

**PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA
ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO DE LAS
EMPRESAS EN REGIONES DESFAVORECIDAS DE LA UNIÓN
EUROPEA: EVIDENCIA DE CASTILLA Y LEÓN, ESPAÑA**

Óscar González-Benito
Dpto. Administración y Economía de la Empresa
Universidad de Salamanca
Campus Miguel de Unamuno
37007 – Salamanca (Spain)
Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3008)
Fax: +34 923 294 715
Correo electrónico: oscargb@usal.es

Javier González-Benito
Dpto. Administración y Economía de la Empresa
Universidad de Salamanca
Campus Miguel de Unamuno
37007 – Salamanca (Spain)
Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3002)
Fax: +34 923 294 715
Correo electrónico: javiergb@usal.es

Pablo A. Muñoz-Gallego
Dpto. Administración y Economía de la Empresa
Universidad de Salamanca
Campus Miguel de Unamuno
37007 – Salamanca (Spain)
Tfno.: +34 923 294 500 (ext. 3127)
Fax: +34 923 294 715
Correo electrónico: pmunoz@usal.es

PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS EN REGIONES DESFAVORECIDAS DE LA UNIÓN EUROPEA: EVIDENCIA DE CASTILLA Y LEÓN, ESPAÑA

Resumen

Este trabajo aporta evidencia empírica sobre la relación entre la orientación emprendedora, orientación al mercado y desempeño empresarial en un contexto económico-social desfavorecido dentro de la Unión Europea. Un primer bloque de hipótesis se centra en la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Un segundo bloque de hipótesis se centra en el papel conjunto de ambas dimensiones sobre el desempeño. Los resultados muestran una estrecha relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Aunque ambos enfoques pueden ser implantados de manera independiente, se observa que la orientación emprendedora tiende a implantarse una vez adoptada la orientación al mercado. Los resultados también muestran una estrecha relación de ambas orientaciones y el desempeño empresarial. También muestran que esta relación no está completamente explicada por los elementos comunes de la orientación emprendedora y la orientación al mercado, es decir, existe una contribución propia de cada una de las orientaciones al desempeño. Finalmente, se encuentra escasa evidencia en cuanto a la existencia de sinérgicos sobre el desempeño derivados de una adopción conjunta de ambas orientaciones.

Palabras clave

Orientación emprendedora; orientación al mercado; desempeño empresarial; regiones desfavorecidas.

ROLE OF ENTREPRENEURSHIP AND MARKET ORIENTATION ON FIRMS' SUCCESS IN THE LEAST ADVANTAGED REGIONS OF THE EUROPEAN UNION: EVIDENCE FROM CASTILLA Y LEON, SPAIN

Abstract

This article offers empirical evidence pertaining to the relationship among entrepreneurship, market orientation and business performance within the context of disadvantaged socio-economic members of the European Union. Two groups of hypotheses investigate the relationship between entrepreneurship and market orientation and the joint effect of these dimensions on performance. Strong relationship exists between entrepreneurship and market orientation. Although these orientations may be implemented separately, firms emphasize entrepreneurship when they are market oriented. Therefore, the strong relationship and complementarities between entrepreneurship and market orientation reduce the effort involved in the joint adoption of both orientations. Both orientations also demonstrate a strong relationship with performance, such that each has a specific contribution to performance. Nevertheless, there is little evidence of synergic effects of the joint adoption of both orientations.

Keywords

Entrepreneurship; market orientation; business performance; least advantaged regions.

PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS EN REGIONES DESFAVORECIDAS DE LA UNIÓN EUROPEA: EVIDENCIA DE CASTILLA Y LEÓN, ESPAÑA

1. Introducción

La reciente ampliación de los Estados miembros de la Unión Europea con la incorporación de los países del este supone un desafío para algunas de las regiones más desfavorecidas de los países veteranos. Este es el caso de la región de Castilla y León, que ocupa la zona noroeste interior de España. Castilla y León es una región desfavorecida de la Unión Europea que ha sido tradicionalmente incluida en el objetivo prioritario 1 dentro de la política de desarrollo regional para la cohesión económica y social. Esta distinción significa que las tasas de actividad productiva, empleo, equipamiento e infraestructuras, desarrollo tecnológico, etc. son sustancialmente inferiores a la media de los países miembros de la Unión Europea. Consecuentemente, su tejido empresarial compite en una economía global desarrollada desde una región comparativamente desfavorecida. Sin embargo, la reciente incorporación de países del este a la Unión Europea modificará la valoración relativa de esta región a partir de 2007. Esto supondrá una reducción de los recursos asignados para la región y, en particular, supondrá un desafío para sus empresas, acostumbradas a un fuerte apoyo institucional basado en fondos de la Unión Europea.

En este contexto, las empresas se ven más forzadas que nunca a replantear su actitud hacia el entorno competitivo. Las estrategias competitivas deben ser revisadas para garantizar el éxito, y esto pasa necesariamente por reconducir la cultura organizativa de la empresa hacia modelos que ofrezcan garantías de éxito. Por ello, comprender el papel de la orientación emprendedora, la orientación al mercado y otros aspectos de la cultura organizativa en el desempeño empresarial se convierte en un reto fundamental, tanto para las empresas, en su esfuerzo por afrontar la nueva situación, como para la Administración Pública, en su interés por promover el desarrollo empresarial de la región. Este trabajo pretende contribuir a este respecto aportando evidencia empírica que permita valorar la conveniencia de las distintas orientaciones culturales.

Concretamente, el interés está en la relación entre orientación emprendedora, orientación al mercado y desempeño empresarial.

La relación entre orientación emprendedora, orientación al mercado y desempeño empresarial ha recibido gran atención en los últimos años por parte de los investigadores interesados en identificar los determinantes culturales y estratégicos de la competitividad y viabilidad de las empresas. Generalmente se atribuye un efecto positivo de la orientación emprendedora y de la orientación al mercado en el desempeño empresarial. La orientación emprendedora conlleva el desarrollo de proyectos creativos e innovadores que se anticipan a los competidores y, consecuentemente, incrementan las expectativas de ventaja competitiva, rentabilidad y viabilidad a largo plazo. La orientación al mercado, por su parte, conlleva el seguimiento de las oportunidades del mercado y el desarrollo de estrategias adaptadas que permiten optimizar el rendimiento empresarial. Sin embargo, la relación entre ambas cualidades empresariales, su complementariedad, inseparabilidad y efecto conjunto sobre el desempeño no han sido claramente explicados en la literatura. Los esfuerzos al respecto han partido de diferentes marcos teóricos, han alcanzado resultados empíricos distintos, y en definitiva, conducen a cierta confusión. A esta circunstancia contribuye la diversidad de contextos económicos y entornos competitivos analizados.

