

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS,  
MENCIÓN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TESIS DOCTORAL**

**IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y  
EL DESARROLLO DE CAPACIDADES  
EMPRESARIALES EN LOS RESULTADOS DE LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
ECUATORIANAS: APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA  
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

**DIRECTOR:  
DR. WILSON ENRIQUE ARAQUE JARAMILLO**

**DOCTORANDO:  
JAIME GUSTAVO GALLO MENDOZA**

**DICIEMBRE, 2018**



Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas: aplicación en la industria de alimentos y bebidas by Gallo Mendoza, Jaime Gustavo is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Esta tesis doctoral fue presentada en la ciudad de Córdoba el día 11 del mes de diciembre de 2018 para la obtención del título de “Doctor en Ciencias Económicas – Mención Ciencias Empresariales” ante el tribunal conformado según Resolución Decanal 627/2018 por los señores profesores:

**Integrantes del Tribunal de Tesis:**

Dr. Enrique Carlos BIANCHI  
Universidad Nacional de Córdoba – Argentina

---

Dr. Juan FEDERICO  
Universidad Nacional de General Sarmiento – Argentina


---

Dr. Gustavo SEIJÓ  
Universidad Nacional de General Sarmiento – Argentina

---

**Siendo el director el profesor:**

Dr. Wilson Enrique ARAQUE  
Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador



## **Agradecimientos**

A Dios y mis madres por haberme guiado por el camino difícil, donde se aprende más.

A mi esposa por su inmensa paciencia y a mi hija por ser cómo es.

A mi director de tesis, el Dr. Wilson Araque Jaramillo por su tiempo dedicado y generoso apoyo. De la misma manera a los miembros de la Comisión Asesora de Tesis: Dr. Enrique C. Bianchi y Dr. Gabriel Raya Tonetti; y, a los integrantes del Tribunal de Tesis: Dr. Juan Federico y Dr. Gustavo Seijó por sus meritorias recomendaciones.

Por el valioso aporte de todos los Docentes de la Universidad Nacional de Córdoba en Argentina, la Universidad Andina Simón Bolívar y del Observatorio de la PyME en Ecuador y demás personas y organizaciones involucradas en la realización de este trabajo.

**Dedicatoria**

A mi esposa Verónica y mi hija Valeria.

## Resumen

### **Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas: aplicación en la industria de alimentos y bebidas**

En la presente investigación se explica la relación de cuatro capacidades empresariales: la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y la capacidad innovadora, en los resultados de las pequeñas y medianas industrias del sector de “Alimentos y Bebidas” localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Con el objetivo que este tipo de organizaciones logren un rendimiento organizacional competitivo en el Ecuador.

Una herramienta para que las pequeñas y medianas industrias en general logren operar en el mercado a largo plazo debido a que se desarrollarán competencias que generarán resultados más eficientes y por tanto una mayor ventaja competitiva.

*Palabras clave:* mercado; aprendizaje; emprendimiento; innovación; ventaja competitiva.

## Abstract

### **Impact of the market orientation and the development of entrepreneurial capacities in the results of the small and medium Ecuadorian companies: application in the food and beverage industry**

In this research, we explained the relationship of four entrepreneurial capacities: market orientation, orientation towards learning, entrepreneurship orientation, and innovative capacity in the results of small and medium industries belonging to the "Food and Beverages" sector, located in the province of Pichincha, Ecuador. With the aim that these types of organizations achieve a competitive organizational performance in Ecuador.

A tool for small and medium-sized industries in general to operate in the market in the long term because competencies will be developed so that they generate more efficient results and therefore a greater competitive advantage.

*Keywords:* market; learning; entrepreneurship; innovation; competitive advantage.

**Índice**

Agradecimientos	<i>iii</i>
Resumen–Abstract	v
Índice	<i>vi</i>
Tablas	<i>x</i>
Figuras	<i>xii</i>
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento y justificación del problema	5
Objetivos del estudio	6
Contribuciones esperadas del estudio	7
Enfoque de la investigación	9
PARTE 1: CONTEXTO Y MARCO CONCEPTUAL GENERAL	13
Capítulo 1	15
1.1.    CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1.1. La empresa	15
1.1.2. Las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador	18
1.1.2.1. <i>Definición de las pequeñas y medianas industrias</i>	18
1.1.2.2. <i>Fortalezas de las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador</i>	21
1.1.2.3. <i>Debilidades de las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador</i>	21
1.1.2.4. <i>Características de las pequeñas y medianas industrias</i>	22
1.1.2.5. <i>Clasificación de las mipymes en el Ecuador</i>	22
1.1.2.6. <i>Desafíos que afrontan las pequeñas y medianas industrias</i>	23
1.1.2.7. <i>Las nuevas pequeñas y medianas industrias entrantes</i>	26
1.1.2.8. <i>Cierre de negocios en el Ecuador y América del Sur</i>	29
1.2.    MARCO CONCEPTUAL GENERAL	32
1.2.1. La creación de empresas	32
1.2.1.1. <i>La dimensión del individuo y el empresario fundador</i>	36
1.2.1.2. <i>La dimensión del entorno en la creación de empresas</i>	36
1.2.2. Los recursos y las capacidades	40
1.2.2.1. <i>Recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva</i>	41
1.2.2.1.1. <i>Recursos</i>	43

1.2.2.1.2. <i>Capacidades</i>	46
1.2.2.2. <i>Distinción entre recursos y capacidades</i>	51
1.2.2.3. <i>El logro y sostenibilidad de la ventaja competitiva</i>	52
1.2.2.3.1. <i>La inmovilidad de los recursos</i>	55
1.2.2.3.2. <i>Posibilidad de imitación o réplica</i>	57
1.2.2.3.3. <i>No equivalencia o sustitución</i>	59
PARTE 2: MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	65
Capítulo 2: Modelo teórico e hipótesis de la investigación	67
2.1 Las cuatro capacidades empresariales	67
2.2 Teoría propuesta	68
2.3 Hipótesis de trabajo	72
2.3.1 Su construcción	72
2.3.2 Hipótesis principal y derivadas	73
2.4 La orientación al mercado	74
2.4.1 Aclaraciones terminológicas	80
2.4.2 El concepto de orientación al mercado de Kohli y Jaworski	86
2.4.3 El concepto de orientación al mercado de Narver y Slater	92
2.4.4 Antecedentes y variables de control de la orientación al mercado	93
2.4.5 La tipología combinada de estrategias competitivas de negocio	96
2.4.5.1 <i>Clasificación de las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978)</i>	101
2.4.6 Efectos de la orientación al mercado	103
2.4.7 Cuantificación de la orientación al mercado	104
2.4.7.1 <i>El enfoque comportamental: la escala MARKOR</i>	105
2.4.7.2 <i>El enfoque filosófico: la escala MKTOR</i>	108
2.5 La orientación al aprendizaje	112
2.5.1 Antecedentes al de la orientación aprendizaje	114
2.5.2 Consecuencias de la orientación al aprendizaje	115
2.6 La orientación emprendedora	119
2.6.1 Antecedentes y consecuentes de la orientación emprendedora	121
2.6.2 La relación entre la orientación al mercado y orientación emprendedora	123
2.7 La capacidad de innovación	127
2.7.1 Aclaraciones terminológicas	127
2.7.2 Relación entre la capacidad innovadora y los resultados empresariales	128



2.8 Teoría propuesta con hipótesis	133
Capítulo 3: Método general de la investigación	135
3.1 Técnicas para la captura de datos	135
3.1.1 Cálculo del tamaño de la muestra	135
3.1.2 Fórmula para calcular el tamaño de la muestra	136
3.2 Instrumentos de captura de datos	138
3.2.1 Diseño del cuestionario de la encuesta	138
3.2.1.1 <i>Escalas del instrumento de medición</i>	139
3.3 Variables de control	140
3.3.1 Dinamismo del entorno	140
3.3.2 Auto clasificación de la estrategia	142
3.4 Métodos para el análisis de los datos	143
3.4.1 Análisis de fiabilidad	146
3.4.2 Discrepancia en las respuestas a las encuestas	147
3.4.3 Análisis factorial de los componentes de las escalas	148
3.4.4 Fiabilidad de las escalas	160
3.4.5 Validez convergente	164
3.4.5.1 <i>Análisis factorial confirmatorio</i>	166
3.4.6 Validez discriminante	176
PARTE 3: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	183
Capítulo 4: Resultados y análisis del modelo propuesto	185
4.1 Comprobación de hipótesis	185
4.1.1 Hipótesis 1	185
4.1.2 Hipótesis 2	186
4.1.3 Hipótesis 3	188
4.1.4 Hipótesis 4	189
4.1.5 Hipótesis 5	190
4.1.6 Hipótesis 6	191
4.1.7 Hipótesis 7	192
4.1.8 Hipótesis 8	193
4.2 Resultado del modelo con ecuaciones estructurales	194

PARTE 4: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FUTURAS	197
Capítulo 5	199
5.1 Conclusiones de la investigación	199
5.2 Implicaciones gerenciales	211
5.3 Limitaciones de la investigación	212
5.4 Futuras líneas de investigación	214
BIBLIOGRAFÍA	217
APÉNDICES	243
Apéndice A	245
Apéndice B	251
Apéndice C	255
Apéndice D	261
Apéndice E	263
Apéndice F	267

## Tablas

Tabla 1. Pilares de habilidad emprendedora	26
Tabla 2. Estudios sobre la dimensión del entorno en la creación de empresas	38
Tabla 3. Clasificación de los recursos de la empresa	46
Tabla 4. Atributos de los recursos y capacidades para desarrollar ventajas competitivas sostenibles	56
Tabla 5. Mecanismos aislantes que limitan la réplica o imitación	58
Tabla 6. Sinopsis histórica de las investigaciones sobre orientación al mercado	78
Tabla 7. Descripciones básicas de la orientación al mercado	83
Tabla 8. Clasificación de las estrategias combinadas competitivas del negocio	98
Tabla 9. Escala MARKOR de medición de la orientación al mercado	105
Tabla 10. Escala MKTOR de medición de la orientación al mercado	109
Tabla 11. Valores para la fórmula de la muestra	136
Tabla 12. Ficha técnica de la captura de datos de la investigación	138
Tabla 13. Auto clasificación de la Estrategia a través del método del párrafo	142
Tabla 14. Ficha técnica del proceso para el análisis de los datos	144
Tabla 15. Ficha técnica del proceso de construcción del modelo de ecuaciones estructurales	145
Tabla 16. Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado (1)	150
Tabla 17. Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado (2)	151
Tabla 18. Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado (3)	152
Tabla 19. Consistencia de los componentes de Orientación al Aprendizaje (1)	153
Tabla 20. Consistencia de los componentes de Orientación al Aprendizaje (2)	154
Tabla 21. Consistencia de los componentes de Orientación al Aprendizaje (3)	155
Tabla 22. Consistencia de los componentes de Orientación Emprendedora	156
Tabla 23. Consistencia de los componentes de Capacidad Innovadora	157
Tabla 24. Consistencia de los componentes de Resultados Organizacionales	158
Tabla 25. Consistencia de los componentes de Dinamismo del Entorno	159
Tabla 26. Fiabilidad de la escala Orientación al Mercado	162
Tabla 27. Fiabilidad de la escala Orientación al Aprendizaje	162
Tabla 28. Fiabilidad de la escala Orientación Emprendedora	163
Tabla 29. Fiabilidad de la escala Capacidad Innovadora	163
Tabla 30. Fiabilidad de la escala Resultados Organizacionales	163
Tabla 31. Fiabilidad de la escala Dinamismo del Entorno	164
Tabla 32. Correlación de las dimensiones de la Orientación al Mercado	165

Tabla 33. Correlación de las dimensiones de la Orientación al Aprendizaje	166
Tabla 34. Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable OM	171
Tabla 35. Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable OA	172
Tabla 36. Correlación de los ítems de la variable Orientación Emprendedora	173
Tabla 37. Correlación de los ítems de la variable Capacidad de Innovación	174
Tabla 38. Correlación de los ítems de la variable Resultados Organizacionales	175
Tabla 39. Correlación de los ítems de la variable Dinamismo del Entorno	176
Tabla 40. Validez discriminante para la variable Orientación al Mercado	178
Tabla 41. Validez discriminante para la variable Orientación al Aprendizaje	178
Tabla 42. Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable OM	179
Tabla 43. Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable OA	180
Tabla 44. Parámetros de ajuste del modelo propuesto	194

**Figuras**

Figura 1. Estructura de la tesis doctoral	10
Figura 2. Evolución del volumen de crédito anual 2010–2016 en millones de dólares	19
Figura 3. Competidores que ofrecen el mismo producto	28
Figura 4. Competidores que ofrecen el mismo producto	29
Figura 5. Estructura para describir la creación de nuevas empresas	35
Figura 6. Un enfoque basado en la TRC para el análisis estratégico	51
Figura 7. Antecedentes de la ventaja competitiva sostenible	54
Figura 8. La capacidad de innovación y su impacto en los resultados empresariales	68
Figura 9. Modelo teórico propuesto	69
Figura 10. Modelo de la orientación al mercado de Jaworski y Kohli (1993)	90
Figura 11. Modelo de la orientación al mercado de Narver y Slater (1990)	93
Figura 12. Antecedentes de la orientación al mercado	94
Figura 13. El ciclo adaptativo de Miles y Snow (1978)	100
Figura 14. Efectos de la orientación al mercado	104
Figura 15. Hipótesis de la orientación al mercado y los resultados	112
Figura 16. Hipótesis de la orientación al aprendizaje y los resultados	116
Figura 17. Hipótesis de la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje	119
Figura 18. Hipótesis de la orientación emprendedora y los resultados	123
Figura 19. Hipótesis de la orientación al mercado y la orientación emprendedora	126
Figura 20. Hipótesis de la capacidad innovadora y los resultados	129
Figura 21. Hipótesis de la orientación al aprendizaje y la capacidad innovadora	131
Figura 22. Hipótesis de la orientación emprendedora y la capacidad innovadora	132
Figura 23. Modelo teórico propuesto con hipótesis	133
Figura 24. Análisis convergente mediante análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Mercado	168
Figura 25. Análisis convergente mediante análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Aprendizaje	169
Figura 26. Modelo con ecuaciones estructurales	194

## **INTRODUCCIÓN**

---



En la presente investigación se explica la relación de cuatro capacidades empresariales: i) la orientación al mercado; ii) la orientación al aprendizaje; iii) la orientación emprendedora; y, iv) la capacidad innovadora, en los resultados de las pequeñas y medianas industrias del sector de “Alimentos y Bebidas” localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Con el objetivo que este tipo de organizaciones ya establecidas o nuevas logren un rendimiento organizacional competitivo en el Ecuador.

