, la entrada al mercado de una nueva empresa o el desarrollo de un nuevo proceso de producción o una nueva estructura administrativa, etc. (Naman y Slevin, 1993).

De acuerdo con George y Zahra (2002), esta capacidad emprendedora de los individuos para identificar oportunidades de negocio en el mercado y crear riqueza puede considerarse como parte de la cultura organizacional de la firma, en relación a la gestión de la creación de la nueva empresa, de la innovación y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Para Lee y Peterson (2000) la OE es también una capacidad que se relaciona con la cultura de las organizaciones. Concluyen que sólo los países con tendencias culturales específicas favorables en el aspecto económico, político y social tendrán una fuerte orientación emprendedora.

Según Wiklund y Shepherd (2005) la OE es una capacidad intangible de la postura estratégica de la empresa de difícil réplica e importante para lograr resultados superiores. Por tanto, con base en la Teoría de Recursos y Capacidades, podemos afirmar que es una rutina organizativa de alto nivel, durable y con dificultades para su imitación o transferencia.

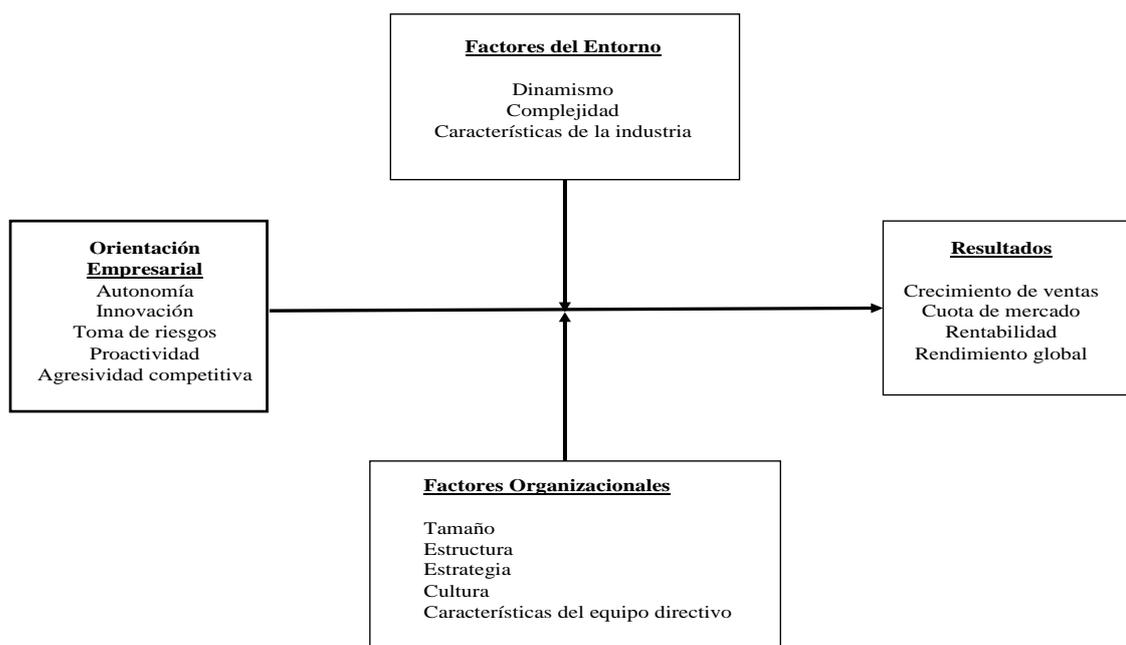
En el estudio de Entrialgo et al. (2000) se concluye que la orientación emprendedora depende en gran medida de las características de los ejecutivos. Los resultados indican que las empresas con alta orientación emprendedora son dirigidas por individuos que tienen una gran necesidad de logro, gran tolerancia a la ambigüedad y gran capacidad de control interno. Por lo tanto, confirmamos que la Orientación Emprendedora es, además de la Orientación al Mercado y de la Orientación al Aprendizaje, otra capacidad dinámica de alto nivel, con características de durabilidad, de difícil imitación, así como

un recurso específico de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

3.3.2 Antecedentes de la Orientación Emprendedora

Lumpkin y Dess (1996) proponen cinco dimensiones en su marco conceptual de la Orientación Emprendedora (véase la figura 3.7): autonomía, innovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva. Las variables de control de la relación OE-Resultados son los que se relacionan con variables del entorno (dinamismo, características de la industria, etc.), y los que tienen relación con factores organizacionales (tamaño, estrategia, características del equipo directivo, etc.). Las variables de resultados que considera son el crecimiento en ventas, cuota de mercado, rentabilidad y rendimiento global.

Figura 3.7 Marco conceptual de la Orientación Emprendedora



Fuente: Lumpkin y Dess (1996)

Las cinco dimensiones de la OE de Lumpkin y Dess (1996) se especifican en la tabla 3.7. Todos estos factores están presentes cuando una nueva empresa entra al mercado. Sin embargo, el éxito de la nueva empresa sólo puede lograrse cuando están operando únicamente alguna de estas dimensiones.

De hecho, el grado en el cual cada una de estas dimensiones es útil en la supervivencia y crecimiento de las empresas depende de factores externos, como el entorno de la industria, o de factores internos, como las características del empresario o equipo fundador o de la estructura organizacional, etc. Por tanto, los autores sugieren que las dimensiones de la OE dependen del contexto organizacional y del entorno. En este sentido, coinciden con Gartner (1985) en que el fenómeno de creación de empresas es multidimensional y complejo, que depende de la gran variedad de las características de los empresarios y sus empresas.

Cabe señalar que a pesar de las distinciones que Lumpkin y Dess (1996) proponen entre la dimensión de autonomía y toma de riesgos, así como entre las dimensiones de proactividad y agresividad competitiva, debido a la relación que se tiene entre ellas, otras investigaciones consideran sólo tres dimensiones de la OE: Innovación, toma de riesgos y proactividad, propuestas en estudios previamente realizados por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989).

Los factores contingentes de la relación OE-Resultados se relacionan con las dimensiones de la creación de empresas revisadas en el apartado 2.2. Miller (1983), en su análisis de las dimensiones de la OE, sugiere que la relación de la orientación

empresarial con el rendimiento de la organización se relaciona con variables del entorno, como el sector industrial, y con variables internas, como la estrategia, la estructura y las características del empresario o equipo fundador.

Tabla 3.7. Dimensiones de la Orientación Emprendedora

Dimensiones	Especificación
Autonomía	Implica la toma de decisiones individual, relacionado con estilo de liderazgo autocrático. Se refiere a la determinación para llevar una idea o un proyecto a la realidad de una empresa. Es el espíritu de independencia necesario para afrontar nuevos proyectos. Es la habilidad de detectar y capitalizar oportunidades de mercado. Significa la fuerza para continuar en la empresa a pesar de las dificultades en la disponibilidad de recursos, así como de las dificultades para responder a acciones efectivas de la competencia y para dar solución a conflictos internos en la estructura de la organización, etc.
Innovación	Refleja la disposición de la empresa para promover y dar soporte a la experimentación en la búsqueda de nuevas ideas, de procesos creativos que pueden dar como resultado la introducción de nuevos productos o servicios al mercado, nuevos métodos de investigación de necesidades actuales y futuras de los clientes, nuevos sistemas de publicidad y promoción, así como nuevos procesos tecnológicos de producción o métodos avanzados de manufactura.
Toma de riesgos	Buscar autoempleo en lugar de trabajar para una organización lleva siempre asumir un mayor riesgo personal. Uno de los principales factores que distingue a los emprendedores de los empleados contratados en las empresas es la actitud frente al riesgo. Esta cualidad frecuentemente describe la orientación emprendedora, por aceptar la incertidumbre y el riesgo del compromiso de recursos propios, a pesar de la posibilidad de falla. La propensión al riesgo está relacionada con la valoración de la recompensa en la decisión.
Proactividad	Se refiere a la iniciativa en el proceso empresarial. Significa tener la visión e imaginación necesaria para detectar oportunidades de mercado y llevar a cabo la entrada de una nueva empresa. Aprovechar los beneficios de ser pionero o ejecutar el primer movimiento en el mercado. Por tanto, una empresa proactiva es considerada líder más que seguidora. Implica actuar con anticipación a posibles problemas, necesidades o cambios.
Agresividad competitiva	Se distingue de la proactividad porque en lugar de analizar la relación y respuesta de una empresa con su entorno (encontrar la demanda), la agresividad competitiva se refiere a cómo la empresa se relaciona con sus competidores (competir por la demanda). Significa la disposición de la empresa para retar de manera directa e intensa a los competidores con la nueva entrada al mercado, ofreciendo un valor superior al cliente o para mejorar la posición competitiva de una empresa establecida en un sector industrial. La agresividad competitiva refleja disponibilidad de la empresa para utilizar métodos no convencionales, en lugar de tradicionales, para competir buscando aprovechar las debilidades de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia, basado en Lumpkin y Dess (1996)

La tabla 3.8 muestra varias investigaciones que han analizado en la última década el impacto tanto de factores externos como internos en el proceso emprendedor.

Tabla 3.8 Variables contingentes en la relación OE-Resultados

Autor(es)	Año	Dimensión	Variable de estudio
Laukkanen	2000	Entorno	Programas de apoyo de gobierno
Etzkowitz	2002	Entorno	Universidad, Industria, Gobierno
Kaulio	2003	Entorno Individuo(s)	Características de la industria Experiencia del empresario
Laukkanen	2003	Entorno	Incubadoras universitarias
Lee y Osteryoung	2004	Entorno	Incubadoras universitarias
Markman et al.	2005	Entorno	Parques tecnológicos
Phan et al.	2005	Entorno	Parques científicos
Song et al.	2008	Entorno Individuo(s) Proceso	Características de la industria Características del equipo fundador Redes sociales del empresario
Walstad y Kourilsky	1998	Individuo(s)	Actitudes
Henderson y Robertson	2000	Individuo(s)	Actitudes
Kakati	2003	Individuo(s)	Experiencia en crear empresas
Kirby	2003	Individuo(s)	Educación emprendedora
Peterman y Kennedy	2003	Individuo(s)	Educación emprendedora
Veciana et al.	2005	Individuo(s)	Actitudes de estudiantes
Verheul et al.	2006	Individuo(s)	Género (masculino/femenino)
Ali y Birley	1998	Proceso	Confianza en la creación de empresas
Bennett	1998	Proceso	Alianzas estratégicas
Delmar y Shane	2004	Proceso	Legitimación del negocio
Chrisman et al.	2005	Proceso	Planes de negocio
Bamford et al.	2006	Proceso	Capital social
Nicholls-Nixon et al.	2000	Organización	Tipo de estrategia
Forbes	2005	Organización	Velocidad en toma de decisiones
Newbert et al.	2007	Organización	Perfil de estrategia
Wu	2007	Organización	Capacidades dinámicas
Almeida y Fernando	2008	Organización	Tipo de estrategia

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Consecuencias de la Orientación Emprendedora

Previamente comentamos que la actitud o perfil estratégico emprendedor favorecen la capacidad de la organización para explotar oportunidades de negocio en forma proactiva, los competidores sin este perfil tardarán más tiempo en reaccionar y perderán su

posición en el mercado (Zahra y Garvis, 2000). Para Zahra y Covin (1995) las empresas con Orientación Emprendedora eligen los mejores nichos de mercado, asignan precios altos a sus productos o servicios, desnatando el mercado por estar un paso delante de la competencia. Según Blesa y Ripollés (2005) las empresas que desarrollan una OE tienen la capacidad de responder con rapidez a los cambios del entorno, lo que favorece la generación de ventajas competitivas y mejores resultados en relación con sus competidores.

La evidencia empírica ha encontrado en varias investigaciones una relación directa positiva entre la OE-Resultados (Becherer y Maurer, 1997; Li et al., 2008; Matsuno et al., 2002; Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra y Covin, 1995). Incluso se ha confirmado para empresas pequeñas y medianas (Wiklund y Shepherd, 2003 y 2005). Sin embargo, para PYMES de nueva creación no hemos encontrado estudios que analicen esta relación excepto el de Hughes y Morgan (2007) para organizaciones que se encuentran en incubadoras empresariales, que encuentran una relación positiva directa OE-Resultados. Lo anterior nos lleva a formular nuestra cuarta hipótesis, que será la siguiente:

H4: Existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y los resultados organizacionales en las PYMES de nueva creación.

La relación entre la OM y la OE fue analizada inicialmente por Miles y Arnold (1991). Según estos autores, ambas son dos capacidades estratégicas diferentes en las organizaciones. Así, encuentran que si la OM se fortalece con una adecuada OE, el impacto sobre los resultados empresariales es mayor en entornos con alta incertidumbre

y alta competencia. Sin embargo, no es sino hasta la última década que se ha investigado con mayor intensidad esta relación.

Slater y Narver (1995) sugieren que la empresa tendrá mejores resultados si los esfuerzos realizados para orientarse al mercado llevan asociados elementos de la orientación emprendedora como la proactividad, la actitud favorable ante el riesgo y la innovación. De acuerdo con Atuahene-Gima y Ko (2001) la interacción entre OM y OE es sinérgica y favorece el desarrollo de mayores innovaciones de producto y mayores rendimientos organizacionales, en comparación con aquellas empresas que sólo desarrollan o bien una OM o bien una OE.

Para Tzokas et al. (2001), la relación entre la OM y la OE es clave para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas. Dicha relación tiene efectos sinérgicos, ya que se trata de enfoques complementarios. Según Tzokas et al. (2001) la gran complejidad del entorno en el que operan las pequeñas empresas en la actualidad requiere de la aplicación simultánea de una serie de habilidades organizacionales, aparentemente contradictorias, tales como la reflexión y la capacidad de decisión, la visión amplia y la atención a los detalles, los grandes cambios y los ajustes incrementales, la orientación al cliente y la atención a las acciones de la competencia.

Bhuiyan et al. (2005), como habíamos comentado previamente, abordaron el estudio de la relación entre la OM y la OE, concluyendo que ambos factores son relevantes para el éxito organizacional. De su investigación se deduce que los mejores resultados se pueden obtener con un nivel alto de OM y un nivel moderado de OE, porque si el

esfuerzo empresarial es bajo se desaprovechan oportunidades de mercado, y si la OE es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve recompensada en los resultados.

La combinación de esfuerzos entre la OM y la OE contribuye tanto a la satisfacción de necesidades actuales de los clientes, como a la identificación de nuevas necesidades, a través de los cambios radicales propuestos por el desarrollo tecnológico que se logra a través de la OE (Atuahene-Gima, 1996; Li et al., 2008; Vázquez et al., 2001; Wiklund y Shepherd, 2003).

Varios trabajos han considerado la OM como antecedente de la OE (Atuahene-Gima y Ko, 2001, Bhuian et al., 2005; Gómez et al., 2008; Li et al., 2008; Liu et al., 2003; Luo et al., 2007; Miles y Arnold, 1991; Tzokas et al., 2001). En el caso de las PYMES de nueva creación la OM sirve para detectar oportunidades de mercado y la OE para aprovechar dichas oportunidades (Hebel, 2007; Newbert et al., 2007; Stam y Elfring, 2008). Sin embargo, también encontramos trabajos que encuentran la OE como antecedente de la OM (Blesa y Ripollés, 2005; Matsuno et al., 2002). Por tanto, en el presente trabajo pretendemos aportar mayor evidencia a los escasos estudios que han analizado esta relación para determinar el sentido de la relación entre ambas orientaciones.

Aunque no hemos encontrado investigaciones que relacionen la OM y la OE en PYMES de nueva creación, sí existen trabajos que demuestran que los esfuerzos en conocer y satisfacer las expectativas de los clientes, apoyados con actitudes proactivas y sin temor

al riesgo en la toma de decisiones, son factores clave de éxito en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas (Duchesnau y Gartner, 1990; Douma, 1991; Kakati, 2003; Kazanjian y Rao, 1999; Song et al., 2008). Para Becherer y Maurer (1997), la relación OM-OE es especialmente importante en empresas de nueva creación, porque la sinergia de esta relación en los primeros años de operación permitirá a dichas empresas responder proactivamente y sin temor al riesgo a las oportunidades que ofrece el entorno, aspecto crucial para que este tipo de organizaciones puedan permanecer en el mercado. Según lo anterior, nuestra quinta hipótesis será como sigue:

H5: La orientación al mercado está relacionada positivamente con la orientación emprendedora de las PYMES de nueva creación.

3.4 LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Es muy importante para las PYMES de reciente apertura, como habíamos comentado previamente, tomar decisiones encaminadas a la diferenciación de sus productos o servicios para evitar el enfrentamiento directo en precio con empresas establecidas (Carter et al., 1994). Diversas investigaciones han resaltado la importancia del éxito en la innovación para las pequeñas empresas de nueva creación, a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, de la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, o bien, de la implantación de nuevos procesos de manufactura, abastecimiento o comercialización (Acs y Audretsch, 1989; Bhave, 1994; Bird, 1992; Matthews et al., 1996; Newbert et al., 2007; Zahra, 2007)

Cabe suponer que el éxito en la innovación constituye una de las fuentes principales para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados. De acuerdo con Jiménez y Sáenz (2006) la innovación es una capacidad fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y competir en entornos turbulentos, como los que se presentan hoy en día, porque facilita a la empresa cambiar sus productos y procesos más rápido que los competidores, logrando una mayor rentabilidad y por consecuencia mayores posibilidades de supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas. Por tanto, proponemos como la cuarta y última capacidad empresarial a incluir en nuestra investigación a la Capacidad de Innovación (CI).

3.4.1 Concepto de capacidad de innovación

Para Schumpeter (1934) el proceso económico de “destrucción creativa” de los paradigmas de las actividades de producción de bienes, vía la introducción de nuevos productos o servicios en las estructuras de mercado, era el factor detonante de nuevas oportunidades de negocio. En los últimos años, de acuerdo con Lumpkin y Dess (1996), este cambio de paradigmas es un requisito para que los empresarios puedan lograr el crecimiento de sus organizaciones y propiciar el desarrollo económico de la sociedad. La innovación constituye una fuente de supervivencia, de crecimiento y es además una vía para alcanzar el éxito en las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995; Jiménez y Sáenz, 2006). Por tanto, durante los últimos años las empresas han centrado su atención en el desarrollo de su capacidad de innovación.

Una de las primeras definiciones de innovación la proporciona Schumpeter (1934), quien la concibe como el proceso de introducción de un nuevo producto o servicio al mercado, la generación de un nuevo sistema de producción, la apertura de un nuevo mercado, o bien, como el desarrollo de un nuevo sistema de suministro o abastecimiento de materias primas. En este sentido, según Tushman y Nadler (1986), la innovación es la creación de un nuevo producto o servicio, así como la implantación de un nuevo proceso productivo.

Con gran similitud a las definiciones anteriores, Damanpour y Gopalakrishnan (1998) la perciben como la adopción de una nueva idea o de un nuevo comportamiento en la organización. Para Hurley y Hult (1998) la innovación se define como la capacidad de introducir algunos procesos, productos o ideas nuevas en la organización. Por último, Calantone et al. (2002) conciben la innovación como la generación e implantación de nuevas ideas, productos, servicios o procesos. Como podemos ver, la mayoría de las definiciones coinciden en el grado de novedad o nivel de mejora que genera la innovación en las empresas.

La capacidad de innovación (CI) implica tener una cultura de apertura organizacional, evaluar si cada uno de los miembros de la organización está dispuesto a considerar la adopción de una innovación o si se resiste a aceptarla (Hult et al., 2004). La CI es la aplicación de ideas que son nuevas para la empresa para crear un valor superior al cliente y, por tanto, para la organización (Weerawardena, 2003). Para Calantone et al. (2002) la CI es la tasa de adopción de innovaciones en la empresa, así como la disposición de la organización al cambio.

3.4.2 Antecedentes de la capacidad de innovación

De acuerdo con Damanpour (1991) tres tipologías de CI han centrado la atención de los investigadores: a) tecnológica y administrativa (Daft, 1978), b) producto y proceso (Abernathy y Utterback, 1978) y c) radical e incremental (Ettlie et al., 1984). Estas clasificaciones se detallan en la tabla 3.9.

Tabla 3.9 Tipos de innovación en las organizaciones

Tecnológica y administrativa (Daft, 1978)	Producto y proceso (Abernathy y Utterback, 1978)	Radical e incremental (Ettlie et al., 1984)
<p><u>Tecnológica:</u> Se refieren a nuevas tecnologías en los procesos de producción de productos y servicios.</p> <p><u>Administrativa:</u> Incluyen la adopción de nuevas estructuras o procesos organizacionales.</p>	<p><u>Producto:</u> Se refieren a nuevos productos o servicios que se introducen en el mercado para satisfacer necesidades de los clientes.</p> <p><u>Proceso:</u> Incluye nuevos elementos dentro de las operaciones de producción o servicio de la empresa.</p>	<p><u>Radical:</u> Se refieren a cambios fundamentales en las actividades existentes de una organización.</p> <p><u>Incremental:</u> Incluyen pequeñas variaciones a las rutinas actuales de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Damanpour (1991).

De acuerdo con Daft (1978), un nivel bajo de profesionalismo, de alta formalización y de alta centralización en la toma de decisiones facilitan las innovaciones administrativas, y las condiciones inversas favorecen las innovaciones tecnológicas. Para Damanpour (1991) la alta especialización de los recursos humanos facilita las innovaciones tecnológicas que se relacionan con actividades primarias o productivas de la empresa. Las innovaciones administrativas se relacionan en mayor medida con la estructura

organizativa y el proceso administrativo, en otras palabras, con las acciones directivas de la empresa.

La innovación de productos requiere la habilidad de diseño y producción de nuevos productos, o de productos existentes con mejoras significativas, para satisfacer las demandas de los clientes (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001). Por contra, las innovaciones de proceso vienen determinadas con la adopción de métodos de producción nuevos o mejorados significativamente, o elevando niveles de eficiencia en comercialización que influyan finalmente en costes menores (Tushman y Nadler, 1986).

Las innovaciones incrementales introducen comparativamente una menor cantidad de cambios en los productos existentes que las radicales, tratan de mejorar los productos actuales modificando pequeñas características de diseño, mientras que las innovaciones radicales introducen conocimientos tecnológicos diferentes a los actuales para diseñar productos significativamente distintos (Freeman, 1994).

De acuerdo con Damanpour (1991) la adopción de innovaciones es un proceso de dos etapas que incluye la fase inicial y la de implantación. En la primera se incluyen las actividades relacionadas con la obtención de información y recursos requeridos para la generación de la innovación, y la segunda se refiere a las actividades que facilitan poner en marcha la innovación y sus requisitos para que siga funcionando en el futuro. En este sentido, Jiménez y Sanz (2006) sugieren que para un producto la innovación se implanta en el momento de su comercialización, y si es un proceso productivo o un cambio en la

estructura o rutinas organizativas la innovación se implanta en el momento de su primera aplicación industrial o utilización en la organización.

Las fuentes de la innovación para Drucker (1985) se pueden clasificar en:

- 1) Internas: Se refieren a considerar necesidades actuales y futuras de los clientes. Para dar respuesta a dichas necesidades, o para generar innovaciones tecnológicas que no necesariamente sean sugeridas por el mercado, es importante facilitar el aprendizaje tanto individual como organizacional para desarrollar productos o servicios que respondan a dichas necesidades.
- 2) Externas: Se refieren a tomar en cuenta como detonantes de la innovación los cambios en el entorno industrial (proveedores, competidores, productos sustitutos, etapa del ciclo de vida del sector, crecimiento del sector, etc.), así como del entorno social (cambios demográficos) o del entorno gubernamental (normas, regulaciones ecológicas, etc.)

La capacidad de innovación, reflejada en el desarrollo de nuevos productos o procesos a través de la entrada temprana de empresas en nuevos mercados, favorece ventajas competitivas en comparación con las empresas competidoras que han ingresado posteriormente (Lieberman y Montgomery, 1988). A este concepto se le ha llamado ventaja del pionero (Robinson y Fornell, 1985), ventaja del primer movimiento (Lieberman y Montgomery, 1988) o efecto del orden de entrada al mercado (Lambkin, 1988).

Existe extensa evidencia empírica a favor de las ventajas del pionero: la innovación en mercados influye en mayor calidad de producto y calidad de servicio al cliente, mayor amplitud de línea y mayores cuotas de mercado (Lambkin, 1988; Parry y Bass, 1990; Robinson y Fornell, 1985). Además, para Urban et al. (1986), el mayor impacto en la cuota de mercado de mercado que se gana con la entrada temprana debe acompañarse con esfuerzos publicitarios para seguir manteniendo el liderazgo.

Otro beneficio de la innovación es el desarrollo de preferencias en los consumidores sobre las marcas pioneras: el cliente se identifica y es leal a las marcas que conoce primero de acuerdo al proceso de selección y compra de mercado. La innovación logra captar la atención del cliente y que retenga en la memoria por más tiempo el producto de la empresa frente al de las empresas seguidoras (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes et al., 1993; Kardes y Kalyanaram, 1992).

Sin embargo, encontramos estudios donde los resultados muestran efectos combinados a favor y en contra de la entrada pionera al mercado. Por un lado se presentan los beneficios comentados anteriormente, pero por otro se obtienen riesgos de retraso tecnológico por el compromiso de recuperar la inversión inicial, dejando de lado la revisión frecuente y continua de las innovaciones de mercado (Bohlmann et al., 2002; Christensen y Bower, 1996; Robinson et al., 1992). También encontramos investigaciones donde los resultados para los primeros entrantes al mercado no han sido satisfactorios, debido a la rápida imitación de los competidores y la falta de estrategia que aproveche las ventajas de la innovación (Golder y Tellis, 1993).

En resumen, la estrategia de innovación tiene ventajas para las empresas pioneras al lograr desarrollo de patentes, mayor calidad de producto, y líneas de producto más amplias que los competidores; además de preferencia del consumidor en mercados con información imperfecta sobre el producto (Robinson y Fornell, 1985). Sin embargo, puede ser arriesgado y tener alto coste ser una empresa pionera. Los costes de desarrollo de producto y mercado son con frecuencia muy altos para lograr que el consumidor acepte su producto y decida comprarlo. El riesgo de falla es alto porque el potencial de demanda no se conoce con certeza (Urban et al., 1986).

La evidencia empírica decanta la balanza a favor de las ventajas de la innovación, sin embargo, el éxito inicial no influye automáticamente para lograr una ventaja competitiva permanente: es necesario cuidar las posibles desventajas para evitar que las empresas seguidoras tomen fuerza, pero a fin de cuentas los seguidores dependen de lo que el pionero haga o deje de hacer (Gómez y Mayer, 2006).

3.4.3 Consecuencias de la Capacidad de Innovación

Cabe suponer que el éxito en la innovación constituye una de las fuentes principales para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados. De acuerdo con Jiménez y Sáenz (2006) la innovación es una capacidad fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y competir en entornos turbulentos, como los que se presentan hoy en día, porque facilita a la empresa cambiar sus productos y procesos más rápido que los competidores, logrando por tanto ventajas competitivas y por consecuencia una mayor rentabilidad.