El propósito de este trabajo es aportar evidencia adicional que permita esclarecer la relación entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el desempeño empresarial tomando como referencia una región desfavorecida de la Unión Europea. Las cuestiones de partida pueden sintetizarse en dos bloques. En un primer bloque, el interés se centra en la relación entre ambas orientaciones: ¿cuál es el grado de relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado?, ¿mantienen rasgos singulares que permiten su implantación de manera independiente?, ¿es alguna de las orientaciones un antecedente necesario de la otra? En un segundo bloque, el interés se centra en el efecto de ambas orientaciones sobre el desempeño empresarial: ¿cuál la contribución de la orientación emprendedora y la orientación al mercado al desempeño?, ¿existe un efecto directo de cada una de las orientaciones?, ¿está el efecto de la orientación emprendedora completamente intermediado por la orientación al mercado?, o por el contrario, ¿está el efecto de la orientación al mercado completamente intermediado por la orientación emprendedora?, ¿existen un efectos sinérgicos sobre el

desempeño derivados de la complementariedad de ambas orientaciones? Responder a todas estas preguntas en Castilla y León, o en escenarios desfavorecidos similares, es clave para la toma de decisiones empresariales e institucionales al respecto. Puesto que la adopción de una orientación emprendedora y una orientación al mercado conllevan un importante esfuerzo de transformación de la cultura organizativa, y de las normas y prácticas que de ella derivan, resulta fundamental comprender la relación, complementariedad y sinergias entre ambas orientaciones, así como las expectativas de mejora del desempeño empresarial.

2. Marco teórico

2.1. Relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora

La orientación emprendedora puede ser interpretada como una cualidad individual del directivo o propietario. El emprendedor es aquél que desafía la incertidumbre propia del entorno poniendo en marcha acciones empresariales. No obstante, Miller (1983) sugirió una interpretación más completa de este concepto que ha potenciado considerablemente el interés recibido en la literatura académica. La orientación emprendedora puede ser interpretada como una característica de las empresas que va más allá de la actuación de un único individuo, especialmente cuando el tamaño de las empresas se incrementa y su estructura organizativa se torna más compleja.

Una importante corriente de la literatura académica reconoce el carácter multidimensional de la orientación emprendedora y distingue fundamentalmente tres componentes clave: la orientación innovadora (innovativeness), la propensión a asumir riesgos (risk taking), y el comportamiento proactivo (proactivity) (ej. Miller, 1983; Morris y Paul, 1987; Covin y Slevin, 1989; Miles y Arnold, 1991; Naman y Slevin, 1993; Kemelgor, 2002). La orientación innovadora conlleva el interés en nuevas ideas, experiencias y procesos creativos que puedan resultar en nuevos productos o servicios o en nuevos desarrollos tecnológicos. La propensión a asumir riesgos hace referencia a la disposición a apoyar proyectos con posibilidades calculadas de fracaso. El comportamiento proactivo implica la actuación anticipada ante las circunstancias

futuras y los movimientos de los competidores. Lumpkin y Dess (1996) sugieren dos componentes adicionales, e intensamente relacionadas con las anteriores: la autonomía, o libertad de personas y equipos para desarrollar e implantar nuevas ideas, y la agresividad competitiva, o actitud desafiante hacia los competidores. En definitiva, las empresas emprendedoras son aquellas que tienden a desarrollar proyectos creativos e innovadores que se anticipan a las oportunidades del entorno y a las iniciativas de los competidores y cuyas expectativas de recompensa están acompañadas de importantes dosis de riesgo calculado. Por el contrario, las empresas no emprendedoras tienden a tomar una posición reactiva y adversa al riesgo basada en el seguimiento e imitación de los competidores. En palabras de Barringer y Bluedorn (1999), las empresas sin orientación emprendedora adoptan una postura de ‘esperar y ver’.

La orientación al mercado está ligada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la orientación al mercado puede ser definida como una cultura organizativa. Concretamente, un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo (Deshpande et al., 1993). Por otro lado, la orientación al mercado puede definirse como el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implantación del concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990).

Dos enfoques han predominado en la conceptualización de la orientación al mercado. Por un lado, Naver y Slater (1990) proponen tres componentes clave en la orientación al mercado: orientación al consumidor, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Todo ello combinado con un énfasis en el beneficio y una visión a largo plazo. Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) desglosan las actividades vinculadas a la orientación al mercado conforme a tres finalidades: generación de inteligencia, diseminación de inteligencia y respuesta. La generación de inteligencia hace referencia a la recogida de información relevante del entorno de la organización. La diseminación de inteligencia se refiere a la distribución interna y análisis compartido de esta información entre las unidades funcionales implicadas. Finalmente, la respuesta hace referencia a la capacidad de reacción de la empresa adaptando sus estrategias a las condiciones percibidas del entorno.

La relación entre orientación emprendedora y orientación al mercado ha sido advertida teórica y empíricamente desde hace un par de décadas (Morris y Paul, 1987; Miles y Arnold, 1991). También ha sido confirmada en el contexto de las economías emergentes (Liu et al., 2003). El argumento subyacente es que se trata de orientaciones complementarias hacia el entorno de la empresa. La orientación emprendedora necesita de la orientación al mercado para canalizar con éxito las acciones innovadoras dirigidas al mercado. Análogamente, la orientación al mercado necesita de la orientación emprendedora para responder con rotundidad y rapidez a las oportunidades del entorno. Morris et al. (2002) sugieren el término ‘marketing emprendedor’ (entrepreneurial marketing) para referirse a una concepción integral de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Algunos autores han insistido en el papel de la orientación emprendedora como antecedente de la orientación al mercado. En esta línea, Matsuno et al. (2002) argumentan la incidencia de las componentes de la orientación emprendedora sobre la adopción de una orientación al mercado. Una cultura innovadora requiere la recogida y análisis de información del entorno (Menon y Varadajan, 1992), las cuales son actividades propias de una orientación al mercado. La predisposición al riesgo calculado también facilita el desarrollo de acciones de respuesta a las oportunidades del entorno, que también es una característica propia de la orientación al mercado. Jaworski y Kohli (1993) argumentaron una relación inversa entre la aversión al riesgo y la orientación al mercado y confirmaron empíricamente esta relación para la componente de respuesta de la orientación al mercado. Finalmente, el comportamiento proactivo conlleva la identificación de oportunidades de mercado y la anticipación a los competidores en el aprovechamiento de dichas oportunidades, lo cual está estrechamente ligado a la generación y diseminación de inteligencia, a la respuesta a dicha información y, en definitiva, a la orientación al mercado.

Por el contrario, otros autores sugieren un papel de la orientación al mercado como determinante de la orientación emprendedora. Murray (1981) presenta la orientación al mercado como el ambiente idóneo para la puesta en marcha de procesos emprendedores. La argumentación es especialmente patente en lo que respecta a la orientación innovadora, que puede ser interpretada como componente de la orientación emprendedora. Jaworski y Kohli (1996) interpretan la innovación como un resultado de

la orientación al mercado puesto que la orientación al mercado implica algo nuevo o diferente como respuesta a las condiciones del mercado. Hurley y Hult (1998) van más allá argumentando que la orientación al mercado conlleva una cultura organizativa caracterizada por una orientación innovadora. A este respecto, Han al. (1998) interpretan la innovación como intermediaria en la contribución de la orientación al mercado al desempeño.

