

Orientaciones emprendedoras y al mercado en el desempeño organizacional de las MiPyMEs de Tamaulipas, México

Informe de investigación

RESUMEN

El emprendimiento es un tema recurrente y de gran interés para las empresas en la búsqueda de la supervivencia en los mercados competitivos actuales. En el presente estudio se analiza la influencia de la orientación emprendedora y la orientación al mercado en el desempeño organizacional de las MiPyMEs de Tamaulipas. Para ello, se diseñó un cuestionario estructurado en 4 bloques y 41 ítems, el cual fue aplicado a una muestra de 257 MiPyMEs ubicadas en la ciudad de Tamaulipas, México, de reciente creación. Los principales resultados muestran una influencia significativa de la orientación emprendedora en el desempeño organizacional financiero y no financiero, mediante la innovación, La asunción de riesgo, como dimensiones de la orientación emprendedora; por otra parte, la orientación al mercado influye en el desempeño organizacional financiero y no financiero solo mediante la dimensión competencia.

Palabras Claves: Emprendimiento, innovación, mercado.

Alejandra Vázquez Acosta¹
Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
ahev9492@gmail.com

Nallely Guadalupe Hernández Hernández²
Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
nghernandez@docentes.uat.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0003-1249-0118>

Yesenia Sánchez Tovar³
Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
yesanchez@docentes.uat.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-4299-191X>

Entrepreneurial orientation and market orientation on the organisational performance of MSMEs in the state of Tamaulipas, Mexico

Entrepreneurship is a recurring topic of great interest to companies seeking survival in today's competitive markets. This study analyses the influence of entrepreneurial and market orientation on the organisational performance of MSMEs in Tamaulipas. For this purpose, a questionnaire structured in 4 sections and 41 items was designed. The questionnaire was applied to a sample of 257 MSMEs in the recently created city of Tamaulipas, Mexico. The main results show a significant influence of entrepreneurial orientation on financial and non-financial organisational performance through innovation, and risk-taking, as dimensions of entrepreneurial orientation. Market orientation influences financial and non-financial organisational performance only through the competition dimension.

Keywords: *Entrepreneurship, innovation, market.*

¹ Maestra en Dirección Empresarial, de la Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, de la Ciudad de Victoria, México.

²Maestra en Dirección Empresarial en el área de Administración Estratégica, Profesor de Tiempo Completo y Coordinadora de Planeación de la Facultad de Comercio y Administración Victoria (FCAV), especializada en el área de competitividad empresarial y emprendimiento.

³ Doctora en Economía y Gestión de las Organizaciones, Profesor de Tiempo Completo y Jefa de la División de Posgrado de la Facultad de Comercio y Administración Victoria (FCAV), especialista y líneas de investigación en temas de desarrollo regional y fomento a la competitividad de sector público y empresarial.

Recibido: 20-04-2022

Revisado: 15-06-2022

Aceptado: 30-07-2022

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Vázquez, A., Hernández, N. y Sánchez, Y. (2023). Orientaciones emprendedoras y al mercado en el desempeño organizacional de las MiPyMEs de Tamaulipas, México. *Revista Visión Gerencial*, 22(1), pp. 95 - 113. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2023.01.01.07>

1. Introducción

Uno de los contribuyentes más importantes para el desarrollo de la economía de un país son las llamadas MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas). Gracias a ellas gran parte de las necesidades de la población son cubiertas, tanto en productos como en servicios; estas empresas además de generar empleos, colaboran con la generación de riqueza y con el PIB de las naciones (Clark, Villarrela, y Padilla, 2015). La actividad de las MiPyMEs impacta en el crecimiento económico de un país mediante la introducción de productos y procesos innovadores, además de favorecer el aumento de productividad de una zona debido a una mayor competencia en la misma (Eunni, Brush y Kasuganti, 2007).

Una de las principales características de las MiPyMEs es su perfil emprendedor, es decir, al ser empresas de reciente creación, en la mayoría de los casos, están obligadas a adoptar aspectos propios de la orientación emprendedora (OE) para poder asegurar su supervivencia, en aspectos como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgo (Gruber, 2003).

Actualmente, las MiPyMEs del sector comercial y de servicios laboran en un entorno turbulento en la ciudad de Tamaulipas, capital del estado de Tamaulipas, México, con un alto grado de competitividad frente a grandes empresas, en su mayoría, por lo que una forma de garantizar su supervivencia es enfocando su atención en la manera de comercializar sus productos o servicios en el mercado, es decir, enfatizando en *marketing* (Ejdys, 2015; y Sánchez, Zerón y Mendoza, 2015).

Para poder asegurar un uso óptimo del *marketing* es necesario dar una orientación al mercado (OM), por ser la orientación más implementada y de mayores beneficios para las organizaciones (Slater y Narver (2000), Gruber, 2003; Zhou, Brown y Dev, 2009; Kumar, Jones, Venkatesan y Leone, 2011; y García-Gallusa, 2015).

La OM mejora la respuesta y satisfacción de los consumidores, analiza detalladamente a la competencia y contribuye a la confección de estrategias defensivas y ofensivas vigorosas (Knight y Cavusgil, 2004; Marjanova, Sofijanova, Davcev, y Temjanovski, 2015).

Es así como se pueden resaltar los beneficios de contar con una OM bien definida, apoyada en una OE adecuada y así alcanzar el desempeño empresarial requerido para su óptima rentabilidad. La implementación de ambas orientaciones (OE y OM) puede conducir a un desempeño organizacional superior evidente, tanto desde el ámbito financiero como no financiero, aumentando considerablemente la capacidad de la empresa para sobrevivir en el entorno (Baker y Sinkula, 2009; García-Gasulla, 2015). Lo anterior, es más relevante al considerar las características propias de las MiPyMEs, y de las condiciones de los competitivos mercados donde se desenvuelven, en los cuales su supervivencia puede considerarse como un indicador de un rendimiento empresarial satisfactorio (Lumpkin y Dess, 1996).

2. La orientación emprendedora

Diversos autores han enfocado su atención en el fenómeno del emprendimiento que se presenta en todas las sociedades desde años remotos. Sulistyo y Siyamfinah (2016) lo define como la capacidad del ser humano para pensar con creatividad y usar innovadoramente los recursos, obteniendo como resultado algo nuevo y diferente a lo ya existente. El emprender es llevar a cabo un proceso dinámico por el cual la persona tiene la posibilidad de aumentar su riqueza, aunque para poder llegar a esto primero debe poner en riesgo su tiempo y dinero (Sánchez et al., 2015).