La relación entre la Capacidad de Innovación y los resultados organizacionales ha sido estudiada por diferentes autores (Baker y Sinkula, 1999a, 2002 y 2005; Brockman y Morgan, 2003; Henard y Szymanski, 2001; Miles et al., 2006). Está generalmente aceptada la evidencia que han encontrado diversas investigaciones en relación a la idea de la contribución de la innovación sobre los resultados empresariales (Aragón et al., 2007; Avlonitis y Salavou, 2007; Baker y Sinkula 1999^a; Brown y Eisenhard, 1995; Calantone et al., 2002; Damanpour et al., 1989; Damanpour y Evan, 1984; Gatignon y Xurueb, 1997; Han et al., 1998; Hult et al., 2004; Jiménez y Sáenz, 2006; Kropp et al., 2006; Lee y Tsai, 2005; O’Cass y Viet-Ngo, 2007; Roberts, 1999; Schulz y Jobe, 2001; Weerawardena et al., 2006). Incluso esta relación también encuentra soporte empírico para las pequeñas empresas (Verhees y Meulenbergh, 2004). Por otro lado, la investigación sobre el tema ha señalado la existencia de ciertas variables de control en dicha relación, como los recursos financieros o la capacidad de producción de las empresas (Ravindranath y Grover, 1998).

Por tanto, a partir de la teoría de los recursos y las capacidades (Wernerfelt, 1984), nuestra investigación pretende demostrar que la capacidad de innovación fomenta la obtención de mejores resultados, dado que las ventajas comparativas en los recursos de las empresas son dinámicas (Hunt y Morgan, 1996). La CI se ha considerado como un recurso intangible o una capacidad intelectual para explorar nuevas oportunidades de mercado, además de explotar las fuerzas actuales en la estrategia de la empresa (Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Srivastava et al., 2001). Aunque no hemos encontrado investigaciones que relacionen la CI de las PYMES de nueva creación con

los resultados, si existen trabajos que consideran como factores claves del rendimiento en las nuevas empresas los esfuerzos en I+D por desarrollar nuevos productos o servicios (Chandler y Hanks, 1994; Kakati, 2003; Kazanjian y Rao, 1999; Song et al., 2008). Lo anterior nos lleva a formular nuestra sexta hipótesis, que será la siguiente:

H6: Existe una relación positiva entre la capacidad de innovación y los resultados organizacionales en las PYMES de nueva creación.

A pesar de que la Capacidad de Innovación es uno de los factores estratégicos sobre los cuales la gerencia tiene considerable control, relativamente poco se sabe sobre los hilos conductores de la innovación y cómo se puede tener mayor efectividad en el éxito de nuevos productos en el mercado (Hult et al., 2004). En este sentido, analizaremos la relación de la OA y de la OE como antecedentes que nos conduzcan a lograr mayor efectividad en la CI.

La relación existente entre la OA y la CI se ha estudiado ampliamente en los últimos años (Corbett, 1995; Cohen y Levintal, 1999; Garvin, 1993; Kogut y Zander, 1992; Leonard-Barton y Sensiper, 1998; Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nooteboom, 1999; Sorensen y Stuart, 2000; Stata, 1989). De acuerdo con Garvin (1993) muchos programas de mejora e innovación continua han fallado en las organizaciones porque les falta un elemento esencial: el compromiso con el aprendizaje. Para este autor, resolver un problema, introducir un nuevo producto o hacer reingeniería de un proceso requiere ver el mundo con un nuevo enfoque y actuar en consecuencia. En ausencia de

aprendizaje, los individuos, y por lo tanto las empresas, simplemente repetirán viejas prácticas.

Para Dodgson (1993) el aprendizaje organizacional es el requisito principal para facilitar la capacidad de innovar en una empresa. En este sentido, para Nonaka (1991) en una economía donde lo único cierto es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva en la organización es el conocimiento. Este autor señala que ante la turbulencia de mercado, la proliferación de nuevas tecnologías, la multiplicación de competidores y la rápida obsolescencia de productos y servicios; las empresas exitosas son las que de forma consistente generan nuevos conocimientos y rápidamente lo integran en el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías. De esta manera define a las compañías creadoras de conocimiento como las que se encuentran en constante innovación.

Según Leonard-Barton y Sensiper (1998) para que se generen innovaciones es necesario que los empleados de las empresas compartan su conocimiento con otros compañeros, y de esta manera se pueda transformar el aprendizaje individual en aprendizaje organizacional. Por tanto, la adquisición de información y desarrollo de conocimiento, que son base del aprendizaje, se convierten en un insumo importante y crucial para elevar la capacidad de innovación de las empresas.

En esta línea, Kogut y Zander (1992) sugieren que las organizaciones aprenden y generan innovaciones por medio del intercambio de información de conocimiento existente y desarrollo de nuevos conocimientos entre los miembros de la organización.

El desarrollo de innovaciones incrementales se logra a través del conocimiento existente, mientras que el desarrollo de innovaciones radicales, se logra a través de nuevos conocimientos generados principalmente por el avance tecnológico. Cohen y Levinthal (1990) consideran que la innovación requiere de la capacidad de absorción de la empresa, es decir, de la habilidad para evaluar adecuadamente la calidad de la información, asimilarla y utilizarla con fines empresariales. Ambos autores proponen que el aprendizaje facilita el desarrollo de dicha capacidad.

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan en su teoría de creación de conocimiento que la innovación se facilita si en la organización los empleados tienen la capacidad de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, además de que el fruto de esta transformación debe producir un nuevo producto o servicio. Por tanto, podemos concluir que en la medida en la que las empresas facilitan los procesos de aprendizaje organizacional, se desarrollará una mayor capacidad de innovación.

Existen además varias investigaciones que han analizado esta relación en forma empírica, encontrando relación positiva entre ambas orientaciones (Aragón et al., 2007; Baker y Sinkula, 1999^a y 2002; Calantone et al., 2002; Forrester, 2000; Hurley y Hult, 1998; Jiménez-Sánz, 2006; Katila, 2002; Lee y Tsai, 2005; Weerawardena et al., 2006).

Por tanto, se puede proponer que:

H7: La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la capacidad de innovación de las PYMES de nueva creación.

La OE y la CI tienen algunas similitudes, aunque son capacidades empresariales diferentes. La CI se relaciona con la tasa de innovaciones en la empresa y con la predisposición hacia el cambio por parte de la organización (Calantone et al., 2002). De acuerdo con Hurley y Hult (1998) la CI es la influencia positiva en la capacidad para adoptar e implantar nuevas ideas, procesos o productos. Las organizaciones sin capacidad de innovar pueden invertir tiempo y recursos en el estudio de mercados, pero son incapaces de convertir este conocimiento en algo práctico. Sin embargo, la capacidad de innovación no incluye elementos clave de la OE, como la disposición a asumir riesgos en la toma de decisiones, el alcance proactivo de las oportunidades de mercado, la propensión a actuar de manera autónoma y/o la tendencia a ser agresivos con los competidores (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983). Para Lumpkin y Dess (1996), la CI y la OE se distinguen en que la innovación no requiere necesariamente una nueva entrada en el mercado, mientras que la OE sí.

De acuerdo con Hult et al. (2004), la Orientación Emprendedora es un antecedente de la Capacidad de Innovación. La relación entre OE y CI fue estudiada inicialmente por Covin y Slevin (1989). En su trabajo estos autores concluyen que para la gestión de las pequeñas empresas, en entornos hostiles y con elevada turbulencia de mercado, es necesario un tipo de estrategia que fomente el desarrollo de importantes acciones de innovación, y para ello sugieren la adopción de una OE.

La relación entre la OE y la CI se ha estudiado también desde el enfoque del tipo de conocimiento necesario para ser efectivo en el reconocimiento de las oportunidades de negocio, y en el desarrollo de nuevos productos o procesos (Politis, 2005). El estudio de

la OE es de vital importancia porque es la base para la innovación y la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, además de ser el motor del crecimiento de la economía de una región (Dutta y Crossan, 2005).

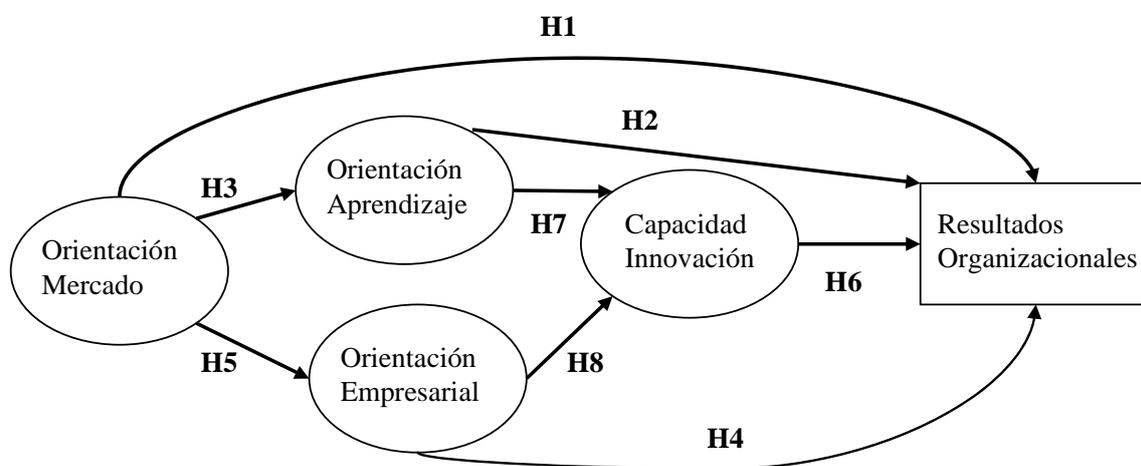
A partir de lo anterior, podemos afirmar que el proceso de selección de oportunidades valiosas de mercado no es una tarea fácil. Para ello se requiere la presencia de una cultura empresarial sin temor a la incertidumbre, con autonomía y con capacidad de decisión, y que fomente la detección proactiva de las oportunidades del mercado. No hemos encontrado trabajos entre empresas de nueva creación en que se relacione la OE y la CI. Sin embargo, diversos estudios entre nuevas empresas han demostrado que los esfuerzos de los empresarios para adoptar actitudes creativas, sin temor al riesgo, fomentan la innovación de la organización (Kakati, 2003; Kazanjian y Rao, 1999; Stuart y Abetti, 1987). Nuestra octava y última hipótesis será la siguiente:

H8: La orientación emprendedora está relacionada positivamente con la capacidad de innovación de las PYMES de nueva creación.

Una vez que hemos definido el concepto, los antecedentes y consecuencias de la OM, la OA, la OE y la CI y la relación entre ellas para mejorar el rendimiento empresarial y por tanto, desarrollar ventajas competitivas sostenibles; procedemos ahora en el siguiente capítulo a describir la metodología de nuestro trabajo para la contrastación de las hipótesis del modelo que se presenta en la figura 3.8. Sin embargo, es importante destacar que en la difícil tarea de la supervivencia y crecimiento de las empresas de nueva creación siempre se estará en la búsqueda continua de capacidades o rutinas

organizativas que logren el éxito de este tipo de empresas. En esta línea, Collis (1994) señala que las capacidades organizacionales definidas y articuladas apropiadamente son fuente de ventaja competitiva. Además, este autor considera que debemos reconocer que para el campo de la estrategia de empresas encontrar la fuente última de ventaja competitiva sostenible es una tarea imposible.

Figura 3.8 Modelo propuesto con hipótesis



4. METODOLOGÍA

4.1 MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación realizada es de carácter transversal y cuantitativa. Se ha utilizado el cuestionario como herramienta de recolección de información porque para analizar comportamientos es difícil hacerlo con fuentes de información secundaria.

La muestra de empresas seleccionada se comprende en el código 55 de la clasificación de actividades económicas, perteneciente al sector turístico, específicamente a la gestión y explotación de hoteles y restaurantes, además de moteles, pensiones, cafeterías, bares, etc. Se seleccionó este sector por su importancia en la generación de empleos y por su crecimiento en el número de empresas que se han establecido en España en los últimos cinco años. El sector turístico da empleo en España a más de 2.5 millones de personas, aproximadamente un 12% de la población activa total, y realiza alrededor de un 11% del PIB del país.

Para el año 2005, de acuerdo con el Instituto de Estudios Turísticos (IET) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España se situó, con más de 50 millones de turistas extranjeros recibidos anualmente, en el segundo país de la Unión Europea, después de Francia, en la recepción de turistas, y en el primer país, con más de 38 mil millones de euros recibidos en ingresos.

De la base de datos SABI para empresas españolas, se seleccionaron las PYMES que se han establecido entre el año 2001 y el año 2006, con 10 o más empleados y hasta 250. Se

han seleccionado las empresas de reciente creación para llenar el vacío en la literatura respecto a los estudios empíricos que aporten conocimiento sobre los factores estratégicos seleccionados en el modelo y su impacto en los resultados organizacionales de las nuevas PYMES. Además se tomaron en cuenta las empresas con al menos 10 empleados para que tengan mayores posibilidades de aplicar los factores de orientación al mercado y capacidad de innovación que difícilmente se tendrían en empresas con menos empleados. Este número mínimo de empleados es el que se ha utilizado recientemente en estudios previos de distintos autores (Avlonitis y Salavou, 2007; Wiklund y Shepherd, 2005).

La base de datos arrojó en agosto de 2006 un total de 1274 empresas, de las cuales 358 tenían errores de clasificación en su actividad económica o no presentaban datos completos de ubicación, por lo que se realizó un primer envío postal con el cuestionario solicitando la respuesta al director general de 916 empresas en el mes de octubre de 2006, de las cuales se recibieron 77 cuestionarios válidos.

Se realizó un segundo envío postal en el mes de noviembre de 2006, y se recibieron 79 cuestionarios válidos más. Hasta enero de 2007, se recibieron 156 cuestionarios válidos, lo que implicaba un 17,03% de respuesta. Con el propósito de llegar al 20% de respuesta, se realizó un tercer envío postal en febrero de 2007, se recibieron 47 cuestionarios válidos más. Finalmente, este trabajo se realizó tomando en cuenta 203 cuestionarios válidos, lo que representa un 22.16% de respuesta.

Las características de la muestra en cuanto al tipo de empresa (hotel-restaurante), el número de empleados y los años transcurridos desde el establecimiento de la empresa se presentan en la tabla 4.1. La ficha técnica de la investigación se presenta en la tabla 4.2.

Tabla 4.1. Características de la muestra de empresas

Tipo de empresa		Número de empleados		Años de establecimiento	
Hotel	37%	- 20	62%	1	11%
Restaurant	63%	21 - 50	30%	2	26%
				3	19%
				4	23%
				5	21%
		> 50	8%		

Tabla 4.2: Ficha técnica

<i>Población</i>	Pymes españolas de reciente creación del sector de la hostelería
<i>Ámbito</i>	Nacional
<i>Método de colección de datos</i>	Encuesta postal
<i>Respuesta a cuestionarios</i>	Director / Gerente General
<i>Tamaño de la población</i>	916 empresas
<i>Tamaño de la muestra</i>	203 empresas
<i>Tasa de respuesta</i>	22,16%
<i>Error muestral</i>	6,2 %
<i>Nivel de confianza</i>	95% $z=1,96$ $p=q=0.5$
<i>Trabajo de campo</i>	Pretest: Septiembre 2006 Primer envío postal: Octubre 2006 Segundo envío postal: Noviembre 2006 Tercer envío postal: Febrero 2007

4.2 ESCALAS DE MEDICIÓN

Para el diseño del cuestionario se utilizaron las escalas de Orientación al Mercado, Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora y Capacidad de Innovación. En todas ellas se utiliza una escala Likert de 7 posiciones para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas, donde 1 significa totalmente de acuerdo y 7 significa totalmente en desacuerdo.

Para medir la Orientación al Mercado, se utilizó una adaptación de la escala de Narver y Slater (1990), que ha sido ampliamente utilizada en investigaciones previas (Cadogan y Diamantopoulus, 1999; Hult et al, 2003; Llonch y López, 2004; Moorman, 1995). Dicha adaptación considera este constructo con tres componentes: Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Coordinación interfuncional (también medidos en una escala tipo Likert de siete posiciones). Esta escala toma en cuenta los procesos de generación de valor para el cliente, además de ser reconocida por su consistencia en la fiabilidad y validez estadística alcanzada (Cano et al., 2004).

Otra escala que se ha utilizado ampliamente en la literatura es la de Kohli et al. (1993). Sin embargo, consideramos que el enfoque cultural de la escala de Narver y Slater (1990) se adapta mejor a nuestro análisis basado en la teoría de recursos y capacidades donde entendemos una variable cultural como un recurso valioso y de difícil imitación, más que el enfoque comportamental de la escala de Kohli et al. (1993).

La OM se midió a través de 14 ítems seleccionados de la escala original de 15 ítems. Una de las afirmaciones de la escala relacionada con la orientación al cliente,

específicamente con el servicio postventa, fue eliminado después de varias entrevistas en profundidad con empresarios del sector de la hostelería que coincidieron en que este elemento no es relevante para su negocio. La versión final utilizada se presenta en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Escala de medida de la Orientación al Mercado

	Total	Totalmente							
	Desacuerdo	Acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes			1	2	3	4	5	6	7
2. Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes			1	2	3	4	5	6	7
3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia			1	2	3	4	5	6	7
4. Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes			1	2	3	4	5	6	7
5. Los directivos de los distintos departamentos de nuestra empresa se comunican regularmente con los clientes			1	2	3	4	5	6	7
6. La información acerca de nuestros clientes circula por toda la empresa/división			1	2	3	4	5	6	7
7. Para el logro de ventajas competitivas nos basamos sobre todo en el conocimiento de las necesidades de los clientes			1	2	3	4	5	6	7
8. Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de los clientes			1	2	3	4	5	6	7
9. Nuestro equipo comercial intercambia regularmente información sobre las actividades de la competencia			1	2	3	4	5	6	7
10. Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes			1	2	3	4	5	6	7
11. Los ejecutivos analizamos y discutimos a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia			1	2	3	4	5	6	7
12. Nuestros directivos saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes			1	2	3	4	5	6	7
13. Nos fijamos objetivos de captación de clientes en los mercados en que disponemos de ventajas competitivas			1	2	3	4	5	6	7
14. Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí			1	2	3	4	5	6	7

Para medir la Orientación al Aprendizaje se ha utilizado una adaptación de la escala de Sinkula et al. (1997). Esta escala está formada por tres componentes: Compromiso con

el aprendizaje, Mentalidad abierta y Visión compartida. Esta concepción presenta a la OA como una rutina organizativa de alto nivel y difícil de replicar por los competidores; es decir, está relacionada en mayor medida con el fundamento teórico de nuestra investigación. Dicha escala de 13 ítems que se pueden observar en la tabla 4.4, ha sido utilizada en diversas investigaciones (Baker y Sinkula, 1999^b y 2002; Calantone et al., 2002; Santos et al., 2005^a).

Tabla 4.4: Escala de medida de la Orientación al Aprendizaje

	Total Desacuerdo--	Totalmente Acuerdo
1. Los administradores de nuestro negocio creemos que la habilidad de aprender es la clave para nuestra ventaja competitiva	1 2 3 4 5 6 7	
2. Los valores clave de este negocio incluyen al aprendizaje como una llave para la mejora	1 2 3 4 5 6 7	
3. Nosotros pensamos que el aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto	1 2 3 4 5 6 7	
4. Pensamos en esta empresa que si nos quedamos pasivos en nuestro aprendizaje, dañaremos nuestro futuro	1 2 3 4 5 6 7	
5. Nuestra cultura establece que el aprendizaje organizativo no es prioritario	1 2 3 4 5 6 7	
6. Los altos ejecutivos creemos conveniente compartir nuestra visión de negocio con todos los empleados	1 2 3 4 5 6 7	
7. Todos los empleados estamos comprometidos con las metas de este negocio	1 2 3 4 5 6 7	
8. Los empleados se ven a si mismos como socios y dan su mayor esfuerzo para mejorar el rumbo del negocio	1 2 3 4 5 6 7	
9. Hay un total acuerdo con la visión del negocio a través de todos los niveles, funciones y áreas de la empresa	1 2 3 4 5 6 7	
10. Los administradores apoyamos a los empleados a buscar nuevas maneras de hacer las cosas	1 2 3 4 5 6 7	
11. Nuestro negocio está abierto a recibir críticas sobre la forma en que hacemos nuestro trabajo	1 2 3 4 5 6 7	
12. El énfasis en la innovación constante no forma parte de nuestra cultura en la empresa	1 2 3 4 5 6 7	
13. Ideas originales son altamente valoradas en esta organización	1 2 3 4 5 6 7	

Existen pocas escalas que operacionalizan la OA, entre ellas se encuentra la de Zahara et al. (2000) que mide la amplitud, profundidad y velocidad de aprendizaje tecnológico. Esta escala no fue utilizada en nuestra investigación principalmente por su enfoque hacia el aspecto tecnológico, además de ser una escala que hace muy complejo su uso ya que contiene 57 ítems. Finalmente, no hemos utilizado la escala propuesta por Hult et al. (1999 y 2004) que considera cuatro ítems para operacionalizar la OA, porque se ha realizado en base a la propuesta de Sinkula et al. (1997) y porque su objetivo no es medir la OA en detalle sino como una orientación al aprendizaje global de la empresa (Kropp et al., 2006).

Para medir la Orientación Emprendedora se utilizó una adaptación de la escala de Naman y Slevin (1993), que tuvo su origen en la propuesta de Covin y Slevin (1988). La escala está compuesta por tres dimensiones: proactividad, innovación y aversión al riesgo. Además, esta escala sirvió de base para la propuesta de cinco dimensiones de Lumpkin y Dess (1996).

El enfoque cultural más que cognitivo de la escala de Naman y Slevin, validada posteriormente por Kreiser et al. (2002), se ajustó mejor al enfoque de nuestro estudio, basado en la propuesta de Wernerfelt (1984) sobre los recursos y capacidades de la empresa. Los estudios de Matsuno et al. (2002) y Hult et al. (2003), también construyeron en su análisis una adaptación de la escala de Naman y Slevin (1993). La escala final se presenta en la tabla 4.5.

Para medir la Capacidad de Innovación, y de manera similar a la de OE, las escalas utilizadas giran alrededor de tres conceptos: lanzamiento de nuevos productos, nivel de diferenciación de las innovaciones y grado de éxito de los nuevos productos. Se utilizó una adaptación de la escala de Baker y Sinkula (1999^a) porque se relaciona más con conceptos de cultura organizacional en el desarrollo de la innovación.

Tabla 4.5: Escala de medida de la Orientación Emprendedora

	Total Acuerdo--Desacuerdo	Totalmente Acuerdo--Desacuerdo
1. En general, tenemos fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce	1 2 3 4 5 6 7	
2. En general, en la empresa tomamos proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios	1 2 3 4 5 6 7	
3. En general, nosotros creemos en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos	1 2 3 4 5 6 7	
4. Nuestros cambios en los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes	1 2 3 4 5 6 7	
5. Nuestra empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado	1 2 3 4 5 6 7	
6. Nuestra empresa típicamente adopta medidas agresivas para “eliminar” a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de “vive y deja vivir”	1 2 3 4 5 6 7	

La escala utilizada por Narver et al. (2004) no considera el grado de diferenciación entre las innovaciones de la empresa y sus competidores, elemento importante en el enfoque de capacidad de innovación en la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). La escala utilizada por Hurley y Hult (1988) se enfoca en los aspectos de comportamiento y no de cultura en el proceso de innovación. La escala utilizada se presenta en la tabla 4.6.

Tabla 4.6: Escala de medida de la Capacidad de Innovación

	Total Acuerdo--	Totalmente Desacuerdo
1. La tasa de nuevos productos o servicios en nuestra empresa en comparación con la tasa de nuestros competidores directos es	1 2 3 4 5 6 7	
2. El grado de diferenciación entre las innovaciones nuestras y las innovaciones de nuestros competidores directos es	1 2 3 4 5 6 7	
3. La tasa de éxito de nuevos productos en relación a la tasa de nuestros competidores directos es	1 2 3 4 5 6 7	

Finalmente, para evaluar los resultados organizacionales se consideraron aspectos financieros, operativos, de satisfacción del cliente y satisfacción de los empleados utilizados en estudios de distintos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990) y los recogidos en el meta-análisis realizado por Kirca et al. (2005). Los ítems propuestos se presentan en la tabla 4.7.

Tabla 4.7: Variables de medición subjetiva de los Resultados Organizacionales

	Inferior	--	Superior
1. En relación a sus objetivos, el nivel de rentabilidad sobre la inversión (ROI) en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7		
2. En relación a sus objetivos, el nivel de beneficios en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7		
3. En relación a sus objetivos, el nivel de incremento en sus ventas en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7		
4. En relación a sus objetivos, el grado de satisfacción de sus clientes en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7		
5. En relación a sus objetivos, la satisfacción de los empleados en el trabajo en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7		
6. Los resultados globales en su empresa en el último año fueron	1 2 3 4 5 6 7		

Con estas medidas de resultados subjetivos se construyó una variable unidimensional latente que recogía a través de indicadores reflectivos el rendimiento general de la empresa (Bollen y Lennox, 1991; Diamantopoulos, 2005; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis, McKenzie y Podsakoff, 2003, McKenzie et al., 2005). Además, como indicador objetivo de resultados se utilizó el valor del Retorno Sobre la Inversión (*Return On Investment* – ROI).

4.3 VARIABLES DE CONTROL

Diversas investigaciones han analizado el impacto de distintas variables de control que afectan el rendimiento organizacional. Como hemos comentado en el apartado 3.1.2, existen en la literatura variables de control de la relación OM-Resultados. Entre ellos, en el meta-análisis realizado por Kirca et al. (2005) destacan principalmente el dinamismo del entorno, el tamaño de la empresa y la estrategia genérica de la organización. La evidencia a la fecha no encuentra argumentos contundentes respecto a la influencia de dichas variables. Sin embargo, consideramos relevante aportar evidencia en el análisis de dichos factores en el caso de las empresas de nueva creación ya que no hemos encontrado trabajos empíricos que analicen su efecto en este tipo de empresas. Además, existe poca evidencia del efecto de variables de control en la relación de las capacidades empresariales de OA, OE y CI en los Resultados.

El dinamismo del entorno, definido por Kohli y Jaworski (1990) como “la existencia de cambios en el mercado como consecuencia de las variaciones en la composición de los clientes y/o competidores, o modificaciones en los gustos de los consumidores”, además

de la turbulencia tecnológica del sector, han sido de las variables del entorno que más han llamado la atención de los investigadores. Estas características son relevantes para la supervivencia y crecimiento de las empresas de nueva creación (Kaulio, 2003; Stuart y Abetti, 1987). De hecho, la influencia de esta variable de control del entorno en la relación OM-Resultados se ha analizado en varios trabajos (Appiah-Adu, 1998; Barroso et al., 2005; Kohli y Jaworski, 1990; Lee et al., 2001; Pelham y Wilson, 1996; Santos et al., 2002; Slater y Narver, 1994).

En esta línea, se propone que en entornos estables, debido al bajo nivel de cambio en las preferencias de los clientes y de la intensidad competitiva, la influencia de la OM en el rendimiento de la empresa puede verse deteriorada. En cambio, en entornos complejos con altos niveles de cambio, se incrementa la eficacia y eficiencia de la OM en la obtención de mejores Resultados Organizacionales por el esfuerzo invertido en conocer las expectativas de los clientes y las características de la competencia.