En cualquier caso, la evidencia empírica aportada permite apostar por una intensa relación entre ambos constructos. Esta circunstancia nos lleva plantear la siguiente hipótesis:

H1. La orientación emprendedora está relacionada positivamente con la orientación al mercado, es decir, cuanto mayor es la orientación emprendedora, mayor es la orientación al mercado, y cuanto menor es la orientación emprendedora, menor es la orientación al mercado.

A pesar de la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado, cabe apuntar que ambas cualidades tienen aspectos diferenciales. A este respecto, Miles y Arnold (1991) concluyen que, a pesar de su relación, ambas orientaciones no parecen responder la misma filosofía de negocio. Una cuestión clave para la toma de decisiones empresariales a este respecto es si son adoptadas separadamente o si, por el contrario, alguna de las orientaciones necesita de la otra para su implantación. En otras palabras, si una alta orientación al mercado requiere una alta orientación emprendedora, o viceversa. Los argumentos expuestos previamente sugieren ambos sentidos dependencia, es decir, presentan la orientación emprendedora como consecuencia de la orientación al mercado y también la orientación al mercado como consecuencia de una orientación emprendedora. Barret y Weinstein (1998) también insisten en esta reciprocidad de efectos. Todo ello invita a pensar que ninguno de los sentidos sea condición necesaria, es decir, que ambas orientaciones pueden ser implantadas independientemente y que ninguna de ellas sea condición necesaria para la otra. Esta circunstancia es evidenciada por Atuahene-Gima y Ko (2001) cuando establecen una tipología de empresas combinando el grado de implantación de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Este razonamiento conlleva el segundo bloque de hipótesis

H2a. La **orientación emprendedora no es un antecedente necesario de la orientación al mercado**, es decir, un alto grado de orientación al mercado no requiere necesariamente un alto grado de orientación emprendedora.

H2b. La **orientación al mercado no es un antecedente necesario de la orientación emprendedora**, es decir, un alto grado de orientación emprendedora no requiere necesariamente un alto grado de orientación al mercado.

2.2. Efecto de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el desempeño

El interés investigador en la orientación empresarial ha residido fundamentalmente en las consecuencias positivas de este aspecto de la cultura organizativa en el desempeño. Multitud de resultados empíricos confirman esta relación (Covin y Slevin, 1989; Barret y Weinstein, 1998; Kemelgor, 2002; Matsuno et al., 2002). En algunos casos, su intensidad depende del contexto en el que operan las empresas. Por ejemplo, Covin y Slevin (1989) encontraron que la relación entre orientación emprendedora y desempeño es mayor cuanto mayor es la hostilidad del entorno competitivo.

También en el caso de la orientación al mercado, el interés de académicos y profesionales ha residido en sus consecuencias positivas sobre el desempeño empresarial. Revisiones recientes permiten hacer una valoración global de los resultados alcanzados (ej. Langerak, 2003a; Rodríguez-Cano et al., 2004; González-Benito y González-Benito, 2005; Kirca et al., 2005). Gran parte de los estudios publicados encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial, e inducen a una generalización empírica de la relación. Sin embargo, existen excepciones que no han detectado dicha relación o que incluso han observado una relación inversa. También las contribuciones que corroboran una relación positiva difieren en cuanto a las dimensiones de orientación al mercado y desempeño implicadas y en cuanto a la intensidad de dicha relación.

Esta evidencia empírica conlleva un nuevo bloque de hipótesis de trabajo:

H3a. La **orientación emprendedora está relacionada positivamente con el desempeño empresarial**, es decir, cuanto mayor orientación emprendedora, mejor es el desempeño empresarial, y cuanto menor es la orientación emprendedora, peor es el desempeño empresarial.

H3b. La **orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño empresarial**, es decir, cuanto mayor orientación al mercado, mejor es el desempeño empresarial, y cuanto menor es la orientación al mercado, peor es el desempeño empresarial.

No obstante, aunque la relación entre el desempeño y las orientaciones al mercado y emprendedora ha sido extensamente documentada, el papel conjunto de ambas orientaciones constituye un tema escasamente tratado. Una primera cuestión de interés al respecto es si ambas dimensiones tienen un efecto directo sobre el desempeño, o si por el contrario, el efecto una de ellas se canaliza a través de la otra. Algunos resultados empíricos invitan a decantarse por la segunda posibilidad. Por un lado, Matsuno et al. (2002) concluye que el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño no es directo, sino que se logra a través de la orientación al mercado. En otras palabras, la orientación al mercado intermedia completamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Por otro lado, Han et al. (1998) concluyen que la orientación innovadora, que es un aspecto clave de la orientación emprendedora, captura completamente el efecto de la orientación al mercado en el desempeño empresarial.

Sin embargo, puesto que los argumentos esgrimidos previamente apuestan por un papel singular tanto de la orientación al mercado como de la orientación emprendedora, cabe esperar que los rasgos que diferencian ambas orientaciones también se manifiesten en su contribución al desempeño empresarial. Así, cabe esperar la existencia de un efecto directo de ambas orientaciones sobre el desempeño que no esté completamente explicado por la relación entre ellas. En esta línea apuntan los resultados de Hult y Ketchen (2001), que demuestran una contribución significativa y simultánea de la orientación emprendedora y la orientación al mercado a la creación de ventaja

posicional y, en último término, a la mejora del desempeño. En esta misma línea, Hult et al. (2003) comparan diversos modelos representativos de la contribución de la orientación al mercado, la orientación emprendedora y otras características de la cultura empresarial sobre el desempeño y encuentran que el mejor ajuste cuando el efecto de todas estas orientaciones se asume directo.

En función de estos últimos argumentos se propone el siguiente bloque de hipótesis:

H4a. La relación entre orientación al mercado y el desempeño empresarial persiste una vez aislado el papel de la orientación emprendedora, es decir, la relación positiva no está completamente explicada por la relación con la orientación emprendedora.

H4b. La relación entre orientación emprendedora y el desempeño empresarial persiste una vez aislado el papel de la orientación al mercado, es decir, la relación positiva no está completamente explicada por la relación con la orientación al mercado.

Toda la discusión previa deja patente la complementariedad existente entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora. Una última cuestión de interés en este trabajo es si dicha complementariedad contribuye significativamente al desempeño empresarial. En otras palabras, si la adopción simultánea de la orientación al mercado y la orientación emprendedora conlleva un efecto sinérgico sobre el desempeño empresarial. Se trata por tanto de comprobar si existe un efecto de interacción positivo entre ambas dimensiones.

A este respecto, Slater y Narver (1995) apuntan que una orientación al mercado con valores emprendedores estimula el aprendizaje organizativo y, en última instancia, un mejor desempeño. Sugieren que el desafío está en la creación de un clima que favorezca una ‘orientación emprendedora orientada al mercado’. El trabajo de Atuahene-Gima y Ko (2001) también apunta en esta dirección cuando argumentan diferencias en el desempeño de nuevos productos en función del grado alto o bajo de orientación al mercado y orientación emprendedora de las empresas. Bhuiyan et al. (2005) sugieren una interacción más compleja entre ambos constructos. Estos autores proponen que la orientación emprendedora modera la relación entre orientación al mercado y desempeño

de manera que la relación es más intensa para niveles medios de orientación emprendedora y más débil para niveles extremos de orientación emprendedora.