Castillo (2001) ha explicado que al utilizar una única categoría de actividad, se evitarán las diferencias relacionadas con las estrategias competitivas desarrolladas y con los resultados empresariales. De esta manera, se ha analizado la influencia de estas cuatro capacidades empresariales claves para los primeros años de operaciones de las nuevas empresas y las escalas de medida subjetivas de resultados y escalas de medida objetivas en la medición de resultados de las nuevas organizaciones. Este es el aporte del presente proyecto ante la insuficiente investigación empírica disponible en el Ecuador.

Desde 2014 hasta 2016, Ecuador, Perú y Chile han mostrado las tasas de actividad emprendedora temprana más altas de América del Sur, sin embargo, existen algunas diferencias entre los emprendedores de Ecuador y estos dos países. Ecuador muestra el mayor porcentaje de emprendedores nacientes y Chile el menor, este último en cambio, posee la mayor proporción de emprendedores nuevos y Perú la menor, Ecuador duplica el promedio regional en emprendedores nacientes y en negocios establecidos. Las tasas de cierre de negocios entre los emprendedores son similares entre los tres países y en todos los casos, superan el promedio de la región.

Herrera (2013) ha señalado que el sector productivo de “Alimentos y Bebidas” representa el 1,8 % frente al número total de empresas y es el sector de menor crecimiento en el Ecuador. En 2013, las pequeñas y medianas industrias de esta actividad solamente crecieron en 0,65 %, este sector redujo sus ventas en relación con el año 2012. En este caso, el resultado se da en parte porque los productores de estas empresas no tienen por sí solos la capacidad de exportar sus productos, por lo que deben venderlos a exportadores locales a menores precios.

Otra cualidad de este tipo de empresas y no sólo de la categoría de consumo alimenticio es la existencia de un nivel tecnológico muy desigual entre sus



empresas. Para abordar las desigualdades tecnológicas, el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (MIPRO) está apoyando desde el 2007 las condiciones productivas e impulsa la inclusión tecnológica. En este sentido, se entiende que existirán empresas con una actitud proactiva que buscarán nuevas oportunidades de mercado apoyadas en nuevos desarrollos tecnológicos, mientras que, otras tendrán una actitud más defensiva centrada en la imitación, en la mejora de los productos existentes y en la que se producirán menores inversiones en tecnología. Debido a esto, se analizan qué actividades asociadas a la orientación al mercado se verán favorecidas por cada una de estas perspectivas, o qué influencia tiene el grado de orientación al mercado desarrollado por las empresas en cada una de estas perspectivas estratégicas.

Los informes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) han explicado que los resultados 2014 y una mirada a la evolución de los negocios nuevos y nacientes nos dan una voz de alerta. Entre 2009 y 2014, los emprendedores nuevos pasaron de 1,53 a 0,4, mostrando la dificultad de levantar los negocios. La reducción en la formalización de los negocios corroboraría que la alta actividad emprendedora temprana (TEA)<sup>1</sup> de Ecuador refleja la creación de pequeños negocios temporales, en comercio, mayoritariamente, que no logran vencer la barrera de los 3,5 años y desaparecen. El reporte del GEM (2016) reportó que la barrera subió, ahora desaparecen en un promedio de 3 años.

De igual forma el autor ha explicado que para 2015 en orden de magnitud de la TEA, Chile se ubica con 25,9 %, Colombia con 22,7 % y Perú con 22,2 %. Chile y Perú muestran una reducción en la actividad emprendedora en relación con el 2014, mientras que ésta ha aumentado con respecto al año pasado para Colombia y Ecuador. Para el 2016 el orden no ha variado mucho, Chile se encuentra con 24,2 %, Colombia con 27,4 %, Perú con 25,1 %, Estados Unidos de América con 12,6 %, Alemania con 4,6 %, Brasil con 19,6 % y Ecuador con 31,8 %, la tasa más alta entre los países cuyas economías se encuentran en la fase de eficiencia, pero ha variado poco desde el año 2013 cuando se ubicó en 36 %, la más alta desde 2008 y la más alta a nivel mundial.

---

<sup>1</sup> Actividad Emprendedora Temprana (TEA, por sus siglas en inglés): porcentaje de la población (18 a 64 años) que es un emprendedor naciente o dueño y gestor de un nuevo negocio.

## **1. Planteamiento y justificación del problema**

### **¿Cuáles son los factores que impactan positivamente en los resultados organizacionales de las pequeñas y medianas industrias?**

La creación, estabilidad y posible crecimiento de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas son fundamentales para compensar el cierre de otras empresas y la competencia proviene de otras economías (Tinajero, 2015). En 2014, un 9 % de los emprendedores declararon haber cerrado un negocio en los últimos doce meses, cifra que se muestra por encima de lo observado entre los fundadores de negocio establecidos (7 %) y de los no emprendedores (4 %). Pero no es solamente el cierre de empresas lo que afecta negativamente la actividad empresarial; la dificultad e incertidumbre naturales del proceso emprendedor se evidencia por la tasa de actividad emprendedora temprana que ha sido superior a la tasa de negocios establecidos en los últimos años. Y el estudio del GEM (2015) ha mencionado que los emprendedores declararon cerrar un negocio bajó al 7 %, es decir, dos puntos menos que el año anterior.

Algunos autores como Jácome y King (2013), los informes GEM (2012–2016), FLACSO (2013), MIPRO (2013), Kantis, Ishida y Komori (2002) han señalado que la mayoría de las nuevas pequeñas y medianas empresas, fracasa en los primeros años debido a su inicio de operaciones; las pérdidas financieras, económicas y sociales por este fracaso empresarial son significativas, por tanto, es valioso tratar de desarrollar modelos o investigaciones para apoyar a las nuevas empresas ecuatorianas.

El presente estudio busca generar una herramienta no solo para que las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas logren operar en el mercado a largo plazo debido a que se desarrollará una competencia orientada al mercado, al aprendizaje, al emprendimiento y a la capacidad innovadora, generarán resultados más eficientes y por ende, una mayor ventaja competitiva. Los resultados también aplicarían al conjunto de empresas de otros sectores productivos ya establecidos que deseen mejorar sus resultados.

## 2. Objetivos del estudio

### 2.1. Objetivo general

El objetivo de la presente tesis doctoral es explicar el impacto que tiene la orientación al mercado y su influencia directa sobre otras capacidades organizacionales como son: la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y la capacidad innovadora. Su aplicación es el sector productivo ecuatoriano de “alimentos y bebidas”. De esta manera, se contemple la relación de estas capacidades que son de importancia para las actuales y nuevas empresas en el Ecuador.

Se propone analizar la influencia en el grado de orientación al mercado desarrollado por las organizaciones. Adicionalmente, se considera en este trabajo la incorporación de la teoría de creación de empresas; y, la teoría de recursos y capacidades.

### 2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del proyecto son:

1. Analizar la influencia en el grado de orientación al mercado desarrollado por las empresas; la relación entre las cuatro capacidades empresariales y el rendimiento organizacional, ajustado a las nuevas empresas ecuatorianas.
2. Comprobar los efectos de la orientación al mercado y su influencia directa en un grupo de variables que actúan como moderadoras y su impacto positivo en los resultados de las pequeñas y medianas empresas basadas en economías de eficiencia<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La clasificación de las economías de acuerdo con el estado de desarrollo económico está adaptada del Foro Económico Mundial (WEF). Las fases se componen de economías basadas en: i) factores; ii) eficiencia; y, iii) innovación. La economía basada en *factores* está dominada por la agricultura de subsistencia y negocios de extracción, con una fuerte dependencia en la mano de obra (no calificada) y los recursos naturales. La economía de *eficiencia* es más competitiva con procesos de producción más eficientes y una mejor calidad de producto. Las economías de *innovación* son más intensivas en conocimiento y el sector de servicios se expande (<http://weforum.org>). (GEM, 2016, p. 13).

### 3. Contribuciones esperadas del estudio

Es importante para la nueva pequeña y mediana industria ecuatoriana contar con esta información de mercado lo más pronto. Esta información es un ingrediente crítico e invaluable para apoyar la toma de decisiones del empresario, porque el emprendedor requiere dar respuesta rápida a las necesidades de sus clientes.

Vinueza (2013) ha manifestado que:

El emprendedor debe estar siempre alerta y dispuesto a cambiar como lo dicta el mercado y debe mantenerse bien informado sobre las tendencias de la industria porque su habilidad de anticipar el cambio es probablemente una de las habilidades más valiosas en la búsqueda del éxito de su organización. (p. 257)

Se desarrolló este modelo conceptual para la gestión efectiva de las ya establecidas o nuevas pequeñas y medianas industrias, ajustado a sus peculiaridades. El modelo propuesto se evaluó empíricamente con una muestra de 194 empresas del sector productivo de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizada en la provincia de Pichincha, en Ecuador.

Las contribuciones esperadas son:

- Confirmar la relación efectiva de la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la capacidad de innovación y la orientación emprendedora sobre los resultados en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
- Confirmar que las capacidades de orientación al aprendizaje y la orientación emprendedora son antecedentes de la capacidad innovadora. Y que, además éstas tienen como antecedente a la orientación al mercado en la pequeña y mediana industria ecuatoriana.
- La constatación de que la variable de control “dinamismo del entorno” potencia en cierto grado la relación “orientación al mercado ~ resultados”.
- Confirmar que la orientación al mercado permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, pero la orientación al aprendizaje promueve que las empresas actúen

proactivamente y facilita la capacidad innovadora de manera constante. Los resultados organizacionales también muestran que el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación y la orientación al emprendimiento.

- Impactar en los emprendedores que tienen las ideas de negocios y quienes serán los futuros inversionistas y generadores de empleo y producción. Al tener identificados los principales factores de éxito se podrá dar la pauta necesaria para que los futuros emprendimientos puedan tener mejores oportunidades de permanencia en el mercado y aumenten su tiempo de vida.
  
- Junto con la Universidad Internacional del Ecuador y el Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, se implementarán programas de formación con temas relacionados a estas capacidades empresariales para estudiantes y para la pequeña y mediana industria ecuatoriana.

#### **4. Enfoque de la investigación**

Para cumplir con el objetivo general, contrastación de hipótesis y abordaje del estudio, el presente proyecto se basó en el método de investigación deductivo hipotético, de carácter transversal y cuantitativo. El modelo teórico y las hipótesis propuestas fueron contrastadas mediante la aplicación de análisis factorial confirmatorio de las escalas y un análisis basado en el modelo de ecuaciones estructurales. Se realizó un trabajo de campo por medio de encuestas a la población objetivo.

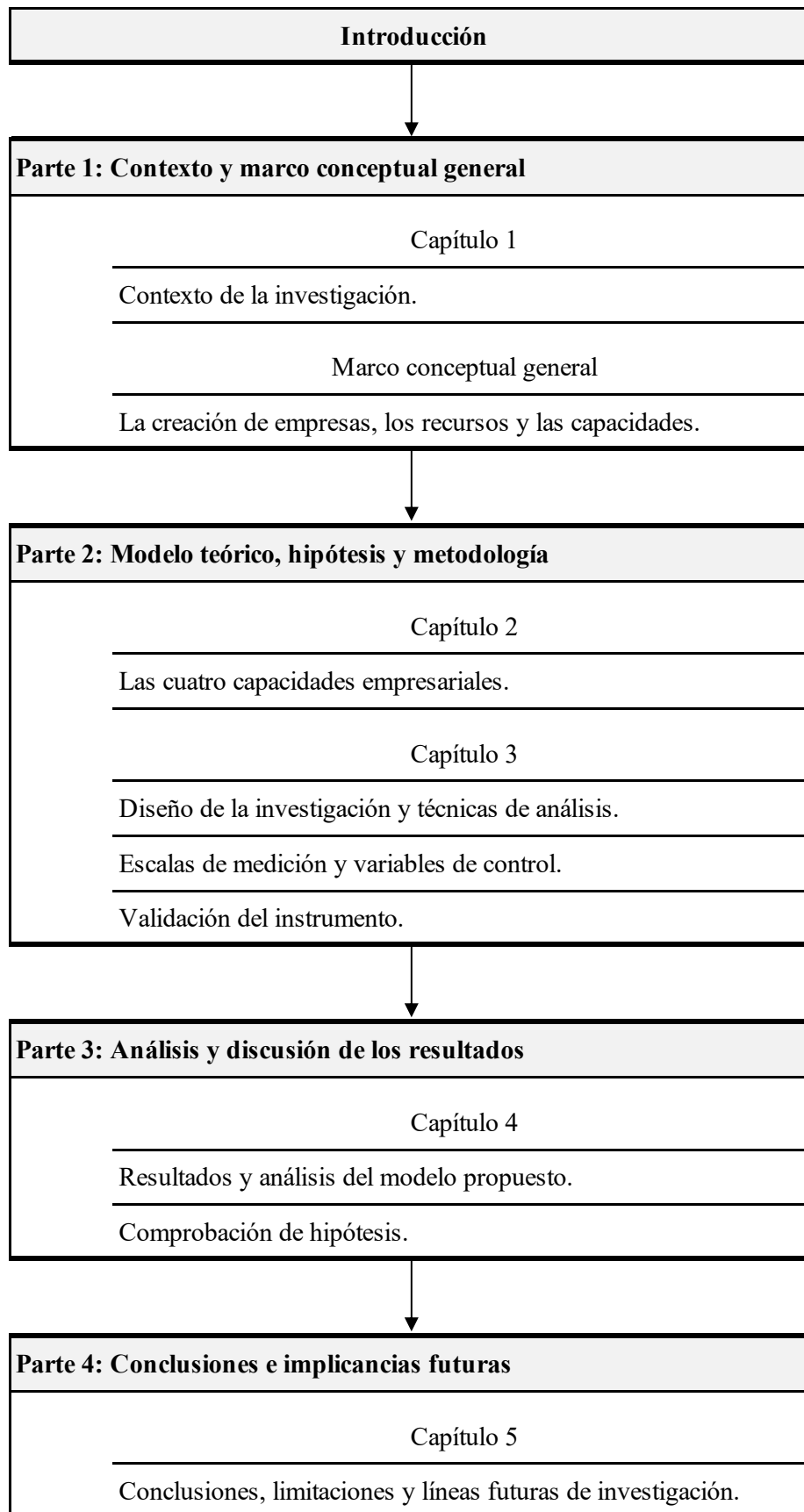


Figura 1. Estructura de la tesis doctoral.