Por otro lado, cuando el entorno es dinámico, el número de oportunidades para la empresa es mayor. En esta circunstancia, la actitud emprendedora tiende a lograr una mejor actuación en el desempeño de la organización (Castrogiovanni, 1991; Chandler y Hanks, 1994). En otras palabras, se potencia la relación OE-Resultados. Por otra parte, según Oktemgil y Greenley (1997) la relación CI-Resultados se potencia en entornos turbulentos si la empresa tiene la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades del mercado que ofrecen dichos entornos a través de actividades de marketing como, por ejemplo, la innovación de productos.

Por tanto, hemos considerado en nuestra investigación la variable dinamismo del entorno con una escala adaptada del trabajo de Kohli y Jaworski (1990) y de Santos et al. (2002). La escala propuesta considera el grado de crecimiento del sector industrial y los cambios en las preferencias del cliente, la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica. La tabla 4.8 presenta la escala de medida de dinamismo del entorno.

Tabla 4.8 Escala de medida de Dinamismo del Entorno

	Inferior ----- Superior
1. La tasa de crecimiento promedio anual de las ventas en su sector industrial fue	1 2 3 4 5 6 7
2. En nuestro mercado, el grado de cambio en las preferencias de los clientes fue	1 2 3 4 5 6 7
3. El nivel de competencia en su sector industrial en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7
4. El grado de cambio tecnológico en los productos/servicios en su sector fue	1 2 3 4 5 6 7

Además de las variables de control relativas al entorno, se han analizado en varios trabajos distintos factores relativos a la empresa. Así, en cuanto al tipo de empresa se ha investigado el efecto si son industriales o de servicios (Avlonitis y Gounaris, 1997; Gray y Hoolley, 2002), o bien, el tamaño de las empresas (Lee et al., 2001; Narver y Slater, 1990; Pelham, 2000; Santos et al., 2002).

En relación al tamaño de la empresa, se ha propuesto inicialmente que como fruto del mayor tamaño de la organización y por tanto, de mayor disponibilidad de recursos organizativos las grandes empresas incrementan la relación OM-Resultados. Sin embargo, en varios estudios se ha podido contrastar la ausencia de correlaciones

significativas entre el grado de OM y el tamaño empresarial en la obtención de mejores resultados (Santos et al., 2002). Es decir, se ha demostrado que las organizaciones pueden conseguir altos niveles de OM independientemente de su tamaño, debido a que las empresas pequeñas pueden elevar el grado de OM al contar con estructuras más flexibles y participativas en comparación con las grandes empresas, lo que les permite desarrollar en mayor medida los frutos de la orientación al cliente, de la orientación a la competencia y de la coordinación interfuncional, que forman parte de la OM y por añadidura, obtener mayores resultados. Sin embargo, como no hemos encontrado evidencia de la influencia de este factor moderador en la relación OM-Resultados en pequeñas y medianas empresas de nueva creación, consideramos relevante aportar un trabajo empírico que pueda analizar este efecto en dichas empresas.

En nuestro trabajo el tamaño empresarial fue medido en términos de su número de trabajadores, tal y como se hace en otras investigaciones previas (Lee et al., 2001, Santos et al., 2002). Distinguimos además, entre las pequeñas empresas con 20 trabajadores o menos ya que pueden tener mayores dificultades en encontrar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de rutinas organizativas durables y de difícil imitación comparadas con las empresas medianas con 21 o más trabajadores, como se ha realizado en el estudio de Laforet (2008).

De todas formas, como habíamos comentado previamente, la relación OM-Resultados es muy compleja y, además de considerar la influencia de variables de control del entorno (como su dinamismo) o contextuales (como el tamaño de la empresa) es necesario considerar otras variables internas a la organización (Pelham, 1997). En este sentido,

Greenley (1995) destaca la necesidad de investigar la relación con otra variable estrechamente ligada a las anteriores como es la estrategia de la empresa. La OM y la estrategia son dos factores que están fuertemente relacionados (Bigné et al., 2000; Lukas, 1999; Morgan y Strong, 1998; Santos et al., 2005^b).

Matsuno y Mentzer (2000) adoptan en su investigación la tipología estratégica de Miles y Snow (1978) argumentando que en dicha tipología se percibe la orientación estratégica como una respuesta planificada de los directivos de la empresa al entorno. Además, es una tipología que ha presentado gran aplicación en el área de marketing estratégico (McKee et al., 1989; McDaniel y Kolari, 1987). Por tanto, en nuestra investigación adoptaremos esta tipología que se ha utilizado en numerosas investigaciones con el propósito de medir la influencia de la estrategia genérica en la relación OM-Resultados (Barroso et al., 2005; Camelo et al., 2003; Llonch y López, 2004; Matsuno y Mentzer, 2000; Morgan et al., 2003; Slater y Olson, 2001).

Para la identificación del tipo de estrategia de la empresa, tradicionalmente se han utilizado cuatro alternativas (Lado, 1997). La autclasificación a través del método del párrafo o a través de escalas multi-ítems. La segunda opción es la clasificación utilizando indicadores objetivos. Otra alternativa es la clasificación realizada por el investigador y, finalmente, la cuarta opción es la clasificación realizada de acuerdo a la opinión de expertos en la materia. En nuestra investigación hemos utilizado la autclasificación a través del método del párrafo. Este método es útil en nuestro estudio porque es utilizado para distinguir la estrategia genérica de un grupo de empresas,

sobretodo cuando se trata de una variable de control en una relación específica (Hambrick, 1980; James y Hatten, 1995; Zahra y Pearce, 1990).

Según Snow y Hrebiniak (1980), el método de autclasificación a través del método del párrafo tiene como desventaja que en la respuesta más que valorar la estrategia actual de la empresa se considere la que la empresa desearía realizar. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, creemos que es el método más conveniente para nuestro trabajo, así como lo ha sido para otras investigaciones (Barroso et al., 2005; Camelo et al., 2003; Llonch y López, 2004; Matsuno y Mentzer, 2000; Morgan et al., 2003; Slater y Olson, 2001). En la tabla 4.9 se presenta la tipología de Miles y Snow (1978) para la aplicación de la autclasificación a través del método del párrafo.

Tabla 4.9 Autoclasificación a través del método del párrafo de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978).

- Nuestra empresa trata de situarse en **un segmento de mercado**, seguro y estable, ofreciendo una **gama de productos más limitada** que su competencia pero con una calidad mejor o con unos precios más ventajosos. **No acostumbra a estar en la vanguardia de las innovaciones** y deja pasar aquellas oportunidades de mercado que no guardan una relación muy directa con las actividades existentes.
- Nuestra empresa trata de situarse en **nuevos y prometedores negocios** ofreciendo una **gama de productos más bien limitada**. A veces es **pionera pero** normalmente prefiere renunciar a ser la primera para estudiar con detenimiento las acciones de la competencia y así poder lanzar nuevos productos con una mejor relación calidad - precio que sus competidores.
- Nuestra empresa opera en un **amplio abanico de mercados y productos**. Suele ser la **primera en entrar en nuevos mercados** aunque no siempre reporte una rentabilidad elevada y **actúa con rapidez** para aprovechar las oportunidades de mercado.
- Nuestra empresa **no orienta su actuación hacia la elección de producto-mercado de referencia**. Acostumbra a **defenderse y sólo reacciona en aquellos casos** en que se ve forzada a ello por las presiones del entorno. Normalmente **es menos agresiva** que sus competidores y esta menos dispuesta a asumir los mismos riesgos que adoptan éstos.

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS

La técnica a utilizar en el estudio para contrastar las hipótesis del modelo es la de ecuaciones estructurales. Es una técnica de análisis multivariante de gran aplicación en estudios de investigación en marketing. Además, es adecuada para analizar diversos tipos de relaciones causales entre las variables explicativas y explicadas, estableciendo relaciones de interdependencia (Luque, 2000). Las variables dependientes en una relación, como la Capacidad de Innovación en el modelo con la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado, pueden ser independientes en otra, por ejemplo, en su relación con los Resultados Organizacionales.

Para el análisis de fiabilidad, la validez convergente, validez discriminante, validez concurrente o de contenido y los modelos de ecuaciones estructurales del estudio, se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS 14.0 y AMOS 5.0

4.5 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Para el estudio de la fiabilidad se realizaron tres análisis: a) la comprobación de que no existen diferencias importantes entre las primeras, las segundas y las terceras respuestas obtenidas en los cuestionarios a través de los tres envíos postales, b) la verificación de la consistencia de los componentes de las escalas utilizadas, y c) comprobación de la fiabilidad de las escalas utilizadas en la investigación.

4.5.1 Diferencias entre primeras, segundas y terceras respuestas

De acuerdo con la propuesta de Armstrong y Overtone (1977) para estimar una posible distorsión de la información recibida entre las primeras respuestas y las respuestas tardías, el análisis de comprobación de medias confirmó que no existen diferencias significativas entre las respuestas de los 77 cuestionarios válidos recibidos en el primer envío postal, los 79 cuestionarios válidos de las respuestas recibidas en el segundo envío postal, y las respuestas de los 47 cuestionarios válidos del tercer envío postal. Como podemos observar en los resultados de los anexos 1 a 3, en los 42 ítems del cuestionario no existieron diferencias significativas en la prueba t de igualdad de medias.

4.5.2 Consistencia de los componentes de la escala de Orientación al Mercado, Orientación Emprendedora, Capacidad de Innovación y Orientación al Aprendizaje

Por medio de un análisis factorial, se comprobó la consistencia de los componentes de la escala de Orientación al Mercado, los resultados obtenidos muestran que tanto el componente de Orientación al Cliente, como el de Orientación a la Competencia, además del de Coordinación Interfuncional, se pueden agrupar en un solo factor, dichos resultados se muestran en los anexos 4, 5 y 6.

De la misma manera, se hicieron los análisis factoriales para la escala de Orientación al Aprendizaje, los resultados obtenidos muestran que tanto el componente de Compromiso

con el aprendizaje, como el de Visión Compartida y el de Mentalidad Abierta se pueden agrupar en un solo factor, estos resultados se muestran en los anexos 7, 8 y 9.

Finalmente, se analizan también los resultados del análisis factorial para comprobar la consistencia de los componentes de la escala de Orientación Emprendedora, Capacidad de Innovación, la escala de Resultados Organizacionales con medidas subjetivas y la escala de Dinamismo del Entorno, que también muestran consistencia como se observa en los resultados de los anexos 10, 11, 12 y 13 respectivamente.

4.5.3 Fiabilidad de las escalas

Con las 203 respuestas de los cuestionarios, se realizó el análisis de fiabilidad de las escalas de Orientación al Mercado, de Orientación al Aprendizaje, de Orientación Emprendedora, de Capacidad de Innovación, así como para la escala de Resultados Organizacionales con medidas subjetivas. Los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes α) y las correlaciones ítem-to-total correlation se presentan en las tablas 4.10 a 4.15. La fiabilidad de la escala para la Orientación al Mercado que se presenta en la tabla 4.10 mostró coeficientes de 0.85 para el componente de Orientación al Cliente, de 0.86 para el componente de Orientación a la Competencia y de 0.85 para la Coordinación Interfuncional, los tres valores exceden por mucho el valor de 0.70, que es el mínimo recomendado por Nunnally (1978) para estudios de investigación.

Por otra parte, los valores ítem-to-total correlation estuvieron entre 0.70 y 0.81 para el componente de la Orientación al Cliente, de 0.80 a 0.87 para la Orientación a la Competencia y finalmente, los valores para el componente de Coordinación

Interfuncional se encontraron entre 0.79 y 0.85, superando en todos los casos los parámetros requeridos.

Tabla 4.10 Análisis de fiabilidad de la escala de Orientación al Mercado

Descripciones de la escala de Orientación al Mercado (OM)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Orientación al Cliente	.85	
Estrategias de valor para clientes (OCLI1)		.71
Objetivos satisfacción de clientes (OCLI2)		.77
Compromiso con los clientes (OCLI3)		.78
Comunicación frecuente con los Clientes (OCLI4)		.70
Conocimiento de necesidades de los Clientes (OCLI5)		.76
Medición de la satisfacción de los Clientes (OCLI6)		.81
Orientación a la Competencia	.86	
Respuesta rápida a acciones de la Competencia (OCOM1)		.86
Equipo comercial comparte información de la Competencia (OCOM2)		.80
Ejecutivos analizamos estrategias de la Competencia (OCOM3)		.87
Objetivos en mercados con ventajas Competitivas (OCOM4)		.84
Coordinación interfuncional	.85	
Información compartida en todas las Divisiones de la empresa (CFUN1)		.79
Coordinación de funciones en la Estrategia (CFUN2)		.85
Todas funciones contribuyen en crear Valor para los clientes (CFUN3)		.83
Comparten recursos entre las distintas Áreas de la empresa (CFUN4)		.84

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

De igual manera, para la escala de Orientación al Aprendizaje se revisó la fiabilidad de sus tres componentes: Compromiso con el aprendizaje, Visión compartida y Mente Abierta, quedando sus coeficientes entre 0.87 y 0.91, superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunnally (1978) de 0.70. Los valores de la correlación ítem-to-total correlation van de 0.78 a 0.91, como se puede apreciar en la tabla 4.11.

Tabla 4.11 Análisis de fiabilidad de la escala de Orientación al Aprendizaje.

Descripciones de la escala de Orientación al Aprendizaje (OA)		
Ítem	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Compromiso con el aprendizaje	.90	
Habilidad de aprender clave para ventaja competitiva (CAPR1)		.83
Aprendizaje como valor importante para la Mejora (CAPR2)		.89
Aprendizaje es una inversión y no un gasto (CAPR3)		.84
Dañará futuro con actitud pasiva ante el Aprendizaje (CAPR4)		.88
Cultura con aprendizaje organizativo Prioritario (CAPR5)		.78
Visión compartida	.91	
Ejecutivos comparten visión de negocio con Empleados (VCOM1)		.85
Compromiso de todos los empleados con las Metas del negocio (VCOM2)		.91
Empleados se ven como socios y dan su Mayor esfuerzo (VCOM3)		.91
Total acuerdo con la visión del negocio entre Niveles de la empresa (VCOM4)		.87
Mente abierta	.87	
Ejecutivos apoyan a colaboradores a buscar Nuevas formas de hacer las cosas (MAB1)		.86
Negocio abierto a recibir críticas sobre la Forma en que se hace el trabajo (MAB2)		.88
Cultura de la empresa con énfasis en la Innovación constante (MAB3)		.83
Ideas originales son altamente valoradas en la Organización (MAB4)		.83

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

Con respecto al análisis de fiabilidad de la escala de Orientación Emprendedora, los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes α) y las correlaciones ítem-to-total correlation arrojaron valores entre 0.74 y 0.85, dichos valores se presentan en la tabla 4.12. El coeficiente α es igual a 0.88 por lo que cumple adecuadamente los parámetros sugeridos en el párrafo anterior.

Tabla 4.12 Análisis de fiabilidad de la escala de Orientación Emprendedora

Descripciones de la escala de Orientación Empresarial (OE)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Orientación empresarial	.88	
Énfasis en investigación y desarrollo más que Comercialización (OEMP1)		.74
Preferencia por proyectos de alto riesgo con Probabilidad de altos beneficios (OEMP2)		.74
Creencia en aplicación de grandes cambios y Con rapidez (OEMP3)		.81
Cambios en el negocio han sido constantes e Importantes (OEMP4)		.83
Típicamente la empresa tiene acciones Pioneras en el mercado (OEMP5)		.81
Empresa típicamente adopta medidas agresivas Hacia los competidores (OEMP6)		.85

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

De igual manera, se realizó el análisis de fiabilidad de la escala de Capacidad de Innovación, que presentó un coeficiente α de 0.89 (superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunally (1978) de 0.70) y las correlaciones ítem-to-total correlation tuvieron valores entre 0.89 y 0.92. Los resultados se muestran en la tabla 4.13.

Tabla 4.13 Análisis de fiabilidad de la escala de Capacidad de Innovación.

Descripciones de la escala de Capacidad de innovación (CI)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Capacidad de innovación	.89	
Tasa de nuevos productos de la empresa en Comparación con la competencia (INOV1)		.91
Grado de diferenciación entre innovaciones Propias y de la competencia (INOV2)		.92
Tasa de éxito de nuevos productos en Comparación con la competencia (INOV3)		.89

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

En la tabla 4.14 podemos ver los resultados del análisis de fiabilidad para la escala de medidas subjetivas de Resultados Organizacionales. El coeficiente de fiabilidad fue de 0.90 y los valores ítem-to-total correlation fluctuaron entre 0.70 y 0.89, superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunnally (1978) de 0.70.

Tabla 4.14 Análisis de fiabilidad para Resultados Organizacionales

Descripciones de la escala de Rendimiento Organizacional (RO)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Resultados organizacionales	.90	
Resultados ROI subjetivos (RROIS)		.83
Resultados en beneficios (RBFC)		.89
Resultados en ventas (RVTAS)		.87
Resultados en satisfacción de los Clientes (RSCLI)		.70
Resultados en satisfacción de los Empleados (RSEMP)		.74
Resultados globales (RGLOB)		.89

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

Además, se realizó el análisis de fiabilidad de la escala de Dinamismo del Entorno, que presentó un coeficiente α de 0.76 y las correlaciones ítem-to-total correlation tuvieron valores entre 0.67 y 0.83, superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunnally (1978) de 0.70, excepto el ítem-to-total correlation de intensidad competitiva que tuvo un valor de 0.67. Los resultados se muestran en la tabla 4.15.

Tabla 4.15 Análisis de fiabilidad de Dinamismo del Entorno

Descripciones de la escala de Dinamismo del entorno		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Dinamismo del entorno	.76	
Tasa de crecimiento promedio del sector (M-CREC)		.74
Grado de competencia en el sector industrial (M-COM)		.67
Grado de cambio tecnológico en productos/servicios del sector (M_TECN)		.83
Grado de cambio en las preferencias de los clientes en el mercado (M-TMER)		.81

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

4.6 VALIDEZ CONVERGENTE

La validez convergente se refiere al grado de acuerdo de dos o más medidas de un mismo constructo. Dos métodos fueron usados en este estudio para evaluar la validez convergente de las medidas de los constructos Orientación al Mercado y de Orientación al Aprendizaje, que son los que tienen tres componentes. El primer método consiste en examinar la matriz de correlaciones de los tres componentes de cada una de las escalas. Una correlación significativa entre los tres componentes de las dimensiones de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje indica que los elementos convergen en un constructo común, mostrando evidencia de validez convergente. Como se muestra en las tablas 4.16 y 4.17, todos los coeficientes de correlación son significativos al nivel $p < .01$.

Tabla 4.16 Correlación entre dimensiones de Orientación al Mercado

		Estimate	S.E.	P
Orientación_Cliente	<--> Coordinación_Interfuncional	.345	.054	***
Orientación_Cliente	<--> Orientación_Comeptencia	.378	.066	***
Orientación_Comeptencia	<--> Coordinación_Interfuncional	.500	.080	***

*** Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

Tabla 4.17 Correlación entre dimensiones de Orientación al Aprendizaje

		Estimate	S.E.	P
Capacidad_Aprendizaje	<--> Mentalidad_Abierta	.510	.074	***
Capacidad_Aprendizaje	<--> Visión Compartida	.306	.064	***
Visión Compartida	<--> Mentalidad_Abierta	.449	.076	***

*** Todas las correlaciones son estadísticamente significativas al nivel .01

Otro método para evaluar la validez convergente de un constructo con varios componentes es el uso de análisis factorial confirmatorio que compara un modelo nulo (M_0) que tiene como hipótesis que la correlación entre los tres elementos de la escala de Orientación al Mercado o de Orientación al Aprendizaje es cero y otro modelo (M_1) que considera que existe correlación entre los tres componentes de la escala de Orientación al Mercado o de Orientación al Aprendizaje (Bagozzi y Phillips, 1982; Phillips y Bagozzi, 1986; Tse, et al., 2003), con los modelos que se presentan en las figuras 4.1 y 4.2 respectivamente utilizando AMOS 5.0 (Arbuckle y Wothke, 2003). Si el modelo M_1 tiene un mejor ajuste que el modelo M_0 se obtendrá evidencia de validez convergente de las escalas de Orientación al Mercado y al Aprendizaje.

Figura 4.1 Análisis factorial confirmatorio de Orientación al Mercado: Convergente.

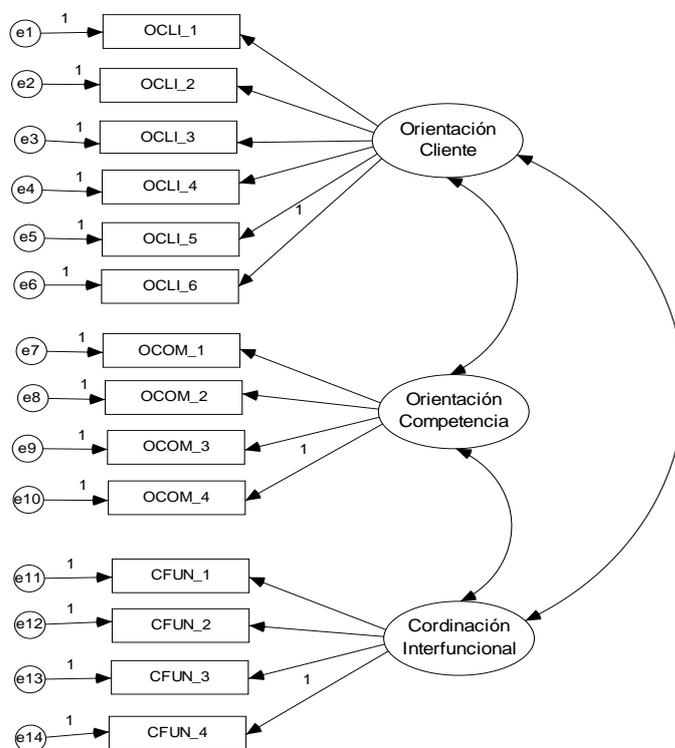
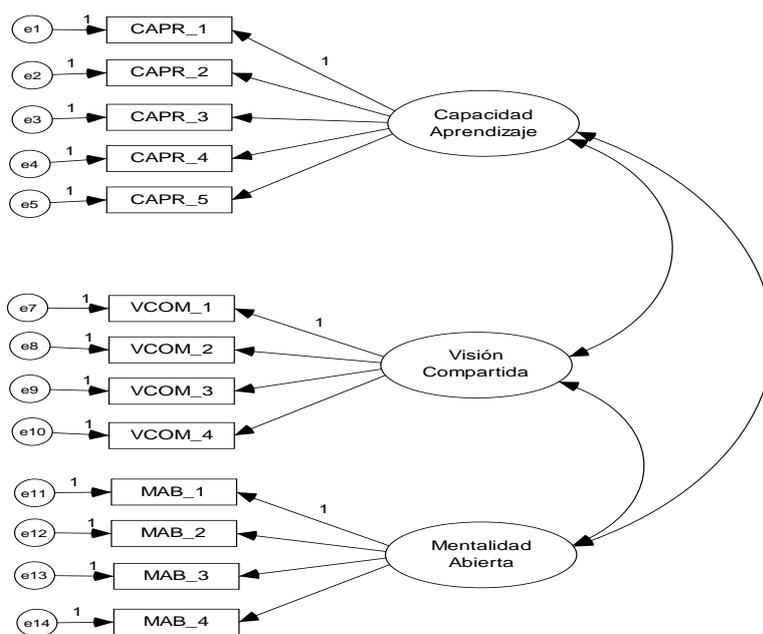


Figura 4.2 Análisis factorial confirmatorio de Orientación al Aprendizaje: Convergente.



Los resultados de estos modelos muestran claramente el pobre ajuste de los modelos sin correlación y el mejor ajuste de los modelos alternativos con correlación para ambos constructos, tanto en las medidas absolutas de ajuste, como las medidas incrementales y las medidas de ajuste de parsimonia, en todos los parámetros son mejores los del M₁. La tabla 4.18 muestra los resultados para la escala de Orientación al Mercado y la tabla 4.19 muestra los resultados para la escala de Orientación al Aprendizaje. En resumen, los resultados presentan validez convergente para las medidas de Orientación al Mercado en sus tres componentes: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional, además de la validez convergente para la medida de Orientación al Aprendizaje en sus tres componentes: Compromiso con el Aprendizaje, Visión Compartida y Mentalidad Abierta.

Tabla 4.18 Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez convergente de la escala de Orientación al Mercado (M₀ vs M₁)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo sin correlación OM entre componentes (M₀)	Modelo con correlación OM entre componentes (M₁)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	437.55 (77)	172.08 (74)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.78	0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.15	0.08
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2.44	1.16
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.78	0.89
Incremental Fit Index (IFI)	0.76	0.93
Comparative Fit Index (CFI)	0.76	0.93
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	5.68	2.32
Akaike Information Criterion (AIC)	493.55	234.08

Tabla 4.19 Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez convergente de la escala de Orientación al Aprendizaje (M_0 vs M_1)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo sin correlación OA entre componentes (M_0)	Modelo con correlación OA entre componentes (M_1)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	288.22(65)	114,40 (62)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.83	0.92
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.13	0.06
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.68	0.84
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.84	0.94
Incremental Fit Index (IFI)	0.87	0.97
Comparative Fit Index (CFI)	0.87	0.97
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	4.43	1.80
Akaike Information Criterion (AIC)	340.22	169.40

El análisis de validez convergente para las escalas de Orientación Emprendedora y Capacidad de Innovación, como solo tienen un componente, se realiza a través de la matriz de correlaciones. Si las correlaciones entre los ítems son significativas se tendrá evidencia de convergencia entre los estatutos del constructo. En las tablas 4.20 y 4.21 se muestra que la correlación es significativa para ambos constructos a niveles de significación de 0.01.

Tabla 4.20 Correlaciones para validez convergente de Orientación Emprendedora

		Correlaciones					
		OEMP_1	OEMP_2	OEMP_3	OEMP_4	OEMP_5	OEMP_6
OEMP_1	Correlación de Pearson	1	.406**	.498**	.578**	.533**	.535**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_2	Correlación de Pearson	.406**	1	.541**	.500**	.547**	.560**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_3	Correlación de Pearson	.498**	.541**	1	.627**	.534**	.696**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_4	Correlación de Pearson	.578**	.500**	.627**	1	.594**	.625**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_5	Correlación de Pearson	.533**	.547**	.534**	.594**	1	.624**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_6	Correlación de Pearson	.535**	.560**	.696**	.625**	.624**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	203	203	203	203	203	203

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4.21 Correlaciones para validez convergente de Capacidad de Innovación

		Correlaciones		
		INOV_1	INOV_2	INOV_3
INOV_1	Correlación de Pearson	1	.752**	.717**
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	203	203	203
INOV_2	Correlación de Pearson	.752**	1	.730**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	203	203	203
INOV_3	Correlación de Pearson	.717**	.730**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	203	203	203

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de validez convergente para las escala de Resultados Organizacionales con medidas subjetivas también tiene un componente, por tanto, su validez se realizó a través de la matriz de correlaciones. En la tabla 4.22 se muestra que la correlación es significativa para todos sus elementos a niveles de significación de 0.01, encontrando así validez convergente para esta escala.