Nuestra argumentación, sin embargo, propone que es la orientación al mercado la que modera la relación entre orientación emprendedora y desempeño. Muchas de las acciones derivadas de la orientación innovadora, la disposición a asumir riesgos calculados y la proactividad necesitan finalmente alcanzar la satisfacción de los consumidores para obtener un mayor rendimiento de la empresa en el mercado. La orientación al mercado facilita la comprensión del mercado y los consumidores y, en definitiva, la adecuada canalización de los esfuerzos emprendedores. Por ello, la orientación al mercado debería ser una cualidad catalizadora en la relación entre orientación emprendedora y desempeño. Tal y como proponen Matsuno et al. (2002), la orientación al mercado actúa como salvavidas contra iniciativas emprendedoras inadecuadas.

Por tanto, se propone una última hipótesis de trabajo:

H5. Existe un **efecto sinérgico de la orientación emprendedora y la orientación al mercado** en el desempeño, es decir, la orientación al mercado modera la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de manera que cuanto mayor es la orientación al mercado, mayor es la relación.

3. Análisis empírico

3.1. Escenario de estudio y datos

El escenario del análisis empírico ha sido Castilla y León. El “Informe sobre la situación económica y social de Castilla y León 2005” del Consejo Económico de Castilla y León facilita una comparativa de la región frente al resto de España y la Unión Europea. Castilla y León tiene una superficie de 94.225 km² y una baja densidad de población (26,1 hab/km²) en relación a España (78 hab/km²) y a la Unión Europea (115 hab/km²). Además, la tendencia es desfavorable: desde el año 1960, la población

experimenta un descenso continuado. La Tasa de Actividad es del 49,21%, más baja que la tasa española, y muy lejos de la tasa europea. El PIB por habitante es del 75,3% de la media europea (15 países). El crecimiento del PIB por habitante en el periodo 1995-2004 ha sido del 32,63%, por debajo de la media española (38,21%). El reparto de la población activa por sectores de actividad refleja un mayor peso de la agricultura (10,2%) y un menor peso de los servicios (58,5%) en relación a la media de la Unión Europea.

La población estudiada estuvo definida por todas las empresas de la región con más de 20 empleados incluidas en el censo Dun & Bradstreet 2004. Se trataba de un total de 1025 empresas. Todas ellas fueron contactadas telefónicamente durante el segundo semestre de 2005 solicitando la colaboración de su director general para completar un cuestionario. A las empresas que aceptaron colaborar se le ofrecieron dos alternativas: completar el cuestionario en internet o recibir el cuestionario por vía postal. En la mayor parte de los casos, las empresas facilitaron una dirección de correo electrónico donde enviarles un enlace para acceder al sitio web del cuestionario. El sitio web permitía completar el cuestionario y remitir las respuestas. En los casos restantes, se les envió el cuestionario a la dirección postal indicada y un sobre prefranqueado para su devolución una vez completado. Este procedimiento permitió obtener 183 cuestionarios completos en lo que respecta a la información utilizada en este estudio. Consecuentemente, la tasa de respuesta se sitúa en casi el 18%.

El cuestionario abordaba un objetivo más amplio que el considerado en este estudio. Es decir, también se recogía información sobre otros aspectos relacionados con la cultura, organización, y comportamiento estratégico de las empresas. Esta circunstancia obligó a una cuidada selección de las preguntas y de su presentación, evitando que resultara un cuestionario excesivamente largo o complejo de responder. Un test piloto con varias empresas permitió depurar su contenido.

3.2. Medidas

Orientación al mercado

La orientación al mercado fue medida solicitando a los entrevistados su grado de acuerdo con nueve prácticas relacionadas con un comportamiento orientado al mercado. Los nueve ítems fueron seleccionados a partir de la literatura previa al respecto y siguiendo la secuencia propuesta por Jaworski y Kohli (1993): generación de inteligencia – diseminación de inteligencia – respuesta. Las valoraciones fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – totalmente en desacuerdo; 7 – totalmente de acuerdo). La Tabla 1 muestra algunos estadísticos descriptivos de cada ítem así como el análisis de fiabilidad de la escala conjunta. El resultado obtenido permite asumir unidimensionalidad. En el análisis subsiguiente, la orientación al mercado fue medida haciendo un promedio de los nueve ítems.

Orientación emprendedora

La orientación emprendedora fue medida solicitando a los entrevistados su grado de acuerdo con seis prácticas relacionadas con un comportamiento emprendedor. Los ítems fueron también seleccionados a partir de la literatura previa al respecto, especialmente a partir de la propuesta de Covin y Slevin (1989). A pesar del reducido número de ítems, se cubren las tres componentes de la orientación emprendedora: orientación innovadora, comportamiento proactivo, y propensión a asumir riesgos. Las opiniones de los directivos fueron recogidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – totalmente en desacuerdo; 7 – totalmente de acuerdo). La Tabla 2 muestra algunos estadísticos descriptivos de cada ítem así como el análisis de fiabilidad de la escala conjunta. El resultado obtenido permite asumir unidimensionalidad. En el análisis subsiguiente, la orientación emprendedora fue medida haciendo un promedio de los seis ítems.

Desempeño empresarial

El análisis de las consecuencias de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial requiere definir previamente qué se entiende por desempeño empresarial. Este trabajo se centra en cuatro tipos de indicadores: (1) Los centrados en la *rentabilidad*, es decir, el rendimiento económico de las empresas (beneficio, margen, ROI, etc.). Fue medido mediante un único ítem que hacía referencia a dicho resultado económico. (2) Los centrados en la *respuesta de mercado*, es decir, la reacción de la demanda ante la oferta de productos y servicios de las empresas (ventas, crecimiento de

ventas, cuota de mercado, etc.). Fue medido mediante dos ítems correspondientes al crecimiento de ventas y crecimiento de la cuota de mercado. (3) Los centrados en el *valor en el mercado*, es decir, en la consecución de un posicionamiento favorable en la mente de los consumidores (satisfacción de los clientes, imagen, reputación, notoriedad, etc.). Fue medido mediante otros dos ítems centrados en la satisfacción de los clientes, y en la imagen/reputación de la empresa. Finalmente, (4) los centrados en el *éxito de nuevos productos*. Fue medido mediante un único ítem que hacía referencia directa a esta dimensión de desempeño. Todos los ítems de desempeño propuestos fueron medidos pidiendo a los entrevistados que valoraran la situación de sus empresas con respecto a su principal competidor conforme a una serie de indicadores de desempeño. Sus respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de 7 puntos (1 – mucho peor que la competencia; 7 – mucho mejor que la competencia). La Tabla 3 incluye descriptivos y análisis de fiabilidad para estas medidas. Los permiten asumir unidimensionalidad en las escalas multi-item. En el análisis subsiguiente, la respuesta del mercado y el valor en el mercado fueron medidas tomando la media de sus respectivos ítems. La Tabla 4 contiene la matriz de correlaciones correspondiente a las cuatro medidas de desempeño propuestas. Aunque todas ellas están altamente correlacionadas, la varianza no compartida permite capturar matices de desempeño ausentes en una medida global de desempeño.