Comúnmente, el emprender tiene un fin monetario, las personas buscan iniciar un negocio a partir de una idea nueva y diferente. Tener una capacidad de emprendimiento es poder explotar el

conocimiento y dar lugar a las oportunidades empresariales (Sánchez et al., 2015a).

Sin duda, el emprendimiento que ayuda a la concepción de nuevas empresas es de gran beneficio para la economía del país en donde se funde la empresa, dada la generación de empleos, de competitividad, de crecimiento y modernización de la misma economía. La crisis financiera lleva a ver el emprendimiento como una nueva forma para recuperar la economía. De allí que un país sano necesita nuevos negocios (Romero-Martínez y Milone, 2016).

Emprender no solo se refiere a tomar la iniciativa de comenzar un nuevo negocio. Covin y Miles (1999) mencionan el fenómeno del emprendimiento en cuestiones empresariales internas, y lo llaman emprendimiento corporativo, como el proceso que aborda una organización para crear nuevos productos, servicios, procesos o tecnologías a partir de una idea nueva y creativa. Dicho emprendimiento interno, busca cumplir diversos objetivos, mantener la visión y crear ventajas competitivas en la empresa. También se le conoce como Orientación Emprendedora (OE) ya que captura aspectos propios del emprendimiento como la toma de decisiones, el uso métodos y prácticas, e incluso se le ha llegado a describir como una orientación estratégica (Wiklund y Shepherd, 2003, 2005).

La OE no es un tema nuevo, en realidad, desde el año 1983 el autor Miller (1983) ya hacía referencia a la OE, aunque no la llama como tal. Menciona que las empresas con tendencias al emprendimiento son aquellas que se dedican a innovar en productos, toman riesgos sobre sus acciones y mantienen una actitud proactiva para lograr superar a la competencia. Desde ese momento, Miller (1983), ya englobaba tres dimensiones dentro de la OE.

En 1996, Lumpkin y Dess (1996) demostraron en su estudio que la OE en una empresa conduce a buenos resultados, ya que afina la habilidad para identificar oportunidades en el mercado,

adelantándose así a los competidores. Estos autores, definieron la OE como el proceso, la práctica y la toma de decisiones que llevan a la empresa a darle entrada a un nuevo producto o servicio.

Matsuno, Mentzer, y Özsomer (2002) hacen un aporte con su investigación mencionando que la OE es la predisposición de una empresa de adoptar procesos, prácticas, y decisiones emprendedoras, que se caracterizan por ser innovadoras, arriesgadas y proactivas. Agregan que la OE es un tipo de cultura organizacional que junto a la estructura de la organización son antecedentes de la Orientación al Mercado (OM), y que funciona como sistema de seguridad frente a situaciones de riesgo.

Baker y Sinkula (2009) resalta que la OE de una empresa refleja la priorización en el proceso de identificar y explotar oportunidades en el mercado, puesto que tener una OE es tener la habilidad de hacer que el entorno incierto funcione a nuestro favor y rejuvenezca a la empresa.

El estudio de Lumpkin y Dess en el año 1996 ha sido uno de los más relevantes en la literatura de la OE, por lo que gran parte de los investigadores en esta temática adoptan el concepto y dimensiones mencionados en este estudio, y estipulan que la OE se compone de cinco aspectos: la innovación, la proactividad, la asunción de riesgo, la agresividad competitiva y la autonomía; sin embargo, se ha detectado que únicamente la presencia de la innovación, la toma de riesgo y la proactividad son suficientes para posibilitar un mayor desempeño organizacional al aportar una ventaja competitiva (Arief, Thoyib, Sudiro, y Rohman, 2013; Baker y Sinkula, 2009; Feifei YU, 2012; Hughes y Morgan, 2007; Hultman y Hills, 2011; Keh, Nguyen, y Ng, 2007; Li, Huang y Tsai, 2009; Liu, Lou y Shi, 2003; Lumpkin y Dess, 1996; Matsuno, Mentzer, y Özsomer, 2002; Miller, 1983; Sánchez et al., 2015; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Zhang, Bruning y Sivaramakrishnan, 2007).

Tomando en consideración las tres dimensiones de la OE, se puede definir a la innovación como la característica principal

de un negocio con orientación emprendedora; es un proceso que requiere interacción, comunicación, colaboración y proximidad de las personas. Empieza con una idea nueva que al desarrollarla puede dar como resultado productos, servicios, procesos o tecnologías inéditas (Sulistyó y Siyamtinah, 2016). Es una forma de revolucionar el patrón de producción, al explotar un invento que pueda crear o mejorar una forma de comodidad ya existente, por lo tanto, crea una nueva salida de productos hacia nuevos mercados para satisfacer mejor las necesidades o deseos de los consumidores (Knight y Cavusgil, 2004).

Sulistyó y Siyamtinah (2016) añaden que, para lograr exitosamente un proceso de innovación se debe profundizar en ideas basadas en los gustos de las personas, preferentemente pertenecientes al mercado meta, y desarrollarlas de acuerdo con diversas referencias; es decir, la innovación mejora la aplicación de inteligencia de mercado adquirida a través de la orientación al mercado (OM), que pueden beneficiar el desempeño organizacional.

Regularmente se hace hincapié en la innovación de productos, ya que es donde muchos de los emprendedores se enfocan en un inicio, pero en realidad no es el único lugar en donde se puede innovar. Las micro, pequeñas y medianas empresas, que suelen tener recursos limitados, tienen que ingeniárselas para hacer negocios en mercados complicados, llenos de riesgos e incertidumbre, por lo que suelen hacer uso de la innovación en la forma de comercializar sus productos "comunes", en la forma de distribuirlos, en sus tecnologías o en sus procesos administrativo (Ejdys, 2015; Knight y Cavusgil, 2004; Li et al., 2009; Zahra y Garvis, 2000).

México y la mayoría de los países latinoamericanos, desafortunadamente, no basan la competitividad de su economía en innovación, sino en costos. La mayor parte de la innovación de este país se concentra en la Ciudad de México y su zona metropolitana, mientras que Tamaulipas, según el estudio de Sánchez, García y

Mendoza (2015), cuenta con un nivel medio de innovación, impulsado en gran parte por el comercio con Estados Unidos, sin embargo, es la zona más productiva del país.

La segunda dimensión de la OE se le conoce como proactividad. Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena y García-Villaverde (2013) mencionan que la proactividad se manifiesta en una organización cuando esta desarrolla o mejora productos teniendo una visión a futuro, anticipando los cambios y las oportunidades del entorno. También se puede apreciar como la voluntad que tiene una empresa para apoyar nuevas ideas, la creatividad en ellas y la experimentación de nuevos productos, servicios, procesos o tecnologías.