Tabla 4.22 Correlaciones para validez convergente de Resultados Organizacionales

		Correlaciones					
		ROI_S	BFC_S	VTAS_S	R_SCLI	R_SEMP	R_GLOB
ROI_S	Correlación de Pearson	1	.749**	.702**	.336**	.486**	.745**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
BFC_S	Correlación de Pearson	.749**	1	.774**	.470**	.544**	.772**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
VTAS_S	Correlación de Pearson	.702**	.774**	1	.528**	.512**	.733**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
R_SCLI	Correlación de Pearson	.336**	.470**	.528**	1	.588**	.545**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	203	203	203	203	203	203
R_SEMP	Correlación de Pearson	.486**	.544**	.512**	.588**	1	.557**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	203	203	203	203	203	203
R_GLOB	Correlación de Pearson	.745**	.772**	.733**	.545**	.557**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	203	203	203	203	203	203

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, el análisis de validez convergente para la escala de Dinamismo del Entorno como también tiene un componente, se realizó a través de la matriz de correlaciones. En la tabla 4.23 se muestra que la correlación es significativa para todos sus elementos a niveles de significación de 0.01, encontrando así validez convergente para esta escala.

Tabla 4.23 Correlaciones para validez convergente de Dinamismo del Entorno

		Correlaciones			
		M_CREC	M_TMER	M_COMP	M_TECN
M_CREC	Correlación de Pearson	1	.504**	.347**	.459**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	203	203	203	203
M_TMER	Correlación de Pearson	.504**	1	.329**	.632**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	203	203	203	203
M_COMP	Correlación de Pearson	.347**	.329**	1	.403**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	203	203	203	203
M_TECN	Correlación de Pearson	.459**	.632**	.403**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	203	203	203	203

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

4.7 VALIDEZ DISCRIMINANTE

Validez discriminante se refiere al grado en el cual las medidas de constructos conceptualmente distintos difieren entre ellas. Tradicionalmente, se ha evaluado con la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala, debiendo presentar mayor correlación con el factor resultante de cada componente (Tse et al., 2003).

Los resultados de las tablas de correlación para las escalas de Orientación al Mercado y Orientación al aprendizaje que se presentan en las tablas 4.24 y 4.25 respectivamente, muestran una clara evidencia de la mayor correlación significativa al nivel de 0.01 de los ítems de cada elemento para con el factor de su propio componente.

Tabla 4.24 Correlaciones para validez discriminante de la escala de Orientación al Mercado

	Orientación Cliente	Orientación Competencia	Coordinación Interfuncional
OCLI1	0,71	0,25	0,53
OCLI2	0,76	0,38	0,57
OCLI3	0,75	0,35	0,53
OCLI4	0,63	0,23	0,49
OCLI5	0,72	0,43	0,60
OCLI6	0,80	0,38	0,55
OCOM1	0,33	0,78	0,38
OCOM2	0,32	0,81	0,47
OCOM3	0,33	0,81	0,45
OCOM4	0,50	0,76	0,60
CFUN1	0,59	0,47	0,79
CFUN2	0,69	0,51	0,84
CFUN3	0,61	0,48	0,82
CFUN4	0,56	0,51	0,82

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas a nivel 0.01.

Tabla 4.25 Correlaciones para validez discriminante de la escala de Orientación al Aprendizaje

	Compromiso Aprendizaje	Visión Compartida	Mente Abierta
CAPR1	0,79	0,21	0,53
CAPR2	0,88	0,31	0,54
CAPR3	0,78	0,27	0,45
CAPR4	0,85	0,33	0,63
CAPR5	0,74	0,29	0,46
VCOM1	0,24	0,80	0,38
VCOM2	0,35	0,89	0,47
VCOM3	0,30	0,89	0,35
VCOM4	0,30	0,83	0,40
MAB1	0,51	0,47	0,85
MAB2	0,58	0,41	0,86
MAB3	0,51	0,34	0,72
MAB4	0,47	0,29	0,76

Todas las correlaciones son estadísticamente significativas a nivel 0.01.

Una versión modificada del procedimiento anterior, recomendada por Burnkrant y Page (1982) y utilizada por Tse et al. (2003) para evaluar la validez discriminante de escalas con dos o más componentes, consiste en comparar la bondad del ajuste de dos modelos de medida para las tres dimensiones de la escala de Orientación al Mercado y las tres escalas de Orientación al Aprendizaje, uno que considera una correlación perfecta entre los tres componentes (el modelo con restricción, M_c) y el otro modelo que no considera esta restricción (modelo sin restricción, M_0). El modelo sin restricción debe lograr un mejor ajuste que el modelo con correlación perfecta, ya que mostraría evidencia de validez discriminante. Las tablas 4.26 y 4.27 muestran los resultados e indican con claridad las diferencias a favor del modelo sin restricción en cada uno de los parámetros de medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia. En resumen, el análisis previo muestra que las escalas de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje utilizadas en el estudio tienen notable validez discriminante.

Tabla 4.26 Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de Orientación al Mercado (M_c) Vs. (M_u)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo con correlación OM perfecta (M_c)	Modelo sin restricción OM (M_u)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	223.34(77)	172.08 (74)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.88	0.90
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.10	0.08
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.38	1.16
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.86	0.89
Incremental Fit Index (IFI)	0.90	0.93
Comparative Fit Index (CFI)	0.90	0.93
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	2.90	2.32
Akaike Inform. Criterion (AIC)	279.34	234.08

Tabla 4.27 Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de Orientación al Aprendizaje (M_c) Vs. (M_u)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo con correlación OA perfecta (M_c)	Modelo sin restricción OA (M_u)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	154.58 (65)	114,40 (62)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.90	0.92
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.08	0.06
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.02	0.84
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.92	0.94
Incremental Fit Index (IFI)	0.95	0.97
Comparative Fit Index (CFI)	0.95	0.97
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	2.38	1.80
Akaike Inform. Criterion (AIC)	206.58	169.40

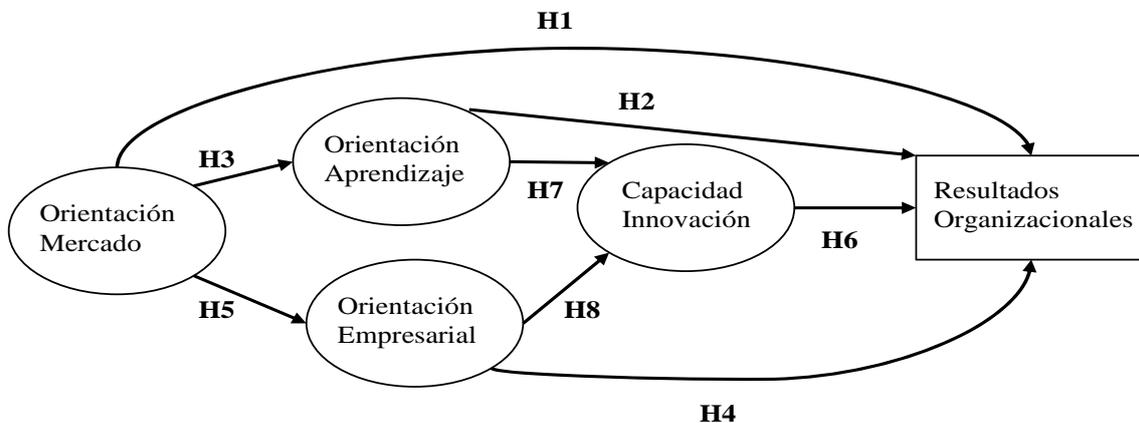
Habiendo demostrado que las escalas de Orientación al Mercado, de Orientación al Aprendizaje, de Orientación Emprendedora, de Capacidad de Innovación y de Resultados Organizacionales con medidas subjetivas poseen todas las propiedades psicométricas deseables para una escala válida, procederemos en la siguiente sección al reporte de resultados.

5. RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO

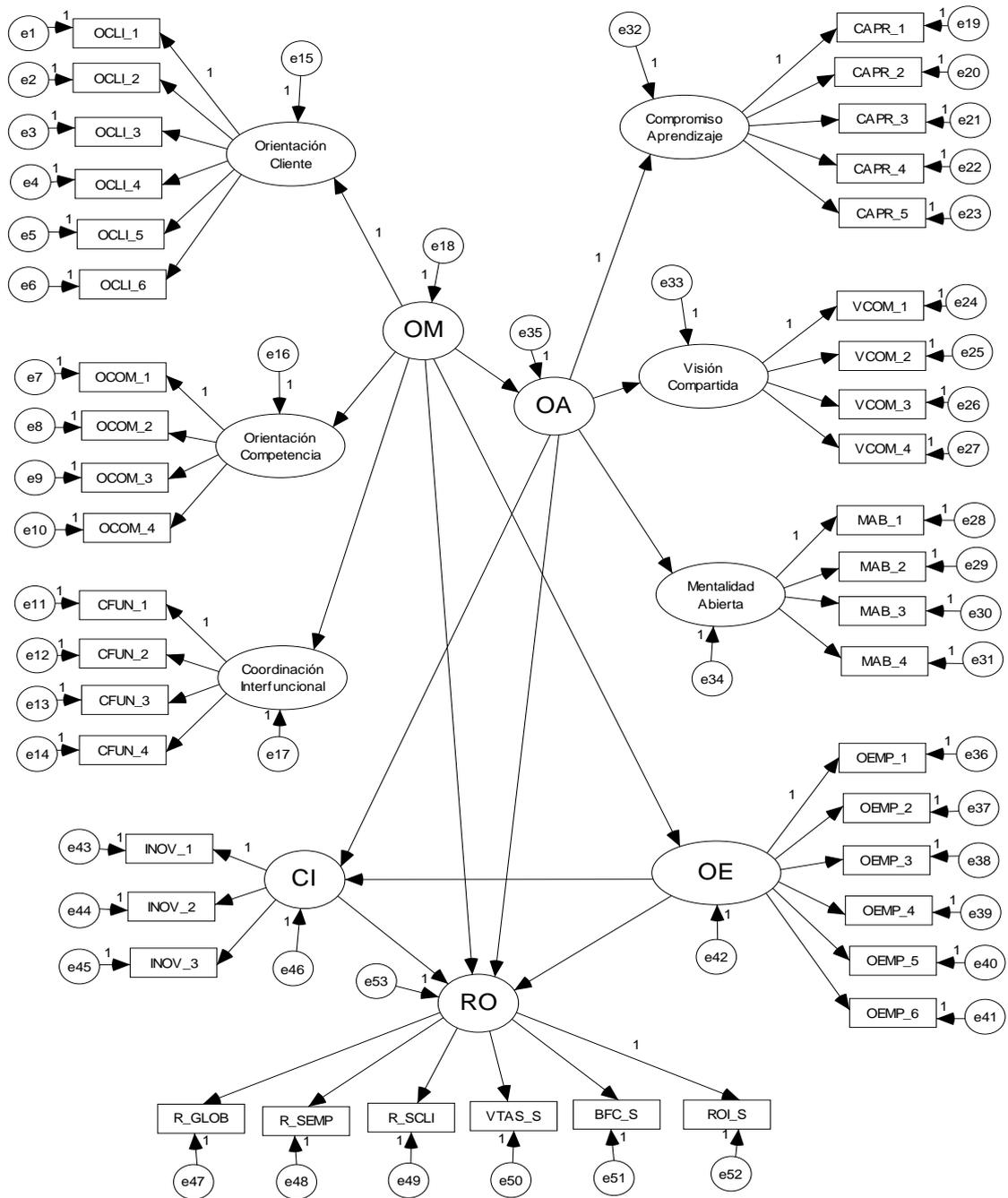
En este apartado reportamos los resultados del modelo propuesto que se había presentado en la figura 3.8. Este modelo incluye el impacto de la OM, la OA, la OE y la CI en los Resultados Organizacionales. En nuestro modelo proponemos que la influencia de la OA y la OE sobre la CI, tiene como antecedente a la OM. Además, proponemos que la OM, la OA y la OE tienen efectos directos en los resultados organizacionales como se ha comprobado previamente en otras investigaciones, pero no encontramos evidencia de estudios que se hayan centrado en muestras de empresas de nueva creación.

Figura 3.8 Modelo propuesto con hipótesis



La evaluación del impacto del modelo en los Resultados Organizacionales fue realizada utilizando ecuaciones estructurales por medio del paquete AMOS 5.0 (Arbuckle y Wothke, 2003). Las características del modelo se presentan en la figura 5.1.

Figura 5.1 Modelo propuesto para ecuaciones estructurales



Los resultados del modelo propuesto muestran parámetros de ajuste adecuados: χ^2 normalizada = 1.02, RMSEA = 0.01, GFI = 0.89 y CFI = 0.99.

Para el contraste de las hipótesis, la tabla 5.1 muestra la relación entre las variables del modelo. Tal como se esperaba, las hipótesis 1, 3, 5, 6, 7 y 8 quedan contrastadas, todas con un nivel de significación de 0.01. Sin embargo, no se confirman las hipótesis 2 y 4.

Tabla 5.1 Relación entre variables del modelo propuesto.

	Estimate	S.E.	P	
OM → RO	0.731	0.224	***	H1 (contrastada)
OA → RO	0.104	0.214	n.s.	H2 (no contrastada)
OM → OA	0.811	0.103	***	H3 (contrastada)
OE → RO	0.072	0.213	n.s.	H4 (no contrastada)
OM → OE	0.714	0.120	***	H5 (contrastada)
CI → RO	0.272	0.149	***	H6 (contrastada)
OA → CI	0.168	0.107	***	H7 (contrastada)
OE → CI	0.695	0.118	***	H8 (contrastada)

*** p<.001, n.s. = no significativa

Respecto a la hipótesis 1, la relación directa entre la Orientación al Mercado y los Resultados Organizacionales es positiva de 0.731 al nivel de significación comentado arriba. Por lo tanto, resultó interesante comprobar que la OM es un antecedente de los Resultados también para las PYMES de nueva creación, ya que se tenía un vacío de evidencia empírica para este tipo de empresas. Este resultado coincide con los obtenidos previamente para empresas con varios años de operación en el mercado (Avlonitis y Gounaris, 1997; Cadogan et al., 1999; Jaworski y Kholi, 1993; Kara et al., 2005; Kropp et al., 2006; Narver y Slater, 1990; Pelham, 1999; Rose y Shoham, 2002).

La hipótesis 2 no queda contrastada, no podemos confirmar la influencia directa de la Orientación al Aprendizaje en los Resultados Organizacionales para las empresas de nueva creación. Este resultado coincide con la investigación de Jiménez y Sáenz (2006)

que señala que la OA incide en los Resultados principalmente de forma indirecta, a través de la innovación: Dicho argumento ha sido compartido previamente en otras investigaciones (Baker y Sinkula, 1999^a y b; Han et al., 1998; Hurley y Hult, 1998). En este sentido, como habíamos comentado previamente, para las PYMES de nueva creación el aprendizaje no es suficiente para mejorar los resultados si no se traduce en innovaciones de productos o servicios que exploten las oportunidades del entorno.

Se confirma la hipótesis 3 con el valor positivo y significativo del coeficiente de la relación de 0.811, la Orientación al Aprendizaje tiene como antecedente en las empresas de nueva creación a la Orientación al Mercado, esto coincide con la evidencia de esta relación en otros estudios previos para empresas establecidas (Jiménez y Cegarra, 2007; Lee y Tsai, 2005).

El modelo no permite validar la hipótesis 4, no hay suficiente evidencia de la relación directa entre la Orientación Emprendedora y los Resultados Organizacionales para PYMES de nueva creación. Esto coincide con los resultados del trabajo empírico de Blesa y Ripollés (2005) que no encontró una relación directa entre la OE y los Resultados. En trabajos previos ya se había sugerido que esta relación no es simple y directa, que es importante tener en cuenta aspectos internos de la empresa como su cultura, su estructura organizacional, y su estrategia (Covin et al., 2006; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2003 y 2005; Zahra et al., 2004), o bien, factores externos como las condiciones hostiles o benignas del entorno, características de la industria, etc. (Covin y Slevin, 1989 y 1991; Lumpkin y Dess, 2001).

Además, Atuahene-Gima y Ko (2001) ya había señalado el efecto de la OE sobre la innovación más que sobre los Resultados Organizacionales. En este sentido, comentamos previamente que para las empresas de nueva creación, es importante traducir la proactividad, la energía positiva ante el riesgo del emprendedor en el desarrollo de nuevos productos que ofrezcan un valor superior al cliente en comparación con los productos de las empresas competidoras.

Por otro lado, el modelo propuesto presenta una relación positiva y significativa de 0.714 entre la OM y la OE. Por tanto, en nuestro modelo confirmamos la hipótesis 5, que establece para las empresas de nueva creación la OM como un antecedente de la OE. Este resultado está en la línea de los obtenidos previamente en la literatura sobre esta relación para empresas con varios años operando en el mercado (Atuahene-Gima y Ko, 2001, Bhuian et al., 2005; Li et al., 2008; Luo et al., 2007; Tzokas et al., 2001).

Para nuestro modelo queda contrastada la hipótesis 6, el valor del coeficiente de la relación es de 0.272 positivo y significativo para la relación directa entre la CI y los Resultados en PYMES de nueva creación. Esto confirma la extensa evidencia en la literatura que ha validado esta relación en empresas fundadas hace varios años (Avlonitis y Salavou, 2007; Baker y Sinkula 1999^a; Calantone et al., 2002; Damanpour et al., 1989; Gatignon y Xurueb, 1997; Han et al., 1998; Hult et al., 2004; Jiménez y Sández, 2006; Kropp et al., 2006; O´Cass y Viet-Ngo, 2007; Roberts, 1999; Schulz y Jobe, 2001).

Además, nuestro estudio permite validar la hipótesis 7, el valor positivo y significativo del coeficiente de la relación de 0.168 encuentra la OA como antecedente de la CI en las PYMES de nueva creación. La relevancia del aprendizaje organizacional en la

innovación de las empresas se había confirmado previamente en diversos estudios para empresas con gran experiencia en el mercado (Aragón et al., 2007; Baker y Sinkula, 1999^a y 2002; Calantone et al., 2002; Forrester, 2000; Hurley y Hult, 1998; Jiménez-Sáenz, 2006; Katila, 2002; Lee y Tsai, 2005; Weerawardena et al., 2006).

Finalmente, queda contrastada la hipótesis 8, el valor positivo y significativo de .695 entre la OE y la CI, señala la OE como antecedente de la CI en las PYMES de nueva creación. Este resultado se encuentra en la línea de otras investigaciones que han corroborado esta relación en empresas establecidas durante varios años (Atuahene-Gima y Ko, 2001; Hult et al., 2004).

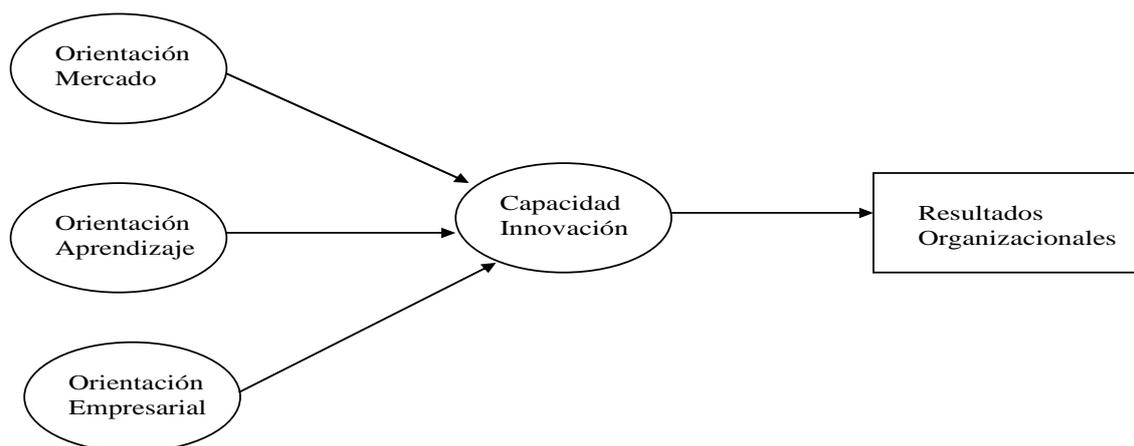
5.1.1 Comparación de ajuste del modelo propuesto con el modelo de Hult et al. (2004)

Reportamos ahora los resultados de la comparación de ajuste del modelo propuesto con el modelo de Hult et al. (2004) que se había presentado en nuestro trabajo en la figura 3.1. Como habíamos comentado previamente, fue el único que encontramos en la literatura que incluye el impacto de la OM, la OA, la OE y la CI en los Resultados Organizacionales. Dicho modelo considera la OM, la OA y la OE coetáneos e independientes en su relación respecto a la CI.

Los resultados muestran que nuestro modelo tiene mejor ajuste de acuerdo a los parámetros establecidos por Hair et al. (1998). El valor de PNFI de 0.737 y 0.746 del

modelo propuesto y del modelo de Hult et al. (2004), respectivamente, indica que existen diferencias relevantes entre los dos modelos y que es válida la comparación.

Figura 3.1 Modelo de antecedentes de la CI y su impacto en los Resultados



Fuente: Hult et al. (2004)

En relación a las medidas absolutas e incrementales de ajuste, así como las de parsimonia, el modelo propuesto ofrece mejores parámetros: χ^2 normalizada = 1.02 para nuestro modelo, contra 1.39 del modelo existente, RMSEA = 0.01, contra 0.05, GFI = 0.89 contra 0.82, CFI = 0.99 contra 0.95.

Respecto a los indicadores comparativos para evaluar el nivel de bondad de ajuste del modelo, el valor ECVI de 5.47 de nuestro modelo vs. 6.63 del modelo de Hult et al. (2004) implica un mejor ajuste, al igual que el valor AIC de 1106.58 vs. 1339.78 respectivamente. En resumen, todos los parámetros que se presentan en la tabla 5.2 son favorables al modelo propuesto en esta investigación.

Tabla 5.2 Comparación de bondad de ajuste del modelo propuesto y modelo de Hult et al. (2004)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo Hult et al. (2004)	Modelo Propuesto
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (grados de libertad)	1055.78 (761)	725.59 (711)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.82	0.89
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.05	0.01
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	6.63	5.48
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.79	0.88
Normed Fit Index (NFI)	0.84	0.90
Incremental Fit Index (IFI)	0.95	0.99
Comparative Fit Index (CFI)	0.95	0.99
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonius Normed Fit Index (PNFI)	0.75	0.74
Ji-cuadrado normalizada	1.39	1.02
Akaike Information Criterion (AIC)	1339.78	1106.58

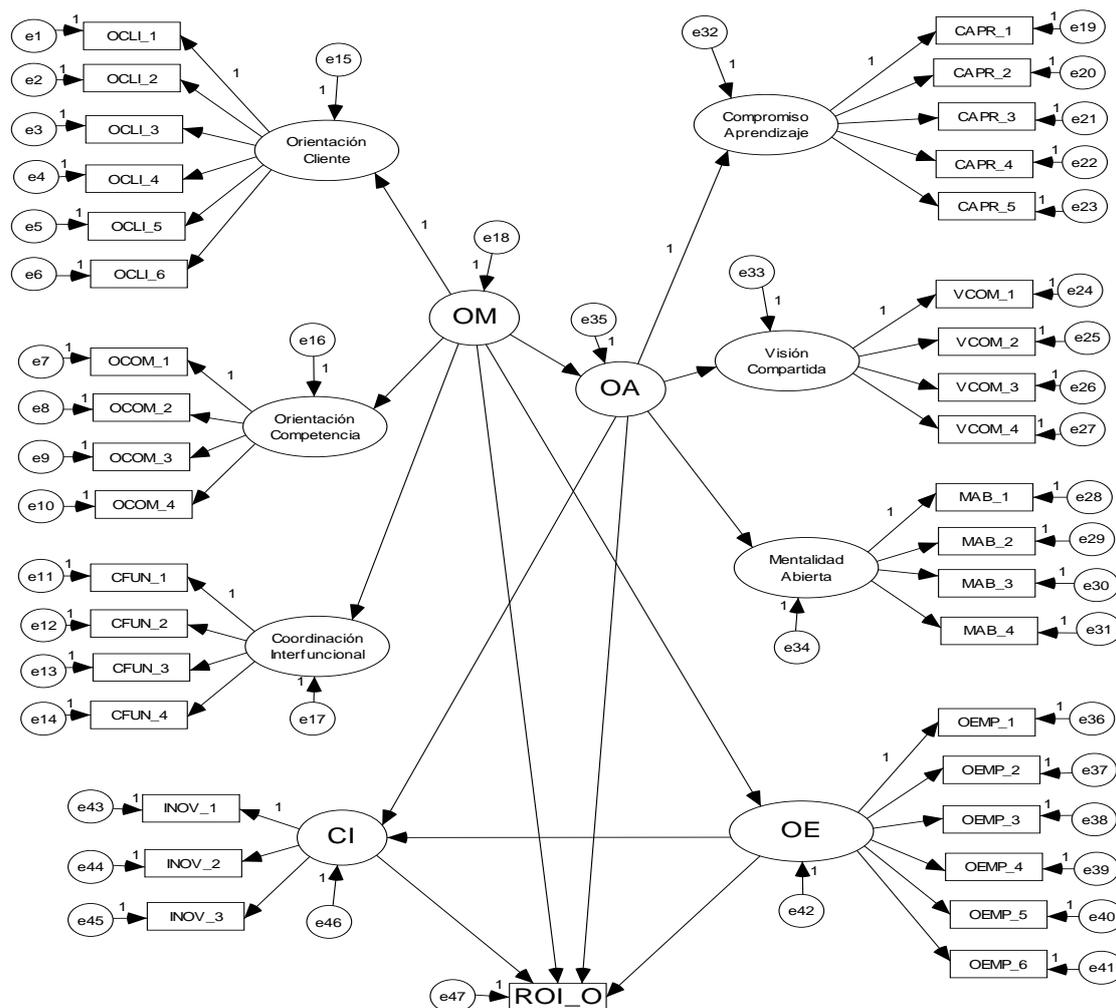
Por tanto, encontramos que las capacidades empresariales como la OM, la OA y la OE se relacionan de manera diferente en las PYMES de nueva creación para el desarrollo de la CI, teniendo la OA y lo OE como antecedente a la OM. En este sentido, para poder explotar las oportunidades de mercado, primero es necesario identificarlas en el entorno a través de la OM.

5.1.2 Resultados del modelo propuesto con escala de medida de Resultados objetiva

La gran mayoría de las investigaciones que examinan la relación entre la OM y los resultados lo han hecho con escalas subjetivas justificando su uso citando el trabajo de Dess y Robinson (1984) que encuentra una relación entre medidas subjetivas y objetivas de resultados. Sin embargo, este argumento resulta débil ya que los mismos autores señalan que de sus aportaciones no debe interpretarse que las medidas subjetivas

sustituyan convenientemente las medidas objetivas de resultados de la empresa. Por el contrario, siempre que sea posible deben utilizarse medidas objetivas de rendimiento organizacional (Harris, 2001). Por tanto, hemos considerado en nuestro análisis el modelo con una medida objetiva, específicamente el ROI de las empresas, como se ha utilizado en otros trabajos (Hooley et al., 2000; Matsuno y Mentzer, 2000). Este modelo que se presenta en la figura 5.2 tiene los siguientes parámetros de ajuste: χ^2 normalizada = 1.10, RMSEA= 0.01, GFI= 0.90 y CFI= 0.99.