Aunque no sin matices, el alcance de estas dimensiones de desempeño organizativo puede ser interpretado conforme a dos clasificaciones habitualmente consideradas en la literatura:

- Por un lado, Walker y Ruekert (1987) diferencian entre medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad. Las medidas de eficacia tratan de cuantificar el éxito de la actividad comercial de las empresas (ventas, cuota de mercado, satisfacción del cliente, calidad percibida, etc.). Las medidas de eficiencia comparan la eficacia de la actividad comercial con los recursos empleados en su consecución (margen de beneficio, ROI, etc.). Finalmente, las medidas de adaptabilidad tratan de capturar la capacidad de la empresa para responder a los cambios y oportunidades del entorno (éxito de nuevos productos, peso de los nuevos productos en la facturación global, etc.). Claramente, las dimensiones de respuesta de mercado y valor en el mercado definidas en este estudio agrupan medidas de eficacia. La dimensión de éxito de nuevos productos se corresponde con medidas de

adaptabilidad. Y finalmente, la dimensión de rentabilidad recoge medidas de eficiencia. Mientras que las primeras se centran en el desempeño de las empresas desde la perspectiva del mercado, la última sopesa también los recursos empleados.

- Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986) diferencian entre medidas de desempeño financiero y medidas de desempeño operativo. Las primeras consisten en indicadores observables de tipo contable centrados en el resultado económico, como ventas, beneficio, ROI, etc. Las segundas hacen referencia a resultados intermedios de la actividad realizada y que deberían conducir al éxito económico, como satisfacción, calidad percibida, desarrollo de nuevos productos, etc. Claramente, las dimensiones de rentabilidad y respuesta de mercado propuestas en este estudio están relacionadas con las medidas de desempeño financiero. Por el contrario, las dimensiones de valor en el mercado y éxito de nuevos productos recogen medidas de desempeño operativo. Mientras que las primeras aportan una visión a corto plazo, las segundas permiten una valoración de la viabilidad en el medio y largo plazo.

Variables de control

El desempeño fue medido en relación a la competencia para facilitar un análisis comparativo de empresas con distinta actividad. Aun así, se consideraron el *sector de actividad* y el *tamaño* de las empresas como variables de control por su posible relación con las variables explicativas estudiadas: orientación al mercado y orientación emprendedora. Únicamente se diferenciaron cuatro sectores de actividad adaptados a la composición empresarial de la región estudiada: sector agropecuario, sector industria, sector construcción, y sector servicios (incluidas actividades de distribución comercial). La medida del tamaño se basó en el número de empleados. Concretamente se diferenciaron cuatro categorías: 1 – menos de 50 empleados; 2 – entre 50 y 100 empleados; 3 – entre 100 y 250 empleados; y 4 – más de 250 empleados. Por simplicidad, esta variable se consideró métrica en el análisis posterior. La Tabla 5 resume el contenido y relación de ambas variables de control sobre la muestra estudiada.

3.3. Análisis y resultados

Atendiendo primeramente a la relación entre orientación emprendedora y orientación al mercado, la Tabla 6 muestra las correlaciones entre las medidas de ambas orientaciones y las variables de control contempladas en el estudio. Este resultado preliminar ya permite observar una positiva y significativa correlación (0,609; $p < 0,01$) entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Consecuentemente, y el línea con otros estudios previos, se confirma la hipótesis H1.

No obstante, la relación encontrada podría ser espuria y venir explicada alguna de las variables de control propuestas, esto es, el sector de actividad o el tamaño empresarial. Por ello se realizaron sendos análisis de regresión para aislar la relación del papel explicativo de dichas variables de control. La Tabla 7 muestra los resultados de estimación considerando la orientación al mercado como variable dependiente y las variables de control y la orientación emprendedora como variables independientes. Análogamente, se muestran también los resultados de estimación considerando la orientación emprendedora como variable dependiente y las variables de control y la orientación al mercado como variables independientes. En ambos casos, la relación entre ambas orientaciones sigue siendo positiva y altamente significativa ($p < 0,01$). Consecuentemente, el análisis confirma de nuevo la hipótesis H1.

Si bien la relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora no hace más que ratificar resultados previos al respecto, una segunda cuestión de trabajo hace referencia a la posibilidad de implantar separadamente cada una de las orientaciones. Para valorar esta posibilidad se dicotomizaron ambas dimensiones utilizando la mediana como punto de corte. En otras palabras, se diferenció entre empresas con una orientación al mercado alta o baja en relación a la muestra, y también entre empresas con una orientación emprendedora alta o baja en relación a la muestra. La Tabla 8 recoge la tabla de contingencia resultado de cruzar ambas variables binarias. Dada la intensa relación entre ambas dimensiones, la mayor parte de las empresas se sitúa en la diagonal de acuerdo, es decir, se trata de empresas con baja orientación al mercado y emprendedora o empresas con alta orientación al mercado y emprendedora. Sin embargo, algunas empresas aparecen clasificadas en las casillas discordantes. Se observa además que el número de empresas con alta orientación al mercado y baja

orientación emprendedora (23) es muy similar al número de empresas con baja orientación al mercado y alta orientación emprendedora (25). Consecuentemente, ninguna de las orientaciones empresariales parece constituir un antecedente necesario para la implantación de la otra orientación. Si esto fuera así, cabría esperar que alguna de las casillas discordantes tuviera un peso irrelevante en la muestra. Este resultado preliminar confirma las hipótesis H2a y H2b. Si bien la orientación al mercado puede estimular la adopción de una orientación emprendedora y la orientación emprendedora facilita la adopción de orientación al mercado, los resultados alcanzados parecen indicar que ambas orientaciones pueden ser implantadas de manera independiente.

No obstante, la categorización de las medidas de orientación al mercado y orientación emprendedora puede suponer una simplificación excesiva del problema tratado. Por ello, también se analizaron las correlaciones de los valores absolutos de los residuos obtenidos en las regresiones de la Tabla 7 con la orientación emprendedora y la orientación al mercado, respectivamente. Si fuera habitual implantar alguna de las orientaciones antes que la otra, cabría esperar correlaciones significativas. Se encontró una correlación negativa significativa en el primer caso ($p < 0,01$). El mismo resultado se obtuvo cuando se obvió el papel de las variables de control. Los resultados aparecen resumidos en la Tabla 9. Estos resultados ratifican la conclusión alcanzada previamente con respecto a la hipótesis H2a pero arrojan ciertas dudas sobre la hipótesis H2b. Parece ser que, cuando se analiza la medición continua de ambas orientaciones, las empresas con alta orientación emprendedora tienden a tener una alta orientación al mercado, mientras que las empresas con alta orientación al mercado no siempre tienen una alta orientación emprendedora. Esta circunstancia se observa claramente en la Figura 1, que reproduce el gráfico de dispersión resultante de cruzar la orientación emprendedora y la orientación al mercado. Este resultado sugiere la secuencia orientación al mercado – orientación emprendedora como la más habitual en la adopción de ambas orientaciones.