Sin embargo, el ser proactivo no solamente abarca el tener iniciativa para convertir en acciones las ideas planteadas, es también, saber asumir la responsabilidad de planear y estipular debidamente el objetivo a alcanzar, el camino más pertinente para llegar y el qué se debe hacer en cada momento. Indudablemente se necesita una actitud proactiva para poder emprender un negocio (Romero-Martínez y Milone, 2016).

La asunción al riesgo se estipula como la tercera dimensión de la OE. Esta refleja la determinación de los gerentes en comprometer gran cantidad de recursos de la empresa a nuevos proyectos para seguir una oportunidad en el mercado (Baker y Sinkula, 2009). Arief et al. (2013) añaden que estos recursos son comprometidos cuando no existe una posibilidad razonable de falla costosa, y haciendo uso en conjunto de la proactividad se busca encontrar esa oportunidad rentable para la organización y brindar un desempeño organizacional a favor.

Al decidir tomar riesgos las empresas deben aprender a tolerar dos escenarios posibles: El primero, el riesgo al fracaso, y el segundo, el riesgo a perder una oportunidad del mercado (Dickson y Giglierano, 1986).

La toma de riesgo se vincula a la proactividad, que favorece el movimiento

constante de la empresa. Evita que la organización quede paralizada en situaciones de incertidumbre y la motiva a tomar las oportunidades encontradas en el mercado, que posteriormente se pueden traducir en éxito a través de algún producto o servicio innovador (García-Gasulla, 2015; Wiklund y Shepherd, 2003).

2.1 La orientación emprendedora y su impacto en el desempeño organizacional

Existen abundantes estudios sobre el impacto de implementar la OE para obtener un desempeño organizacional superior, considerando las tres dimensiones que la conforman (Feifei YU, 2012; Hughes y Morgan, 2007; Li et al., 2009; Wiklund y Shepherd, 2005).

Por un lado, la innovación que se le puede definir como la formulación, desarrollo e implementación de nuevas ideas, con el objetivo de crear un producto o práctica diferente y única en el mercado, requiere de un conjunto de capacidades internas de la organización y la información sobre las necesidades de los clientes, que se puedan percibir y analizar. Del mismo modo, se requiere de una adecuada capacidad de absorción de información sobre el mercado meta, para crear competencias basadas en la demanda de los consumidores y en las tendencias futuras (Najafi-Tavani et al., 2016; O'Dwyer et al., 2009). La innovación, el conocimiento y las capacidades internas y de absorción son señalados en diferentes estudios como esenciales para desarrollar estrategias que conllevan a un desempeño organizacional favorable, de índole financiera y no financiera (Knight y Cavusgil, 2004; Li et al., 2009; Najafi-Tavani, Sharifi y Najafi-Tavani, 2016; Sulistyó y Siyamtinah, 2016; Wiklund y Shepherd, 2003).

Cuando las organizaciones innovan en productos, servicios o cualquier otro aspecto de su estructura, es altamente probable que la introducción de estos en el mercado sea exitosa, ya que se explota un invento no

antes visto o probado, que puede generar una nueva comodidad o mejorar una ya existente. En estas circunstancias, las ventas elevadas no se hacen esperar, entonces sus posibilidades de generar ganancias y de crecimiento ascienden, mostrando un desempeño organizacional financiero favorable para la empresa (Knight y Cavusgil, 2004; Lumpkin y Dess, 1996; Zahra y Garvis, 2000).

Comúnmente, la implementación de la innovación favorece a la exitosa introducción del producto o servicio en el mercado y anticipa ventas elevadas del mismo, por lo tanto, posibilita altamente la generación de un desempeño organizacional favorable (Ejdys, 2015; Knight y Cavusgil, 2004; Li et al., 2009; Zahra y Garvis, 2000).

La aplicación simultánea de la innovación (dimensión de la orientación emprendedora -OE-), y de los conocimientos obtenidos por la adopción de una orientación al mercado (OM), propician que la empresa alcance una ventaja competitiva basada en la diferenciación y posteriormente en un desempeño organizacional positivo (Hughes y Morgan, 2007; Rodrigo-Alarcón et al., 2013).

Lograr una diferenciación en el mercado favorece la lealtad de los consumidores, ya que estos pueden estar seguros que la empresa los conoce y saben cómo satisfacer sus necesidades, esto representa para la empresa un desempeño organizacional no financiero favorable (Zhou et al., 2009).

Por otro lado, se han observado conexiones entre la asunción al riesgo y la innovación. Ofrecer un producto o servicio innovador al mercado siempre resulta una acción riesgosa. Aunque gracias a la OM en la cual se investiga a los consumidores y a la competencia, para tener cierto grado de certeza de aceptación por los consumidores, es imposible afirmar completamente que así será. Lo que si resulta cierto es que gracias al método de "prueba y error" la organización gana experiencia sobre cómo y cuánto riesgo es pertinente tomar (Feifei YU, 2012).

Milovanović y Galtić (2008) afirman que, la toma de riesgos evitan la inercia en la empresa, actúa aprovechando oportunidades incluso antes de comprender, completamente, que recursos implicaría. Es una necesidad para una empresa asumir riesgos y desafiar el orden de los negocios existente a fin de asegurar su desempeño. Por el contrario, la aversión total al riesgo hace que la empresa pierda una oportunidad de desarrollo de nuevos mercados y esto podría conducir a un deterioro de su rendimiento.

A partir de los planteamientos teóricos expuestos se fijaron las siguientes hipótesis de investigación

H1: La implementación de la innovación impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional financiero.

H2: La implementación de la toma de riesgo impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional financiero.

H3: La implementación de la innovación impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional no financiero.

H4: La implementación de la toma de riesgo impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional no financiero.

2.2. La orientación al mercado (OM) y el marketing

Partiendo de lo señalado por Lusch (2007), el marketing remonta sus primeras definiciones a los años treinta, cuando la AMA (*American Marketing Association*) lo define como el desarrollo de actividades empresariales que dirigen el camino de bienes, servicios y productos hacia los consumidores. En los años setenta, de acuerdo a García-Gallusa (2015), el concepto de marketing es enriquecido al incluir las funciones de gestión y administración, dándole un peso mayor al cliente.

Desde sus inicios, el marketing se ha conducido a distintos objetivos. Estas orientaciones son capacidades que representan el conocimiento de una empresa y que pueden conducir a un

desempeño organizacional superior mediante la fidelización de los consumidores, que se podría traducir en una rentabilidad superior (García-Gasulla, 2015; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Zhou et al., 2009). Ejdy (2015) menciona que las orientaciones del marketing se emplean para conocer y entender al cliente y a la competencia.