Figura 5.2 Modelo propuesto con escala de medida de Resultados objetiva



En la tabla 5.3 presentamos los coeficientes de la relación entre las variables del modelo propuesto utilizando escala de medida de Resultados objetiva. Como podemos observar, en comparación con el modelo propuesto utilizando escala de medida de Resultados subjetiva, nuevamente las hipótesis 3, 5, 7 y 8 quedan contrastadas. Además, quedan sin contrastar al igual que en el modelo anterior las hipótesis 2 y 4. En este sentido, tenemos las mismas consideraciones previas en cuanto a que la OM antecede a la OA y la OE, la CI tiene como antecedente a la OA y la OM. Nuevamente la OA y la OE no tienen influencia directa sobre los Resultados. Sin embargo, sí existen diferencias respecto al modelo con escala subjetiva, para este modelo con escala de medida objetiva no quedan contrastadas las hipótesis 1 y 6 que sí se confirman en el modelo anterior, es decir, la OM y la CI no tienen relación directa con los Resultados Organizacionales.

Tabla 5.3 Relación entre variables del modelo con medida de Resultados objetiva

	Estimate	P		Rsubj-vs-Robj (prueba t)
OM → RO	0.011	n.s.	H1 (no contrastada)	29.75 ***
OA → RO	0.012	n.s.	H2 (no contrastada)	4.43 ***
OM → OA	0.820	***	H3 (contrastada)	0.87 n.s.
OE → RO	0.015	n.s.	H4 (no contrastada)	2.68 ***
OM → OE	0.720	***	H5 (contrastada)	0.51 n.s.
CI → RO	0.021	n.s.	H6 (no contrastada)	16.84 ***
OA → CI	0.152	***	H7 (contrastada)	1.43 n.s.
OE → CI	0.701	***	H8 (contrastada)	0.50 n.s.

*** p<.001, n.s. = no significativa

La relación entre la OM y los Resultados cuando se utilizan medidas objetivas como el ROI no resultó significativa para PYMES de reciente creación. Esto coincide con los resultados obtenidos hasta la fecha con otras muestras de empresas, donde el uso de

medidas objetivas encuentra nula o débil la intensidad en la relación entre la OM y los resultados (Harris, 2001; Kirca et al. 2005). Ello puede ser debido a que las medidas subjetivas son evaluaciones más holísticas que las objetivas, y pueden medir más de un elemento de rendimiento organizacional (Cano et al. 2004).

En el caso de las PYMES de nueva creación, quizá en sus primeros años de funcionamiento, los resultados objetivos como el ROI no son el mejor indicador para medir el rendimiento, porque en el arranque de la empresa aspectos como el crecimiento de las ventas o la satisfacción de los clientes, seguramente interesan más que la propia rentabilidad. También puede deberse a que el coeficiente de correlación hincha artificialmente la relación OM-Resultados cuando se utilizan escalas subjetivas.

En el caso de la relación CI-Resultados, esta relación no resultó significativa, quizá por las mismas causas comentadas anteriormente. Dicho resultado coincide con la investigación de Jiménez y Sáenz (2006), quienes encuentran que el efecto de la innovación sobre los resultados económico-financieros no son claros: a) si analizan la innovación en productos, esta relación no resulta significativa; y b) si analizan la innovación en procesos sólo encuentran relación con los resultados económico-financieros en el caso de empresas industriales pero no para las del sector servicios.

Por tanto, sólo para el modelo con resultados subjetivos podemos afirmar que en las PYMES de nueva creación la OM y la CI son un antecedente directo de los Resultados empresariales.

5.2 RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO CONSIDERANDO VARIABLES DE CONTROL

Para valorar el efecto de la variable dinamismo del entorno realizamos el análisis multigrupos para el modelo propuesto previamente en la figura 5.2, aplicando la técnica de ecuaciones estructurales considerando por una parte las empresas que calificaron el entorno estable por medio del factor generado en el análisis unidimensional de la escala, y por otra parte las empresas que calificaron el entorno con alto dinamismo con el valor positivo del factor. De las 203 empresas analizadas, 87 calificaron el dinamismo del entorno como bajo (43%) y 116 evaluaron este factor con alto dinamismo (53%). Los parámetros de ajuste del modelo presentaron valores adecuados: χ^2 normalizada = 1.34, RMSEA = 0.04, GFI = 0.87 y CFI = 0.92.

Los resultados de las relaciones de la OM, de la OA, de la OE y de la CI con los Resultados Organizacionales para ambos grupos, así como los coeficientes de las relaciones entre las capacidades empresariales se presentan en la tabla 5.4, además de la prueba t para valorar la significación de la diferencia entre los coeficientes. Como podemos observar la relación entre la OM-Resultados resultó significativa en ambos grupos, así como también en la prueba t. Por tanto, podemos señalar que la variable dinamismo del entorno incide parcialmente en los resultados, es decir, para ambos grupos la relación sigue siendo positiva y significativa, sin embargo para el grupo de empresas que valoraron el entorno con mayor dinamismo el coeficiente de la relación se incrementa. Es decir, el dinamismo del entorno potencia la relación OM-Resultados. En

el resto de las capacidades empresariales, la influencia de la variable de control dinamismo del entorno no resultó significativa sobre los resultados.

Tabla 5.4 Resultados de la variable dinamismo del entorno para cada grupo.

	Dinamismo bajo	Dinamismo alto	Dinamismo bajo vs. din. alto (prueba t)
OM → RO	0.562 (*)	0.734 (***)	5.75 ***
OA → RO	0.377 n.s.	0.557 n.s.	no aplica
OE → RO	0.258 n.s.	0.484 n.s.	no aplica
CI → RO	0.435 (***)	0.118 n.s.	no aplica
OM → OA	0.633 (***)	0.765 (***)	4.53 ***
OM → OE	0.515 (***)	0.629 (***)	10.60 ***
OA → CI	0.325 n.s.	0.354 n.s.	no aplica
OE → CI	0.128 (***)	0.279 (***)	9.32 ***

* p<.01, *** p<.001, n.s. = no significativo

El efecto de la variable de control dinamismo del entorno muestra un comportamiento similar para la relación OM-OA, OM-OE y OE-CI, en los tres casos entornos con alto dinamismo aumentan el grado de relación entre dichas capacidades empresariales. La única relación que no resultó significativa para ambos grupos fue la de OA-CI.

Para controlar por el tamaño de la empresa, utilizamos nuevamente el análisis multigrupos formando dos grupos, el primero está compuesto por 125 pequeñas empresas con 20 empleados o menos, lo que significa el 61.6% de la muestra y el segundo grupo está formado por 78 empresas medianas con 21 empleados o más (38.4%).

Los parámetros de ajuste del modelo presentaron valores adecuados para este tipo de investigaciones: χ^2 normalizada = 1.22, RMSEA = 0.03, GFI = 0.88 y CFI = 0.95. Los resultados de las relaciones de la OM, OA, OE y CI con los Resultados para ambos grupos se presentan en la tabla 5.5, además de la prueba t para valorar la significación de la diferencia entre los coeficientes.

Tabla 5.5 Resultados de la variable tamaño de la empresa para cada grupo.

	Pequeña empresa (20 empleados o menos)	Mediana empresa (21 empleados o más)	Pequeña empresa vs. Mediana (prueba t)
OM → RO	0.779 (***)	0.759 n.s.	no aplica
OA → RO	0.083 n.s.	0.275 n.s.	no aplica
OE → RO	0.155 n.s.	0.767 (*)	no aplica
CI → RO	0.453 (***)	0.194 n.s.	no aplica
OM → OA	0.684 (***)	0.766 (***)	4.64 ***
OM → OE	0.706 (***)	0.937 (***)	11.05 ***
OA → CI	0.062 n.s.	0.179 n.s.	no aplica
OE → CI	0.658 (***)	0.881 (***)	13.17 ***

p<.01, *** p<.001, n.s. = no significativo

Los resultados muestran que la relación OM-Resultados es significativa para las pequeñas empresas, sin embargo, no resultó significativa para las empresas medianas. En este sentido, estos resultados para empresas de nueva creación coinciden con otras investigaciones que han podido contrastar la ausencia de correlaciones significativas entre el grado de OM y el tamaño empresarial en la obtención de mejores resultados (Santos et al., 2002). Es decir, se ha demostrado que las organizaciones pueden conseguir altos niveles de OM independientemente de su tamaño en empresas establecidas (Laforet, 2008), y ahora en este trabajo, aportamos evidencia para el caso de nuevas empresas.

Para las capacidades organizacionales de OA, OE y CI la variable tamaño de la empresa no tiene influencia en su relación con los Resultados en empresas de nueva creación, según Lee et al. (2001) hace falta evidencia de la influencia de estas capacidades organizacionales en los Resultados para este tipo de empresas. De manera similar a la variable de control dinamismo del entorno, para el tamaño de la empresa la relación entre OM-OA, OM-OE y OE-CI resultó significativa para ambos grupos, el mayor tamaño potencia el grado de relación entre dichas capacidades. La única que no resultó significativa fue la relación OA-CI. En este sentido, investigaciones previas no habían encontrado relación entre el tamaño de la empresa y la CI (Bhaskaran, 2006), o bien, específicamente para las PYMES, Laforet (2008) no encuentra evidencia de que las empresas medianas sean más innovadoras que las empresas pequeñas.

En relación a la variable estrategia genérica de la organización, de las 203 empresas analizadas en este trabajo, 81 se clasificaron como defensoras (40% de la muestra), 53 empresas se clasificaron como analizadoras (26% de la muestra), 65 empresas se clasificaron como prospectoras (32%) y sólo 4 empresas se clasificaron como reactivas (2% de la muestra). Para medir el efecto de esta variable generamos tres grupos, eliminando las empresas reactivas por el número pequeño de empresas en esta categoría. Los parámetros de ajuste del modelo presentaron valores adecuados para este tipo de investigaciones: χ^2 normalizada = 1.53, RMSEA = 0.05, GFI = 0.86 y CFI = 0.90. Los resultados de las relaciones de la OM, OA, OE y CI con los Resultados para ambos grupos se presentan en la tabla 5.6, además de la prueba t para valorar la significación de la diferencia entre los coeficientes.

Tabla 5.6 Resultados de la variable estrategia de la empresa para cada grupo.

	Defensoras	Analizadoras	Prosectoras	Defensoras vs. Analizadoras (prueba t)	Defensoras vs. Prosectoras (prueba t)	Analizadoras vs. Prosectoras (prueba t)
OM → RO	0.757 (**)	0.143 n.s.	0.195 n.s.	no aplica	no aplica	no aplica
OA → RO	0.432 (**)	0.160 n.s.	0.407 n.s.	no aplica	no aplica	no aplica
OE → RO	0.131 n.s.	0.127 n.s.	0.108 n.s.	no aplica	no aplica	no aplica
CI → RO	0.424 (**)	0.548 (**)	0.106 n.s.	5.09 (***)	no aplica	no aplica
OM → OA	0.578 (***)	0.719 (***)	0.824 (***)	4.98 (***)	7.50 (***)	4.56 (***)
OM → OE	0.161 (**)	0.231 (**)	0.635 (**)	4.62 (***)	13.54 (***)	10.35 (***)
OA → CI	0.043 n.s.	0.056 n.s.	0.087 n.s.	no aplica	no aplica	no aplica
OE → CI	0.129 (**)	0.303 (***)	0.605 (***)	6.44 (***)	17.62 (***)	11.14 (***)

p<.05, * p<.001, n.s. = no significativo

Los resultados muestran que para las PYMES de nueva creación, sólo para la categoría de empresas defensoras la mayoría de los coeficientes de la relación entre las distintas capacidades empresariales y los resultados fueron significativos, excepto la relación OE-Resultados. Para la categoría de empresas analizadoras únicamente el coeficiente de la relación CI-Resultados es significativo y para la categoría de empresas prosectoras ninguno de los coeficientes de la relación entre la capacidad empresarial y los Resultados resultó significativo. Por tanto, el análisis de la prueba t sólo lo podemos hacer entre los coeficientes de la relación CI-Resultados de las empresas defensoras y las empresas analizadoras, y para las relaciones OM-OA, OM-OE y OE-CI con los coeficientes de la relación obtenida para los tres grupos de empresas.

El coeficiente significativo de la relación entre las distintas capacidades empresariales y los resultados para las empresas defensoras, se debe quizás a que para las nuevas

empresas la estrategia defensora favorezca mejores resultados en el corto plazo. La tipología de Miles y Snow (1978) establece que las empresas prospectoras dedican recursos en I+D para el desarrollo de nuevos productos, suelen ser las primeras en entrar en nuevos mercados aunque no siempre reporten una rentabilidad inmediata. Por tanto, los beneficios pueden ocurrir a mediano plazo.

Finalmente, Según Ghosh et al. (2001) no está claro que las empresas se clasifiquen de manera precisa dentro de sólo un tipo estratégico. Dichos autores asignan las empresas prospectoras y analizadoras en un grupo y las empresas defensoras y reactivas en otro para propósitos de análisis. Woodside et al. (1999) también argumentan que no todas las organizaciones pueden ser identificadas con un solo tipo de perfil estratégico y que algunas de ellas combinan características de otras categorías.

Precisamente, en nuestro análisis consideramos además a las empresas defensoras análogas con las reactivas y a las empresas prospectoras análogas con las analizadoras como se ha realizado en el trabajo de Laforet (2008) para valorar nuevamente con este enfoque su impacto como variable de control. De esta manera, tendremos el grupo de empresas defensoras-reactivas con 85 empresas (42% de la muestra) y por otro el grupo de empresas prospectoras-analizadoras con 118 empresas (58% de la muestra).

Los parámetros de ajuste del modelo presentaron valores adecuados para este tipo de investigaciones: χ^2 normalizada = 1.27, RMSEA = 0.04, GFI = 0.87 y CFI = 0.93. Los resultados de las relaciones de la OM, OA, OE y CI con los Resultados para ambos

grupos se presentan en la tabla 5.7, además de la prueba t para valorar la significación de la diferencia entre los coeficientes.

Tabla 5.7 Resultados de la variable estrategia de la empresa con perfiles análogos en la formación de grupos.

	Defensoras-Reactivas	Prosectoras-Analizadoras	Defensoras vs. Prosectoras (prueba t)
OM → RO	0.594 (**)	0.666 n.s.	no aplica
OA → RO	0.307 n.s.	0.511 n.s.	no aplica
OE → RO	0.177 n.s.	0.540 n.s.	no aplica
CI → RO	0.328 (**)	0.456 (**)	6.05 (***)
OM → OA	0.631 (***)	0.773 (***)	7.38 (***)
OM → OE	0.243 (***)	0.541 (***)	15.46 (***)
OA → CI	0.063 n.s.	0.189 n.s.	no aplica
OE → CI	0.625 (***)	0.822 (***)	7.29 (***)

p<.05, * p<.001, n.s. = no significativo

Como podemos ver, los resultados son similares al análisis con tres grupos estratégicos comentado previamente. Nuevamente para las empresas defensoras-reactivas resulta significativo el coeficiente de la relación OM-Resultados y CI-Resultados, mientras que para las empresas prosectoras-analizadoras resulta significativo únicamente el coeficiente de la relación CI-Resultados. Por tanto, realizamos el análisis de la prueba t para la relación CI-Resultados, el resultado muestra que en las empresas prosectoras-analizadoras la relación CI-Resultados se fortalece en comparación con las empresas defensoras-reactivas. Esto confirma los resultados obtenidos en el trabajo de O'Regan y Ghobadian (2005) y Laforet (2008), los autores encuentran como las empresas prosectoras capitalizan sus esfuerzos de desarrollo de nuevos productos aprovechando las oportunidades de mercado en comparación con las empresas defensoras.

Por otra parte, los resultados de la relación OM-OA, OM-OE y OE-CI fueron significativos en ambos grupos de empresas, para las PYMES de nueva creación la estrategia prospectara o analizadora potencia la relación entre dichas capacidades empresariales en comparación con la estrategia defensora o reactiva.

6. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

6.1 RESUMEN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Recientemente, ante la falta de conocimiento de mecanismos para el desarrollo exitoso de las empresas de nueva creación, diversas investigaciones académicas han coincidido en la necesidad de profundizar en los recursos y capacidades empresariales relevantes para la supervivencia y crecimiento de este tipo de empresas en sus primeros años de vida (Haber y Reichel, 2007; Lichtenstein et al., 2006; Madsen et al., 2008; Minniti y Lévesque, 2008; Newbert et al., 2007; Shrader y Siegel, 2007; Zahra, 2007). Por tanto, en nuestra investigación nos hemos centrado en la literatura especializada en el fenómeno de la creación de nuevas empresas.

Desarrollamos un nuevo modelo conceptual para la gestión efectiva de las PYMES de nueva creación, ajustado a las peculiaridades de este tipo de empresas. Validamos empíricamente el modelo propuesto en el contexto de las PYMES de nueva creación en una muestra de de 203 empresas del sector de la hostelería, esto nos ha permitido obtener los siguientes resultados:

- a) Constatar la influencia directa sobre los Resultados de la OM y de la CI en las PYMES de nueva creación.

- b) Identificar la influencia indirecta sobre los Resultados de la OA y de la OE en las PYMES de nueva creación. En este sentido, para este tipo de empresas la OA y la OE son antecedentes de la CI.
- c) Identificar que tanto la OA como la OE tienen como antecedente a la OM en las PYMES de nueva creación.
- d) Confirmar que si se utilizan escalas de medida objetivas en la relación entre las capacidades empresariales y los Resultados, también en las PYMES de nueva creación como en las empresas establecidas, el rendimiento organizacional es menor que si se utilizan escalas de medida de resultados subjetivas.
- e) Constatar que la variable de control dinamismo del entorno potencia la relación OM-Resultados. Si controlamos por tamaño, encontramos que las nuevas empresas pueden alcanzar altos niveles de OM independientemente de tamaño de la empresa y finalmente, la variable de control perfil estratégico indica que la relación CI-Resultados aumenta en las empresas prospectoras-analizadoras en comparación con las empresas defensoras-reactivas.

Como conclusión destacada hay que subrayar que la OM es la base para el logro de unos mejores resultados. Además, como hemos comentado previamente en las PYMES de nueva creación el dinamismo del entorno potencia la relación OM-Resultados. La OM es el catalizador para la identificación de oportunidades en el entorno para los nuevos emprendedores.

Lo anterior supone reconocer el papel fundamental del marketing en las PYMES de reciente creación, ya que la OM no es otra cosa que la adopción del concepto de marketing en la empresa [Kohli y Jaworski, 1990]. Así pues, el éxito de las PYMES de nueva creación pasa en gran medida porque éstas se orienten a sus clientes, tanto actuales como potenciales, y conocer sus necesidades actuales y futuras; conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia, y responder de forma rápida a sus acciones; y mantener una permanente coordinación entre todos los departamentos y funciones de la empresa con el objetivo de satisfacer a los clientes de manera continuada, y así lograr ventajas competitivas que aseguren la supervivencia de esta clase de empresas (Narver y Slater, 1990).

Desarrollar esta capacidad empresarial de OM no es un obstáculo para la PYME de nueva creación, hemos constatado en nuestra investigación que es posible tener altos niveles de OM independientemente del tamaño de la empresa. La OM es la base para la generación efectiva de aprendizaje y nuevo conocimiento, además dicha capacidad empresarial es un antecedente para la canalización adecuada de la incertidumbre y la proactividad en la toma de decisiones del emprendedor.

Otra conclusión destacada es la constatación de la importancia de la innovación como el lazo de unión entre el mercado y el éxito organizacional. Como habíamos comentado previamente, el perfil de estrategia sugerido para la PYME de nueva creación pasa por buscar alternativas de diferenciación (Carter et al., 1994). Además, en nuestra investigación encontramos que las nuevas empresas prospectoras que se caracterizan por

aprovechar antes que nadie las oportunidades del entorno y por el desarrollo de innovaciones en productos y mercados, fortalecen su posición para mejorar su rendimiento organizacional. Para Drucker [1985] la innovación es necesaria debido al entorno de negocios actual con alta competencia. Según este autor los cambios en el mercado y en la industria son una de las principales fuentes para la innovación. Esta relación también fue considerada por Han et al. [1998] al concluir que la innovación es el eslabón perdido entre los esfuerzos de mercado y los resultados empresariales. Coincidimos con Gilbert et al. (2008) en el sentido de que las PYMES de nueva creación pueden ser vistas como catalizadoras de la innovación en el mercado.

A pesar de que la CI es una de las capacidades empresariales clave sobre la cual la empresa tiene un mayor control, para Hult et al. (2004) todavía se sabe relativamente poco sobre los hilos conductores de la innovación. En este sentido, con nuestro trabajo hemos encontrado que la OA y la OE son dos hilos que favorecen la innovación. Es decir, el aprendizaje organizacional y la actitud emprendedora son dos capacidades relevantes para el desarrollo de nuevos productos o procesos que ofrezcan un valor superior al cliente.

6.2 IMPLICACIONES ACADÉMICAS

Sobre la base de los resultados del estudio que hemos realizado, presentamos algunas implicaciones académicas que pensamos pueden ser de utilidad para futuros estudios que se centren en comprender el comportamiento de las PYMES de nueva creación en su etapa de arranque de operaciones.

- a) La Teoría de Recursos y Capacidades se confirma como integrante del marco teórico a considerar en los estudios que quieran explicar los resultados de las empresas de nueva creación.

- b) Para futuras investigaciones es importante señalar el efecto indirecto de la Orientación al Aprendizaje y de la Orientación Emprendedora en los Resultados para PYMES de nueva creación, no encontramos como en estudios previos para empresas establecidas influencia directa de ambas capacidades empresariales en el rendimiento organizacional. Sólo encontramos que la Orientación al Mercado y la Capacidad de Innovación impactan de manera directa en los Resultados y, en consecuencia, contribuyen en gran medida para aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento en el mercado (Brush y Vanderwerf, 1992).

- c) La OE y la OA son dos antecedentes de la CI. Futuros estudios que consideren dicha capacidad deberían considerar ambas orientaciones para entender mejor la capacidad de innovación alcanzada por las empresas de nueva creación.

- d) Las medidas objetivas como el ROI no son el mejor indicador para medir el rendimiento de las PYMES de nueva creación en sus primeros años de funcionamiento. En el arranque de la empresa aspectos como el crecimiento de las ventas o la satisfacción de expectativas de los clientes, seguramente interesan más que la propia rentabilidad. Como habíamos comentado previamente, en el arranque de operaciones destaca la preocupación de los emprendedores por los problemas con las ventas debido a la desconfianza de los clientes potenciales por

la falta de reputación en el mercado de las nuevas empresas (Bhidé, 1992; Macmillan, 1985; Smith, 1998).

Con la presente investigación hemos tratado de responder a la necesidad de estudios que analicen con mayor profundidad la etapa de arranque de las nuevas empresas, esperamos que este trabajo inspire mayor cantidad de investigaciones en el complejo, difícil y apasionante mundo de las PYMES de nueva creación.

6.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Como habíamos señalado en la introducción del estudio, la presente investigación desarrolla, y valida, un modelo basado en cuatro capacidades empresariales clave para las PYMES de nueva creación, con el propósito de facilitar que este tipo de empresas en su etapa de arranque de operaciones, puedan mejorar su rendimiento organizacional y, en consecuencia, logren aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento en el mercado.

A la luz de los resultados de la presente investigación se pueden extraer una serie de implicaciones para la gestión que pueden resultar de interés:

- a) En la gestión de las PYMES de reciente creación es importante el esfuerzo en la OM para identificar necesidades y expectativas de los clientes, conocer las acciones futuras de los competidores, así como las tendencias del entorno, todo esto con el propósito de identificar oportunidades de mercado. Además, es

importante explotar dichas oportunidades a través de la innovación de productos o procesos, buscando de alguna forma algún elemento de diferenciación para evitar la confrontación directa en precio con las empresas establecidas, de esta manera se tendrán mejores resultados y mayores posibilidades de supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas.

- b) Es importante que el nuevo empresario oriente su empresa al aprendizaje para poder dar respuesta a las necesidades dinámicas de los consumidores y a las acciones de la competencia. Por otro lado, esta Orientación al Aprendizaje favorecerá el desarrollo del conocimiento necesario para la innovación de productos o servicios. Sin duda, que el emprendedor de una nueva PYME trabaje en equipo para lograr complementar sus habilidades en la creación de la empresa con la gestión diaria de la misma favorecerá que la nueva empresa desarrolle esta OA.

- c) La Orientación Emprendedora, entendida como la capacidad de la empresa de entender el entorno y aprovechar las oportunidades que le presenta, tomando ciertos riesgos; no debe perderse una vez la empresa se ha constituido. Se trata de una capacidad que permanentemente debe trabajar la nueva empresa porque junto con la OA, aumenta la capacidad innovadora y los resultados de la organización.

- d) La capacidad innovadora resulta clave para garantizar la subsistencia de una empresa de nueva creación. En esta línea, es importante tomar en cuenta que en

las decisiones sobre innovación debe participar tanto la alta dirección como las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, operaciones, I+D, etc.), por lo que resulta necesaria la existencia de una cultura organizativa que fomente la coordinación de los esfuerzos de las distintas áreas de la organización en el logro de unos mejores resultados [Hult et al., 2004]. En este sentido, la PYME de nueva creación debe aprovechar su ventaja en comparación con las grandes empresas de lograr una estrecha relación y comunicación entre los distintos departamentos.

- e) A nivel de las políticas públicas, señalar la importancia que puede tener una adecuada formación en marketing para los empresarios que deseen crear su nuevo negocio. Si la administración está interesada en fomentar, no sólo el espíritu emprendedor, sino el éxito de las iniciativas empresariales que se pongan en marcha en su territorio es conveniente que dé una gran importancia a la formación en marketing en los cursos que organiza para formar emprendedores. De este modo podría mejorarse notablemente el alto índice de fracaso en empresas de nueva creación existente en la actualidad. En este sentido, coincidimos con trabajos previos que señalan la importancia del tiempo invertido en la formación del empresario para tomar decisiones oportunas encaminadas al éxito de las nuevas empresas (Chrisman et al., 2003; Forbes, 2005, Gruber, 2007).

Para Nicholls-Dixon et al. (2000), las decisiones estratégicas tradicionalmente se han estudiado en empresas grandes o en empresas establecidas durante varios años en el mercado. Por tanto, las empresas de nueva creación son un reflejo de actividades de prueba y error en la toma de decisiones gerenciales para mejorar su posición competitiva. Sin embargo, esperamos que con nuestro trabajo, aportando evidencias empíricas originales para las PYMES de nueva creación, contribuyamos a mejorar la gestión de este tipo de empresas.

En resumen, la Orientación al Mercado, la Orientación al Aprendizaje, la Orientación Emprendedora y la Capacidad de Innovación son capacidades empresariales valiosas para mejorar el Rendimiento Organizacional y, por consecuencia, la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas.

6.4 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio pretende aportar desde el punto de vista teórico conceptos valiosos e interesantes en el ámbito académico, y evidencia empírica para PYMES de nueva creación que no se han estudiado en el pasado, sin embargo, es importante reconocer algunas de sus limitaciones.

- El estudio es de corte transversal por lo que resulta difícil generalizar sobre la evolución de las relaciones causa-efecto del modelo; en el futuro, un estudio de corte longitudinal permitirá observar si las relaciones entre

la Orientación al Mercado, la Orientación al Aprendizaje, la Orientación Emprendedora, la Capacidad de Innovación y los Resultados Organizacionales cambian a través del tiempo.