Atendiendo ahora a la contribución de la orientación al mercado y la orientación emprendedora al desempeño empresarial, el análisis se basó en la regresión múltiple. La Tabla 10 presenta los resultados del análisis. Para cada una de las dimensiones de desempeño empresarial propuestas se estimó una secuencia de cinco modelos. El modelo 1 contempla exclusivamente el papel de las variables de control. Los modelos 2 y 3 incorporan el papel de la orientación al mercado y la orientación emprendedora. De

esta manera es posible evaluar separadamente la contribución al desempeño de ambas dimensiones. El modelo 4 incorpora conjuntamente las dos orientaciones. Esto permite evaluar en qué medida la contribución al desempeño viene explicada por la relación entre se debe a sus elementos comunes o existe un efecto propio de cada una ellas. Finalmente, el modelo 5 incorpora la interacción de ambas orientaciones. Esta variable adicional permite testar si la implantación conjunta de ambas orientaciones conlleva sinergias en la mejora del desempeño.

La observación del modelo 1 para las distintas medidas de desempeño permite apreciar una escasa relación entre el desempeño y las variables de control utilizadas. Gran parte de las relaciones altamente significativas se centran en el desempeño basado en la respuesta de mercado. El tamaño parece estar directamente relacionado con el crecimiento de las ventas y cuota de mercado ($p < 0,01$). Además, los sectores de industria y construcción parecen alcanzar un peor desempeño a este respecto ($p < 0,05$). Este resultado se debe probablemente a que estas empresas compiten en un mercado más globalizado en el que su origen constituye una desventaja. El tamaño también parece estar positivamente relacionado con el desempeño basado en el valor de mercado ($p < 0,05$), e incluso en el éxito de nuevos productos ($p < 0,10$). Finalmente, el sector de construcción también parece estar caracterizado por un peor desempeño en cuanto al éxito de nuevos productos ($p < 0,10$).

Los modelos 2 permiten concluir que contribución de la orientación al mercado es positiva y es altamente significativa ($p < 0,01$) para todas las medidas de desempeño. Análogamente, los modelos 3 permiten concluir una contribución positiva y altamente significativa ($p < 0,01$) de la orientación emprendedora a todas las medidas de desempeño propuestas. Consecuentemente, y en línea con gran parte de los resultados empíricos publicados al respecto, los resultados confirman las hipótesis H3a y H3b. Analizadas separadamente, ambas orientaciones contribuyen a la mejora del desempeño empresarial.

El modelo 4 analiza el papel conjunto de ambas orientaciones sobre el desempeño empresarial. Como cabe esperar, la relación entre ambas orientaciones conlleva una pérdida de significatividad en el efecto de cada una de ellas. Parte de la relación con el desempeño viene explicada por los elementos comunes de ambas orientaciones. Sin

embargo, cabe observar que, excepto para el desempeño basado en el valor del mercado, ambas orientaciones siguen jugando un papel significativo en el modelo (al menos $p < 0,10$). El efecto de la orientación emprendedora deja de ser significativo cuando se utilizan la imagen y la satisfacción de los consumidores como medidas de desempeño. Consecuentemente, los resultados confirman la hipótesis H4a para todas las medidas de desempeño, y confirman la hipótesis H4b excepto para la medida de desempeño basada en el valor del mercado, esto es, en la obtención de una posición ventajosa en la mente de los consumidores.

Es importante apuntar, no obstante, que la pérdida de significatividad de la orientación emprendedora es también importante para las medidas de desempeño basadas en la respuesta de mercado y el éxito de nuevos productos. Este resultado es en cierta medida consistente con los resultados alcanzados por Matsuno et al. (2002). En su caso, la orientación al mercado intermediaba completamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Sin embargo, para la medida de desempeño basada en la rentabilidad sucede lo contrario. La mayor pérdida de significatividad corresponde a la orientación al mercado. Consecuentemente, el efecto de la orientación emprendedora es capturado en gran medida por su relación con la orientación al mercado cuando el análisis se centra en la eficacia (respuesta de mercado y valor en el mercado) y adaptabilidad de la empresa (éxito de nuevos productos), pero no sucede así cuando el análisis se centra en la eficiencia de la empresa (rentabilidad). Esto implica que la contribución de la orientación emprendedora sobre el desempeño es especialmente relevante en lo que respecta a la reducción de los recursos económicos implicados en la consecución de una posición ventajosa y una respuesta favorable en el mercado. Debe tenerse en cuenta que puede también implicar la puesta en marcha de proyectos de desarrollo tecnológico no necesariamente inspirados en las oportunidades de mercado, sino en la mejora de los procesos productivos internos y en la reducción de costes. Los resultados alcanzados parecen reflejar que la contribución al desempeño de dichas iniciativas es independiente de la orientación al mercado.

Finalmente, el modelo 5 permite observar un único efecto de interacción significativo ($p < 0,10$) para el desempeño basado en la rentabilidad. El signo positivo de dicha interacción permite confirmar la hipótesis H5 solamente para el desempeño basado en la rentabilidad. La orientación al mercado parece facilitar el acierto de los esfuerzos

emprendedores de la empresa y contribuir finalmente a una mayor rentabilidad. No obstante, dado el nivel de confianza, este resultado debe ser asumido con cautela. Sin embargo, es importante apuntar que, aunque cabría esperar que el efecto moderador de la orientación al mercado fuera más patente en las medidas de eficacia que recogen la posición de la empresa en el mercado (por ejemplo, respuesta de mercado y valor en el mercado), la única evidencia de dicha moderación se observa precisamente en una medida de eficiencia (rentabilidad).

4. Conclusiones

Este trabajo ha pretendido aportar evidencia sobre la relación entre orientación al mercado, orientación emprendedora y desempeño empresarial. La motivación subyacente es que la adopción de dichas orientaciones como parte de la cultura empresarial requiere gran esfuerzo por parte de las empresas, y por tanto, resulta necesario comprender la relación entre ambas tanto en lo que respecta a su implantación como en lo que respecta a su contribución al desempeño. El análisis realizado se ha centrado además en un contexto económico-social concreto: una región comparativamente desfavorecida dentro de la Unión Europea.

Los resultados alcanzados atañen primeramente a la relación entre orientación emprendedora y orientación al mercado. Los resultados permiten concluir que existe una estrecha relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora. Ambas orientaciones comparten elementos comunes y, consecuentemente, facilitan mutuamente su implantación. Aunque cada una de estas orientaciones puede ser implantada independientemente, existen indicios de que la orientación al mercado constituye un paso previo habitual para la orientación emprendedora.