En la Figura 1 se presenta la estructura del proyecto de investigación que está conformado de cuatro partes:

Como introducción se muestra el contexto en el cual se desarrolla la investigación: características y desafíos de la pequeña y mediana industria ecuatoriana y de las nuevas empresas. En complemento, se estudia la teoría de creación de empresas, y la teoría de recursos y capacidades; se ha realizado una revisión de la literatura sobre los conceptos incluidos en el estudio de investigación.

En la segunda parte, se desarrollan dos capítulos: en el capítulo 2 se propone el modelo teórico, donde se analizan los conceptos de i) orientación al mercado; ii) orientación al aprendizaje; iii) orientación emprendedora; iv) la capacidad de innovación y adicionalmente, planteamos las hipótesis. En el capítulo 3 se presenta la metodología que incluye: el diseño de la investigación, técnicas de análisis; el desarrollo de las escalas de medición y la validación del instrumento.

En la tercera parte, en el cuarto capítulo, se analizan los resultados del modelo propuesto; el análisis descriptivo de las variables y la comprobación de hipótesis.

Para finalizar, la cuarta parte que está formada por un quinto capítulo donde se recoge un conjunto de conclusiones generales, también se expone las implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación que se han identificado en este proyecto de investigación.





**PARTE 1:**

**CONTEXTO Y MARCO CONCEPTUAL GENERAL**

---



## CAPÍTULO 1

### 1. Contexto y marco conceptual general

#### 1.1. Contexto en el cual se desarrolla la investigación

##### 1.1.1. La Empresa

La empresa puede ser definida como una institución económica capaz de propiciar el desarrollo interno y de proyectar servicios y productos nacionales tanto al mercado interno como a las exportaciones, por lo que se puede deducir que las empresas son elementos articuladores de vital importancia para el desarrollo económico y social del Ecuador.

Blinder (2011) ha mencionado que:

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica, el cual requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. (p. 19)

Existen un conjunto de normas y requerimientos legales que deben ser cumplidos al momento de constituir una empresa y en su forma de funcionamiento, propiciando una política para la misma, dentro de un marco legal y productivo que permita su desarrollo y la transforme en un elemento de apoyo y crecimiento para la economía y la sociedad.

El libro, “Pienso, luego existe mi empresa” de Andrés Ocaña (2006) ha expresado:

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular. (p. 76)

La empresa es una institución económica que garantiza el desenvolvimiento económico de la sociedad, creando empleos, productos/servicios, atrayendo la inversión de capital, elementos que redundarán en el desarrollo económico y social y el crecimiento de las oportunidades internas y externas de reconocimiento económico y social de las capacidades de un país.

Se ha tomado este concepto de Smith a pesar de que data de más de medio siglo para enfocar el nacimiento de la empresa desde ayer, hoy y siempre, la empresa nace como un agente económico o ente social con características jurídicas propias, para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compense riesgos, esfuerzos, inversiones, entre otros. En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito o un grupo económico y/o social, que produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

### **Clasificación de la empresa por tamaño**

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base a ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos industriales, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC, 2014) es posible encapsular en una sola definición a los tres tipos de empresas y considera su clasificación en:

- a) **Microempresas:** aquellas donde los propietarios son empleados del negocio e involucran a otros miembros de su familia inmediata.
- b) **Empresas pequeñas:** aquellas donde prevalece el autoempleo, pero tienen un personal de hasta 20 trabajadores.
- c) **Empresas medianas:** Están compuestas por aquellas empresas que tienen más de 20 trabajadores pero que no superen los 200.

**Otras clasificaciones**

Las empresas se pueden clasificar también de acuerdo con los siguientes criterios:

**I. Por actividad o giro:**

1. Industriales: extractivas, agropecuarias, manufactureras.
2. Comerciales: mayoristas, minoristas, comisionistas.
3. Servicios: transporte, turismo, financieros, educación, salud, entre otros.

**II. Por origen de capital:**

1. Privadas: nacionales, extranjeras, transnacionales.
2. Públicas: centralizadas, desconcentradas, estatales, paraestatales, descentralizadas.

**III. Magnitud o tamaño:**

1. Pequeñas.
2. Medianas.
3. Grandes.

**IV. Otros criterios:**

1. Económico: básicas, semi-básicas, secundarias, nuevas, necesarias.
2. Régimen jurídico: Sociedad anónima, cooperativa, capital variable, etcétera.
3. Duración: temporales, permanentes.
4. Otros: mercadotecnia, producto.

## **1.1.2. Las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador**

### ***1.1.2.1. Definición de las pequeñas y medianas industrias***

Para calificar a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) existen indicadores como el capital, la maquinaria, la producción, la rentabilidad y el número de personal con el que cuenta una empresa para catalogarla como PyME.

La Comunidad Andina en su Decisión 702 (2008) ha indicado que:

Artículo 2. – *Ámbito de la PyME.* La PyME comprende a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el Artículo 3. No se incluyen a las Unidades Productivas Informales. (UPI) (p. 3)

Queda claramente establecido que la microempresa es aquella que posee un personal mínimo de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual no supere los dos millones de dólares americanos.

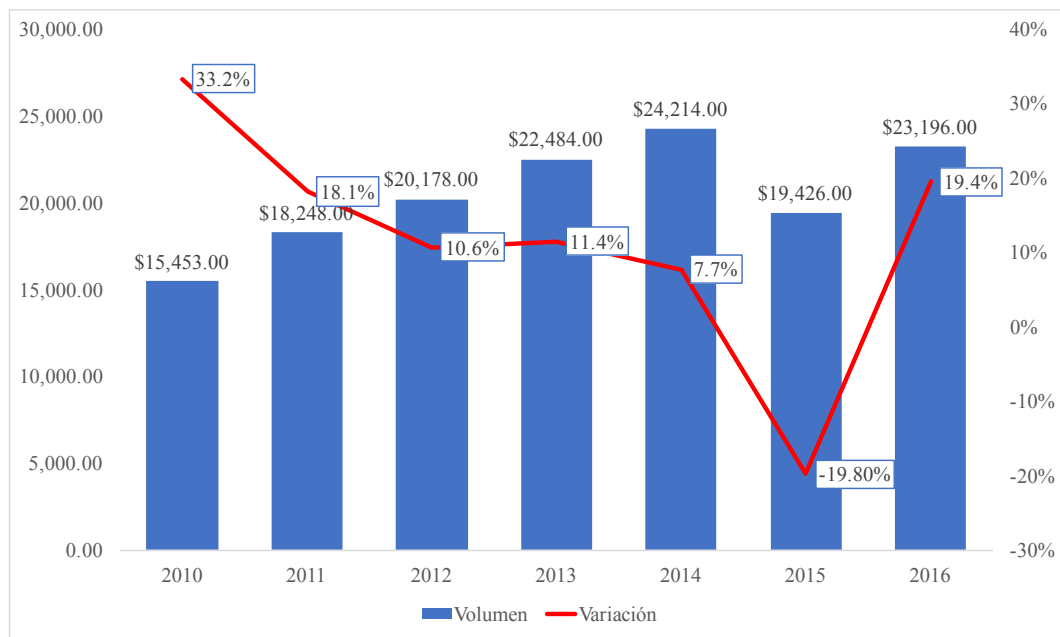
En el Ecuador, de acuerdo con la Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 del 5 de noviembre de 2010, publicada en el Registro Oficial No. 335 del 7 de diciembre de 2010, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador acogió la clasificación de PyME, en concordancia con la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución No. 1260, en la misma que se califica como PyME a las empresas que cumplan las siguientes condiciones:

- Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares.
- Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares.
- Tengan menos de 200 trabajadores. Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

De acuerdo con la información publicada por la revista de negocios Ekos<sup>3</sup>, en el censo económico 2010, realizado por el INEC, en Ecuador existen 496.708 empresas pequeñas y medianas (Ekos Negocios, 2013).

En la actualidad, las PyME, frente a la política crediticia de la banca comercial privada que por naturaleza es conservadora, trata de no incrementar el riesgo crediticio, la cartera en mora y las provisiones por cuentas incobrables, buscan la manera de obtener diferentes alternativas de financiamiento en el mercado de valores.

La Figura 2 muestra un incremento del volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado desde 2010. Las variaciones porcentuales se han mantenido positivas en cada período. En 2014 se situó en USD 24.214 millones, lo que se traduce en una variación promedio anual de 14,17 % respecto al 2010.



*Figura 2.* Evolución del volumen de crédito anual 2010–2016 en millones de dólares. Adaptado de la nota técnica No. 78 del Banco Central del Ecuador (septiembre, 2015), ISSN: 1390–0056. Y del informe “Evolución del volumen del crédito y tasas de interés del sistema financiero nacional” del Banco Central del Ecuador (enero, 2017).

<sup>3</sup> Por: Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos. [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com)



Durante 2014 y 2015, las instituciones financieras privadas han tenido un comportamiento más restrictivo en el otorgamiento de créditos en los siguientes segmentos:

- Consumo.
- Vivienda.
- Productivo (para el sector agrícola).
- Microcrédito (para las PyME).

Empresas con trayectoria con posicionamiento en el mercado y reconocido *goodwill*<sup>4</sup> acceden con facilidad al crédito bancario, no así las pequeñas empresas que son las castigadas en ese segmento financiero, porque los bancos argumentan que no cuentan con garantías suficientes que respalden la deuda, además su posición competitiva y la inadecuada estructura financiera también son otras causas por las que no pueden obtener el crédito.

El Estado a través de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador impulsa este proceso y en el año 2003 en el Registro Oficial 220 autoriza el mecanismo de negociación de “Registros de Valores no Inscritos” (REVNI).

A esto se suma el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones aprobada en diciembre 2010, que pone especial interés en las pequeñas empresas. Demostrando de esta manera la confianza que se genera en éstas.

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2014) ha definido a las pequeñas y medianas industrias como:

A las empresas de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos. En el Ecuador, las pequeñas y medianas industrias que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos los siguientes

---

<sup>4</sup> *Goodwill*: es un activo intangible que es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Muestra el valor de la reputación de una empresa, que puede afectar a la situación en el mercado de esta, tanto positiva como negativamente. Si afecta positivamente se llama *goodwill*. Éste es un activo intangible, un elemento de la empresa con valor prolongado, no destinado por lo general a la venta (<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC38.pdf>). (p. 4)

sectores productivos: a) Alimentos y Bebidas; b) Construcción; c) Cuero y Calzado; d) Gráfico; e) Maderero; f) Metalmecánico y Eléctrico; g) Productos Químicos y Plásticos; h) Textiles; i) Tecnologías de Información y Comunicación –TIC–; y, j) Otros.

Las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que son fundamentales en la generación de riqueza y empleo.

#### ***1.1.2.2. Fortalezas de las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador***

- Representan el 95 % de las unidades productivas.
- Generan el 60 % de empleo.
- Participan del 50 % de la producción.
- Amplio potencial redistributivo.
- Capacidad de generación de empleo.
- Amplia capacidad de adaptación.
- Flexibilidad frente a los cambios.
- Estructuras empresariales horizontales.

#### ***1.1.2.3. Debilidades de las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador***

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Insuficiente capacidad productiva.
- Inadecuada maquinaria y procedimientos distintos a las normativas de calidad exigidas en otros países.

#### ***1.1.2.4. Características de las pequeñas y medianas industrias***

Al ser una empresa en desarrollo sus principales características consisten en:

- Requieren de exigencias técnicas, de calidad y legales.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización.
- Débiles encadenamientos productivos–materias primas.
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente capacidad productiva para exportar.

#### ***1.1.2.5. Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador***

De acuerdo con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010), para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

- a) **Micro–empresa:** es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores a cien mil (USD 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.
- b) **Pequeña empresa:** es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (USD 100.001,00) y un millón (USD 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.
- c) **Mediana empresa:** es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (Asamblea Nacional, 2010)

### ***1.1.2.6. Desafíos que afrontan las pequeñas y medianas industrias***

Las pequeñas y medianas industrias juegan un papel de gran importancia dentro del crecimiento de toda economía debido a su relación e incidencia en el desarrollo económico de todos los países del mundo.

Acosta (2010) ha afirmado que:

La creatividad y la innovación son dos conceptos que circulan por el mismo camino; pues existe una relación de complementariedad entre ellos. Una idea –espacio de creatividad–, sin aplicación a la satisfacción de alguna necesidad presente en el mundo real difícilmente trascenderá en la historia. (p. 126)

El desarrollo de ideas creativas como la base del surgimiento de nuevos emprendimientos es el gran desafío para Ecuador y América del Sur. Como se explica en el trabajo de Kantis, Ishida y Komori (2002) promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sobre “Empresarialidad en economías emergentes”<sup>5</sup>, una de las grandes diferencias que hacen más competitivos a los emprendedores del Este de Asia, en relación con los de América del Sur, es su preocupación por competir en los mercados nacionales e internacionales con bienes y/o servicios que poseen elevados niveles de innovación.

Dentro de la construcción de una cultura empresarial basada en la práctica permanente de la creatividad e innovación, es fundamental que el triángulo –empresa, Estado y universidad– empiece ya a funcionar; pues mucho se ha hablado en Ecuador de la interacción de los actores antes señalados, pero muy poco se ha actuado. Es momento que se pase del discurso a la acción, en esta materia, se construirá el camino de un tejido empresarial altamente competitivo nacional e internacional.

---

<sup>5</sup> Para conocer más del estudio: <http://www.iadb.org/sds/sme> o [http://www.iadb.org/sds/ifm\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm). En el mismo sitio se encontrarán las tablas estadísticas en las que se basó el análisis del estudio.