Las organizaciones que utilizan una orientación al marketing diseñan estrategias apropiadas para superar la hostilidad del mercado y maximizar su desempeño empresarial, además sus productos dan la sensación y seguridad a sus clientes de tener un mayor valor comercial que las otras alternativas en el mercado (Ejdy, 2015; Morgan et al., 2009).

La OM tiene sus antecedentes en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando los consumidores tenían limitación de recursos, por lo que incrementaron su selectividad y exigencia al comprar. Con este suceso el marketing evoluciona, y las organizaciones comienzan a fabricar de acuerdo con las necesidades y gustos de los consumidores (García-Gasulla, 2015).

Un marketing orientado al mercado es aquel que se esfuerza por entender las necesidades actuales y futuras de los consumidores, monitorea con regularidad la satisfacción de ellos y se compromete a mantener estos parámetros altos para lograr complacerlos mejor que la competencia. Este tipo de orientación no solo refleja sus efectos positivos en el desempeño financiero, sino también en otras dimensiones no financieras como la satisfacción y beneficio de los empleados, clientes y la sociedad en general (Ejdy, 2015; García-Gasulla, 2015; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Rodríguez, Carrilat, y Jaramillo, 2004).

Slater y Narver (2000) desglosan la OM en tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

La orientación al cliente es el entendimiento suficiente de los compradores para poder obtener un valor superior de ellos, para esto, se necesita recolectar

información sobre ellos y diseminarla por toda la empresa. El objetivo principal es satisfacer al cliente para obtener un mejor desempeño organizacional y una mayor competitividad en el mercado (Knight y Cavusgil, 2004; Marjanova et al., 2015). Es importante resaltar que las necesidades de los clientes cambian rápidamente, por lo tanto, una orientación al cliente requiere también de un buen entendimiento del costo y de la dinámica de ingresos de los clientes, en el presente y en el futuro (Zhou et al., 2009).

Esta orientación obliga a la empresa a entender la cadena de valor de sus clientes, en el presente, y aprender a predecirlas, lo cual lo logran al adquirir inteligencia de mercado sobre el comprador y al diseminar la información obtenida por los diversos departamentos de la empresa, para que sea del conocimiento de toda la empresa (Ejdys, 2015).

La orientación a la competencia es comprender el comportamiento de los contrincantes, descubrir cómo formulan sus estrategias, cómo se relacionan con el entorno, cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué capacidad tienen de innovación, qué tan adaptables son al medio y cómo explotan sus habilidades. Mantener un conocimiento actualizado de la competencia ayuda a la empresa a tener una visión general de qué posición ocupa en el mercado y qué puede hacer para mejorarla (Marjanova et al., 2015; Zhou et al., 2009).

Las empresas que implementan una orientación a la competencia se enfocan en identificar a sus competidores, actuales y potenciales, así como a la tecnología que estos emplean para determinar el grado de amenaza que representan. Además, estas empresas realizan monitoreos constantes de los rivales con el afán de conocer sus iniciativas, fortalezas y debilidades y usan esta información con dos propósitos: A modo de marco comparativo con el fin de descubrir qué lugar ocupan ellos como empresa en el mercado; y como marco de referencia, para descubrir qué estrategias

les han funcionado a la competencia, y cuáles no, para ellos aplicar las primeras y evitar las segundas, con la consecuente pérdidas de recursos (Zhou et al., 2009).

El tercer componente de la OM, de acuerdo a Slater y Narver (2000) es la coordinación interfuncional, la cual es descrita como la implementación y coordinación de los recursos y esfuerzos de una organización para crear un valor superior para el consumidor. Para lograrlo es necesario alinear las áreas y crear un sentido de dependencia entre ellas, de esta manera cada área llega a sentir que el trabajar en conjunto es de beneficio para todos. Arief, et al. (2013) la definen como la habilidad para utilizar la información del cliente, el mercado y la competencia para crear un valor superior para el cliente y verlo reflejado en un desempeño organizacional positivo.

Zhou, et al., (2009) conceptualizan la coordinación interfuncional como la combinación eficiente de los recursos y actividades relacionadas al mercado (clientes y competencia) de la organización, lo cual es crítico para tener la capacidad de responder adecuadamente a cualquier cambio. Además, gracias a la coordinación interfuncional se eliminan las barreras que bloquean el flujo de conocimiento tácito, el cual es difícil de articular y se transfiere mejor de persona en persona a través de un largo proceso de aprendizaje.

2.3. La orientación al mercado (OM) y su impacto en el desempeño organizacional

Tener una OM es hablar de la cultura organizacional, que debido a este conjunto de creencias se antepone al cliente sobre los dueños, gerentes, *stakeholders*, y empleados, para desarrollar una mayor rentabilidad a largo plazo de la empresa; de este modo, el cliente es la prioridad para desarrollar un desempeño organizacional de tipo financiero y no financiero (Deshpande, Farley, y Webster, 1993).

Gracias al entendimiento profundo del cliente, de sus necesidades, deseos y gustos las empresas logran crear un valor superior

continuo en sus productos y servicios, ya que estos vienen plasmados con características que satisfagan a los consumidores (Arief et al., 2013).

Zhou, et al. (2009) también reconocen en su estudio que la orientación al cliente es importante para determinar la innovación y la ventaja competitiva de la empresa al introducir nuevos productos. Una orientación al cliente permite a la organización desarrollar una ventaja competitiva basada en la diferenciación de mercado. Al conocer bien a sus consumidores, la empresa con orientación al cliente puede hacer ofertas más atractivas.

Cuando la empresa se enfoca tanto en satisfacer las necesidades y gusto de sus consumidores, el producto o servicio resultante tiene una gran aceptación, y los beneficios retornan a la empresa en mejor desempeño organizacional, de tipo financiero y no financiero, traducido en: ventajas competitivas, mayores ingresos, posicionamiento, fidelización del cliente y rentabilidad del negocio (García-Gasulla, 2015; Morgan et al., 2009; Najafi-Tavani et al., 2016).

Por otro lado, el profundo conocimiento de la competencia en el mercado es fundamental, porque permite a la empresa anticipar sus acciones y reacciones, lo que conduce a una ventaja competitiva a largo plazo y a mayores ganancias, así como a favorecer la visión objetiva sobre sí misma; esta visión objetiva a su vez permite a la empresa identificar, valorar y mejorar sus aspectos fuertes, es decir mejorar su desempeño organizacional financiero y no financiero (Ejdys, 2015).

Por su parte, Zhang, et al. (2007) indican que la orientación a la competencia guía a la empresa a servir y a satisfacer mejor a los clientes que otros. Esto evidencia que la orientación a la competencia favorece la innovación en el marketing.