Los resultados alcanzados hacen referencia además al papel de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el desempeño empresarial. Los resultados confirman una contribución positiva de ambas orientaciones a un amplio espectro de medidas de desempeño. La contribución es positiva tanto para medidas de desempeño financiero, más centradas en el corto plazo, como para medidas de desempeño operativo, que también abarcan el medio y largo plazo. La contribución es también

positiva tanto para medidas de eficacia y adaptabilidad, más centradas en el desempeño en el mercado, como para medidas de eficiencia, que también tienen en cuenta los recursos implicados en dicho desempeño. Los resultados muestran además que, en general, parte de la contribución de ambas orientaciones al desempeño es propia, es decir, no se debe a sus aspectos comunes sino a sus rasgos diferenciadores. Consecuentemente, la adopción de cada una ellas puede suponer una contribución adicional al rendimiento empresarial. Finalmente, los resultados obtenidos arrojan una evidencia limitada sobre la existencia un efecto sinérgico de ambas orientaciones sobre el desempeño.

La contribución empírica de este trabajo conlleva importantes implicaciones empresariales. En primer lugar, la estrecha relación y complementariedad entre la orientación emprendedora y una orientación al mercado reduce el esfuerzo requerido en una adopción conjunta. La orientación emprendedora, entendida como una actitud innovadora dispuesta a asumir riesgos para conseguir el liderazgo, requiere de la comprensión del entorno, de la capacidad de respuesta a las oportunidades de mercado que surgen y, en definitiva, de la orientación al mercado. En este sentido, la orientación al mercado parece sentar las bases para una correcta adopción de una orientación emprendedora.

En segundo lugar, el esfuerzo de adopción de ambas orientaciones se ve recompensado por unas expectativas de mejora del desempeño empresarial. Es más, aunque los resultados alcanzados no son optimistas en cuanto a la existencia de efectos sinérgicos sobre el desempeño derivados de una implantación conjunta de ambas orientaciones, sí queda patente que el énfasis en la implantación conjunta mejora las expectativas de desempeño con respecto a la adopción de una sola de las orientaciones. Los rasgos singulares que caracterizan tanto la orientación al mercado como la orientación emprendedora también contribuyen a una mejora del rendimiento empresarial.

Debe insistirse, no obstante, en el contexto económico-social en el que se plantean estas implicaciones. Los resultados obtenidos resultan de interés de cara a marcar pautas para la competitividad y viabilidad empresarial en regiones desfavorecidas dentro del entorno competitivo globalizado al que se enfrentan. La orientación al mercado y la

orientación emprendedora se reafirman como modelos culturales de éxito para dichas empresas. La orientación al mercado, aunque parte de actitud empresarial comprometida con el consumidor, es fácilmente traducible en un conjunto de prácticas ligadas a la generación de información sobre el entorno y su utilización dentro de la empresa para diseñar estrategias adaptadas a las oportunidades emergentes. La orientación emprendedora, por su parte, resulta más compleja de traducir en acciones concretas. Se trata de actitud hacia la superación mediante la puesta en marcha de proyectos creativos e innovadores que no solo se centran en las oportunidades del mercado sino también en la mejora de los procesos productivos internos. Se trata de afrontar riesgos calculados en lugar de mantener una actitud reactiva de seguimiento e imitación de los competidores.

En cualquier caso, deben tenerse en cuenta que el estudio realizado no está exento de limitaciones. Cabe destacar, por un lado, el reducido tamaño muestral. Esto reduce la potencia de los contrastes y dificulta la detección de posibles efectos moderadores. El análisis de muestras mayores facilitaría la descripción del fenómeno con mayor precisión. Por otro lado, la metodología empleada para medir los constructos estudiados puede generar relaciones ficticias debido a cierto ‘efecto halo’. Puesto las medidas correspondientes a una empresa se basan en la valoración de un único directivo, el estilo de respuesta puede traducirse en una relación aparente entre todos ellos. Sería importante abordar el fenómeno considerando distintas fuentes de información para medir los distintos constructos. Finalmente, debe tenerse en cuenta que la orientación emprendedora se ha definido como una combinación de tres componentes: orientación innovadora, disposición a asumir riesgos y comportamiento proactivo. También la orientación al mercado ha sido definida aludiendo a tres finalidades: generación de información, disseminación de información y respuesta. La consideración de una medición más precisa de las distintas componentes de las orientaciones estudiadas permitiría un análisis más detallado de su relación con el desempeño empresarial.

Referencias

Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001): “An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation”, *Organization Science*, 12 (1), 54-75.

- Barrett, H. y Weinstein, A. (1998): "The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 57-70.
- Barringer, B.R. and Bluedorn, A.G. (1999): "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Bhuian, S.N.; Menguc, B. y Bell, S.J. (2005): "Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance", *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments", *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Deshpande, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E.Jr. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-27.
- González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005): "Cultural vs. Operacional Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations", *Industrial Marketing Management*, 35, 797-829.
- Han, J.K.; Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hult, G.T.M. y Ketchen, D.J.Jr. (2001): "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 1899-906.
- Hult, G.T.M.; Snow, C.C. y Kandemir, D. (2003): "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hurley, R.F. y Hult, T.M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap", *Journal of Market-Focused Marketing*, 1 (2), 119-135.
- Kemelgor, B.H. (2002): "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and USA", *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67-87.
- 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 (April), 24-41.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Langerak, F. (2003): "An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation", *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.
- 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, 481-491.
- 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.

- Matsuno, K.; Mentzer, J.T. y Özsomer, A. (2002): "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 66, 18-32.
- Menon, A. y Varadarajan, P.R. (1992): "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", *Journal of Marketing*, 56, 53-71.
- Miles, M.P. y Arnold, D.R. (1991): "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (4), 49-65.
- Miller, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Morris, M.H. y Paul, G.W. (1987): "The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Morris, M.H.; Schindehutte, M. y LaForge, R.W. (2002): "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), 1-19.
- Murray, J.A. (1981): "Marketing Is Home for the Entrepreneurial Process", *Industrial Marketing Management*, 10, 93-99.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A model and Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F.A. y Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence form Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2). 179-200.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 1 (4), 801-808.
- Walker, O.C.Jr. y Ruekert, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, 51 (July), 15-33.

Tabla 1
Medida de orientación al mercado: análisis de fiabilidad.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación ítem-total	Alpha con ítem eliminado
<i>Orientación al mercado</i>	,939				
Continuamente estamos reuniendo información sobre nuestro mercado objetivo		4,56	1,762	,832	,928
Recogemos regularmente informaciones sobre las estrategias de nuestros competidores		4,37	1,755	,795	,930
Recogemos información sobre la satisfacción de nuestros clientes		5,39	1,734	,761	,932
Utilizamos informes internos sobre la estructura y tendencias del mercado		4,36	1,837	,822	,928
Nos reunimos regularmente con los responsables de marketing/ventas para discutir las tendencias del mercado		4,41	2,009	,824	,928
Se nos informa regularmente de las reclamaciones y sugerencias de nuestros clientes		5,40	1,677	,767	,931
Los responsables de las distintas unidades funcionales se reúnen regularmente para anticiparse a los cambios del entorno		4,33	1,919	,813	,929
Nuestra estrategia está basada en el conocimiento del mercado más que en nuestras actividades productivas		4,41	1,745	,604	,940
Nuestra prioridad en el desarrollo de nuevos productos se basa en la satisfacción del consumidor más que en la obtención de ventajas de la capacidad productiva		4,59	1,779	,679	,936