Es importante ver la ubicación del Ecuador en este ámbito competitivo, dentro del Índice Global de Competitividad, publicado por el Foro Económico Mundial. A pesar del mejoramiento registrado a nivel del puesto y de la calificación en el *ranking* global de competitividad, tanto para actores del sector privado como público, todavía falta mucho por hacer en innovación y sofisticación empresarial.

Si se compara el puntaje alcanzado, a pesar de su dinámica positiva, con el puntaje máximo que se podría alcanzar “7 puntos”; Ecuador, en materia de innovación, llega cerca del 43 % de la calificación que se pudiera llamar de excelencia. Y en sofisticación de los negocios alcanza cerca de 52,86 % de la calificación de excelencia.

Wilson Araque, director del Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar (6 de noviembre de 2012), ha mencionado que:

Ecuador, a pesar de las bajas calificaciones empieza a dar indicaciones buenas sobre lo que se pretende hacer para estimular la innovación y sofisticación de los negocios, como mecanismos propicios para fomentar la creatividad y la innovación empresarial ecuatoriana.

Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad, los resultados indican que el crecimiento depende en una buena medida del desempeño de sus pequeñas y medianas industrias.

Como se expuso anteriormente, existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros ya mencionados.

Los últimos cuatro años fueron favorables para las pequeñas y medianas industrias y se destacaron los resultados de las actividades inmobiliarias, así como de los servicios, telecomunicaciones, pesca y acuicultura. Se reflejan los importantes desafíos por emprenderse desde las actividades primarias que enfrentan

los mayores costos, incidiendo en la rentabilidad de los negocios<sup>6</sup>. Es fundamental elaborar políticas orientadas al desarrollo de las actividades de las pequeñas y medianas industrias para consolidar su presencia.

De acuerdo con el reporte del GEM de 2015, se manifestó que “Las habilidades emprendedoras” incluyen cuatro pilares: Emprendimiento por Oportunidad, Absorción Tecnológica, Capital Humano y Competencia. Para Ecuador “Las habilidades emprendedoras” tiene una valoración de 25,8 (sobre 100).

El pilar de “Emprendimiento por Oportunidad” combina la motivación por oportunidad, pero enfrenta limitaciones por regularización (menor libertad para hacer negocios). Como muestra la Tabla 1, este pilar ha sufrido una significativa caída entre 2013 y 2016, disminuyendo las oportunidades reales de los emprendedores. De forma similar, la capacidad de absorción tecnológica (a nivel de empresa) reflejada en el pilar 7, es uno de los grandes desafíos para el ecosistema ecuatoriano, por su relevancia para crear firmas innovadoras y con potencial de crecimiento.

---

<sup>6</sup> Para el análisis de resultados se trabajó a partir de la información entregada por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI), con base a las declaraciones 2011 (incluía razón social de cada entidad, niveles de ingresos operacionales, utilidades e impuestos). Entre los indicadores está el crecimiento en ventas junto con la utilidad/ventas que evalúa la rentabilidad del negocio y peso de los impuestos sobre ingresos, que valora el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Tabla 1

*Pilares de habilidad emprendedora*

<b>Pilar</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
6. Emprendimiento por Oportunidad	*0.33 (3)	0.22 (8)	0.22 (9)	0.23 (10)
7. Absorción Tecnológica	0.07 (12)	0.2 (9)	0.17 (11)	0.12 (13)
8. Capital Humano	0.08 (11)	0.23 (7)	0.27 (7)	0.28 (6)
9. Competencia	0.24 (5)	0.46 (4)	0.57 (4)	0.53 (3)

*Nota.* Mínimo 0, Máximo 1. El valor entre paréntesis representa la posición entre los 14 pilares (1 mejor, 14 peor). Adaptado de los reportes de The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI) de los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

***1.1.2.7. Las nuevas pequeñas y medianas industrias entrantes***

Las nuevas entrantes tienen condiciones diferentes para la gestión respecto a las empresas ya establecidas. Para Aching (2011) éstas tienen como desventaja reunir un grupo de personas que por lo general no habían trabajado juntas previamente. Según Karlsson y Honig (2007), este tipo de empresas tienen como desventaja que deben tomar decisiones con presiones de tiempo. En este sentido, Pelham (2000) sugiere que las nuevas empresas deben dar respuesta rápida a informes de insatisfacción de sus consumidores, respuesta inmediata a retos de la competencia y gran velocidad para detectar las preferencias de producto/servicio de los clientes.

La gran complejidad de este reto provoca una alta tasa de mortalidad para los nuevos entrantes, la mayoría fracasa en los primeros años subsecuentes al arranque de actividades. Aguilar (2010) ha señalado que las estadísticas de fracaso

a nivel internacional muestran que más de un 50 % de las nuevas empresas cierran sus operaciones durante los primeros cinco años de funcionamiento en el mercado.

Barandearán (2014) ha reportado que el 90 % de las nuevas empresas en Estados Unidos cierran sus puertas dentro de sus primeros diez años de vida. Según Van Praag (2003) el 50 % de las nuevas empresas fracasan antes de cumplir los cuatro años de vida. En un estudio empírico con más de 10 mil nuevas empresas estadounidenses de alta tecnología con más de 5 empleados, sólo el 22 % logró sobrevivir después de cinco años operando en el mercado.

El reporte del GEM (2012) ha señalado que:

La TEA para Ecuador en 2012 fue 26,6 %, la más alta desde 2008, mostrando la tendencia a recuperar la actividad empresarial que decayó en 2009 por efectos de la crisis global. La TEA obtenida mostró que aproximadamente algo más de un cuarto de la población adulta planificaba el inicio de un negocio o era propietario de una empresa joven, en el primer semestre de 2012. (p. 32)

En Ecuador, la tasa de negocios nacientes en 2012 fue de 16,7 % mientras que la de negocios nuevos fue de 11,7 %, esta última se ha mantenido relativamente estable desde el 2008, cuando fue igual a 9,1 %<sup>7</sup>. En cambio, los negocios nacientes han experimentado un incremento considerable en el tiempo y actualmente esta tasa casi duplica la de 8,71 % reportada en el 2008, evidenciándose una etapa de gestación de negocios muy dinámica.

Para Ecuador, en el año 2014 se observó una caída en la tasa de creación de negocios nuevos con respecto a 2013, ésta también se observa en la composición de los negocios, con una reducción de siete puntos porcentuales en la producción de negocios nuevos en actividades extractivas, con respecto a lo observado en 2013 (12 %). Al mismo tiempo, se produce un incremento en la proporción de los negocios nuevos dedicados a la transformación que alcanza un 27 %, proporción

---

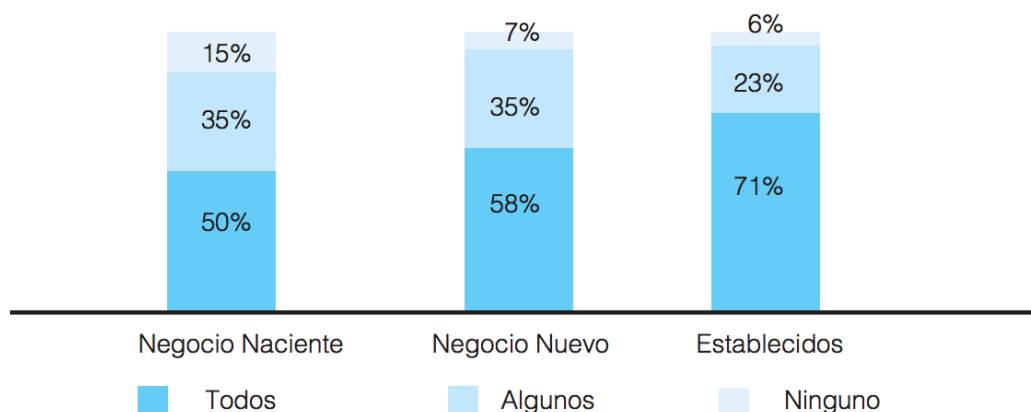
<sup>7</sup> El incremento experimentado no estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95 %.



más alta observada en los últimos cuatro años. De forma similar a años anteriores, la mayoría de los negocios nuevos están dedicados a servicios orientados a consumidores (61 % en 2014).

Las cifras en cuanto a la creación, estabilidad y posible crecimiento de las empresas ecuatorianas fueron similares a las de 2014, 2015 y 2016 existen pérdidas de potenciales emprendedores a lo largo del ciclo de vida empresarial, desde la intención de emprender hasta empresas establecidas. La dificultad para quienes realizan actividad emprendedora temprana de convertirse luego en negocios establecidos también se hace evidente si se analiza la evolución histórica de los indicadores de ambos tipos de emprendimientos.

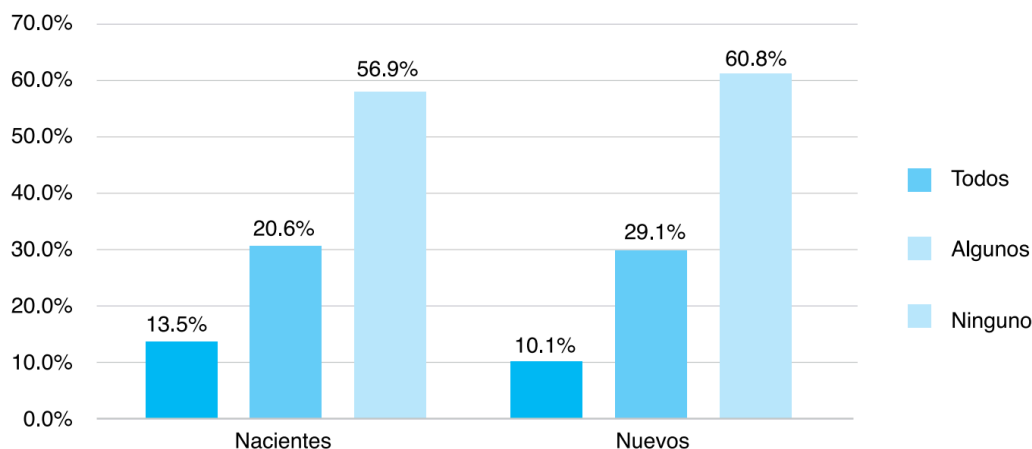
Pese que al ecuatoriano promedio le interesa comprar productos innovadores, el nivel de diferenciación de los productos ofrecidos por los emprendedores es bajo, como se aprecia en la Figura 3. Más aún, la percepción de los emprendedores sobre la diferenciación de sus productos es menor conforme la empresa se establece, evidenciando las dificultades de desarrollar productos y servicios innovadores.



*Figura 3.* Competidores que ofrecen el mismo producto. Adaptado del reporte del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014.

De acuerdo con el reporte del GEM (2015), el nivel de diferenciación e innovación de los productos ofrecidos por los emprendedores ecuatorianos sigue siendo bajo (Figura 4). El 60,8 % no ofrece productos considerados nuevos por los

consumidores, el 29,1 % ofrece algunos productos diferenciados y el 10,1 % no ofrece ningún producto con diferenciación.



*Figura 4.* Competidores que ofrecen el mismo producto. Adaptado del reporte del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015.

De acuerdo con los reportes del GEM 2015 y 2016, el nivel de diferenciación e innovación de los productos ofrecidos por los emprendedores ecuatorianos es bajo. Y para el 2016 alrededor del 70 % de los ecuatorianos no perciben al producto o servicio como nuevo o novedoso, es decir, baja o nula innovación (GEM, 2016).

Es decir, que las empresas no solo carecen de capacidad de diferenciarse, sino que perderían esa capacidad a medida que se consolidan.

#### ***1.1.2.8. Cierre de negocios en el Ecuador y América del Sur***

Entre las economías de “eficiencia”, Ecuador tiene la segunda tasa más alta de cierre de negocios con 5,3 %. Un 34 % de los ecuatorianos que cerraron un negocio afirmaron hacerlo porque éste no era rentable, seguido por un 23,3 % que lo hizo por problemas personales. Problemas en la obtención de financiamiento fue listada como la tercera razón más importante para el cierre de negocios en ese año (17,5 %). En las economías en “Transición a la Innovación” se experimenta una

menor tasa de cierre de negocios; entre estos países, Uruguay tiene la tasa más alta de cierre de negocios con un 3,6 %.

Es interesante observar que en varios países de la región (con la excepción de Ecuador y Brasil) ha existido una importante reducción en la tasa de cierre de negocios en los años posteriores al 2008. Entre estos se destaca el caso de México donde, en 2008, un 11 % de la población afirmó haber cerrado un negocio en el último año y para 2012 esta tasa se redujo a un 2,6 %. En Argentina y Perú también se observó una reducción importante de esta tasa en los últimos cuatro años, debido a que los emprendedores decidieron discontinuar su negocio en los últimos doce meses debido a las percepciones del entorno y sus condiciones. (GEM, 2013).

Pero no solo se observan diferencias en la tasa de cierre de negocios entre los diferentes países de la región, sino que existen diferencias estadísticamente significativas entre las tasas de cierre de negocios de los emprendedores y el resto de los ecuatorianos en el año 2012. Esta realidad se ve reflejada en el hecho de que un 9,8 % de los emprendedores reportó haber cerrado un negocio en los últimos doce meses, mientras solo un 3,7 % de los que no se encontraban emprendiendo en 2012 mencionaron haberlo hecho. Esto lleva a pensar en una mayor volatilidad entre los emprendedores, ya que una mayor proporción de ellos decide volver a comenzar después de que una iniciativa de negocio anterior ha fracasado.

El reporte del Global Entrepreneurship Monitor (2013), ha mencionado que:

Ecuador tuvo la tasa de cierre de negocios más alta de la región y en menor grado Argentina, son los únicos países donde se ha evidenciado una clara tendencia creciente en el cierre de negocios en los últimos años. Por el contrario, Perú, donde se han observado mejoras en los otros indicadores de emprendimiento, muestra una marcada caída en la tasa de cierre de negocios, registrando en 2013 menos de la mitad de lo observado en 2010 (6,7 %). (p. 43)

El informe explica también que en 2014 los motivos de cierre de empresas citados con mayor frecuencia son “el negocio no era lucrativo” y “problemas de financiamiento”. En promedio, desde 2008 el comportamiento de las respuestas ha

sido muy parecido, 41 % de la población encuestada refiere el primer motivo y 17 % el segundo; en promedio 20 % atribuye a motivos personales. Esto parece indicar que la selección del negocio y mercado no serían las más apropiadas. El segundo motivo, problemas de financiamiento, puede estar vinculado al primer motivo, pero también evidencia problemas de gestión.