Ejdys (2015) resalta en su estudio que tanto la orientación a la competencia como la orientación al cliente, entendidas ambas dentro de la OM, tienen un impacto positivo y significativo en la capacidad de

innovación. Respalda de esta manera las conclusiones de Zhou, et al. (2009) en su estudio sobre la OM, ventaja competitiva y desempeño empresarial; estos autores concluyen que la orientación a la competencia tiene un doble efecto en la innovación. Por un lado, al tener un mejor entendimiento de los rivales en el mercado, la empresa puede crear una ventaja competitiva a través de una continua innovación de productos. Por el otro extremo, la empresa puede únicamente elegir imitar a la competencia en lugar de innovar en productos y servicios, con la seguridad de desarrollar para el mercado lo que sus competidores aseguran que funciona y trae beneficios.

Marjanova, et al. (2015) redacta en su investigación que las PYMES con nivel alto de orientación a la competencia desarrollan estrategias más sólidas, basadas en el análisis profundo de la competencia. Por lo que concluye que un alto grado de orientación a la competencia afecta positiva y directamente el desempeño organizacional. Resalta la importancia de conocer y predecir a la competencia a la hora de desarrollar una planificación estratégica.

La tercera dimensión de la OM, llamada coordinación interfuncional, trae consigo beneficios a la empresa. Mejora la comunicación y el intercambio de información entre todas las funciones organizativas que mantienen alguna relación con los clientes y competidores, para estar más cerca de las últimas tendencias del mercado y así tomar las decisiones más acertadas que puedan llevar a la organización a un mejor desempeño organizacional (Zhang et al., 2007).

Sin embargo, también hay estudios en donde se demuestra que la coordinación interfuncional no siempre favorece a la innovación en productos o procesos, y lo explican mencionando que a medida que más unidades funcionales de una empresa se involucran directamente en el desarrollo de nuevos productos gracias a una coordinación interfuncional, es probable que

amente el estrés organizacional, especialmente cuando las unidades organizacionales no tienen reglas o procedimientos preestablecidos a seguir; una manera de minimizar este estrés es evitar proyectos desconocidos (o innovadores) y en su lugar aprovechar las rutinas de desarrollo previamente existentes (Lukas y Ferrell, 2000).

De igual forma, Hong Lui (1995), encontró en su investigación una relación poco significativa de la coordinación interfuncional y el desempeño organizacional, en cierto tipo de empresas. Analizó la aplicación de la OM de acuerdo al tamaño de la empresa y concluye que las empresas más grandes, a diferencia de las medianas, son más orientadas al mercado, y con mejores resultados empresariales; mientras que las empresas extra grandes empiezan a tener problemas con la dimensión de coordinación interfuncional, ya que su aplicación se vuelve más complicada, es decir, generalmente en estas empresas no existe una buena comunicación entre sus departamentos debido a la naturaleza de su tamaño.

La adecuada implementación de la OM en una empresa puede verse reflejada en el desempeño organizacional financiero y no financiero. Por el lado, financiero los beneficios podrán observarse en indicadores financieros como el retorno sobre la inversión (ROI), el retorno sobre los bienes (ROA), la cuota de mercado y la rentabilidad, es decir, índices de rendimiento (García, Quintero, y Arias, 2014; Hsu, 2012; Zhang et al., 2007). Los beneficios no financieros se pueden observar en un sentimiento de pertenencia por parte de los empleados de la organización, lo cual les permite trabajar eficientemente en equipo y experimentar una satisfacción laboral al ser contribuyentes en el alcance de los objetivos de la organización. Si el empleado se siente parte de la empresa se siente comprometido con ella, por lo tanto, adopta la visión de la misma y su trato al cliente suele ser impecable. Se aprecia una respuesta en cadena, en donde el empleado motivado y

comprometido con la empresa realiza bien su labor de satisfacer al cliente, quien gracias a este trato desarrolla una lealtad y posteriormente una fidelización (García-Gasulla, 2015).

H5: La implementación de la orientación al cliente impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional financiero.

H6: La implementación de la orientación a la competencia impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional financiero.

H7: La implementación de la orientación al cliente impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional no financiero.

H8: La implementación de la orientación a la competencia impacta positiva y significativamente el desempeño organizacional no financiero.

3. Metodología

La presente investigación es de enfoque cuantitativo y de alcance correlacional, ya que se buscó establecer y explicar la relación que puede existir entre las variables de la OE y la OM con el desempeño organizacional de las MiPyMEs de Tamaulipas, ciudad mexicana y capital del Estado de Tamaulipas, para lo cual se realizó un análisis estadístico estructural que permitió observar el impacto de cada dimensión de las variables independientes (OE y OM) sobre las dimensiones de la variable dependiente (desempeño organizacional).

Esta investigación estuvo delimitada geográficamente a la ciudad de Tamaulipas, capital del Estado de Tamaulipas, dada la relevancia económica de la misma. El Estado de Tamaulipas, está ubicado en el noreste de México, en la frontera con Estados Unidos; cuenta con 43 Municipios, y 3.527.735 habitantes. En dicho estado se localizan los municipios de mayor contribución al PIB y generación de empleo. Así mismo, la zona norte se caracteriza por concentrar las industrias, mientras que, la zona centro y sur se enfoca principalmente al sector servicios y comercial. De acuerdo al

Gobierno del Estado de Tamaulipas (2022), específicamente según la Secretaría de Desarrollo Económico, Tamaulipas es la puerta a un mercado de 350 millones de consumidores, por estar ubicada estratégicamente en el cruce por donde transita del 33% del comercio internacional de México. La entidad cuenta con más de 13 mil kilómetros de carretera y 936 kilómetros de vías férreas, ideales para el transporte de materia prima y producto terminado. Así mismo, posee dos puertos marítimos de altura, que conectan a México con todo el mundo, a través de la aduana marítima de mayor crecimiento potencial en México.

La población para este estudio estuvo conformada por 2913 MiPyMEs Tamaulipecas de reciente creación (menos a 4 años) según datos del DENU [Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas] (2016). Para obtener el tamaño de muestra se asumió una heterogeneidad de 50%, un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%, por lo que la muestra fue de 339 empresas. Adicionalmente, se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple, en la zona Sur y Centro del estado de Tamaulipas; en dicho muestreo se obtuvo la información de: 95 encuestas en los municipios de Tampico, Madero y Altamira, 107 encuestas en el municipio de Victoria y 55 encuestas en el municipio de Mante, de las cuales se validaron 252 encuestas. Ello representa una tasa de respuesta aproximada del 75%, considerando que muestra arrojó un tamaño de 339 empresas.