Tabla 2
Medida de orientación emprendedora: análisis de fiabilidad.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación ítem-total	Alpha con ítem eliminado
<i>Orientación emprendedora</i>	,894				
Hemos lanzado al mercado muchas nuevas líneas de productos / servicios en los últimos 5 años		3,46	2,051	,720	,876
Los cambios introducidos en nuestras líneas de productos / servicios son generalmente importantes		3,55	1,946	,757	,869
Con nuestras acciones innovadoras nos anticipamos a nuestros competidores		3,75	1,864	,806	,861
Generalmente adoptamos una postura agresiva hacia nuestros competidores		3,28	1,737	,755	,870
Somos propensos a desarrollar proyectos de alto riesgo hay oportunidades de alto beneficio		2,82	1,663	,658	,884
En situaciones de incertidumbre, adoptamos una postura valiente y agresiva al explotar las posibles oportunidades de mercado		3,32	1,637	,613	,891

Tabla 3
Medidas de desempeño: análisis de fiabilidad.

	Alpha de Cronbach	Media	D.T.	Correlación ítem-total
<i>Desempeño – rentabilidad</i>	-			
Rentabilidad		4,44	1,212	-
<i>Desempeño – respuesta de mercado</i>	,930			
Crecimiento de ventas		4,61	1,213	,870
Crecimiento de la cuota de mercado		4,60	1,236	,870
<i>Desempeño – valor en el mercado</i>	,908			
Satisfacción del cliente		5,31	1,206	,832
Imagen / reputación		5,42	1,228	,832
<i>Desempeño – éxito de nuevos productos</i>	-			
Éxito de nuevos productos		4,78	1,462	-

Tabla 4
Medidas de desempeño: matriz de correlaciones.

	Rentabilidad	Respuesta de mercado	Valor en el mercado
Respuesta de mercado	,736		
Valor en el mercado	,561	,646	
Éxito de nuevos productos	,458	,511	,579

Todas las correlaciones son significativamente distintas de cero ($p < 0,01$)

Tabla 5
Variables de control: descriptivos.

<i>Sector</i>	<i>Tamaño</i>				Todos
	< 50	51 - 100	101 - 250	> 250	
Agropecuario	7	4	1	0	12
Industria	29	21	15	4	69
Construcción	19	11	3	1	34
Servicios	48	13	2	5	68
Todos	103	49	21	10	183

Tabla 6
Variables explicativas: matriz de correlaciones

	Sector agropecuario	Sector industria	Sector construcción	Sector servicios	Tamaño empleados	Orientación al mercado
Sector – industria	-,206 ***					
Sector – construcción	-,127 *	-,372 ***				
Sector – servicios	-,204 ***	-,598 ***	-,367 ***			
Tamaño – empleados	-,048	,222 ***	-,039	-,166 **		
Orientación al mercado	-,060	,036	-,114	,087	,112	
Orientación emprendedora	-,151 **	,092	-,297 ***	,224 ***	,217 ***	,609 ***

* p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

Tabla 7
Relación orientación al mercado y emprendedora: análisis de regresión

	Orientación al mercado	Orientación emprendedora
Constante	2,742 ***	-0,243
Sector – industria	-0,238	0,681 **
Sector – construcción	0,033	-0,089
Sector – servicios	-0,326	1,000 ***
Tamaño – empleados	-0,048	0,264 ***
Orientación al mercado	-	0,550 ***
Orientación emprendedora	0,650 ***	-
R ²	,379	,457
ANOVA F	21,573 ***	31,601 ***

* p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

Tabla 8
Relación entre orientación al mercado y emprendedora: tabla de contingencia

		Orientación emprendedora relativa		Muestra total
		Baja	Alta	
Orientación al mercado relativa	Baja	69	25	94
		(73,4)	(26,6)	(100,0)
		(75,0)	(27,5)	(51,4)
	Alta	23	66	89
		(25,8)	(74,2)	(100,0)
		(25,0)	(72,5)	48,6
Muestra total		92	91	183
		(20,3)	(49,7)	(100,0)
		(100,0)	(100,0)	(100,0)

Porcentajes de las filas y columnas entre paréntesis.

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabla 9
Relación orientación al mercado y emprendedora: análisis de residuos

Valor absoluto del residuo	Orientación al mercado	Orientación emprendedora
Regresión OM=OE+VC		-,205 ***
Regresión OE=OM+VC	,071	
Regresión OM=OE		-,227 ***
Regresión OE=OM	,120	

* p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

OE – Orientación Emprendedora; OM – Orientación al mercado; VC – Variables de Control

Tabla 10
Relación orientación al mercado – orientación emprendedora – desempeño: análisis de regresión

	Rentabilidad					Respuesta del mercado					Valor en el Mercado					Éxito de nuevos productos				
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5
Constante	4,46***	3,57***	3,96***	3,61***	4,54***	4,79***	3,85***	4,31***	3,88***	3,88***	5,50***	4,00***	4,94***	4,02***	3,42***	4,84***	3,04***	4,01***	3,08**	3,05***
Sector – industria	-,23	-,30	-,44	-,41	-,41	-,85**	-,93***	1,06***	-1,03***	-1,03***	-,55	-,67**	-,79**	-,71**	-,71**	-,22	-,37	-,58	-,50	-,50
Sector – construcción	-,44	-,43	-,41	-,42	-,43	-,79**	-,78**	-,76**	-,77**	-,77**	-,29	-,28	-,26	-,27	-,26	-,86*	-,84*	-,81*	-,82*	-,82*
Sector – servicios	-,20	-,31	-,52	-,48	-,54	-,48	-,59*	-,78**	-,73**	-,73**	-,52	-,71**	-,89**	-,78**	-,74**	-,46	-,69*	-1,00**	-,89**	-,88**
Tamaño	,13	,09	,04	,05	,05	,27***	,23**	,18*	,19**	,19**	,19**	,12	,08	,10	,10	,21*	,13	,06	,08	,08
Orientación al mercado	-	,22***	-	,12*	-,07	-	,23***	-	,15**	,15	-	,37***	-	,33***	,46***	-	,44***	-	,34**	,34**
Orientación emprendedora	-	-	,25***	,17**	-,18	-	-	,24***	,14*	,14	-	-	,28***	,06	,29	-	-	,41***	,19*	,20
Interacción	-	-	-	-	,07*	-	-	-	-	,00	-	-	-	-	-,04	-	-	-	-	-,00
R ²	,018	,088	,096	,111	,125	,071	,153	,145	,169	,169	,036	,251	,142	,255	,261	,052	,249	,197	,270	,270
ANOVA F	0,82	3,42***	3,74***	3,65***	3,58***	3,38**	6,40***	6,03***	5,98***	5,10***	1,66	11,9***	5,87***	10,0***	8,85***	2,42*	11,7***	8,66***	10,8***	9,24***

* p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01

Figura 1
Relación orientación al mercado y orientación emprendedora:
gráfico de dispersión