- El estudio se realizó para una muestra de PYMES de nueva creación del sector de la hostelería; en el futuro puede ampliarse a empresas de otros sectores de servicios o industriales.
- Los datos fueron obtenidos bajo el enfoque de un ejecutivo clave. Aunque los directores o gerentes son confiables para la validez de la información, futuros estudios pueden utilizar el enfoque de múltiples respuestas por empresa.

Por otra parte, comentamos ahora posibles líneas futuras de investigación en el marco de las PYMES de nueva creación:

- 1) Dentro de la dimensión de organización del proceso de creación de empresas, hemos comentado previamente que en los últimos años es importante determinar recursos y capacidades empresariales clave para la supervivencia y el crecimiento de las empresas de nueva creación ¿qué capacidades son más importantes que otras? (Amason et al., 2006; Almeida y Fernando, 2008; Haber y Reichel, 2007; Harms et al., 2007; Lichtenstein et al., 2006; Madsen et al., 2008; Minniti y Lévesque, 2008; Newbert et al., 2007). En este sentido, hemos considerado en este trabajo cuatro capacidades empresariales, sin embargo, es

necesario profundizar el análisis de otras capacidades de alto nivel que logren ventajas competitivas sostenibles para este tipo de empresas. Asimismo, analizar los antecedentes de las capacidades se presenta como una línea de investigación sumamente relevante. No sólo es determinar qué capacidad es más relevante sino también qué antecedentes tiene dicha capacidad.

- 2) Dentro de la dimensión del entorno en el proceso de creación de nuevas empresas, se ha estudiado la influencia del sector industrial, el impacto de incubadoras y parques científicos, el efecto de políticas de apoyo gubernamental, etc., sin embargo, falta determinar el impacto de las capacidades empresariales en la internacionalización de las nuevas empresas (*born global*) en la supervivencia y crecimiento de este tipo de empresas (Aspelund et al., 2007; Bloodgood, 2006; Moen, 2002 ; Sullivan-Mort y Weerawardena, 2006).
- 3) Por otra parte, en la dimensión de proceso dentro del marco de creación de empresas, se ha estudiado entre otros factores el capital social (*networking*) del emprendedor en relación a número de contactos y frecuencia de comunicación con clientes, con proveedores, con funcionarios gubernamentales, etc., sin embargo, falta analizar el impacto de las alianzas estratégicas en el éxito de las empresas de nueva creación (Ireland et al., 2005; Sullivan-Mort y Weerawardena, 2006; Stam y Elfring, 2008; Zahra, 2007).
- 4) Por último, en la dimensión del individuo(s) de la creación de nuevas empresas, tradicionalmente se analizaron factores como la personalidad, la edad, el género,

la educación, y la experiencia del empresario fundador, sin embargo, recientemente se ha centrado la atención en determinar la influencia de las diferencias en el arranque de empresas formadas por un emprendedor vs. un equipo fundador en el éxito de las empresas de nueva creación (Amason et al., 2006; Chandler et al., 2005; Ensley et al., 2006; Franke et. al, 2008; Hmieleski y Ensley, 2007).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W.J., Utterback, J.M. [1978], 'Patterns of industrial innovation', *Technology Review*, Vol. June-July, pp. 40-47.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B. [1989], 'Small firm entry in US manufacturing', *Economica*, Vol. 56, No. 2, pp. 255-65.
- Ajzen, I. [1987], 'Attitudes, trails and actions: dispositional prediction of behaviour in social psychology', *Advances in experimental psychology*, Vol. 20, pp. 1-63.
- Ajzen, I. [1991], 'The theory of planned behaviour', *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 50, pp. 179-211.
- Aldrich, H., Zimmer, C. [1986], 'Entrepreneurship trough social networks', en D. Sexton y R.W. Smillor (ed): *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA.
- Ali, H., Birley, S. [1998], 'The role of trust in the marketing activities of entrepreneurs establishing new ventures', *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 749-63.
- Almeida, S., Fernando, M. [2008], 'Survival strategies and characteristics of start-ups: an empirical study from the New Zeland IT industry', *Technovation*, Vol. 28, pp. 161-69.
- Álvarez, L., Santos, M., Vázquez, R. [2000], 'Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados', *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 4, No. 1, pp. 7-41.
- Amason, A.C., Shrader, R.C., Tompson, G.H. [2006], 'Relating top management team composition to new venture performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 125-48.

- Amit, R., Schoemaker, P.J. [1993], 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Appiah-Adu, K. [1997], 'Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?' *Journal of European Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 1-27.
- Appiah-Adu, K. [1998], 'Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 25-45.
- Aragón, J.A., García, V.J., Cordon, E. [2007], 'Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain', *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 349-59.
- Arbuckle, J.L., Wothke, W. (ed.), [2003], *AMOS 5.0: users guide*, ed. SmallWaters Corporation (Chicago).
- Argyris, C. [1977], 'Double loop learning in organizations', *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. September/October, pp. 115-25.
- Argyris, C., Schön, D. (ed.), [1996], *Organizational learning II: Theory, method and practice*, ed. Addison-Wesley (Mass.).
- Armstrong, J.S., Overton, T.S. [1977], 'Estimating nonresponse bias in mail surveys', *Journal of Marketing Research*, No. 14, pp. 396-402.
- Aspelund, A., Madsen, T.K., Moen, O. [2007], 'A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures', *European Journal of Marketing*, Vol. 11/12, pp. 1423-48.
- Atuahene-Gima, K. [1996], 'Market orientation and innovation', *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.
- Atuahene-Gima, K., Ko, A. [2001], 'An empirical investigation of the effect of market

- orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation', *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 54-74.
- Audretsch, D.B. [1991], 'New firm survival and the technological regime', *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, No. 3, pp. 441-50.
- Audretsch, D.B., Mahmood, T. [1995], 'New firm survival: new results using a hazard function', *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 77, No. 1, pp. 97-103.
- Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. [1997], 'Marketing orientation and company performance', *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- Avlonitis, G.J., Salavou, H. [2007], 'Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance', *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 566-75.
- Bagozzi, R.P., Phillips, L.W. [1982], 'Representing and testing organizational theories: a holistic construal', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-89.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. [1999a], 'Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance', *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 295-308.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. [1999b], 'The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 411-27.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. [2002], 'Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box', *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 5-23.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. [2005], 'Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share', *Journal of*

the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 4, pp. 461-75.

- Baker, W.E., Sinkula, J.M. [2006], 'The complementary effect of market orientation and entrepreneurial orientation on firm profitability', *35th European Marketing Academy Conference (EMAC)* (Athens, Greece).
- Bamford, C.E., Bruton, G.D., Hinson, Y.L. [2006], 'Founder/chief executive officer exit: a social capital perspective of new ventures', *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 207-20.
- Bamford, C.E., Dean, T.J., Douglas, T.J. [2004], 'The temporal nature of growth determinants in new bank foundings: implications for new venture research design', *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 6, pp. 899-919.
- Bantel, K.A. [1998], 'Technology-based, "adolescent" firm configurations: strategy identification, context, and performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 3, pp. 205-30.
- Barney, J. [1986], 'Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?' *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-65.
- Barney, J. [1989], 'Assets stocks and sustained competitive advantage: a comment', *Management Science*, Vol. 35, pp. 1511-13.
- Barney, J. [1991], 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. [2001], 'Is the resource-based -view- a useful perspective for strategic management research? yes', *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- Baron, J.N., Hannan, M.T. [2002], 'Organizational blueprints for success in high-tec start-ups: lessons from the Stanford project on emerging companies', *California*

Management Review, Vol. 44, No. 3, pp. 8-36.

- Barroso, C., Martín, E., Rodríguez-Bobada, J. [2005], 'Factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: un análisis multinivel', *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, No. 25, pp. 103-32.
- Bates, T. [2005], 'Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 343-58.
- Becherer, R.C., Maurer, J.G. [1997], 'The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. Fall, pp. 47-58.
- 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*, Vol., No. 78-79, pp. 190-211.
- Bennett, R. [1998], 'Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 10, pp. 243-60.
- Bhaskaran, S. [2006], 'Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment', *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No.1, pp. 64-80.
- Bhave, M.P. [1994], 'A process model of entrepreneurial venture creation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 223-42.
- Bhidé, A.V. [1992], 'Bootstrap finance: the art of start-ups', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 66, pp. 109-17.
- Bhuiyan, S.N. [1998], 'An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies', *Journal of Business Research*, Vol. 43, pp. 13-25.

- Bhuian, S.N., Menguc, B., Bell, S.J. [2005], 'Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance', *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 9-17.
- Bigné, J.E., Vila, N., Küster, I. [2000], 'Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 190-98.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A., Sánchez, J. [2005], 'El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales, el efecto moderador del entorno', *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 23, pp. 139-64.
- Birch, D. [1979], *The job generation process. MIT program on neighborhood and regional change*, Cambridge, MA.
- Bird, B.J. [1992], 'The operations of intentions in time: the emergence of the new venture', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 17, No. 1, pp. 11-20.
- Birley, S. [1985], 'The role of networks in the entrepreneurial process', *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 107-17.
- Birley, S., Westhead, P. [1993], 'A comparison of new business established by 'novice' and 'habitual' founders in Great Britain', *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 38-60.
- Birley, S., Westhead, P. [1994], 'A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size', *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 1, pp. 7-31.
- Blesa, A., Ripollés, M. [2005], 'Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa', *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 3, pp. 165-80.

- Bloodgood, J.M. [2006], 'Venture adolescence: internationalization and performance implications of maturation', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12, No.2, pp. 67-84.
- Bohlmann, J.D., Golder, P.N., Mitra, D. [2002], 'Deconstructing the pioneer's advantage: examining vintage effects and consumer valuations of quality and variety', *Management Science*, Vol. 48, No. 9, pp. 1175-95.
- Bollen, K., Lennox, R. [1991], 'Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective', *Psychological Bulletin*, Vol. 110, No. 2, pp. 305-14.
- Bontis, N., Crossan, M.M., Hulland, J. [2002], 'Managing and organizational learning system by aligning stocks and flows', *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp. 437-69.
- Borch, O.J., Huse, M., Senneseth, K. [1999], 'Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: an empirical examination of small firms', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 24, No. 1, pp. 49-70.
- Brockman, B.K., Morgan, R.M. [2003], 'The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance', *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, pp. 385-419.
- Brown, S.L., Eisenhard, K.M. [1995], 'Product development: past research, present findings, and future directions', *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 343-78.
- Brush, C.G., Vanderwerf, P.A. [1992], 'A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 2, pp. 157-70.
- Burgelman, R.A. [1983], 'A process model of internal corporate venturing in the

- diversified major firm', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 223-44.
- Burnkrant, R.E., Page, T.J. [1982], 'An examination of the convergent, discriminant and predictive validity of Fishbein's behavioral intention model', *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 526-50.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., Mortanges, C.P. [1999], 'A measure of market export orientation: scale development and cross-cultural validation', *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 689-707.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A., Siguaw, J.A. [2002], 'Export-market oriented activities: their antecedents and performance consequences', *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 615-26.
- Cadogan, J.W., Cui, C.C., Li, E.Y.K. [2003], 'Export-market oriented behaviour and export performance: the moderating roles of competitive intensity and technological turbulence', *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 5, pp. 493-513.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. [2002], 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance', *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-24.
- Camelo, C., Martín, F., Valle, R. [2003], 'Intangible resources and strategic orientations of companies. An analysis in the Spanish context', *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 95-103.
- Campbell, C. A. [1992], 'A decision theory model for entrepreneurial acts', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 17, No. 1, pp. 21-27.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A., Jaramillo, F. [2004], 'A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five

- continents', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 179-200.
- Carpenter, G.S., Nakamoto, K. [1989], 'Consumer preference formation and pioneering advantage', *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 285-98.
- Carter, N.M., Stearns, T.M., Reynolds, P.D., Miller, B.A. [1994], 'New venture strategies: theory development with an empirical base', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-41.
- Castrogiovanni, G.J. [1991], 'Environmental munificence: a theoretical assessment', *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 542-565.
- Castrogiovanni, G.J. [1996], 'Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages', *Journal of Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 801-22.
- Chandler, G.N., Hanks, S.H. [1994], 'Market attractiveness, resourced-based capabilities, venture strategies, and venture performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-49.
- Chandler, G.N., Honig, B., Wiklund, J. [2005], 'Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new ventures teams', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, 705-25.
- Chang, S., Singh, H. [2000], 'Corporate and industry effects ob business unit competitive position', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 739-52.
- Chrisman, J.J., McMullan, E., Hall, J. [2005], 'The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 769-91.
- Christensen, C., Bower, J. [1996], 'Customer power, strategic investment, and the failure

- of leading firms', *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 197-218.
- Collins, O.F., Moore, D.G., Unwalla, D.B. [1964], *The Enterprising Man*, MSU Business Studies, Michigan USA.
- Collis, D.J. [1991], 'A resource-based analysis of global competition: the case of the bearing industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.
- Collis, D.J. [1994], 'How valuable are organizational capabilities?' *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-52.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. [1995], 'Competing on resources: strategy in the 1990s', *Harvard Business Review*, Vol., No. July-August, pp. 118-28.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R. [1990], 'Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measures-based study', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365-83.
- Cooper, A.C. [1981], 'Strategic management: new ventures and small business', *Long Range Planning*, Vol. 14, No. 5, pp. 39-45.
- Cooper, A.C. [1993], 'Challenges in predicting new firm performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 241-53.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascón, F.J., Woo, C.Y. [1994], 'Initial human and financial capital as predictors of new venture performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No.5, pp. 371-95.
- Cooper, A.C., Willard, G.E., Woo, C.Y. [1986], 'Strategies of high-performance new and small firms: a reexamination of the niche concept', *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 247-60.
- Cope, J. [2005], 'Toward a dynamic learning perspective', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 373-97.

- Corbett, A.C. [2005], 'Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 473-91.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. [1988], 'The influence of organizational structure on the utility of entrepreneurial top management style', *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 217-34.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. [1989], 'Strategic management of small firms in hostile and benign environments', *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., Covin, T.J. [1990], 'Content and performance of growth-seeking strategies: a comparison of small firms in high- and low-technology industries', *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 391-412.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. [1991], 'A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, pp. 7-24.
- Cromie, S. [1991], 'The problem experienced by young firms', *International Small Business Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 43-61.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. [1999], 'An organizational learning framework: from intuition to institution', *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 522-38.
- Daft, R.L. [1978], 'A dual-core model of organizational innovation', *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 193-210.
- Damanpour, F., Evan, W.M. [1984], 'Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K.A., Evan, W.M. [1989], 'The relationship between types of innovation and organizational performance', *Journal of Management Studies*,

Vol. 26, No. 6, pp. 587-601.

Damanpour, F. [1991], 'Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators', *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555-90.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. [1998], 'Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change', *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-24.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. [2001], 'The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations', *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, pp. 45-65.

Davenport, T.H., De Long, D.W., Beers, M.C. [1998], 'Successful knowledge management projects', *Sloan Management Review*, Vol. 39, pp. 43-57.

Davenport, T.H., Prusak, L. (ed.), [2001], *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben.*, ed. Prentice Hall (Buenos Aires).

Davidsson, P. [1995], 'Culture, structure and regional levels of entrepreneurship', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, No. 1, pp. 41-62.

Davis, D.D., Harrison, G.W., Williams, A.W. [1993], 'Convergence to nonstationary competitive equilibria', *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 22, No. 3, pp. 305-26.

Day, G.S. [1994], 'The capabilities of market-driven organizations', *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.

Delmar, F., Davidsson, P. [2000], 'Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-23.

- Delmar, F., Shane, S. [2003], 'Does business planning facilitate the development of new ventures? ', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 12, pp. 1165-85.
- Delmar, F., Shane, S. [2004], 'Legitimation first: organizing activities and the survival of new ventures', *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp. 385-410.
- Demsetz, H. [1973], 'Industry structure, market rivalry, and public policy', *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, pp. 1-10.
- Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E. Jr. [1993], 'Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis', *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. January, pp. 23-37.
- Deshpande, R., Farley, J.U. [1998], 'Measuring market orientation generalization and synthesis', *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-32.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Covin, J.G. [1997], 'Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 677-95.
- Diamantopoulos, A., Hart, S. [1993], 'Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 93-121.
- Diamantopoulos, A., Winklhofer, H.M. [2001], 'Index construction with formative indicators: an alternative to scale development', *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 93-121.
- Diamantopoulos, A. [2005], 'The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing: a comment', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-9.
- Dickson, P.R. [1996], 'The static and dynamic mechanics of competition: a comment on

- Hunt and Morgan's comparative advantage theory', *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. October, pp. 102-06.
- Dierickx, I., Cool, K. [1989], 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-14.
- Dobni, C.B., Luffman, G. [2000], 'Implementing marketing strategy through a market orientation', *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 895-916.
- Doni, C.B., Luffman, G. [2003], 'Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 579-85.
- Douma, S. [1991], 'Success and failure in new ventures', *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, pp. 54-60.
- Drucker, P. [1985], 'The discipline of innovation', *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, pp. 67-72.
- Duchesneau, D.A., Gartner, W.B. [1990], 'A profile of new venture success and failure in an emerging industry', *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 297-312.
- Dutta, D.K., Crossan, M.N. [2005], 'The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4i organizational learning framework', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 425-49.
- Dutta, S., Narasimhan, O. y Rajiv, S. [2005], 'Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application', *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 277-85.
- Eisendhardt, K.M., Martin, J.A. [2000], 'Dynamic capabilities: what are they?' *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-21.
- Ensley, M.D., Pearce, C.L., Hmieleski, K.M. [2006], 'The moderating effect of

- environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behaviour and new venture performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 243-63.
- Entrialgo, M., Fernández, E., Vázquez, C.J. [2000], 'Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: some Spanish evidence', *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 187-205.
- Espitia, M.A., Polo, Y., Salas, V. [1991], 'Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español', *Información Comercial Española*, Vol. 690, pp. 189-212.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., O'keffe, R.D. [1984], 'Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation', *Management Science*, Vol. 30, No. 6, pp. 682-95.
- Etzkowitz, H. [2002], 'Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university-industry-government networks', *Science and Public Policy*, Vol. 29, No. 2, pp. 115-28.
- Fahy, J., Smithee, A. [1999], 'Strategic marketing and the resource based view of the firm', *Academy of Marketing Sciences Review*, Vol., No. 10, pp. 1-20.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. [2002], 'Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?' *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 197-217.
- Fernández, E., Montes, J.M., Vázquez, C.J. [1996], 'Factores explicativos de la rentabilidad empresarial', *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 4, No. 12, pp. 139-49.
- Fiol, C.M., Lyles, M.A. [1985], 'Organizational learning', *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-13.

- Forbes, D.P. [2005], 'Managerial determinants of decision speed in new ventures', *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 355-66.
- Forrester, R.H. [2000], 'Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive', *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 1, pp. 35-45.
- Foss, N.J. [2005], 'Strategy, economic organization and the knowledge economy: the coordination of firms and resources', in Oxford University Press (ed.), (Oxford).
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., Henkel, J. [2008], 'Venture capitalists' evaluations of start-up teams: trade offs, knock-out criteria, and the impact of VC experience', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 32, No. 3, pp. 459-83.
- Freeman, C. [1994], 'The economics of technical change', *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 18, pp. 463-514.
- Frishammar, J., Hörte, S.A. [2007], 'The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms', *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 765-88.
- Garcia, R., Calantone, R., Levine, R. [2003], 'The role of knowledge in resource allocation to exploration versus exploitation in technologically oriented organizations', *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, pp. 323-49.
- Gartner, W.B. [1985], 'A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation', *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 696-706.
- Gartner, W.B. [1988], "Who is an entrepreneur?" is the wrong question, *American Journal of Small Business*, Spring, pp. 11-28.
- Gartner, W.B., Mitchell, T.R., Vesper, K.H. [1989], 'A taxonomy of new business ventures', *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, pp. 169-86.

- Gartner, W.B., Starr, J.A., Bhat, S. [1998], 'Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of start-up" cases from *Inc. magazine*', *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 215-32.
- Garvin, D.A. [1993], 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, Vol. July-August, pp. 78-91.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Gartner, W.B. [1995], 'A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviours and success at venture creation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 371-91.
- Gatignon, H., Xurueb, J.M. [1997], 'Strategic orientation of the firm and new product performance', *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 77-90.
- GEM (ed.), [2005], *Cataluña informe ejecutivo* (Global Entrepreneurship Monitor, Barcelona: Generalitat de Catalunya, Diputació Barcelona, Institut de Estudis Regionals y Metropolitans de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona).
- George, G., Zahra, S.A. [2002], 'Culture and its consequences for entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. Summer, pp. 5-8.
- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M.S. [1993], 'Learning organizations come alive', *Training & Development*, Vol. 50, No. 12, pp. 34-45.
- Gibb, A. [2002], 'In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm of learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge', *International Journal of Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 233-69.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P., Audretsch, D.B. [2008], 'Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: an empirical examination', *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp. 405-22.

- Gnyawaly, D.R., Fogel, D.S. [1994], 'Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 18, No. 4, pp. 43-62.
- Golden, P.A., Doney, P.M., Johnson, D.M., Smith, J.R. [1995], 'The dynamics of marketing orientation in transition economies: a study of Russian firms', *Journal of International Marketing*, Vol. 33, No. 2, pp. 29-49.
- Gómez, J.E., Mayer, E.L. [2006], 'La ventaja o desventaja del pionero: la balanza después de dos décadas de investigación', *XVI Conferencia Nacional ACEDE* (Valencia, España).
- Gómez, J.E., Llonch, J., Rialp, J. [2008], 'Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados organizacionales de la pyme española', *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, Vol.1, No.1, pp. 46-67.
- Gómez, J.E., Llonch, J., Rialp, J. [2008], 'Market and entrepreneurial orientation, innovativeness and performance of new ventures', *37th European Marketing Academy (EMAC)* (Brighton, England).
- González, E. [2001], 'Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española', *Economía Industrial*, Vol., No. 342, pp. 153-62.
- González, E., Ventura, J. [2002], 'How much do strategics group matter?' *Review of Industrial Organization*, Vol. 21, pp. 55-71.
- González, E., Ventura, J. [2007], 'Variedad estratégica y rentabilidad empresarial en la industria manufacturera', *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 15, No. 43, pp. 71-94.
- Gosh, B.C., Liang, T.W., Meng, T.T., Chan, B. [2001], 'The key success factors,

- distinctive capabilities and strategic thrusts of top SMEs in Singapore, *Journal of Business Research*, Vol. 51, No. 3, 209-21.
- Grant, R.M. [1991], 'The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation', *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-35.
- Grant, R.M. [1996], *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, ed. Civitas (Madrid).
- Gray, B.J., Hooley, G.J. [2002], 'Market orientation and service firm performance a research agenda', *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 980-88.
- Greenley, G. [1995], 'Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies', *British Journal of Management*, Vol. 6 No. December, pp. 1-13.
- Grewhal, R., Tansujah, P. [2001], 'Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility', *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 67-80.
- Grinstein, A. [2008], 'The relationships between market orientation and alternative strategic orientations a meta-analysis', *European Journal of Marketing*, Vol.42, No. 1/2, pp. 115-34.
- Gruber, M. [2007], 'Uncovering the value of planning in new venture creation: a process and contingency perspective', *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 782-807.
- Haber, S., Reichel, A. [2005], 'Identifying performance measures of small ventures – the case of the tourism industry', *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 257-86.

- Haber, S., Reichel, A. [2007], 'The cumulative nature of the entrepreneurial process: the contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 119-45.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. [1998], *Multivariate data analysis* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall).
- Hall, R.H. [1992], 'The strategic analysis of intangible resources', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-44.
- Hambrick, D.C. [1980], 'Operationalizing the concept of business-level strategy in research', *Academy of Management Review*, Vol. 5, No.4, pp. 567-75.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. [1998], 'Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?' *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45.
- Hanlon, D., Saunders, C. [2007], 'Marshaling resources to form small new ventures: toward a more holistic understanding of entrepreneurial support', *Entrepreneurship Theory & Practice*, July, pp. 619-40.
- Hannan, M., Freeman, J. [1977], 'The population ecology of organizations', *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No.5, pp. 929-964.
- Hansen, G.S., Wernerfelt, B. [1989], 'Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors', *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399-411.
- Harms, R., Kraus, S., Reschke, C.H. [2007], 'Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps', *Management Research News*, Vol. 30, No. 9, pp. 661-73.
- Harris, L.C. [2001], 'Market orientation and performance: objective and subjective

- empirical evidence from UK companies', *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. January, pp. 17-43.
- Harrison, R.T., Leicht, C.M. [2005], 'Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 351-71.
- Haugland, S.A., Myrtveit, I., Nygaard, A. [2007], 'Market orientation and performance in the service industry: a data envelopment analysis', *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 7, pp. 1191-97.
- Headd, B. [2003], 'Redefining business success: distinguishing between closure and failure', *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 51-62.
- Hebel, M. [2007], 'Light bulbs and change: systems thinking and organisational learning for new ventures', *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 6, pp. 499-509.
- Heirman, A., Clarysse, B. [2004], 'How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective', *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 3-4, pp. 247-68.
- Henard, D.H., Szymanski, D.M. [2001], 'Why some new products are more successful than others?' *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 362-75.
- Henderson, R., Robertson, M. [2000], 'Who wants to be an entrepreneur? young adult attitudes to entrepreneurship as a career', *Career Development International*, Vol. 5, No. 6, pp. 279-87.
- Hill, C.W., Deeds, D.L. [1996], 'The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective', *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 429-51.
- Hmieleski, K.M., Corbett, A.C. [2008], 'The contrasting integration effects of

- improvisational behaviour with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction', *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp. 482-96.
- Hmieleski, K.M., Ensley, M.D. [2007], 'A contextual examination of new venture performance: entrepreneur leadership behaviour, top management team heterogeneity, and environmental dynamism', *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 28, pp. 865-89.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, Jr. J.P. [2004], 'A strategy implementation perspective of market orientation', *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 1331-40.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K., Snoj, B. [2000], 'Market orientation in the transition economies of central Europe: tests of the Narver and Slater market orientation scales', *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 3, pp. 273-85.
- Houthoofd, N., Heene, A. [1997], 'Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian brewing industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 653-66.
- Hughes, M., Morgan, R.E. [2007], 'Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth', *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 651-61.
- Hult, G.T.M., Nichols, E.L. Jr., Giunipero, L.C., Hurley, R.F. [1999], 'Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study', *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 61-83.
- Hult, G.T.M., Snow, C., Kandemir, D. [2003], 'The role of entrepreneurship in building

- cultural competitiveness in different organizational types', *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 401-26.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A. [2004], 'Innovativeness: its antecedents and impact on business performance', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429-38.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D., Slater, S. [2005], 'Market orientation and performance, an integration of disparate approaches', *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1173-81.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. [1996], 'The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions', *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 107-14.
- Hunt, S.D., Lambe, J. [2000], 'Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory', *International Journal of Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 17-43.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. [1998], 'Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination', *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42-54.
- Im, S., Workman Jr. J.P. [2004], 'Market orientation, creativity and new product performance in high technology firms', *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. April, pp. 114-32.
- Ireland, R.D., Reutzell, C.R., Webb, J.W. [2005], 'Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? ', *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4, pp. 556-64.
- James, W.L., Hatten, K.J. [1995], 'Further evidence on the validity of the self typing

- paragraph approach: Miles & Snow strategic archetypes in banking', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 161-68.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. [2003], 'A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research', *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, pp. 199-218.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. [1993], 'Market orientation: antecedents and consequences', *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- Jiménez, D., Sanz, R. [2006], 'Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales', *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 29, pp. 31-56.
- Jiménez, D., Cegarra, J.G. [2007], 'The performance effect of organizational learning and market orientation', *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 694-708.
- Johannisson, B. [1988], 'Business formation –a network approach', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, No. 3/4, pp. 83-99.
- Kakati, M. [2003], 'Success criteria in high-tech new ventures', *Technovation*, Vol. 23, pp. 447-57.
- Kara, A., Spillan, J., DeShields, O. [2005], 'The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale', *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 105-18.
- Kardes, F.R., Kalyanaram, G. [1992], 'Order-of-entry effects on consumer memory and judgement - an information integration perspective', *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 343-57.
- Kardes, F.R., Kalyanaram, G., Chandrashekar, M., Dornoff, R.J. [1993], 'Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering

- advantage', *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 62-75.
- Karlsson, T., Honig, B. [2007], 'Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan', *Journal of Business Venturing*, article in press, doi:10.1016/j.busvent.2007.10.003
- Katila, R. [2002], 'New product search over time: past ideas in their prime?' *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp. 995-1010.
- Kaulio, M.A. [2003], 'Initial conditions or process of development? critical incidents in the early stages of new ventures', *R&D Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 165-75.
- Kazanjian, R.K., Rao, H. [1999], 'The creation of capabilities in new ventures - a longitudinal study', *Organization Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 125-42.
- Keeble, D., Walker, S. [1994], 'New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants on the United Kingdom', *Regional Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 411-27.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R., Arnould, E.J. [2003], 'Implementing a customer orientation: extension of theory and application', *Journal of Marketing*, Vol. 67, October, pp. 67-81.
- Kim, D.H. (ed.), [2001], *Organizing for learning strategies for knowledge creation and enduring change*, ed. Walthman (Massachussets).
- Kirby, D. (ed.), [2003], *Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?* (E. Genescá et al. Coords., Creación de empresas - Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana Vergés., Barcelona: Manuales de economía 33, Servicio de publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona).
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. [2005], 'Market orientation: a meta analytic

- review and assessment of its antecedents and impact on performance', *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24-41.
- Knight, G. [2000], 'Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization', *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 12-32.
- Kogut, B., Zander, U. [1992], 'Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology', *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-97.
- Kogut, B., Zander, U. [1993], 'Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation', *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 625-45.
- Kohli, A., Jaworski, B.J. [1990], 'Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications', *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B.J., Kumar, A. [1993], 'MARKOR a measure of market orientation', *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467-77.
- Kolvereid, L., Isaksen, E. [2006], 'New business start-up and subsequent entry into self-employment', *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 866-85.
- Korunka, C., Hermann, F., Lueger, M., Mugler, J. [2003], 'The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the start-up process –a configurational approach', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No.1, pp. 23-42.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Weaver, K.M. [2002], 'Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 26, No. 4, pp. 71-95.
- Kropp, F., Zolin, R. [2005], 'Technological entrepreneurship and small business innovation research programs', *Academy of Marketing Sciences Review*, Vol.