El cuestionario utilizado fue integrado por 41 ítems, el cual midió las variables de estudio mediante una escala de Likert de 5 puntos, dividido en 4 bloques. Las cuales contienen las variables a estudiar (Anexo N° 1). En el primero, se recabaron datos generales sobre la empresa; el segundo, estuvo conformado por 7 ítems sobre la variable independiente OE; el tercero, mostró 8 ítems sobre la variable independiente OM; y el cuarto, dedicó 19 ítems a la variable dependiente desempeño organizacional. Todo lo anterior estuvo

basado en las aportaciones teóricas de Miller (1983) y Lumpkin y Dess (1996) y en el estudio empírico realizado por Covin y Slevin (1988). Los datos fueron analizados mediante la técnica de ecuaciones estructurales a través del paquete estadístico AMOS versión 21.

4. Resultados

Posterior a la revisión de la normalidad univariante de los ítems, se continuó con la verificación del modelo de medida a través de la validez interna, la validez convergente y la validez discriminantes, para finalmente revisar el modelo estructural.

La validez interna de las variables objeto de estudio se analizó al revisar los procesos de regresión estandarizados a partir del análisis factorial confirmatorio (CFA), en donde se eliminaron los ítems con pesos inferiores a 0,600 (Hair et al. 2007), los cuales se pueden observar en la Tabla 1.

De igual forma se revisó la fiabilidad de la escala a través del coeficiente *Alpha* de *Cronbach* y el coeficiente *Omega* (fiabilidad compuesta), los cuales según la literatura, deben tener valores superiores a 0,700 (Nunnally, 1979). En ambos casos los valores obtenidos alcanzaron dichos parámetros, por lo que fueron aceptados.

Una vez hecha la verificación interna de la escala, se continuó con la revisión de la validez convergente, que en concordancia con Fornell y Larcker (1981), se puede realizar a través de la varianza media extraída (AVE), la cual explica la cantidad total de la varianza de los indicadores considerada por el constructo latente (desempeño organizacional). En esta prueba el valor a obtener debe ser superior al 50%. Según se observa en la Tabla N° 1 esta condición fue cumplida por cada una de las variables.

Tabla N° 1. Revisión de la fiabilidad y validez interna de las variables

Variable	Indicador	Carga Factorial Estandarizada	Alpha de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	AVE
Innovación (I)	OE3	0,699	0,753	0,774	0,535
	OE2	0,685			
	OE1	0,806			
Toma de riesgo (TR)	OE11	0,673	0,798	0,812	0,594
	OE10	0,905			
	OE9	0,716			
Orientación al Cliente (OCL)	OM1	0,652	0,74	0,751	0,503
	OM2	0,71			
	OM3	0,762			
Orientación a la Competencia (OCOM)	OM5	0,635	0,733	0,748	0,505
	OM6	0,87			
	OM8	0,597			
Desempeño Organizacional Financiero (DOF)	DO3	0,818	0,928	0,928	0,724
	DO4	0,843			
	DO5	0,849			
	DO6	0,866			
Desempeño Organizacional No Financiero (DONF)	DO7	0,845	0,817	0,823	0,539
	DO12	0,743			
	DO18	0,769			
	DO17	0,785			
	DO15	0,653			
	DO14	0,724			

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recabados en la investigación.

A continuación, se efectuó el cálculo de la validez discriminante, con el objetivo de verificar que los constructos analizados midan conceptos distintos entre ellos. Se compararon las correlaciones al cuadrado entre los constructos con la varianza media extraída (AVE), y se buscó que las correlaciones tuvieran valores inferiores al AVE, para confirmar la validez discriminante.

Los resultados obtenidos se aprecian en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2. Validez Discriminante

	I	TR	OCL	OCOM	DOF	DONF
Innovación	0,535					
Toma de riesgo	0,471	0,594				
Orientación al Cliente			0,503			
Orientación a la Competencia			0,219	0,505		
Desempeño Organizacional Financiero					0,724	
Desempeño Organizacional No Financiero					0,671	0,539

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recabados en la investigación.

Como siguiente paso, después de la verificación de la fiabilidad y validez del modelo, se procedió a la estimación estructural del mismo. Al revisar el ajuste del modelo (Tabla N° 3), se observó un adecuado ajuste incremental en los estadísticos de GFI= 0,885 y CFI= 0,939, siendo sugeridos por Hair et al. (2007). Del mismo modo, el ajuste absoluto del modelo presentó un ajuste aceptable con un RMSEA=0.058, inferior a 0.08 (Browne y Cudeck, 1993).

Tabla N° 3. Ajuste del modelo

Estadístico	Valor	Abreviatura	Criterio
Ajuste Absoluto			
Raíz del residuo cuadrático promedio aprox.	0,058	RMSEA	< 0,08
Ajuste Incremental			
Índice de bondad de ajuste	0,885	GFI	> 0,90
Índice de bondad de ajuste comparativo	0,939	CFI	> 0,90

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recabados en la investigación.

Posterior a la verificación del buen ajuste del modelo, se analizaron las relaciones del contraste de las hipótesis planteadas inicialmente en la investigación, a través de pruebas de independencia. En la Tabla N° 4 se puede apreciar que la mayoría de hipótesis fueron aceptadas, con la excepción de H2, H5 y H7.

Es importante destacar que la variable Orientación al Cliente, presentes en la H5 y H7, muestran niveles de significatividad muy por debajo de lo estimado como aceptable (> 0.5). En este sentido se puede afirmar que, en el caso de las MiPyMEs Tamaulipecas de reciente creación, la Orientación al Cliente no es significativa si se busca que la empresa obtenga un desempeño organizacional financiero o no financiero superior. De igual manera, H2 fue rechazada, lo cual indica que la toma de riesgo no tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional financiero de las MiPyMEs de Tamaulipas.

Tabla N° 4. Estimados de las hipótesis

		Estimado	C.R.	P	Contraste de Hipótesis
H1	Desempeño financiero <--- Innovación	0,332	3,474	***	ACEPTADA
H2	Desempeño financiero <--- Toma de riesgo	0,24	1,907	0,056	RECHAZADA
H3	Desempeño no financiero <--- Innovación	0,178	2,554	0,011	ACEPTADA
H4	Desempeño no financiero <--- Toma de riesgo	0,189	2,023	0,043	ACEPTADA
H5	Desempeño financiero <--- Orientación al cliente	0,063	0,579	0,562	RECHAZADA
H6	Desempeño financiero <--- Orientación a la competencia	0,22	2,109	0,035	ACEPTADA
H7	Desempeño no financiero <--- Orientación al cliente	0,132	1,628	0,103	RECHAZADA
H8	Desempeño no financiero <--- Orientación a la competencia	0,187	2,396	0,017	ACEPTADA

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recabados en la investigación.