Tanto como para los emprendedores de la TEA como para los propietarios de negocios establecidos, el motivo principal de cierre de un negocio en 2014 fue “el negocio no era lucrativo”. En 2015 dicho motivo se mantiene para los negocios establecidos, pero para los emprendedores este motivo pasa a segundo lugar y toma su lugar los motivos personales. Esto podría tener relación con la madurez para emprender, o la madurez de la idea, o la existencia de otras oportunidades como opciones de vida.

Para los propietarios de negocios establecidos, el segundo motivo de cierre de negocio en 2015 fue “problemas de financiamiento”, lo que contrastaba con 2014, año en el que esta motivación ocupaba la quinta posición, mientras que “otra oportunidad de negocio” se encontraba en segundo lugar. Dado que los propietarios tienen posiblemente mayor experiencia y percepciones más reales del entorno, esto podría indicar una alerta sobre el dinamismo de la economía afectando a los negocios establecidos más que a los emprendimientos tempranos.

Los motivos de cierre indirectamente evidencian algunas fortalezas de los negocios que han logrado vencer la barrera de los 3,5 años no solo en el giro de las actividades comerciales, sino también en las competencias de sus fundadores y equipo de gestión.

## 1.2. Marco conceptual general

### 1.2.1. La creación de empresas

Berry (2014) ha afirmado que:

La teoría de creación de empresas surge como campo de estudio en la década de los setenta, sus inicios se pueden ubicar con Knight (1921) y su aporte sobre riesgo e incertidumbre; Schumpeter (1934) con su idea de nuevas combinaciones y olas de destrucción creativa conducidas por emprendedores; Penrose (1959) con la idea de servicios emprendedores y oportunidades productivas. En esta misma perspectiva sobresalen los economistas austríacos Hayek (1949), Mises (1949) y Kirzner (1973) al hacer evidente la importancia del individuo en la economía. Hayek (1945) introduce el aprendizaje mutuo y la conciencia de participación en el mercado. Y Mises (1949) han develado la acción humana como conducta consciente. Kirzner (1973) además de contribuir a un mayor conocimiento de los trabajos de Hayek y Mises (1949), han introducido la idea de descubrimiento emprendedor. (p. 119)

En la versión de Kirzner, los individuos actúan en función de la búsqueda de oportunidades, es decir, en vez de actuar como maximizadores, permanecen alertas a los cambios o irregularidades presentadas en la economía. La visión austríaca de la acción humana creativa y activa es contraria a la visión neoclásica, que ve al hombre como un ser pasivo, racional y mecánico dentro de un contexto de mercados eficientes.

Como área de investigación científica, la teoría de creación de empresas nace en 1974 a partir de un grupo de la *Academy Management's Business Policy Division* organizado por Karl Vesper. Este hecho se ve fortalecido por los hallazgos de David Birch (1979), *The Job Generation Process*, los cuales han expuesto a la creación de pequeñas empresas como el motor del crecimiento económico en Estados Unidos de América. Los resultados de Birch (1979) fueron importantes

porque hasta ese momento se asumía que las grandes empresas eran las que generaban el empleo productivo<sup>8</sup>.

El interés investigativo en la creación de empresas también ha ido cambiando, inicialmente, las exploraciones se centraban en los rasgos de los individuos, luego fueron desplazándose hacia otras perspectivas, enfatizando, por ejemplo, en el campo de la creación. En este sentido se ubica: la creación de riqueza, la creación de innovaciones, la creación de cambio, la creación de empleo y la creación de valor, entre otras.

De acuerdo con la literatura estudiada acerca de la creación de empresas, todo depende de las condiciones y el tipo de propietario fundador donde se desarrolla este proceso. De ahí nace la necesidad de considerar en el estudio del proceso de creación de empresas, las variables: actitudes y valores del empresario fundador, factores cognitivos, conductas, funciones y todos los factores que estén relacionados con el entorno.

Czinkota y Kotabe (2001) han citado a Gartner (1985) y éste ha mencionado que el proceso de la creación de empresas es un fenómeno multidimensional que está formado por variables complejas, luego este mismo autor expone una taxonomía del fenómeno de creación de empresas. Estos mismos autores han considerado que existen muchos tipos de empresarios, fundadores de nuevas empresas, de conductas y entornos al momento de crearlas. De la misma manera, Gartner (1985) ha definido su clasificación: i) creación de una nueva empresa independiente; ii) un nuevo centro de beneficios dentro de una organización con otros negocios establecidos; y, iii) una alianza estratégica.

Blake (2011) ha explicado que Van de Ven (1984) en su estudio empírico en empresas ha propuesto tres dimensiones:

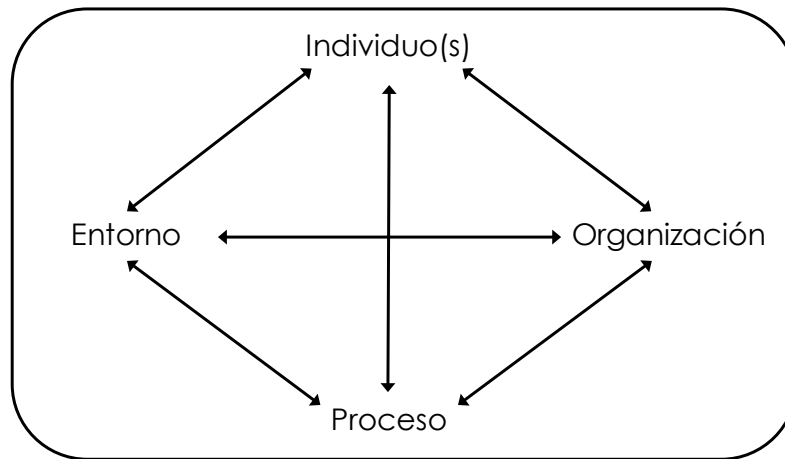
---

<sup>8</sup> Otros trabajos que apoyan los hallazgos de Birch son los de Reynolds, Hay y Camp (1999) y Arzeni (1998). Reynolds, Hay, Bygrave, Camp y Autio (2000) han afirmado –en el *Global Entrepreneurship Monitor*– que desde 1980, mientras las empresas de *Fortune 500* perdieron más de cinco millones de trabajos, fueron creados 34 millones de nuevos trabajos. Arzeni refuerza los anteriores resultados a partir de una investigación hecha en la OECD, en la que encontró que el 35 % de nuevos trabajos creados en 1995 procedían de empresas con menos de cinco trabajadores.

- a) **Empresarial:** incluyen las características y atributos psicológicos de los emprendedores fundadores.
- b) **Organizacional:** incluyen la planificación y organización de actividades que se toman antes y después del inicio de operaciones de la empresa.
- c) **Ecológica:** incluye el entorno para influir en el desarrollo de la industria.

Cuatro dimensiones revelan el fenómeno de creación de nuevas organizaciones estudiada por Gartner (1985, 1989 y 1998) se muestran en la Figura 5, las variables que se incluyen en cada dimensión son las siguientes:

- a) **Individuo:** deseos, motivaciones e intenciones en la creación de empresas, necesidad de logro, propensión a tomar riesgos, satisfacción en el trabajo, experiencia laboral, experiencia en creación de empresas, familiares emprendedores, edad, género y nivel de educación.
- b) **Proceso:** identificación de oportunidad de negocio, elaboración de un plan de negocio, selección de productos o servicios, ubicación de la empresa, relaciones o redes del empresario.
- c) **Entorno:** disponibilidad de recursos financieros, personal calificado, accesibilidad de proveedores y consumidores, regulaciones gubernamentales, relaciones con universidades, incubadoras y parques científicos y tecnológicos, barreras de entrada, rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de clientes y proveedores.
- d) **Organización:** selección de estrategia competitiva, desarrollo de capacidades y competencias organizacionales, diseño de estructura organizacional.



*Figura 5.* Estructura para describir la creación de nuevas empresas.

Adaptado de Gartner (1985, p. 698).

Sobre la Teoría de Creación de Empresas, existen algunas investigaciones acerca de la solución de problemas en el desarrollo económico, innovación empresarial y generación de empleos de un país a través de una ventaja competitiva.

Hirshleifer (2013) ha citado a Veciana (1999), quien ha clasificado su estudio sobre la función empresarial y la creación de empresas, dando como resultado cuatro enfoques: i) enfoque económico; ii) enfoque psicológico; iii) enfoque sociocultural o institucional; y, iv) enfoque gerencial.

- El *enfoque económico* agrupa las teorías sobre la función del empresario y la creación de empresas (*entrepreneurship*) basado en la racionalidad económica.
- El *enfoque psicológico* investiga al empresario (*entrepreneur*) como el creador de la empresa bajo el concepto empírico del empresario. (Veciana, 1999).
- En el *enfoque sociocultural* o *institucional* influyen los elementos socioculturales del entorno en la creación de empresas, es decir, los factores determinantes que motivan una actividad emprendedora.
- En el *enfoque gerencial* se enmarcan las labores de los empresarios en cuanto a la labor en el proceso de la creación de nuevas empresas.



De esta manera, esta propensión puede venir explicada por determinados fenómenos sociales como la marginalidad social, la religión, la familia, la ideología reinante, el entorno empresarial, la cultura, etc. Barrera (2015) ha explicado que las diversas teorías de este enfoque concluyen en que, si la función empresarial ha florecido, debe haber una congruencia entre la construcción ideológica-cultural y el comportamiento económico.

#### ***1.2.1.1. La dimensión del individuo o empresario fundador***

En la literatura estudiada se observa que se han realizado trabajos sobre la dimensión del individuo en la creación de empresas sobre el perfil del emprendedor, entre ellas, destacan las variables de la personalidad, educación, experiencia laboral previa, creación de empresas, edad y el género del emprendedor. En cuanto a la variable: “edad”, no se ha derivado información concluyente.

Sin embargo, sí se ha encontrado una relación representativa positiva para la variable características de la personalidad y el éxito de nuevas empresas, esta variable incluye las actitudes ante el riesgo, la necesidad de logro y el autocontrol del empresario fundador.

Adicionalmente, diversos estudios coinciden sobre factores como la educación y la experiencia laboral previa del emprendedor en sectores industriales relacionados con la nueva empresa, así como la experiencia previa del empresario fundador en la creación y en el éxito de nuevas empresas.

#### ***1.2.1.2. La dimensión del entorno en la creación de empresas***

Pensar únicamente en las características o perfil del emprendedor para establecer el grado de éxito de las nuevas empresas resulta inconcluso, es significativo tomar en cuenta otros factores como el entorno de la organización, no se debe exagerar las habilidades del emprendedor, correspondemos tener un enfoque realista sobre sus limitaciones.

Efectivamente, es relevante reflexionar el impacto de factores relacionados con otra de las dimensiones propuestas por Gartner (1985), se trata de la influencia

del entorno en las posibilidades de éxito de las nuevas pequeñas y medianas industrias. En la Tabla 2 se presentan los trabajos realizados incluidos en la literatura revisada dentro de la dimensión del entorno.

Tabla 2

*Estudios sobre la dimensión del entorno en la creación de empresas*

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

Con relación a la dimensión del entorno, una de las variables que más ha llamado la atención de los investigadores son las tipologías del sector industrial, varios estudios concluyen que para las nuevas pequeñas y medianas empresas es recomendable ingresar en sectores industriales en crecimiento que les permitan competir con las ya establecidas.

También se recomienda el acceso en industrias que no sean intensivas en capital y que no requieran grandes economías de escala, esto debido a las limitaciones de las pequeñas y medianas empresas en su disponibilidad de recursos financieros, de esta forma, para las industrias intensivas en mano de obra los requerimientos de inversión serán menores.

Adicionalmente, se sugiere a las nuevas empresas participar en sectores industriales fragmentados para evitar la competencia directa con grandes empresas ya establecidas en sectores concentrados, ya que las empresas establecidas en este tipo de mercados tienen mayores ventajas competitivas en comparación con las nuevas.

Varias investigaciones como las de Hernández (2010), Etzkowitz (2002), Laukkanen (2000, 2003), Lee y Osteryoung (2004), Markman, Phan, Balkin, Gianiodis (2005), Phan, Siegel, Wright (2005) sobre la dimensión del entorno han justificado la efectividad de los programas de apoyo gubernamentales en la creación de nuevas empresas, la eficacia de incubadoras de negocios, la influencia positiva de parques científicos y tecnológicos, así como de la relación con universidades.

Los emprendedores deben tener en cuenta que no solamente se trata de descubrir las oportunidades de negocio, sino que deben construirlas, evaluarlas y explotirlas a través del proceso de creación de empresas.

¿Cómo y por qué nuevas empresas sobreviven el proceso de arranque y crecen hasta ser exitosas?

Algunos estudios de Gartner (1998), Wu (2007), Newbert (2005) han coincidido en mencionar que la respuesta se encuentra en que este tipo de empresas puedan identificar y adquirir recursos y capacidades valiosos para los primeros años de vida en entornos dinámicos como los actuales.

Definitivamente, los antecedentes personales del empresario o equipo fundador, las características del entorno y las variables de proceso en el marco de la estructura de creación de nuevas empresas son relevantes. Sin embargo, el desarrollo de capacidades empresariales relacionadas con la organización tiene mayor importancia en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas. Minniti y Lévesque (2008) han propuesto como línea de investigación determinar qué tipo de capacidades empresariales influyen más en el crecimiento de las empresas de nueva creación que otras.

Tal como se expuso en la investigación se cree relevante la definición de capacidades empresariales clave para mejorar el rendimiento organizacional de las nuevas pequeñas y medianas industrias. De acuerdo con Brush y Vanderwerf (1992), mejorar los resultados de las nuevas empresas es vital para aumentar las posibilidades de supervivencia y crecimiento de este tipo de empresas.