- 2005, No. 7, pp. available at: www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf.
- Kropp, F., Lindsey, N.J., Shoham, A. [2006], 'Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms', *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 5, pp. 504-23.
- Krueger, N., Carsrud, A.F. [1993], 'Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 5, No. 4, pp. 315-30.
- Krueger, N., Brazeal, D. [1994], 'Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 18, No. 3, pp. 91-104.
- Kumar, N. [1990], 'Mobility barriers and profitability of multinational and local enterprises in Indian manufacturing', *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, pp. 449-63.
- Kumar, K., Subramanian, R., Yauger, C. [1998], 'Examining the market orientation-performance relationship: a context specific study', *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 201-33.
- Lado, N. [1997], 'La tipología de estrategias de Miles & Snow: un estudio aplicando una escala multi-item', *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, No. 2, pp. 33-43.
- Lafferty, B.A., Hult, G.T.M. [2001], 'A synthesis of contemporary market orientation perspectives', *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, pp. 92-109.
- Laforet, S. [2008], 'Size, strategic, and market orientation affects on innovation', *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 753-64.
- Lafuente, A., Salas, V. [1989], 'Types of entrepreneurs and firms: the case of new

- Spanish firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 17-30.
- Laitinen, E.K. [1992], 'Prediction of failure of a newly founded firm', *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 323-40.
- Lambkin, L. [1988], 'Order of entry and performance in new markets', *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 127-40.
- Laukkanen, M. [2000], 'Exploring alternative approaches in high level entrepreneurship education: creating micromechanisms for endogenous regional growth', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, pp. 25-47.
- Laukkanen, M. [2003], 'Exploring academic entrepreneurship: drivers and tensions of university-based business', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 4, pp. 372-82.
- Lee, S.M., Peterson, S.J. [2000], 'Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness', *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, pp. 401-16.
- Lee, C., Lee, K., Pennings, J. [2001], 'Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 615-40.
- Lee, H.L. [2002], 'Aligning supply chain strategies with product uncertainties', *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 105-19.
- Lee, S.S., Osteryoung, J.S. [2004], 'A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea', *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 418-26.
- Lee, T.S., Tsai, H.J. [2005], 'The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness', *Industrial Marketing & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, pp. 325-48.

- Leonard-Barton, D. [1992], 'The factory as a learning laboratory', *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 23-38.
- Leonard-Barton, D., Sensiper, S. [1998], 'The rol of tacit knowledge in group innovation', *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 112-32.
- Li, Y.H., Huang, J.W., Tsai, M.T. [2008], 'Entrepreneurial orientation and firm performance: the rol of knowledge creation process', *Industrial Marketing Management*, Vol., No. Article in press.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y. [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, pp. 113-33.
- Liao, J., Welsch, H. [2005], 'Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications', *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 345-62.
- Lichtenstein, B.B., Dooley, K.J., Lumpkin, G.T. [2006], 'Measuring emergence in the dynamics of new venture creation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 153-75.
- Lieberman, M., Montgomery, D. [1988], '1st-Mover advantages', *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 41-58.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. [1982], 'Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition', *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-38.
- Liu, S.S., Luo, X., Shi, Y. [2003], 'Market-oriented organizations in an emerging economy a study of missing links', *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 481-91.

- Llonch, J. [1993], *Orientación al mercado y competitividad de la empresa* (Barcelona: EADA Gestión).
- Llonch, J., López, P. [2004], 'La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación', *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 21, pp. 65-88.
- Llonch, J., López, P., Eusebio, R. [2007], 'Orientación al aprendizaje, orientación al mercado, resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del director general', *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 33, pp. 63-94.
- Lukas, B.A. [1999], 'Strategic type, market orientation and the balance between adaptability and adaptation', *Journal of Business Research*, Vol. 45, pp. 147-56.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. [1996], 'Claryfing the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance', *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-72.
- Lumpkin, G.T., 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*, Vol. 16, pp. 429-51.
- Luo, X., Zhou, L., Liu, S.S. [2005], 'Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination', *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 277-84.
- Luque, T. (ed.), [2000], *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* (Madrid: Ediciones Pirámide).
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Jarvis, C.B. [2005], 'The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some

- recommend solutions', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 710-30.
- Macmillan, I.C., Siegel, R., Narasimha, P.N.S. [1985], 'Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals', *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 1, pp. 119-28.
- Madsen, H., Neergaard, H., Ulhoi, J.P. [2003], 'Knowledge-intensive entrepreneurship and human capital', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 4, pp. 426-34.
- Madsen, H., Neergaard, H., Ulhoi, J.P. [2008], 'Factors influencing the establishment of knowledge-intensive ventures', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 70-84.
- Mahoney, J., Pandian, R. [1992], 'The resource-based view within the conversation of strategic management', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-80.
- Makadok, R. [2001], 'Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 387-401.
- Marino, K.E., De Noble, A.F. [1997], 'Growth and early returns in technology-based manufacturing ventures', *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 225-42.
- Markman, G.D., Phan, P.H., Balkin, D.B., Gianiodis, P.T. [2005], 'Entrepreneurship and university-based technology transfer', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 241-63.
- Mata, J. [1996], 'Markets, entrepreneurs and the size of new firms', *Economics Letters*, Vol. 52, No. 1, pp. 89-94.
- Mata, J., Portugal, P. [1994], 'Life duration of new firms', *Journal of Industrial*

- Economics*, Vol. 42, No. 3, pp. 227-45.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. [2000], 'The effects of strategy type on the market-orientation performance relationship', *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsomer, A. [2002], 'The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance', *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. July, pp. 18-32.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Rentz, J. [2005], 'A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales', *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1-8.
- Matthews, C.H., Qin, X., Franklin, G. [1996], 'Stepping towards prosperity: the development of entrepreneurial ventures in China and Russia', *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 75-85.
- Matusik, S.F., Hill, C.W. [1998], 'The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage', *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 680-97.
- Mauri, A., Michaels, M.P. [1998], 'Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination', *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 211-19.
- Mazaira, A. [2002], 'La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia.' (Universidad de Vigo).
- McClelland, D.C. [1961], *The Achieving Society*, Ed. Von Nostrand, Princeton, New Jersey.
- McDaniel, S.W., Kolari, J.W. [1987], 'Marketing strategy implications of the Miles and

- Snow strategic typology', *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, pp. 19-30.
- McDougall, P.P., Robinson, R.B., DeNisi, A.S. [1992], 'Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin', *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 4, pp. 267-89.
- McGahan, A.M., Porter, M.E. [1997], "'How much industry matter", really', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. Summer special issue, pp. 15-30.
- McGee, J.E., Dowling, M.J., Megginson, W.L. [1995], 'Cooperative strategy and new venture performance: the rol of business strategy and management experience', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 7, pp. 565-80.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R., Pride, W.M. [1989], 'Strategic adaptability and firm performance a market contingent perspective', *Journal of Marketing*, Vol. 53, July, pp. 21-35.
- Menguc, B., Auh, S., Shih, E. [2007], 'Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance', *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 314-21.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (ed.), [1978], *Organizational strategy structure and process*, ed. Mc Graw Hill (New York, USA).
- Miles, R.E., Miles, G., Snow, C.C. [2006], 'A business model for continuous innovation', *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 1, pp. 1-11.
- Miller, D., Friesen, P.H. [1982], 'Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum', *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-25.
- Miller, D. [1983], 'The correlates of entrepreneurship in three types of firms', *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-91.

- Minniti, M., Lévesque, M. [2008], 'Recent developments in the economics of entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp. 603-12.
- Mintzberg, H. [1993], 'Strategy making in three modes', *California Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 44-53.
- Moen, O. [2002], 'The born globals: a new generation of small european exporters', *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 156-75.
- Mohan-Neill, S.I. [1995], 'The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities', *Journal of Small Business Management*, October, pp. 10-20.
- Moorman, C. [1995], 'Organizational market information processes; cultural antecedents and new product outcomes', *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 318-35.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. [1998], 'Market orientation and dimensions of strategic orientation', *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1051-73.
- Morgan, R.E., Strong, C.A., McGuiness, T. [2003], 'Product market positioning and prospector strategy: an analysis of strategic patterns from the resource-based perspective', *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 10, pp. 1409-39.
- Naman, J.L., Slevin, D.P. [1993], 'Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-53.
- Narver, J.C., Slater, S.F. [1990], 'The effect of a market orientation on business profitability', *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B. [1998], 'Creating a market orientation', *Journal of Focused Market*, Vol. 2, pp. 233-36.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. [2004], 'Responsive and proactive market orientation and new product success', *The Journal of Product Innovation*

- Management*, Vol. 21, pp. 334-47.
- Nelson, E.G., Taylor, J. [1995], 'New ventures and entrepreneurship in an eastern European context: a training and development programme for managers in state-owned firms', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, No. 9, pp. 12-22.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (ed.), [1982], *An evolutionary theory of economic change*, ed. Harvard University Press (Cambridge, MA. USA.).
- Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J. [1995], 'Understanding organizations as learning systems', *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 73-83.
- Newbert, S.L. [2005], 'New firm formation: a dynamic capability perspective', *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 55-77.
- Newbert, S.L., Kirchoff, B.A., Walsh, S.T. [2007], 'Defining the relationship among founding resources, strategies, and performance in technology-intensive new ventures: evidence from the semiconductor silicon industry', *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 4, pp. 438-66.
- Nicholls-Nixon, C.L., Cooper, A.C., Woo, C.Y. [2000], 'Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures', *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 493-521.
- Noble, C.H., Sinha, R.K., Kumar, A. [2002], 'Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications', *Journal of Marketing*, Vol. 66, October, pp. 25-39.
- Nonaka, I. [1991], 'The knowledge-creating company', *Harvard Business Review*, Vol. November-December, pp. 96-104.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (ed.), [1995], *The knowledge creating company*, ed. Oxford

- University press (New York).
- Nooteboom, B. [1999], 'Innovation, learning and industrial organizations', *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 23, pp. 127-50.
- North, D. [1990], *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (México: Fondo de cultura económica).
- Nunally, J.C. [1978], *Psychometric theory* (New York: Mc Graw Hill, N.Y.).
- O'Cass, A., Viet-Ngo, L. [2007], 'Market orientation versus innovative: two routes to superior brand performance', *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp. 868-87.
- O'Gorman, C. [2001], 'The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 60-75.
- Okamuro, H., Kobayashi, N. [2006], 'The impact of regional factors on the start-up ratio in Japan', *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 310-13.
- Oktemgil, M., Greenley, G. [1997], 'Consequences of high and low adaptive capability in UK companies', *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 7/8, pp. 445-467.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. [2005], 'Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 2, pp. 81-97.
- Osborne, R.L. [1993], 'Why entrepreneurs fail: how to avoid the traps', *Management Decision*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-21.
- Paladino, A. [2007], 'Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations', *The Journal of Product Innovation*

- Management*, Vol. 24, pp. 534-53.
- Parry, M, Bass, F.M. [1990], 'When to lead or follow? it depends', *Marketing Letters*, Vol. 1, No. 3, pp. 187-98.
- Pelham, A.M., Wilson, D.T. [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*, Vol. 24, No. 1, pp. 27-44.
- Pelham, A.M. [1997], 'Mediating influences on the relationship between orientation and profitability in small industrial firms', *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, No. 3, pp. 1-23.
- Pelham, A.M. [1999], 'Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms', *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 33-46.
- Pelham, A.M. [2000], 'Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms', *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 48-67.
- Penrose, E.T. (ed.), [1959], *The theory of the growth of the firm*, ed. Wiley (New York).
- Peteraf, M. [1993], 'The cornerstones of competitive advantage: a resourced based view', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 57-83.
- Peterman, N., Kennedy, J. [2003], 'Enterprise education: influencing student's perceptions of entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, No. 2, pp. 129-44.
- Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M. [2005], 'Science parks and incubators: observations, synthesis and future research', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 165-

82.

- Phillips, L.W., Bagozzi, R.P. [1986], 'On measuring organizational properties of distribution channels: methodologies issues in the use of key informants', *Research in Marketing*, Vol. 8, pp. 313-69.
- Polanyi, M. (ed.), [1967], *The tacit dimension*, ed. Routledge (London).
- Politis, D. [2005], 'The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 399-424.
- Porter, M.E. (ed.), [1980], *Competitive strategy*, ed. Free Press (New York).
- Prahalad, C.K., Hamel, G. [1990], 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, Vol., No. May-June, pp. 79-91.
- Raju, P.S., Lonial, S.C. [2002], 'The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: an empirical examination', *Journal of Retailing and Customer Services*, Vol. 9, No. 6, pp. 335-48.
- Rao, R.S., Chandy, R.K., Prabhu, J.C. [2008], 'The fruits of legitimacy: why some new ventures gain more from innovation than others', *Journal of Marketing*, Vol. 72, pp. 58-75.
- Ravindranath, M., Grover, R. [1998], 'From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management', *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 1-12.
- Read, S., Song, M., Smit, W. [2008], 'A meta-analytic review of effectuation and venture performance', *Journal of Business Venturing*, Article in press.
- Reed, R., DeFillippi, R.J. [1990], 'Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage', *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102.

- Reid, G.C., Smith, J.A. [2000], 'What makes a new business start-up successful? ', *Small Business Economics*, Vol. 14, No. 3, pp. 165-82.
- Reynolds, P. D. [1997], 'New and small firms in expanding markets', *Small Business Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 79-84.
- Reynolds, P.D., Miller, B. [1992], 'New firm gestation: conception, birth, and implications for research', *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 5, pp. 405-17.
- Rialp, A. [2003], *Fundamentos teóricos de la organización de empresas. Un enfoque interdisciplinar*, ed. Pirámide (Madrid).
- Roberts, E.B. [1980], 'Getting new ventures off the ground', *Management Review*, Vol. 69, No. 6, pp. 51-56.
- Roberts, P.W. [1999], 'Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 655-70.
- Roberts, P.W., Amit, R. [2003], 'The dynamics of innovative activity and competitive advantage: the case of Australian retail banking, 1981 to 1995', *Organization Science*, Vol. 14, No. 2, pp. 107-22.
- Robinson, W.T., Fornell, C. [1985], 'Sources of market pioneer advantages in consumer good industries', *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 3, pp. 305-17.
- Robinson, W.T., Fornell, C., Sullivan, M. [1992], 'Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?' *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, pp. 609-24.
- Roquebert, J.A., Phillips, R.L., Westfall, P.A. [1996], 'Market vs. management: what "drives" profitability?' *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 653-64.

- Rose, G.M., Shoham, A. [2002], 'Export performance and market orientation: establishing an empirical link', *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 217-25.
- Ruekert, R.W. [1992], 'Developing a market orientation: an organizational strategy perspective', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-45.
- Rumelt, R.P. [1991], 'How much industry matter?' *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-85.
- Sandberg, W.R., Hofer, C.W. [1987], 'Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur', *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 5-28.
- Santarelli, E., Piergiovanni, R. [1995], 'The determinants of firm start-up and entry in Italian produces services', *Small Business Economics*, Vol. 27, No. 3, pp. 221-30.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. [2005^a], 'Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance', *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 187-202.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. [2005^b], 'Effects of market orientation on business strategic behaviour', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 17-42.
- Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R., Santos, M.L. [2002], 'El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad', *Revista Española de Investigación en Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 7-36.
- Scherer, F.M. (ed.), [1970], *Industrial market, structure and market performance*, ed. Rand McNally (Chicago).

- Schmalensee, R. [1985], 'Do markets differ much?' *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 341-51.
- Schulz, M., Jobe, L.A. [2001], 'Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration', *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 139-65.
- Schumpeter, J.A. (ed.), [1934], *The theory of economic development* (Cambridge, MA: Harvard, Press).
- Senge, P.M. (ed.), [1990], *The fifth discipline*, ed. Doubleday (New York).
- Shane, S., Venkataraman, S. [2000], 'The promise of entrepreneurship as a field of research', *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 217-226.
- Shapiro, A., Sokol, L. [1982], 'The social dimensions of entrepreneurship', in D.L. Sexton and K.H. Vesper C.A. Kent (ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall), pp. 288-307.
- Shapiro, B. [1988], "'What the hell is 'market-oriented'?", *Harvard Business Review*, Vol., No. November-December, pp. 119-25.
- Shoham, A., Rose, G.M., Kropp, F. [2005], 'Market orientation and performance: a meta-analysis', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 5, pp. 435-54.
- Shrader, R., Siegel, D.S. [2007], 'Assessing the relationship between human capital and firm performance: evidence from technology-based new ventures', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 31, No. 6, pp. 893-908.
- Sin, L., Tse, A., You, O., Chow, R., Lee, J. [2005], 'Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type', *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-57.

- Sinkula, J.M. [1994], 'Market information processing and organizational learning', *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W., Noordewier, T.G. [1997], 'A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. Fall, pp. 305-18.
- Slater, S.F., Narver, J.C. [1994], 'Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?' *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 46-55.
- Slater, S.F., Narver, J.C. [1995], 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Slater, S.F., Narver, J.C. [2000], 'The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication', *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 69-73.
- Slater, S.F., Olson, E.M. [2001], 'Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 1055-1067.
- Smallbone, D. [1991], 'Success and failure in new business start-ups', *International Small Business Journal*, Vol. 8, No.2, pp. 34-45.
- Smith, J.A. [1998], 'Strategies for start-ups', *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 6, pp. 857-72.
- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G. [1980], 'Strategy, distinctive competence and organizational performance', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, June, pp. 317-36.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., Halman, J.I.M. [2008], 'Success factors in new ventures: a meta-analysis', *The Journal of Product Innovation Management*,

Vol. 25, pp. 7-27.

Sorensen, J.B., Stuart, T.E. [2000], 'Aging, obsolescence, and organizational innovation', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, pp. 81-112.

Spanos, Y.E., Lioukas, S. [2001], 'An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 907-34.

Stam, W., Elfring, T. [2008], 'Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital', *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, pp. 97-111.

Stata, R. [1989], 'Organizational learning - the key to management innovation', *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 45-62.

Storey, D.J. [1985], 'The problem facing new firms', *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 327-45.

Storey, D.J. [1994], '*Understanding the small business sector*', Ed. Routledge, London, UK.

Stuart, R., Abetti, P.A. [1987], 'Start-up ventures: towards the prediction of initial success', *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 215-30.

Stuart, R., Abetti, P.A. [1990], 'Impact of entrepreneurial and management experience on early performance', *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 151-62.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. [2006], 'Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms', *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 5, pp. 549-72.

Tan, J. [2005], 'Venturing in turbulent water: a historical perspective of economic reform and entrepreneurial transformation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp.

689-704.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. [1997], 'Dynamic capabilities and strategic marketing', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-33.

Tippins, M.J., Sohi, R.S. [2003], 'IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?' *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 745-61.

Townsend, D.M., Busenitz, L.W., Arthurs, J.D. [2008], 'To start or not to start: outcome and ability expectations in the decision to start a new venture', *Journal of Business Venturing*, Article in press.

Tse, A.C.B., Sin, L.Y.M., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R. [2003], 'Market orientation and business performance in a Chinese business environment', *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 227-39.

Tuominen, M., Möller, K. [1996], 'Market orientation: a state of art review', *25th European Marketing Academy (EMAC) Conference* (Budapest), pp. 1161-81.

Tushman, M.L., Nadler, D.A. [1986], 'Organizing for innovation', *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 74-92.

Tzokas, N., Carter, S., Kyriazopoulos, P. [2001], 'Marketing and entrepreneurial orientation in small firms', *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 19-33.

Urban, G.L., Carter, S., Gaskin, S., Mucha, Z. [1986], 'Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications', *Management Science*, Vol. 32, No. 6, pp. 645-59.

Urbano, D. (ed.), [2006], *La creación de empresas en Catalunya: organismos de apoyo y actitudes hacia la actitud emprendedora* (Barcelona: Generalitat de Catalunya,

- Departament de treball i indústria, Centre de innovació i desenvolupament empresarial (CIDEM)).
- Van de Ven, A.H., Hudson, R., Schroeder, D.M. [1984], 'Designing new startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations', *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 87-107.
- Van de Ven, A.H. [1993], 'The development of an infrastructure for entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 211-30.
- Van Gelderen, M., Frese, M., Thurik, R. [2000], 'Strategies, uncertainty and performance of small business startups', *Small Business Economics*, Vol. 15, No. 3, pp. 165-181.
- Van Praag, C.M. [2003], 'Business survival and success of young small business owners', *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-17.
- Vázquez, R., Santos, M.L., Álvarez, L.I. [2001], 'Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 69-90.
- Veciana, J.M. [1988], 'Empresario y proceso de creación de empresas', *Revista Económica de Catalunya*, Vol. 8, No. Mayo-Agosto.
- Veciana, J.M. [1999], 'Creación de empresas como programa de investigación científica', *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, No. 3, pp. 11-36.
- Veciana, J.M., Aponte, M., Urbano, D. [2005], 'University students' attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison', *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, No. 2, pp. 165-82.
- Ventura, J. (ed.), [1996], *Análisis dinámico de la estrategia empresarial. Un ensayo*

- interdisciplinar.*, ed. Servicio de publicaciones Universidad de Oviedo (Oviedo, Asturias).
- Verhees, F.J.H., Meulenbergh, M.T.G. [2004], 'Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms', *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2, pp. 134-54.
- Verheul, I., Uhlaner, L.M., Thurik, A.R. [2005], 'Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 4, pp. 483.
- Verheul, I., Stel, A.J., Thurik, A.R. [2006], 'Explaining female and male entrepreneurship at the country level', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 18, No. 2, pp. 151-83.
- Wagner, J. [1994], 'Small firm entry in manufacturing industries: lower Saxony 1979-1989', *Small Business Economics*, Vol. 6, No. 3, pp. 211-23.
- Wally, S., Baum, J. [1994], 'Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making', *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 932-56.
- Walstad, W.B., Kourilsky, M.L. [1998], 'Entrepreneurial attitudes and knowledge of black youth', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23, No. 2, pp. 5-18.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S, Wilson, N. [1998], 'Small business start-ups: success factors and support implications', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 217-38.
- Webster, F.E. Jr. [1988], 'Rediscovering the marketing concept', *Business Horizons*, Vol. 31, May-June, pp. 29-39.
- Weerawardena, J. [2003], 'The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 1, pp. 15-36.

- Weerawardena, J., O' Cass, A. [2004], 'Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 419-28.
- Weerawardena, J., O' Cass, A., Julian, C. [2006], 'Does industry matter? examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance', *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 37-45.
- Wernerfelt, B. [1984], 'A resource based view of the firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-80.
- Wernerfelt, B. [1995], 'The resource-based view of the firm: ten years after', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 171-74.
- Wiklund, J. [1999], 'The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship', *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. Fall, pp. 37-48.
- Wiklund, J., Shepherd, D. [2003], 'Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business', *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1307-14.
- Wiklund, J., Shepherd, D. [2005], 'Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach', *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 71-91.
- Williams, M.L. [1993], 'Measuring business starts, success and survival: some database considerations', *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 4, pp. 295-99.
- Williams, M.L., Tsai, M.H., Day, D. [1991], 'Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets', *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 315-33.
- Woodside, A.G., Sullivan, D.P., Trappey, R.J. [1999], 'Assessing relationships among

- strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance', *Journal of Business Research*, Vol. 45, No.2, pp. 135-46.
- Woodside, A.G., Gupta, S., Cadeaux, J. [2004], 'Diffusion process models and strategic performance theory for new B2B electronic ventures', *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 23-38.
- Wu, C., Young, A. [2002], 'Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-23.
- Wu, L.Y. [2007], 'Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms', *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 549-55.
- Yoon, S., Lee, S. [2005], 'Market oriented culture and strategy: are they synergistic?' *Marketing Bulletin*, Vol. 16, No. 4, pp. 1-20.
- Zack, M.H. [1999], 'Developing a knowledge strategy', *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 125-45.
- Zahra, S.A. [1991], 'Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study', *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 259-85.
- Zahra, S.A. [2007], 'Contextualizing theory building in entrepreneurship research', *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 443-52.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., El-Hagrassey, G.M. [2002], 'Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-28.
- Zahra, S.A., Pearce, J.A. [1990], 'Research evidences on the Miles & Snow typology,

Journal of Management, Vol. 16, No. 4, pp. 751-68.

Zahra, S.A., Covin, J.G. [1995], 'Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis', *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 43-58.

Zahra, S.A., Garvis, D.M. [2000], 'International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility', *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 5/6, pp. 469-92.

Zahra, S.A., Ireland, R.D., Hutt, M.A. [2000], 'International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 925-50.

Zhang, Y., Yang, J. [2006], 'New venture creation: evidence from an investigation into Chinese entrepreneurship', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 2, pp. 161-73.