5. Discusión y conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue el análisis de la influencia de la Orientación Emprendedora (OE) y la Orientación al Mercado (OM) en el desempeño organizacional financiero y no financiero de las MiPyMEs de Tamaulipas. Para esto, se realizó un análisis estadístico estructural que permitió observar el impacto de cada dimensión de las variables independientes sobre las dimensiones de la variable dependiente (desempeño organizacional financiero y no financiero).

Los resultados demostraron que la innovación en las empresas tiene un alto grado de significatividad en el desempeño organizacional, es decir, dicha variable trae consigo un desempeño organizacional financiero y no financiero superior. Esto puede ser producto de que la innovación implica hacer mejoras en los productos o

servicios, lo cual a su vez crea un mayor grado de interés por parte de los consumidores (mejorando la reputación de la marca) y favorece el aumento de ventas, con la consecuente mejor situación financiera para la empresa. Lo anterior confirma lo expuesto en la literatura consultada, en la cual numerosos investigadores afirman que la innovación ayuda a que las empresas sobrevivan en el entorno y crezca (Arief et al., 2013; Hill, 2001; Hurley y Hult, 1998; Krauss, et al., 2012).

No obstante, se pudo observar que la toma de riesgo únicamente presenta una influencia significativa en el desempeño organizacional no financiero; esto ocurre debido al hecho de que innovar en un producto o servicio, puede traer resultados no financieros favorables (reputación de marca), pero no asegura resultados financieros positivos y/o acciones rentables, dado que muchas veces las empresas no son capaces de priorizar adecuadamente las oportunidades del mercado con mayor potencial (Baker y Sinkula, 2009).

Finalmente, en cuanto a la OM, los resultados mostraron que la Orientación al Cliente no tiene un impacto significativo en ningún tipo de desempeño organizacional, en concordancia con los resultados obtenidos por diversos académicos, quienes señalan que esta orientación puede presentar un impacto negativo tanto en la innovación de productos como en el desempeño organizacional, ya que su implementación puede traer como consecuencia el desarrollo de productos poco o no competitivos (*me too*) en lugar de innovaciones reales (Bennett y Cooper, 1981; Christensen y Bower, 1996; Ejdy, 2015; Naidoo, 2010). Por el contrario, la Orientación a la Competencia mostró un impacto significativo en ambos tipos de desempeño organizacional, debido a que, de acuerdo con Naidoo (2010), la orientación a la competencia se relaciona con la capacidad de la empresa para identificar, sostener y mejorar sus fortalezas y minimizar sus debilidades en relación con sus competidores.

Como futuras líneas de investigación se propone el análisis del impacto de la OE y OM en el DO de empresas de diversos tamaños, puesto que en el caso de empresas grandes y medianas la dimensión de la OM llamada Coordinación Interfuncional tendría relevancia en el estudio y podrían observarse resultados diferentes a los actuales. De igual forma, el estudio podría ampliarse si se hace la aplicación del instrumento en la zona norte del Estado tomando en cuenta que en ella se desarrolla una mayor cantidad de empresas industriales manufactureras y de servicios de salud.

6. Referencias

- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., y Rohman, F. (2013). The Developing Framework On The Relationship Between Market Orientation And Entrepreneurial Orientation To The Firm Performance Through Strategic Flexibility : A Literature Perspective. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 136–150.
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial. *Small business management*, 47(4), 443–464. DOI: 10.1111 /j.1540-627X.2009.00278.x
- Bennett, R. C., y Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing: An American tragedy. *Business Horizons*, 24(6), 51–61. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90026-4)
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit. Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Christensen, C. M., y Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197–218.
- Clark, P., Villarrel, L., y Padilla, H. (2015). Factores que inciden en la permanencia de las pymes en el municipio de navojoa, sonora. *Vincula*

- Tégica Efan, 1(1), 21–44.
- Covin, G. y Slevin, D. (1988). The Influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 109(May), 321–334.
- Covin, J. G. y Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47–52.
- DENUE (2016). Directorio de empresas y establecimiento. Recuperado a partir de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- Deshpande, R., Farley, J. U., y Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Dickson, P.R., & Giglierano, J.J. (1986). Missing the boat and sinking the boat: a conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of Marketing*, 50 (3), 58 – 70. DOI: 10.2307 / 1251585
- Ejdys, J. (2015). Market orientation vs. inovativeness of SMEs of Podlaskie province. *Business: Theory & Practice*, 16(4), 353–361. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.563>
- Eunni, R. V., Brush, C. G., y Kasuganti, R. R. (2007). SMEs in emerging markets – an overview. *International Journal of Emerging Markets*, 2(2). DOI: 10.1108 / ijoem.2007.30102baa.002
- Feifei YU. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1910>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50. DOI: 10.2307 / 3151312
- García-Gasulla, M. (2015). *La Orientación al Mercado y el Emprendimiento en el Marco de los Modelos de Excelencia . Análisis del Impacto en el Rendimiento Empresarial Sector Automatismos Comunidad Valenciana*. Universidad Politécnica de Valencia.
- García, O., Quintero, J., y Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 87–108. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-49.cidi>
- Gobierno del Estado de Tamaulipas (2022) ¿POR QUÉ INVERTIR EN TAMAULIPAS?. Secretaría de Desarrollo Económico. Documento on-line: <https://www.tamaulipas.gob.mx/desarrolloeconomico/por-que-invertir-en-tamaulipas/>
- Gruber, M. (2003). Research on marketing in emerging firms: key issues and open questions. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 600. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.003425>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (2008). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson Educación.
- Hill, J. (2001) A Multidimensional Study Of The Key Determinants Of Effective SME Marketing Activity: Part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7 (5). DOI: 10.1108 / EUM0000000006006
- Hsu, J. (2012). Effects of Emotional Labor on Organizational Performance in Service Industry. *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5), 757–765.
- Hughes, M., y Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>