### **1.2.2. Los Recursos y Capacidades**

La Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) surge durante la década comprendida entre 1980–1990, como una nueva orientación en el campo de la dirección estratégica en relación con los factores explicativos de la rentabilidad empresarial. Esta teoría supuso una alternativa al modelo dominante de esa época sobre estructura–resultados y de sectores industriales, conocido como el enfoque de la organización industrial, este enfoque está relacionado principalmente con la dimensión del entorno en el proceso de creación de nuevas empresas propuesto por Gartner (1985).

La TRC se basa en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para justificar la formulación de determinada estrategia de una empresa. Así, de acuerdo con El Emprendedor (2013), quien cita a Fernández y Suárez (1996): i) cada empresa es heterogénea ya que posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre las que se puede sustentar una ventaja competitiva; y, ii) puede mantener dicha heterogeneidad a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible, lo que le proporcionará una renta a largo plazo.

En los últimos años, este enfoque está adquiriendo relevancia y desarrollo en el ámbito de la estrategia empresarial, contrarrestando el excesivo peso que dentro del análisis estratégico han tenido los aspectos externos, concretados fundamentalmente en el modelo de fuerzas competitivas de Porter (1982).

Bajo esta línea, se diferencian dos partes, pero claramente relacionadas: la teoría de recursos y la teoría de las capacidades. La teoría de recursos se inicia con contribuciones de Penrose (1959). Para este autor, la empresa es un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar.

Sin embargo, los elementos que contribuyen a su crecimiento son los servicios que aquellos recursos proporcionan, o el uso que de ellos se hace. Wernerfelt (1984) ha concebido a los recursos como todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de manera semi-permanente, como sucede con marcas, conocimiento tecnológico propio, maquinaria, procedimientos eficientes o capital.

#### ***1.2.2.1. Recursos y Capacidades como fuente de ventaja competitiva***

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual, se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. Esa relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que existen una serie de factores no controlables por ésta, que constituyen el entorno. La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales.

Flor (2011) ha señalado que, desde la pasada década, algunos factores han afectado la naturaleza de la competencia, modificando las fuentes de ventaja competitiva y el funcionamiento económico de los diferentes agentes económicos.

Entre dichos factores cabe mencionar la liberalización en determinados sectores, el paso de un sector integrado verticalmente y centralizado a otro descentralizado, de estructura fragmentada y dominado por empresas especializadas, cuyos excesos de capacidad se resuelven acudiendo a fusiones, adquisiciones o alianzas que permiten acceder a mercados cerrados; la necesidad de ser “ecológico” en la concepción y uso de los productos y servicios, así como en el manejo de los desechos; la orientación al cliente y la calidad, todo ello, marcado por el impacto de la competencia global.

El nuevo esquema organizativo habrá de tener en cuenta los constantes y rápidos cambios del entorno, la visión y el propósito organizacional, las necesidades y expectativas de los diversos agentes que interactúan con la empresa –clientes, proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno, sociedad en general– y el proceso de creación de valor, con la posibilidad de operar en un entorno complejo e incierto, generando entre todos los que forman parte de la organización –personas, grupos, redes– un conocimiento que sea capaz de añadir valor y diferenciarla, generando así, ventaja competitiva sostenible, sin olvidar que el conocimiento se adquiere cuando el ser humano aprende.

Sin embargo, la competitividad no se relaciona exclusivamente con factores del entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y las capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo, en especial, acorde a lo tratado, el conocimiento, que constituye un recurso porque se requiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades de la empresa: mercado, clientes, tecnología, legislación, competencia, mejores prácticas, producción, servicio, entre otros. (Reinoso, 1999). Por otra parte, se trata de un recurso intangible, individual, humano y organizativo, en ocasiones escaso, heterogéneo, defendible legalmente, valioso estratégicamente para la empresa ya que no se deprecia con el uso y su réplica o imitación puede ser difícil dada su naturaleza tácita y compleja.

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera. Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias

para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

El conocimiento reside en la mente de las personas y de allí su conexión inicial con la dirección de recursos humanos y el aprendizaje en las organizaciones, el cual, se traduce en escenarios de interacción social para compartirlo y dinamizarlo, de directrices para aplicarlo en función de procesos y resultados concretos, del acompañamiento y continuidad que le son propios y de la necesidad de ser medida su contribución. Sin olvidar que, desde su lectura como recurso o capacidad, en particular en una sociedad del conocimiento, se convierte en un bien transable en el mercado con un relevante impacto estratégico y competitivo.

Trias (2012) ha afirmado que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización. Si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, tal ventaja competitiva será sostenible, por lo que tanto los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

#### ***1.2.2.1.1. Recursos***

Según Berry (2014) los recursos son todos los activos, procesos organizativos, capacidades, atributos de la organización, información y conocimiento, controlados por la firma, que permiten la formulación e implantación de estrategias que incrementan su eficacia y eficiencia. La definición del autor es amplia e incluye a las capacidades y las clasifica en tres categorías:

- a) **Capital físico:** incluye la infraestructura utilizada por una firma, sus fábricas, equipamiento y su localización geográfica.



- b) **Capital humano:** abarca el conocimiento, entrenamiento, experiencia, inteligencia, comunicación y relaciones del personal de la organización.
- c) **Capital organizacional:** agrupa su estructura formal e informal, sus mecanismos de control, las relaciones entre grupos dentro de la organización y de la firma con grupos de su entorno.

Pero para otros autores la definición de recursos es más específica, de acuerdo con Grant (1991), quien ha definido los recursos como insumos del proceso productivo, entre los que se encuentran la maquinaria y equipo, habilidades del personal, patentes, marcas, entre otros. Mientras que Vinueza (2013) ha considerado los recursos como un conjunto de factores disponibles controlados por la organización que se transforman en productos o servicios finales a través de mecanismos tecnológicos, sistemas de información, sistemas de incentivos y sistemas de comunicación entre directivos y empleados.

Por su lado Wernerfelt (1984), ha clasificado a los recursos en dos categorías:

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

Los autores Dierickx y Cool (1989), han definido dos categorías de recursos:

- a) **Recursos comercializables:** son aquellos que pueden ser adquiridos en el mercado.
- b) **Recursos no comercializables:** son los que no pueden ser vendidos o comprados en los mercados tradicionales, como la reputación o la cultura organizacional.

Garrido (2006) ha mencionado que existe una clasificación similar de dos categorías realizado por Hall (1992):

- a) **Recursos con protección legal:** abarca activos tangibles y algunos intangibles cuya propiedad está protegida, como patentes, marcas o licencias.
- b) **Recursos sin protección legal:** incluye activos intangibles como la reputación, cultura, habilidades y conocimiento de la firma.

Grant (1996) ha clasificado a los recursos organizativos en tres categorías:

- a) **Recursos tangibles:** integrados por activos físicos y financieros identificados y valorados en los estados contables con relativa facilidad.
- b) **Recursos intangibles:** conformados por la reputación o prestigio de la firma, tecnologías, marcas o patentes comerciales (las cuales se reflejan contablemente a través de la capitalización de gastos de I+D).
- c) **Recursos humanos:** relativos a habilidades, capacidades de comunicación y de trabajo en equipo de la empresa, siendo su cuantificación sumamente compleja.

Las mencionadas definiciones de recursos y sus clasificaciones que se presentan en la Tabla 3, ayudan a entender los recursos y diferenciarlos de las capacidades. Aun cuando la base de recursos materiales pueda ser la misma para varias organizaciones, las capacidades para utilizarlos difieren entre las firmas y son difíciles de imitar o adquirir en el mercado.

Tabla 3

*Clasificación de los recursos de la empresa*

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Variables analizadas</b>
Wernerfelt	1984	Recursos tangibles
		Recursos intangibles
Dierickx y Cool	1989	Recursos comercializables
		Recursos no comercializables
Barney	1991	Recursos físicos
		Recursos humanos
		Recursos organizacionales
Hall	1992	Recursos con protección legal
		Recursos sin protección legal
Grant	1996	Recursos tangibles
		Recursos intangibles
		Recursos humanos

**1.2.2.1.2. Capacidades**

Bocchiardo (2011) ha explicado que para Grant (1993) la ventaja competitiva es el resultado de la creación y explotación de los recursos considerados superiores. Pero, se observaron algunas limitaciones donde se destaca la necesidad de mantener la heterogeneidad de los recursos para que la ventaja competitiva sea sostenible, especialmente cuando el entorno es cambiante, como de la perspectiva del mercado (preferencias del consumidor) y de la perspectiva de la innovación.

Si la empresa posee recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, existe la baja probabilidad que sus recursos también sean complicados de sustituir, ya que la innovación como base de la competitividad le lleva a generar insumos estratégicamente iguales.

Existe similitud entre los términos capacidad y competencia, ya que ambos términos han sido utilizados de manera indistinta por algunos autores como Hall (1992), Prahalad y Hamel (1990), Reed y De Filippi (1990). Debido a esto, en el

presente proyecto manejaremos los términos capacidad y competencia con el mismo significado.

Duque (2011) ha afirmado que el autor Grant (1991) ha definido a las capacidades en relación con el concepto de rutinas organizativas de Nelson y Winter (1982a), concluyendo que una capacidad es una rutina (patrón de actuación mediante el que se determinan las actividades a realizar, así como la forma en que se llevan a cabo) o varias rutinas que interactúan entre sí con un objetivo específico.

Por otra parte, Vinuesa (2013) ha señalado como capacidad, la competencia de una firma para utilizar los recursos a través de procesos organizativos para producir un bien específico. En esta línea, Collis (1994) ha definido las capacidades organizacionales como rutinas sociales complejas que determinan la eficiencia con la que las empresas transforman físicamente los insumos (*inputs*) en productos o servicios terminados (*outputs*). Esta definición considera dos elementos:

- a) Las capacidades organizacionales están incrustadas en las rutinas organizacionales y forman parte de la organización como parte de un sistema integrado. No son individuales, no dependen de la memoria de una persona.
- b) Las capacidades envuelven la transformación de insumos físicos, por tanto, influyen en la eficiencia de la producción.

En una similar definición Fred (1997) ha propuesto que las capacidades son el conjunto de recursos y prácticas organizativas para lograr coordinar la interrelación entre los recursos tecnológicos y humanos para cumplir con un objetivo. Para Makadok (2001) las capacidades son un tipo de recurso intrínseco de la organización, no transferible y específico de la empresa, que tiene como objetivo mejorar la productividad de otros recursos que posee la organización. Por tanto, la propiedad de una capacidad no puede ser transferida con facilidad de una empresa a otra, sin que esté de por medio la transferencia de propiedad de la organización.

Para este autor al disolverse por completo una empresa, sus capacidades desaparecen, pero en cambio sus recursos podrían sobrevivir en poder del nuevo propietario.

Collis (1994) ha mencionado que las clasificaciones sobre capacidades están organizadas de manera jerárquica en tres categorías:

- a) **Capacidades estáticas o de primer nivel:** incluye las habilidades necesarias para realizar actividades funcionales básicas de la empresa como distribución de planta, distribución logística, campañas de marketing, entre otras, pero de manera más eficiente que los competidores. Esta propuesta es similar a la de (Vinueza, 2013) quien ha considerado en esta categoría las capacidades de operación de procesos repetitivos dentro de la organización, como los procesos de compra y manufactura.
- b) **Capacidades dinámicas o de segundo nivel:** incluyen las habilidades necesarias para la gestión del cambio organizacional, como compartir información y responder a la necesidad de mejora continua y dinámica en las actividades de la empresa para satisfacer las expectativas del mercado.
- c) **Capacidades creativas o de tercer nivel:** aunque relativamente similar a las capacidades de segundo nivel, comprende la visión estratégica que permite a la empresa reconocer el valor intrínseco de otros recursos o desarrollar estrategias nuevas antes que los competidores. Es decir, capacidades de aprender más rápido que la competencia.

El Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (2005), explica que Teece (1997) ha propuesto el término capacidades dinámicas, como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas con el fin de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

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

Los autores Zollo y Winter (2002) han concluido que las empresas también integran, construyen y desarrollan sus competencias no sólo en entornos de negocio

cambiantes sino también en mercados menos turbulentos con características de mayor estabilidad. Para estos autores, una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividades grupales a través de las cuales, la empresa genera y modifica en forma sistemática sus rutinas organizativas con el propósito de obtener una mayor eficacia.

Por su parte, Eisenhardt y Martin (2000) han considerado una serie de características que se incluyen en las capacidades dinámicas:

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

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

En síntesis, se entiende por capacidad una rutina organizativa que permite coordinar y utilizar recursos con el fin de desarrollar una actividad específica clasificada como de primer nivel. Por capacidad dinámica cuando las habilidades se adaptan y responden a la turbulencia de mercado clasificadas como de segundo o tercer nivel. Además de los conceptos de recursos, capacidades y capacidades dinámicas, se han encontrado dos conceptos más en la literatura revisada que se relacionan con dichos elementos: las competencias esenciales y los activos estratégicos. Prahalad y Hamel (1990) han sugerido la existencia de competencias

esenciales o distintivas (*core competences*) que contribuyen a obtener rentas superiores de largo plazo. Son fuentes de ventajas competitivas sostenibles si cumplen con tres condiciones: i) contribuyen a la creación de valor percibido por los clientes; ii) son difíciles de replicar por los competidores; y, iii) facilitan el acceso a nuevos mercados.

Los activos estratégicos son el conjunto de recursos y capacidades que son difíciles de comercializar e imitar, son escasos, apropiables, específicos y otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Prahalad y Hamel (1990) han propuesto como ejemplos de activos estratégicos la experiencia tecnológica, la introducción oportuna de nuevos productos al mercado, la capacidad de I+D, la capacidad de distribución logística, etc.

Barney (2001) ha mencionado que el enfoque de las capacidades dinámicas es una visión de la evolución de la teoría de recursos y capacidades, en el que se enfatiza el estudio sobre el cambio de las capacidades organizativas a través del tiempo.

Dutta, Narasimhan y Rajiv (2005) han encontrado una estrecha relación entre los recursos y las capacidades, aunque destacan la relevancia de las capacidades sobre los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenible. Grant (1991) ha propuesto una estructura de análisis de la estrategia en la que se establecen las relaciones entre los elementos tratados en este apartado: recursos, capacidades y ventaja competitiva.