Zhao, L., Aram, J.D. [1995], 'Networking and growth of young technology-intensive ventures in China', *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 349-70.

Zollo, M., Winter, S.G. [2002], 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities', *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339-51.

ANEXOS

Anexo 1. Prueba de muestras independientes entre primeras y segundas respuestas

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	1.494	.223	-.578	154	.564	-.084	.145	-.371	.203
	No se han asumido varianzas iguales			-.579	153.524	.564	-.084	.145	-.371	.203
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	.681	.411	-1.495	154	.137	-.252	.169	-.585	.081
	No se han asumido varianzas iguales			-1.491	147.583	.138	-.252	.169	-.586	.082
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	.962	.328	.492	154	.624	.087	.178	-.263	.438
	No se han asumido varianzas iguales			.491	151.231	.624	.087	.178	-.264	.439
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	2.922	.089	.320	154	.750	.058	.182	-.301	.417
	No se han asumido varianzas iguales			.320	151.552	.749	.058	.181	-.300	.416
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	.115	.735	-1.248	154	.214	-.220	.176	-.568	.128
	No se han asumido varianzas iguales			-1.247	153.386	.214	-.220	.176	-.568	.128
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	.181	.671	-.016	154	.988	-.003	.190	-.379	.373
	No se han asumido varianzas iguales			-.016	153.981	.988	-.003	.190	-.379	.373
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.503	.479	-.683	154	.495	-.149	.218	-.580	.282
	No se han asumido varianzas iguales			-.682	151.383	.496	-.149	.218	-.580	.282
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	.025	.875	.308	154	.759	.067	.216	-.361	.494
	No se han asumido varianzas iguales			.308	153.907	.759	.067	.216	-.361	.494
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.064	.801	.429	154	.668	.082	.190	-.294	.457
	No se han asumido varianzas iguales			.430	153.889	.668	.082	.190	-.293	.457
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.121	.729	.050	154	.960	.009	.172	-.330	.347
	No se han asumido varianzas iguales			.050	153.218	.960	.009	.172	-.331	.348
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	.765	.383	2.243	154	.026	.344	.153	.041	.647
	No se han asumido varianzas iguales			2.247	152.432	.026	.344	.153	.042	.646
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	.806	.371	-.987	154	.325	-.168	.170	-.504	.168
	No se han asumido varianzas iguales			-.987	153.781	.325	-.168	.170	-.504	.168
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	.001	.980	-.704	154	.483	-.124	.176	-.471	.224
	No se han asumido varianzas iguales			-.704	153.844	.482	-.124	.176	-.471	.223
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	3.177	.077	.725	154	.470	.122	.168	-.210	.453
	No se han asumido varianzas iguales			.727	150.285	.469	.122	.167	-.209	.453
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	2.049	.154	-.473	154	.637	-.077	.162	-.397	.244
	No se han asumido varianzas iguales			-.474	151.606	.636	-.077	.162	-.396	.243
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	2.545	.113	.567	154	.571	.092	.162	-.228	.412
	No se han asumido varianzas iguales			.569	149.851	.570	.092	.162	-.227	.411
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	2.228	.138	.878	154	.381	.146	.167	-.183	.476
	No se han asumido varianzas iguales			.880	151.524	.380	.146	.167	-.183	.475
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	.064	.800	-.427	154	.670	-.069	.162	-.389	.250
	No se han asumido varianzas iguales			-.427	153.641	.670	-.069	.162	-.389	.251
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	.112	.738	-.446	154	.656	-.069	.155	-.374	.236
	No se han asumido varianzas iguales			-.446	153.839	.656	-.069	.155	-.374	.236
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.842	.360	1.916	154	.057	.360	.188	-.011	.731
	No se han asumido varianzas iguales			1.919	153.104	.057	.360	.188	-.011	.730
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	1.279	.260	1.515	154	.132	.326	.215	-.099	.751
	No se han asumido varianzas iguales			1.518	152.098	.131	.326	.215	-.098	.750
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	5.503	.020	1.639	154	.103	.361	.220	-.074	.796
	No se han asumido varianzas iguales			1.644	146.969	.102	.361	.219	-.073	.795
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.447	.505	.586	154	.559	.114	.194	-.269	.497
	No se han asumido varianzas iguales			.586	153.634	.558	.114	.194	-.269	.496
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	1.395	.239	.854	154	.395	.150	.176	-.197	.498
	No se han asumido varianzas iguales			.856	149.118	.393	.150	.176	-.197	.497
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	3.192	.076	1.234	154	.219	.220	.179	-.132	.573
	No se han asumido varianzas iguales			1.239	140.490	.217	.220	.178	-.131	.572
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	.931	.336	.204	154	.838	.036	.175	-.309	.381
	No se han asumido varianzas iguales			.205	152.299	.838	.036	.174	-.309	.380
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	.416	.520	-.236	154	.814	-.043	.182	-.402	.316
	No se han asumido varianzas iguales			-.236	153.185	.813	-.043	.181	-.401	.316
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	.051	.822	.794	154	.429	.129	.163	-.192	.451
	No se han asumido varianzas iguales			.794	153.988	.428	.129	.163	-.192	.451
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	.778	.379	-.284	154	.777	-.048	.171	-.386	.289
	No se han asumido varianzas iguales			-.284	153.762	.777	-.048	.171	-.386	.289
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	4.048	.046	-.282	154	.779	-.046	.162	-.365	.274
	No se han asumido varianzas iguales			-.282	149.620	.778	-.046	.161	-.364	.273
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	.825	.365	-.169	154	.866	-.031	.186	-.398	.335
	No se han asumido varianzas iguales			-.169	153.348	.866	-.031	.185	-.398	.335
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	1.288	.258	.635	154	.526	.120	.189	-.254	.494
	No se han asumido varianzas iguales			.635	153.673	.526	.120	.189	-.254	.494
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	.706	.402	1.284	154	.201	.236	.184	-.127	.599
	No se han asumido varianzas iguales			1.285	154.000	.201	.236	.184	-.127	.599
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	.506	.478	.621	154	.536	.106	.170	-.230	.441
	No se han asumido varianzas iguales			.622	152.498	.535	.106	.170	-.230	.441
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	5.853	.017	.012	154	.990	.002	.186	-.364	.369
	No se han asumido varianzas iguales			.012	144.013	.990	.002	.185	-.363	.368
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	.203	.653	.872	154	.385	.147	.168	-.186	.479
	No se han asumido varianzas iguales			.873	153.303	.384	.147	.168	-.185	.479
ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	.054	.817	.879	154	.381	.166	.189	-.207	.539
	No se han asumido varianzas iguales			.881	152.389	.380	.166	.188	-.206	.538
BFC_S	Se han asumido varianzas iguales	.453	.502	.340	154	.734	.065	.190	-.311	.440
	No se han asumido varianzas iguales			.341	151.995	.734	.065	.190	-.310	.439
VTAS_S	Se han asumido varianzas iguales	.004	.951	.180	154	.857	.032	.177	-.318	.382
	No se han asumido varianzas iguales			.180	154.000	.857	.032	.177	-.318	.382
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	.524	.470	.457	154	.648	.071	.154	-.234	.375
	No se han asumido varianzas iguales			.458	151.556	.648	.071	.154	-.234	.375
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	.013	.908	-.191	154	.848	-.030	.159	-.344	.283
	No se han asumido varianzas iguales			-.192	153.801	.848	-.030	.159	-.344	.283

Anexo 2. Prueba de muestras independientes entre primeras y terceras respuestas

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	Inferior	Superior	
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	.039	.844	-0.336	122	.737	-.052	.155	-.360	.255	
	No se han asumido varianzas iguales			-.345	104.934	.731	-.052	.152	-.353	.248	
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	.129	.720	-0.375	122	.708	-.076	.202	-.475	.324	
	No se han asumido varianzas iguales			-.389	108.084	.698	-.076	.195	-.462	.311	
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	2.090	.151	-1.007	122	.316	-.201	.200	-.596	.194	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.069	114.907	.287	-.201	.188	-.573	.171	
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	.237	.627	.463	122	.644	.090	.194	-.295	.475	
	No se han asumido varianzas iguales			.461	96.011	.645	.090	.195	-.297	.478	
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	3.071	.082	-1.402	122	.164	-.267	.190	-.644	.110	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.495	115.888	.138	-.267	.179	-.621	.087	
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	.297	.587	-.248	122	.804	-.053	.214	-.476	.370	
	No se han asumido varianzas iguales			-.252	101.937	.802	-.053	.211	-.471	.365	
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	2.284	.133	-1.600	122	.112	-.394	.246	-.881	.093	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.690	113.572	.094	-.394	.233	-.855	.068	
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	.645	.423	-2.036	122	.044	-.487	.239	-.961	-.014	
	No se han asumido varianzas iguales			-2.100	106.845	.038	-.487	.232	-.947	-.027	
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.261	.610	-.779	122	.437	-.162	.208	-.574	.250	
	No se han asumido varianzas iguales			-.793	102.763	.430	-.162	.205	-.568	.244	
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	1.987	.161	-1.255	122	.212	-.237	.189	-.610	.137	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.324	113.110	.188	-.237	.179	-.591	.118	
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	.179	.673	-1.099	122	.274	-.182	.165	-.508	.145	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.100	97.670	.274	-.182	.165	-.509	.146	
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	.005	.946	-.887	122	.377	-.172	.194	-.557	.212	
	No se han asumido varianzas iguales			-.897	100.796	.372	-.172	.192	-.554	.209	
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	2.261	.135	-1.964	122	.052	-.368	.188	-.740	.003	
	No se han asumido varianzas iguales			-2.034	108.214	.044	-.368	.181	-.727	-.009	
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	.140	.709	.346	122	.730	.061	.175	-.286	.407	
	No se han asumido varianzas iguales			.346	97.592	.730	.061	.175	-.286	.407	
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	.842	.361	-.575	122	.566	.102	.177	-.248	.451	
	No se han asumido varianzas iguales			-.567	92.633	.572	.102	.179	-.255	.458	
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	.532	.467	.259	122	.796	.045	.173	-.297	.387	
	No se han asumido varianzas iguales			.255	92.074	.800	.045	.176	-.304	.394	
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	.100	.752	-.068	122	.946	-.012	.179	-.366	.341	
	No se han asumido varianzas iguales			-.068	95.902	.946	-.012	.179	-.368	.344	
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	.445	.506	1.190	122	.236	.230	.193	-.153	.613	
	No se han asumido varianzas iguales			1.173	92.948	.244	.230	.196	-.159	.620	
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	1.004	.318	.854	122	.395	.162	.190	-.214	.538	
	No se han asumido varianzas iguales			.826	86.992	.411	.162	.196	-.228	.553	
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.003	.960	-.257	122	.798	-.052	.201	-.450	.347	
	No se han asumido varianzas iguales			-.261	101.805	.795	-.052	.198	-.445	.342	
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	2.106	.149	-1.499	122	.136	-.326	.217	-.755	.104	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.566	110.526	.120	-.326	.208	-.738	.086	
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.018	.893	-2.477	122	.015	-.545	.220	-.980	-.109	
	No se han asumido varianzas iguales			-2.485	98.357	.015	-.545	.219	-.980	-.110	
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.009	.926	-2.458	122	.015	-.502	.204	-.907	-.098	
	No se han asumido varianzas iguales			-2.552	108.791	.012	-.502	.197	-.893	-.112	
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	.028	.868	-.126	122	.900	-.022	.178	-.374	.330	
	No se han asumido varianzas iguales			-.127	101.031	.899	-.022	.176	-.371	.326	
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	.040	.841	-.419	122	.676	-.069	.164	-.394	.256	
	No se han asumido varianzas iguales			-.425	102.163	.671	-.069	.162	-.390	.252	
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	.000	.994	.199	122	.843	.037	.185	-.329	.403	
	No se han asumido varianzas iguales			.201	100.860	.841	.037	.183	-.326	.399	
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	2.718	.102	-1.598	122	.113	-.301	.189	-.674	.072	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.662	109.370	.099	-.301	.181	-.660	.058	
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	3.100	.081	-1.319	122	.190	-.258	.201	-.645	.129	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.283	88.756	.203	-.258	.201	-.657	.142	
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	1.077	.301	-1.556	122	.122	-.288	.185	-.654	.078	
	No se han asumido varianzas iguales			-1.588	103.743	.115	-.288	.181	-.647	.072	
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	6.196	.014	-.231	122	.817	-.043	.187	-.414	.328	
	No se han asumido varianzas iguales			-.218	79.289	.828	-.043	.199	-.440	.353	
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	1.390	.241	1.365	122	.175	.302	.222	-.136	.741	
	No se han asumido varianzas iguales			1.304	83.692	.196	.302	.232	-.159	.763	
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	2.115	.148	1.059	122	.292	.225	.213	-.196	.647	
	No se han asumido varianzas iguales			1.087	105.353	.279	.225	.207	-.186	.637	
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	.073	.788	.346	122	.730	.074	.212	-.347	.494	
	No se han asumido varianzas iguales			.344	94.889	.732	.074	.214	-.351	.498	
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	.518	.473	.217	122	.828	.041	.190	-.334	.417	
	No se han asumido varianzas iguales			.213	91.271	.832	.041	.193	-.343	.425	
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	2.191	.141	1.226	122	.223	.240	.196	-.147	.627	
	No se han asumido varianzas iguales			1.171	83.648	.245	.240	.205	-.167	.647	
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	1.517	.220	1.431	122	.155	.256	.179	-.098	.610	
	No se han asumido varianzas iguales			1.466	104.691	.146	.256	.175	-.090	.603	
ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	2.498	.117	-.508	122	.612	-.097	.191	-.475	.281	
	No se han asumido varianzas iguales			-.532	111.193	.596	-.097	.182	-.458	.264	
BFC_S	Se han asumido varianzas iguales	2.119	.148	.488	122	.627	.095	.194	-.289	.478	
	No se han asumido varianzas iguales			.505	107.825	.615	.095	.187	-.277	.466	
VTAS_S	Se han asumido varianzas iguales	.778	.380	-.087	122	.931	-.017	.194	-.401	.367	
	No se han asumido varianzas iguales			-.089	106.191	.929	-.017	.189	-.391	.357	
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	3.077	.082	1.281	122	.203	.201	.157	-.109	.511	
	No se han asumido varianzas iguales			1.323	107.320	.189	.201	.152	-.100	.501	
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	4.212	.042	-.124	122	.901	-.020	.164	-.346	.305	
	No se han asumido varianzas iguales			-.132	114.292	.895	-.020	.155	-.328	.287	

Anexo 3. Prueba de muestras independientes entre segundas y terceras respuestas

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	1.897	.171	.194	124	.846	.032	.164	-.292	.356
	No se han asumido varianzas iguales			.203	110.679	.839	.032	.156	-.278	.341
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	.167	.684	.989	124	.325	.176	.178	-.176	.529
	No se han asumido varianzas iguales			.979	93.677	.330	.176	.180	-.181	.534
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	.337	.563	-1.568	124	.119	-.288	.184	-.652	.076
	No se han asumido varianzas iguales			-1.626	107.737	.107	-.288	.177	-.640	.063
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	1.123	.291	.150	124	.881	.032	.214	-.391	.455
	No se han asumido varianzas iguales			.155	107.324	.877	.032	.207	-.378	.442
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	2.161	.144	-.255	124	.799	-.047	.185	-.413	.318
	No se han asumido varianzas iguales			-.271	114.068	.787	-.047	.174	-.392	.298
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	.893	.346	-.233	124	.816	-.050	.215	-.475	.375
	No se han asumido varianzas iguales			-.238	102.667	.813	-.050	.211	-.468	.368
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	1.028	.313	-1.076	124	.284	-.245	.228	-.695	.206
	No se han asumido varianzas iguales			-1.110	106.286	.269	-.245	.221	-.682	.192
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	.407	.524	-2.322	124	.022	-.554	.238	-1.026	-.082
	No se han asumido varianzas iguales			-2.399	106.725	.018	-.554	.231	-1.011	-.096
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.489	.486	-1.135	124	.259	-.244	.215	-.669	.181
	No se han asumido varianzas iguales			-1.171	106.427	.244	-.244	.208	-.656	.169
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	1.309	.255	-1.349	124	.180	-.245	.182	-.605	.115
	No se han asumido varianzas iguales			-1.410	110.175	.161	-.245	.174	-.590	.099
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	1.220	.271	-2.938	124	.004	-.525	.179	-.879	-.171
	No se han asumido varianzas iguales			-3.039	107.007	.003	-.525	.173	-.868	-.183
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	.839	.361	-.024	124	.981	-.005	.192	-.385	.376
	No se han asumido varianzas iguales			-.024	99.420	.981	-.005	.190	-.382	.373
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	1.689	.196	-1.257	124	.211	-.245	.195	-.630	.141
	No se han asumido varianzas iguales			-1.323	112.185	.189	-.245	.185	-.611	.122
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	3.295	.072	-.310	124	.757	-.061	.197	-.451	.329
	No se han asumido varianzas iguales			-.325	111.070	.746	-.061	.188	-.434	.311
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	.147	.702	.921	124	.359	.178	.194	-.205	.562
	No se han asumido varianzas iguales			.942	103.795	.348	.178	.189	-.197	.554
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	.486	.487	-.242	124	.809	-.047	.195	-.433	.338
	No se han asumido varianzas iguales			-.250	106.411	.803	-.047	.189	-.421	.327
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	.997	.320	-.807	124	.421	-.159	.197	-.548	.231
	No se han asumido varianzas iguales			-.835	107.273	.406	-.159	.190	-.535	.218
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	.243	.623	1.576	124	.118	.299	.190	-.077	.675
	No se han asumido varianzas iguales			1.544	90.651	.126	.299	.194	-.086	.684
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	1.542	.217	1.229	124	.222	.231	.188	-.141	.603
	No se han asumido varianzas iguales			1.183	85.884	.240	.231	.195	-.157	.619
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.632	.428	-1.916	124	.058	-.412	.215	-.837	.014
	No se han asumido varianzas iguales			-1.997	109.175	.048	-.412	.206	-.820	-.003
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	5.250	.024	-2.720	124	.007	-.651	.240	-1.126	-.177
	No se han asumido varianzas iguales			-2.944	118.945	.004	-.651	.221	-1.090	-.213
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	3.684	.057	-3.485	124	.001	-.905	.260	-1.420	-.391
	No se han asumido varianzas iguales			-3.722	115.891	.000	-.905	.243	-1.387	-.424
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.317	.575	-2.869	124	.005	-.616	.215	-1.041	-.191
	No se han asumido varianzas iguales			-3.039	113.863	.003	-.616	.203	-1.017	-.214
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	1.344	.249	-.843	124	.401	-.173	.205	-.578	.233
	No se han asumido varianzas iguales			-.899	115.631	.370	-.173	.192	-.553	.208
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	1.968	.163	-1.372	124	.173	-.289	.211	-.707	.128
	No se han asumido varianzas iguales			-1.516	122.487	.132	-.289	.191	-.667	.088
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	.725	.396	.005	124	.996	.001	.201	-.397	.399
	No se han asumido varianzas iguales			.006	110.394	.996	.001	.192	-.380	.382
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	4.171	.043	-1.281	124	.203	-.258	.202	-.657	.141
	No se han asumido varianzas iguales			-1.367	115.888	.174	-.258	.189	-.632	.116
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	2.449	.120	-1.972	124	.051	-.387	.196	-.776	.002
	No se han asumido varianzas iguales			-1.923	89.350	.058	-.387	.201	-.787	.013
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	3.265	.073	-1.243	124	.216	-.239	.193	-.621	.142
	No se han asumido varianzas iguales			-1.291	108.333	.199	-.239	.185	-.607	.128
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	.448	.504	.010	124	.992	.002	.208	-.409	.414
	No se han asumido varianzas iguales			.010	92.325	.992	.002	.211	-.417	.421
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	.184	.669	1.440	124	.152	.334	.232	-.125	.792
	No se han asumido varianzas iguales			1.405	89.427	.164	.334	.238	-.138	.806
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	.115	.735	.504	124	.615	.105	.209	-.308	.519
	No se han asumido varianzas iguales			.515	103.513	.608	.105	.205	-.300	.511
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	.198	.657	-.757	124	.450	-.162	.215	-.587	.262
	No se han asumido varianzas iguales			-.756	96.259	.452	-.162	.215	-.589	.264
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	.002	.961	-.316	124	.753	-.064	.204	-.468	.339
	No se han asumido varianzas iguales			-.319	100.280	.750	-.064	.202	-.464	.336
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	.480	.490	1.020	124	.310	.238	.233	-.224	.699
	No se han asumido varianzas iguales			1.048	105.127	.297	.238	.227	-.212	.687
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	2.259	.135	.575	124	.566	.109	.190	-.267	.486
	No se han asumido varianzas iguales			.604	111.274	.547	.109	.181	-.250	.468
ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	2.277	.134	-1.256	124	.211	-.263	.209	-.677	.151
	No se han asumido varianzas iguales			-1.360	118.995	.176	-.263	.193	-.646	.120
BFC_S	Se han asumido varianzas iguales	3.410	.067	.140	124	.889	.030	.214	-.393	.453
	No se han asumido varianzas iguales			.150	117.047	.881	.030	.199	-.365	.424
VTAS_S	Se han asumido varianzas iguales	.817	.368	-.248	124	.805	-.049	.197	-.438	.340
	No se han asumido varianzas iguales			-.257	107.800	.798	-.049	.190	-.425	.327
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	4.204	.042	.746	124	.457	.130	.174	-.215	.475
	No se han asumido varianzas iguales			.802	117.335	.424	.130	.162	-.191	.451
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	3.701	.057	.058	124	.954	.010	.172	-.330	.350
	No se han asumido varianzas iguales			.063	118.152	.950	.010	.159	-.305	.325

Anexo 4. Análisis factorial para el componente de Orientación al Cliente de la escala de Orientación al Mercado.

KMO y prueba de Bartlett para Orientación al Cliente

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.791
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	501.918
	gl	15
	Sig.	.000

Varianza total explicada- Análisis factorial para componente de Orientación al Cliente

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.413	56.890	56.890	3.413	56.890	56.890
2	.808	13.472	70.362			
3	.684	11.392	81.754			
4	.476	7.930	89.685			
5	.388	6.461	96.145			
6	.231	3.855	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes Orientación al Cliente

	Componente	
	1	
OCLI_1		.724
OCLI_2		.784
OCLI_3		.776
OCLI_4		.673
OCLI_5		.754
OCLI_6		.807

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 5. Análisis factorial para el componente de Orientación a la Competencia de la escala de Orientación al Mercado.

KMO y prueba de Bartlett para Orientación a la Competencia

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	379.199
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para Componente de Orientación a la Competencia

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.841	71.037	71.037	2.841	71.037	71.037
2	.519	12.987	84.024			
3	.342	8.556	92.580			
4	.297	7.420	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Orientación a la Competencia^a

	Componente
	1
OCOM_1	.854
OCOM_2	.778
OCOM_3	.876
OCOM_4	.860

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 6. Análisis factorial para el componente de Coordinación Interfuncional de la escala de Orientación al Mercado.

KMO y prueba de Bartlett para Coordinación Interfuncional

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.812
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	322.457
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para componente de Coordinación Interfuncional

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.733	68.319	68.319	2.733	68.319	68.319
2	.497	12.415	80.734			
3	.427	10.666	91.401			
4	.344	8.599	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Coordinación Interfuncional

	Componente
	1
CFUN_1	.793
CFUN_2	.851
CFUN_3	.820
CFUN_4	.841

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

**Anexo 7. Análisis factorial para el componente de Compromiso con el Aprendizaje
de la escala de Orientación al Aprendizaje.**

KMO y prueba de Bartlett para Compromiso con el Aprendizaje

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.870
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	619.156
	gl	10
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para Componente de Compromiso con el Aprendizaje

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.584	71.675	71.675	3.584	71.675	71.675
2	.534	10.681	82.355			
3	.383	7.664	90.019			
4	.282	5.639	95.658			
5	.217	4.342	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Compromiso con el Aprendizaje

	Componente
	1
CAPR_1	.830
CAPR_2	.898
CAPR_3	.841
CAPR_4	.883
CAPR_5	.775

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 8. Análisis factorial para el componente de Visión Compartida de la escala de Orientación al Aprendizaje.

KMO y prueba de Bartlett para Visión Compartida

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.829
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	536.945
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para Componente de Visión Compartida

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.129	78.236	78.236	3.129	78.236	78.236
2	.378	9.457	87.693			
3	.302	7.539	95.232			
4	.191	4.768	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Visión Compartida

	Componente
	1
VCOM_1	.849
VCOM_2	.910
VCOM_3	.904
VCOM_4	.873

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 9. Análisis factorial para el componente de Mentalidad Abierta de la escala de Orientación al Aprendizaje.

KMO y prueba de Bartlett para Mentalidad Abierta

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.790
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	404.964
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para Componente de Mentalidad Abierta

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.876	71.895	71.895	2.876	71.895	71.895
2	.500	12.500	84.395			
3	.388	9.697	94.093			
4	.236	5.907	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Mentalidad Abierta

	Componente
	1
MAB_1	.861
MAB_2	.881
MAB_3	.823
MAB_4	.826

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 10. Análisis factorial para escala de Orientación Emprendedora.

KMO y prueba de Bartlett para Orientación Empresarial

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.891
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	589.679
	gl	15
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para Orientación Empresarial

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.810	63.500	63.500	3.810	63.500	63.500
2	.614	10.226	73.726			
3	.502	8.358	82.084			
4	.421	7.009	89.094			
5	.372	6.205	95.298			
6	.282	4.702	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Orientación Empresarial^a

	Componente
	1
OEMP_1	.736
OEMP_2	.737
OEMP_3	.820
OEMP_4	.825
OEMP_5	.803
OEMP_6	.852

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 11. Análisis factorial para escala de Capacidad de Innovación

KMO y prueba de Bartlett para Capacidad de Innovación

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.748
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	348.882
	gl	3
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para la escala de Capacidad de Innovación

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.466	82.186	82.186	2.466	82.186	82.186
2	.288	9.593	91.779			
3	.247	8.221	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Capacidad de Innovación ^a

	Componente
	1
INOV_1	.908
INOV_2	.913
INOV_3	.899

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 12. Análisis factorial para escala de Resultados Organizacionales con medidas subjetivas

KMO y prueba de Bartlett para Resultados Organizacionales

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	803.822
	gl	15
	Sig.	.000

Varianza total explicada - Análisis factorial para escala de Resultados Organizacionales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.047	67.448	67.448	4.047	67.448	67.448
2	.817	13.616	81.064			
3	.439	7.324	88.388			
4	.276	4.603	92.991			
5	.223	3.724	96.715			
6	.197	3.285	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes para Resultados Organizacionales^a

	Componente	
	1	
ROI_S		.831
BFC_S		.889
VTAS_S		.874
R_SCLI		.682
R_SEMP		.733
R_GLOB		.895

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados ^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 13. Análisis factorial para escala de Dinamismo del Entorno

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.737
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	213.295
	gl	6
	Sig.	.000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.353	58.837	58.837	2.353	58.837	58.837
2	.722	18.049	76.886			
3	.569	14.214	91.100			
4	.356	8.900	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes ^a

	Componente
	1
M_CREC	.754
M_COMP	.642
M_TECN	.832
M_TMER	.825

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 14. Características del modelo de Hult et al. (2004)