- Hultman, C. M., y Hills, G. E. (2011). Influence from entrepreneurship in marketing theory. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 120–125. <https://doi.org/10.1108/14715201111176408>
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62(3), pp.42-54. DOI: 10.2307/1251742
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., y Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Knight, G. A., y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kraus, S., Rigtering, J. P, Hughes, M. & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial Orientation And The Business Performance Of SMEs: A Quantitative Study From The Netherlands, *Review Managerial Science*, 6 (2), 161–182.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.16>
- Li, Y.-H., Huang, J.W. y Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004>
- Liu, S. S., Luo, X., y Shi, Y. Z. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy. A study of missing links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481–491. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00265-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00265-X)
- Lukas, B. A., y Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Academy of Marketing Science. Journal*, 28(2), 239–247. <https://doi.org/10.1177/0092070300282005>
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Lusch, F. (2007). Marketing & s Evolving Identity: Defining Our Definition. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 261–268S
- Marjanova, T. J., Sofijanova, E., Davcev, L., y Temjanovski, R. (2015). Entrepreneurial Competition Orientation and Profitability: The Case of a Developing Economy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 652–661. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.135>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. y Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- Miller D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Sciences*, 29(7), 770 – 791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Milovanović, B. M., y Galetić, F. (2008). Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry. *4th International Conference “An Enterprise Odyssey: Tourism - Governance and Entrepreneurship”*, 1–7.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., y Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capability and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H. y Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059–5064. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.080>
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of marketing orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320.
- Nunnally, J. C. (1979). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G. y García-Villaverde, P. M. (2013). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 131–139. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.002>
- Rodríguez, C., Carrillat, F. A. y 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*, 21(2), 179–200. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>
- Romero-Martínez, A. M. y Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: Intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1), 95–109. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.05>
- Sánchez, Y., García, F. y Mendoza, E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243–252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- Sánchez, Y., Zerón, M. y Mendoza, G. (2015a). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, pág. 41-5. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Sulistyo, H. y Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wiklund, J. y Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. Entrepreneurial orientation and small business performance. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Zahra, S. y Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 9026(99), 469–492. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1)
- Zhang, D., Bruning, E. R. y Sivaramakrishnan,

S. (2007). Differential influences of market and entrepreneurial orientations on firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(21), 133–152.

Zhou, K. Z., Brown, J. R. y Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A

demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>

ANEXO N° 1

Operacionalización de la variable Independiente Orientación Emprendedora

Dimensión	Indicador	Ítem
Innovación	Capacidad para innovar	Nuestra empresa tiene una capacidad alta de innovar en productos, procesos, marketing y a nivel organizacional.
	Fomentación de la innovación	Nuestra empresa fomenta el desarrollo de ideas (creatividad e innovación) de los empleados con el fin de mejorar el negocio.
	Nuevas líneas de productos	En los últimos 5 años nuestra empresa ha comercializado nuevas líneas de productos o servicios.
	Cambios en líneas de negocios	Los cambios/mejoras en nuestros productos o servicios han sido dramáticas.
Proactividad	Actitud y proactividad para competir	Acerca de la competencia, nuestra empresa normalmente es la que inicia las acciones y los competidores son los que responden.
	Capacidad para ser pioneros en productos/servicios	Nuestra empresa muy seguido es la primera en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnología operativa, etc.
	Postura competitiva	Nuestra empresa normalmente adopta una postura muy competitiva.
	Visión a largo plazo	Nuestra empresa considera importante las metas a largo plazo y las estrategias
Toma de riesgo	Actitud ante explorar nuevos entornos	Debido a la naturaleza de nuestro giro comercial es necesario realizar actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa.
	Actitud ante la toma de decisiones	Al tomar decisiones que involucran incertidumbre, nuestra empresa normalmente toma una postura valiente para tener mayor probabilidad de lograr explotar nuevas oportunidades. Esta empresa lleva a cabo estrategias audaces y de amplio alcance en lugar de cambios pequeños en las estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

Operacionalización variable Independiente Orientación al Mercado

Dimensión	Indicador	Ítem
Orientación al cliente	Importancia dada al servicio post-venta	Nuestra empresa pone mucha importancia en nuestro servicio post venta.
	Entendimiento del cliente como ventaja competitivo	Dedicamos una gran cantidad de esfuerzo a tratar de comprender las necesidades del cliente.
	Satisfacción al cliente	Monitoreamos nuestro nivel de satisfacción del cliente.
	Compromiso con el cliente	Nos enfocamos más en nuestros clientes que en la competencia.
Orientación a la competencia	Compartimiento de información de la competencia entre departamentos	En nuestra empresa nuestra fuerza de venta comparte información sobre la competencia
	Respuesta rápida a las acciones de la competencia	Nuestra empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia.
	Discusión sobre fortalezas y debilidades de la competencia	Los gerentes regularmente discuten las fortalezas y debilidades de la competencia.
	Búsqueda de oportunidades de mercado como ventaja competitiva	Nos enfocamos en dónde haya oportunidades de mercado para lograr una ventaja competitiva
Coordinación Interfuncional	Compartimiento de información del mercado entre departamentos	Los diversos departamentos de nuestra empresa comparten información sobre los consumidores
	Capacidad de cada empleado para construir valor de cliente	Nuestra empresa entiende el hecho de que cada empleado puede construir a crear valor del cliente
	Orientación a cumplir expectativas del mercado	Las funciones comerciales están orientadas a cumplir con el expectativas del mercado
	Compartimiento de recursos en toda la empresa	La información y recursos se comparte en toda la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Operacionalización de la variable dependiente Desempeño Organizacional

Dimensión	Indicador	Ítem
Desempeño Financiero	Crecimiento de ventas	Estamos satisfechos con el volumen de ventas.
		Nuestra tasa de crecimiento de ventas se ha elevado de manera adecuada.
	Rentabilidad	Tenemos un buen flujo de efectivo.
		Estamos satisfechos con la rentabilidad financiera de nuestro negocio.
	Utilidades	En nuestra empresa el margen de utilidad bruta es positivo.
		Estamos satisfechos con la utilidad operacional de nuestra empresa.
		La utilidad sobre las ventas en nuestra empresa es adecuada.
		Tenemos capacidad para financiar el crecimiento de la empresa a partir de las utilidades.
	Percepción de éxito	Consideramos que lo invertido inicialmente en nuestra empresa se ha recuperado satisfactoriamente.
		Consideramos que la empresa ha alcanzado los objetivos planteados.
Proporcionamos trabajo seguro a los empleados.		
Estamos satisfechos con el rendimiento en general de la empresa.		
Desempeño no financiero	Retención de clientes	Observamos que hay clientes que regresan frecuentemente.
		Hemos podido identificar que nuestro producto/servicio es preferido por sobre el de la competencia.
	Satisfacción del cliente	Los productos y servicios ofrecidos al cliente exceden sus expectativas.
	Compromiso de los empleados	Mis empleados se comprometen fielmente con los objetivos de la empresa.
	Satisfacción laboral	A la mayoría de los empleados les gusta su trabajo.
	Eficiencia de la relación con los clientes	La empresa ha aumentado su compromiso para mantener a sus clientes en el futuro.
Imagen corporativa	Consideramos que nuestra empresa ha tenido una mejora en su imagen como empresa.	

Fuente: Elaboración propia.