La Figura 6 muestra una estrecha relación entre los recursos, las capacidades y su contribución a la ventaja competitiva de las empresas.

Analizada ya la relación entre recursos y capacidades, ahora se revisará la tesis central de la TRC sobre la heterogeneidad empresarial, las características/atributos y circunstancias de los recursos y las capacidades que permiten a las empresas que los poseen obtener beneficios superiores que pueden apoyar la consecución de ventajas competitivas sostenibles de la empresa.

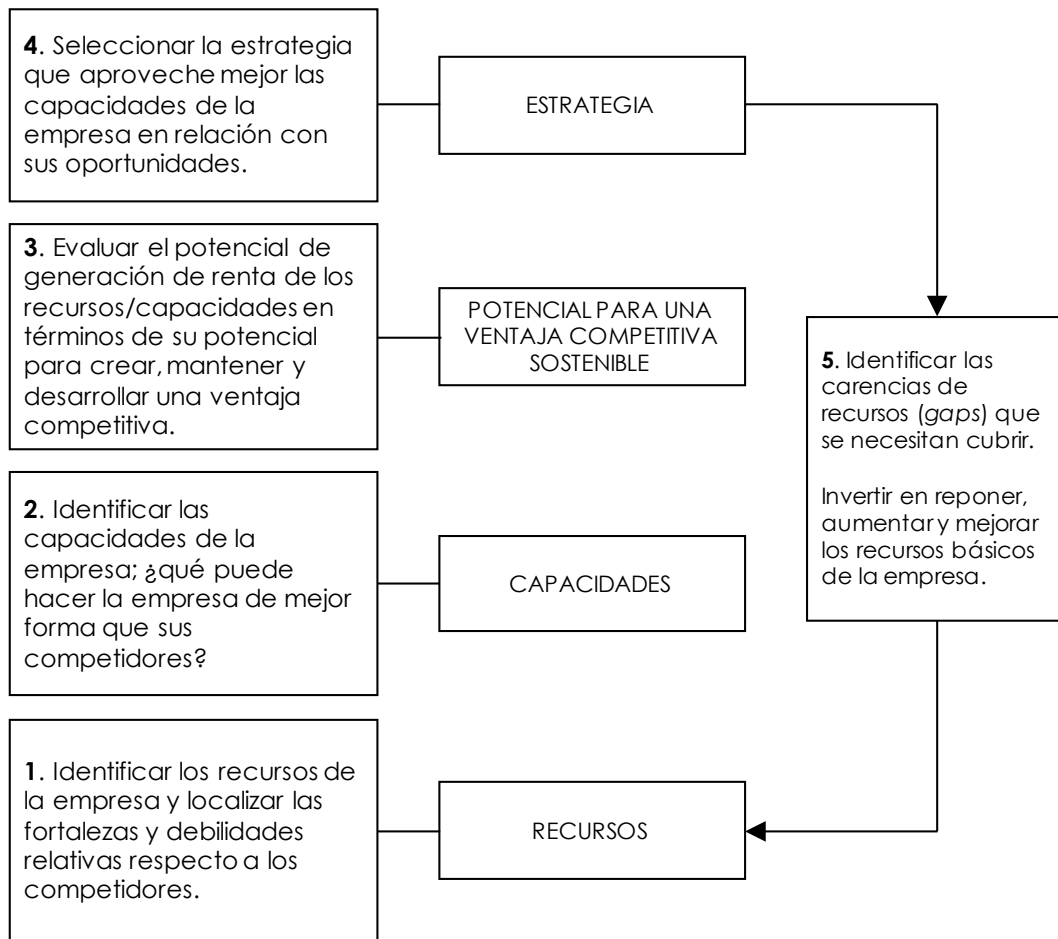


Figura 6. Un enfoque basado en la TRC para el análisis estratégico. Adaptado de Grant (1991).

### 1.2.2.2. Distinción entre recursos y capacidades

Como se ha mencionado anteriormente, Grant (1991) ha definido a los recursos como “insumos para llevar a cabo el proceso productivo”. De la misma manera, Vinueza (2013) ha conceptualizado a los recursos como una agrupación de factores que la empresa posee y controla. Estos recursos, se convierten en productos o servicios finales utilizando una amplia gama de otros activos de la empresa y mecanismos vinculadores, tales como la tecnología, los sistemas de información administrativos, sistemas de incentivos, confianza entre la dirección y la mano de obra.

A diferencia de ellos, las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa para implementar los recursos usualmente en combinación con otros, utilizando procesos organizacionales para alcanzar un fin deseado. Están basadas en



información, procesos tangibles o intangibles específicos de la empresa y desarrollados en el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos.

En contraste con los recursos, las capacidades se relacionan con el desarrollo, transferencia e intercambio de información a través del capital humano de la empresa. Helfat y Lieberman (2002) han definido a las capacidades organizacionales simplemente como la capacidad de la empresa.

### ***1.2.2.3. El logro y sostenibilidad de la ventaja competitiva.***

De acuerdo con Michael E. Porter (2006), la ventaja competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno Sobre la Inversión (ROI).

De acuerdo con la TRC, los recursos de la empresa tienen influencia sobre el desempeño o los resultados organizacionales. Éstos son heterogéneos entre las firmas, no todas poseen los mismos recursos, algunas tienen capacidades valiosas que otras no. Las que tienen los recursos y capacidades con características superiores tendrán mayores beneficios y posibilidades más altas de lograr ventajas competitivas sostenibles, superando a las empresas con recursos marginales que sólo esperan tener el punto de equilibrio. Por tanto, la empresa puede seleccionar la estrategia más adecuada para generar rentas organizacionales basada en sus recursos y capacidades.

Debido a la difícil o imposible obtención de información perfecta de precios de los factores, así como de su productividad en cada función de producción posible, las empresas deben tomar decisiones en un marco de incertidumbre.

Por esto cada empresa construye expectativas sobre su futuro y su entorno competitivo, que con alta probabilidad serán diferentes a las de sus competidores, incentivando que las dotaciones de recursos entre empresas sean heterogéneas desde su origen. Adicionalmente, este incumplimiento de la información perfecta sirve de marco para generar las condiciones necesarias para que las empresas más eficientes sean las que identifican ex ante la mejor combinación de recursos y

capacidades para el futuro y puedan obtener de esta manera beneficios extraordinarios.

En la Figura 7, Barney (1991) ha considerado que el desarrollo de la ventaja competitiva sostenible en las organizaciones tiene como antecedente la heterogeneidad de los recursos de la empresa y la inmovilidad de dichos recursos, además de cuatro atributos:

- a) Valiosos para concebir e implantar estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.
- b) Escasos entre los competidores actuales y/o potenciales.
- c) Con imitación imperfecta por cuestiones históricas únicas, por la ambigüedad causal o por la complejidad social.
- d) Que no tengan equivalencia o posibilidades de recursos sustitutos para lograr rentas superiores.



*Figura 7.* Antecedentes de la ventaja competitiva sostenible. Adaptado de Barney (1991).

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

- a) **Durabilidad:** la duración de la ventaja competitiva depende de la tasa de depreciación u obsolescencia de los recursos y capacidades en ausencia de la competencia.
- b) **No transparencia:** las empresas deben desarrollar rutinas organizativas complejas, con la interacción de varios recursos y capacidades que dificulten el reconocimiento de las causas del éxito de las estrategias de la empresa por parte de los competidores.
- c) **No transferibles:** desarrollar recursos y capacidades difíciles de transferir debido a la inmovilidad geográfica, la información imperfecta, especificidad de los recursos y la inmovilidad de las capacidades.
- d) **No replicabilidad:** es posible que los recursos sean imitados a través de la réplica, sin embargo, deben desarrollarse capacidades dinámicas o creativas de alto nivel que dificulten la réplica por parte de los competidores.

Existen otras investigaciones en las cuales se han propuesto atributos que deben tener los recursos y capacidades, para alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible (véase tabla 4).

En el siguiente apartado se ha definido las características más reconocidas por todos los trabajos analizados de la literatura.

#### ***1.2.2.3.1. La inmovilidad de los recursos***

El mantenimiento de la ventaja competitiva de una empresa depende de que los competidores sean o no capaces de desarrollar una posición similar a la de la otra organización. La forma más sencilla de obtener recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de una empresa es adquiriéndolos en el mercado. Sin embargo, la posibilidad de comprar externamente un recurso o capacidad dependerá de su movilidad, es decir, de su grado de transferencia entre empresas.

Dierickx y Cool (1989) han sugerido que algunos recursos pueden ser comercializables, como materias primas, recursos financieros, maquinarias y equipos, entre otros, que pueden ser comprados sin dificultad. En este caso, las empresas podrán obtener beneficios extras, únicamente si tienen diferentes expectativas sobre el valor futuro del recurso.

Tabla 4

*Atributos de los recursos y capacidades para desarrollar ventajas competitivas sostenibles*

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Atributos</b>
Dierickx y Cool	1989	No comercializables. No equivalencia o sustitución. No réplica o imitación.
Barney	1991	Valiosos. Raros. Imitación imperfecta. No equivalencia.
Grant	1991	Durabilidad. No transparencia. No transferencia. No réplica o imitación.
Peteraf	1993	Límites expost a la competencia (no réplica y no equivalencia). Imperfectamente móviles. Heterogéneos. Límites exante a la competencia.
Collis y Montgomery	1995	Durabilidad. No sustitución. No réplica. Apropiabilidad de rentas.
Vinueza	2013	Durabilidad. No equivalencia. No réplica. No comercialización. Complementariedad. Escasos. Apropiabilidad (control) de rentas generadas.

Algunos otros recursos y capacidades, en cambio, no son fácilmente transferibles o no son comercializables, ya sea por su inmovilidad geográfica derivada de los costos de reubicación de maquinaria y equipo, o bien por tratarse de recursos específicos e insertados en otras competencias de la propia empresa.

Debido a esto, los mercados asociados a la acumulación de recursos no comercializables son imperfectos, por lo que las inversiones en este tipo de recursos

pueden presentar beneficios superiores. Peteraf (1993) ha encontrado otras dos causas de movilidad imperfecta entre recursos:

- a) Recursos perfectamente inmóviles (no comercializables por lo que no pueden ser transferidos entre empresas) que son desarrollados y acumulados dentro de las empresas.
- b) Recursos imperfectamente móviles (no comercializables de forma limitada) que tienen utilidad dentro de la empresa y que en otras empresas perderían su valor, por ejemplo, ciertos activos específicos o activos complementarios que se utilizan junto con otros. Por ende, dichos atributos limitan su movilidad.

#### ***1.2.2.3.2. Posibilidad de imitación o réplica***

Si una firma no tiene posibilidad de comprar un recurso o capacidad en el mercado, la elección que tiene es desarrollarlo internamente. A pesar de esto, recursos no comercializables, protegidos legalmente por patentes o capacidades de segundo o tercer nivel, como las capacidades que se derivan de rutinas organizativas complejas hacen complicado su desarrollo o imitación. Lippman y Rumelt (1982) han mencionado que los mecanismos de aislamiento como aquellos factores que limitan o presentan barreras para replicar los recursos de otra empresa. Los derechos de propiedad o patentes, así como las asimetrías de información, constituyen ejemplos de este tipo de mecanismos.

De acuerdo con González (2001) dichos mecanismos aislantes son para una organización el equivalente a las barreras de entrada para una industria o lo que las barreras de movilidad para un grupo estratégico. La Tabla 5 muestra algunos trabajos con diversas clasificaciones de los mecanismos aislantes que limitan las posibilidades de réplica o imitación.

Tabla 5

*Mecanismos aislantes que limitan la réplica o imitación*

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Clasificación de mecanismos aislantes</b>
Dierickx y Cool	1989	Deseconomías de compresión temporal.
		Eficiencia derivada del volumen de activos.
		Reservas de activos complementarios.
		Erosión de activos.
		Ambigüedad causal.
Barney	1991	Condiciones históricas.
		Ambigüedad causal.
		Complejidad social.
Grant	1991	Transparencia (ambigüedad causal).
		Réplica (complejidad social).
Peteraf	1993	Ambigüedad causal.

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

- a) **Eficiencia derivada del volumen de activos:** si una empresa acumula mayor cantidad de productos o servicios finales (*output*) que sus competidores, se moverá con una mayor velocidad en su curva de aprendizaje y obtendrá menores costos. Por ende, las eficiencias derivadas del volumen de activos se deben a los efectos de curva de aprendizaje.
- b) **Ambigüedad causal:** se presenta en la dificultad que tienen las empresas para identificar cuáles son las variables que tienen un papel relevante en el proceso de acumulación de activos. Adicionalmente, si los competidores tienen la posibilidad de identificar los factores relevantes, luego tienen que tener capacidad de controlar dichos procesos.

La ambigüedad causal y su efectividad como mecanismo de aislamiento es peligrosa. Si la empresa quiere desarrollar competencias basadas en rutinas organizativas complejas con el propósito de incrementar su ambigüedad para que no se pueda erosionar su ventaja, la réplica puede ser tan difícil que la propia empresa puede o no comprender la estructura causal que influye en sus resultados.

Por ende y de acuerdo con Collis y Montgomery (1995), Reed y De Filippi (1990) sus esfuerzos para responder a la dinámica del entorno quedarán limitados por este mecanismo aislante.

#### ***1.2.2.3.3. No equivalencia o sustitución***

Si este atributo no es posible, los competidores pueden desarrollar recursos estratégicamente equivalentes. Barney (1991) ha propuesto que esto será posible si los competidores actuales o potenciales pueden aplicar estrategias idénticas utilizando recursos y capacidades diferentes, o a su vez, sustitución de estrategias con recursos y capacidades similares.

La equivalencia involucra que una organización puede perder la generación de beneficios superiores si existe un competidor que ofrezca un activo estratégico equivalente. Vinueza (2013) ha confirmado que, si esto no es posible, la organización obtendrá una fuente de ventaja competitiva sostenible.

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

De acuerdo con todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que, para alcanzar una ventaja competitiva, los recursos y capacidades empleados para la formulación e implementación de la estrategia, deben ser escasos y valiosos.

Mientras más duren los recursos, serán una base segura para la ventaja competitiva, pues servirán de soporte de rentas sostenidas en el largo plazo; pero dicha durabilidad está determinada por el aumento de la velocidad del cambio



tecnológico que acorta la vida útil de la mayoría de los bienes de equipos y recursos tecnológicos; sin embargo, la reputación puede resistir notablemente el paso del tiempo. La sostenibilidad, se refiere a la posibilidad de duplicación competitiva, es decir, a que otros competidores imiten la estrategia. Esta sostenibilidad se relaciona a algunas características que los recursos y capacidades deben cumplir.

Definida ya la relevancia del efecto empresa en la generación de rentas superiores de las empresas a través de heterogeneidad como factor relevante explicativo de la dispersión existente en las tasas de rentabilidad dentro de cada industria (Barney, 1991). Se concluye que el análisis interno de la empresa considera el aspecto prioritario, frente a la tendencia previa, centrada en el estudio del entorno en la estructura del sector industrial. La tarea de las nuevas empresas es transformar su posición de debilidad frente a las empresas establecidas a través del desarrollo de capacidades empresariales sólidas que les permitan mejorar su posición competitiva.

Ya que las nuevas pequeñas y medianas empresas carecen de acceso a datos secundarios o información histórica sobre expectativas de los clientes o sobre acciones futuras de la competencia en comparación con las empresas ya establecidas, es relevante contar inmediatamente con información de mercado. Dicha información es vital para apoyar la toma de decisiones del empresario fundador, ya que éste requiere respuestas rápidas a los requerimientos de sus clientes. Acorde a esto, Smith (1998) ha determinado que el emprendedor debe estar siempre alerta y dispuesto a cambiar como lo dicta el mercado y debe mantenerse bien informado sobre tendencias de la industria porque su habilidad de anticipar el cambio es probablemente una de las más valiosas en la búsqueda del éxito de su organización.

De acuerdo con Deshpandé y Webster (1989) la forma más efectiva y eficiente para crear los comportamientos necesarios para crear un valor superior, es la orientación al mercado entendida como una cultura organizativa que favorece dichos comportamientos. El dinamismo y turbulencia de mercado exige cada vez más que las empresas respondan más adecuadamente a las necesidades de los clientes y consumidores en sus mercados objetivos. Otros autores como Jaworsky, Kohli (1990) y Narver, Slater (1990) han manifestado que la orientación al mercado es clave para responder adecuadamente a ese tipo de mercados. Y precisamente por

esto, se considera en el presente estudio a la orientación al mercado como la primera capacidad empresarial relevante para la supervivencia y crecimiento de las empresas nuevas o ya establecidas.

Otro de los factores en el fracaso de las nuevas empresas ha sido su escasa aplicación del conocimiento. Castrogiovanni (1996) por otra parte, ha explicado que la adquisición y diseminación del conocimiento entre los miembros de la organización y estar abierto a nuevas opiniones, favorece la detección y explotación de oportunidades en las empresas de nueva creación y por consiguiente aumenta la probabilidad de supervivencia y crecimiento. De esta manera, Hebel (2007) ha destacado que el aprendizaje organizativo es el “puente” que une el pensamiento y la acción, esta capacidad es vital para que las nuevas empresas traduzcan sus planes de negocio y estrategias a acciones concretas para dar respuesta rápida y efectiva al dinamismo del entorno.

Debido a lo mencionado, en este estudio se incluye al modelo la orientación al aprendizaje, algunas investigaciones como las de Morgan (1998), Baker y Sinkula (1999), Hebel (2007), Farrel y Oczkowski (2002) han considerado a esta capacidad como una rutina organizacional de alto nivel por sus características de generación de conocimiento para aprovechar oportunidades de mercado.

Las empresas no pueden ser ajenas al entorno que les rodea, caracterizado por una creciente dinamicidad, incertidumbre y turbulencia. Los cambios que se están produciendo en este entorno, entre los que se pueden destacar la progresiva globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, los cambios tecnológicos cada vez más acelerados y los constantes cambios en los valores de compra de los clientes, se traducen en que las empresas deben afrontar un mayor grado de intensidad competitiva, apareciendo como un objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad.

Por lo mencionado, la tercera capacidad empresarial que se incluye en el presente proyecto de investigación es la orientación emprendedora, que es un concepto que representa la elección u orientación estratégica hacia un proceso dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de un negocio. En este sentido, integra los métodos, prácticas y estilos de la toma de decisiones que las empresas utilizan para identificar y lanzarse a nuevos negocios. Dess, Lumpkin

(1997) y otros autores como Covin y Slevin (1989) han considerado a la orientación emprendedora como una capacidad clave para la generación de rentas superiores.

Los recursos empresariales de mayor potencial competitivo, dadas sus características, son aquellos de carácter intangible, como el capital comercial (reputación, imagen de marca); capital organizacional (estructura, cultura y estilo de dirección); capital humano (formación, motivación, conocimiento del personal) y capital tecnológico (saber hacer, dominio de tecnologías, innovación). Y debido a esto, la cuarta capacidad empresarial en este proyecto es la capacidad de innovación, que es una de la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles, ya que permite la acumulación del resto de intangibles.

La generación de empleo, la riqueza y bienestar del Ecuador va a depender, en gran medida, de la competitividad de sus empresas. En este sentido, la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y la capacidad de innovación son capacidades que les permitirán a las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas participar en mercados cada vez más abiertos y competitivos, determinarán tanto su actual dotación de recursos y capacidades susceptibles de aprovechar las oportunidades de negocio presentes, como de su habilidad para acumular y desarrollar nuevos recursos que les permitirán crear y sostener ventajas competitivas.





**PARTE 2:**

**MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN**

---



## CAPÍTULO 2

### 2. Modelo teórico e hipótesis de la investigación

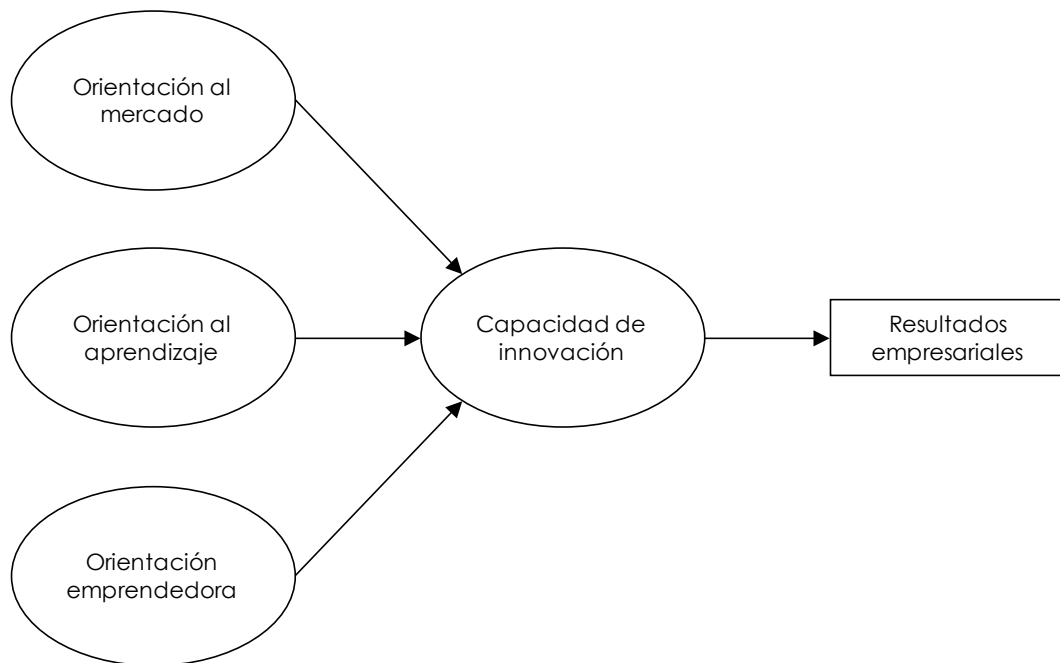
#### 2.1 Las cuatro capacidades empresariales

Minniti y Lévesque (2008) han planteado como línea de investigación determinar cuáles son las capacidades empresariales que influyen en el crecimiento de las nuevas empresas. Hult y Ketchen (2001) han sugerido que, para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles con base en la teoría de recursos y capacidades, deben desarrollar la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y la capacidad de innovación.

De acuerdo con la literatura revisada donde se consideran estas cuatro capacidades empresariales, la mayoría lo ha hecho a través de modelos que deliberan el impacto directo de sólo una de ellas sobre los resultados empresariales. Por ejemplo, el impacto de la orientación al mercado sobre los resultados (Narver y Slater, 1990; Llonch y López, 2004; Pelhan, 2004). Por otra parte, están los trabajos de Hughes y Morgan (2007), Lumpkin y Dess (1996), Wiklund (1999) que han analizado el efecto directo de la orientación emprendedora sobre los resultados.

Hult, Hurley y Knight (2004) han contemplado el efecto de la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y la capacidad de innovación en los resultados empresariales. Su modelo (Figura 8) considera el efecto simultáneo de estas cuatro capacidades, para luego evaluar el impacto de la capacidad de innovación en los resultados, pero es un modelo específicamente para empresas ya establecidas en el mercado y no para las nuevas empresas.





*Figura 8.* La capacidad de innovación y su impacto en los resultados empresariales. Adaptado de Hult, Hurley y Knight (2004).

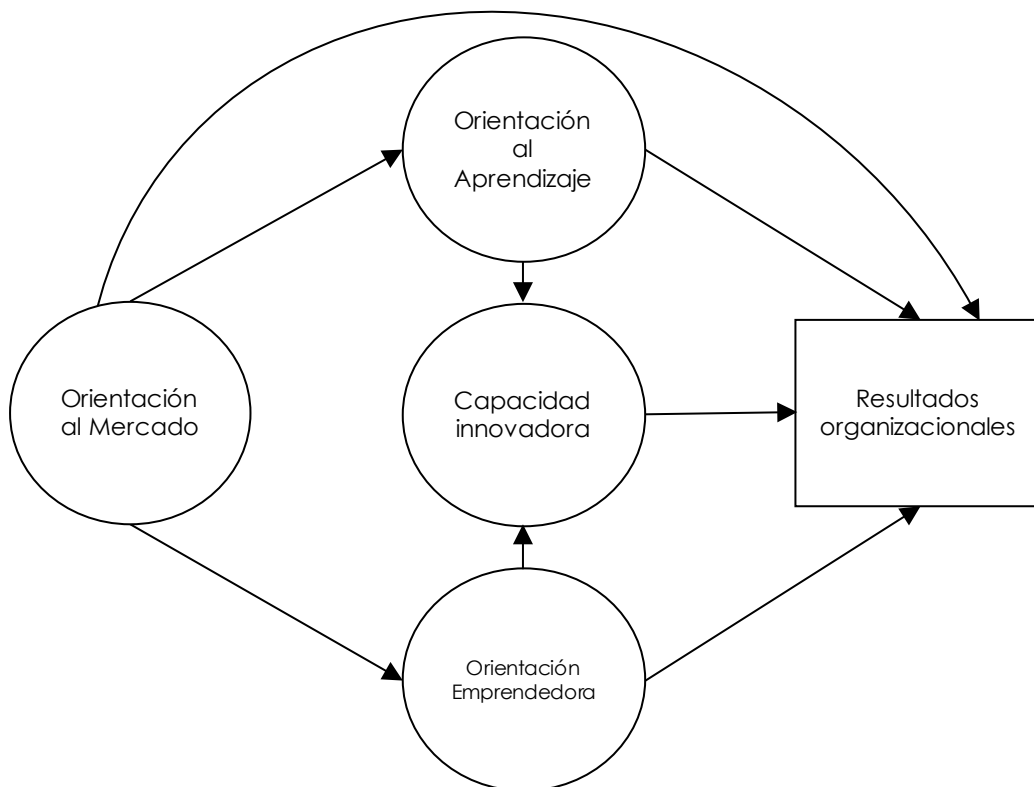
## 2.2 Teoría propuesta

El modelo desarrollado está fundamentado en cuatro capacidades empresariales para la pequeña y mediana industria del sector de “Alimentos y Bebidas” localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Con el objetivo que este tipo de organizaciones logre un rendimiento organizacional competitivo en el país.

La influencia de estas cuatro capacidades empresariales críticas para los primeros años de vida de las nuevas empresas en sus resultados organizacionales, se han analizado no solo con escalas de medida subjetivas de resultados, como la gran mayoría de investigaciones previas para empresas establecidas, sino también se han utilizado escalas de medida objetivas en la medición de resultados de las nuevas empresas. En este sentido, se desea colaborar con evidencia empírica con el presente estudio ante la escasa existencia de este tipo de investigaciones en el Ecuador.

El modelo considera las cuatro capacidades empresariales, con una relación causa~efecto diferente que se aplicará a las particularidades de las nuevas pequeñas y medianas industrias. Adicionalmente, se cuantificarán las relaciones directas de estas capacidades empresariales en los resultados debido a que no encontramos estudios en la literatura revisada que incluyan muestras de empresas nuevas para este tipo de variables.

El modelo propuesto en la Figura 9 considera como antecedente de la orientación al aprendizaje y de la orientación emprendedora a la orientación al mercado. Como antecedente de la capacidad de innovación a la orientación al aprendizaje y la orientación emprendedora y finalmente, como antecedente de los resultados organizacionales, la capacidad de innovación.



*Figura 9.* Modelo teórico propuesto.

Adaptado de las relaciones de Hult, Hurley y Knight (2004), Baker y Sinkula (1999), Hurley y Hult (1998), Narver y Slater (1995), Kohli y Jaworski (1990), Covin y Slevin (1989).

El conocimiento del mercado es el origen de la estrategia de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, la orientación al mercado como un antecedente que guiará la orientación al aprendizaje, no simultáneo o independiente como lo han propuesto Hult, Hurley y Knight (2004), la orientación al mercado está compuesta por la generación de inteligencia de mercado, la cual consiste en la recolección de información acerca de los consumidores y competidores, así como su difusión y la capacidad de respuesta organizativa con base en esa inteligencia.

Por otro lado, la orientación al aprendizaje es esencial para sobrevivir en ambientes competitivos, es el corazón para la adaptación rápida de los ambientes, es la llave para identificar oportunidades y explotarla rápidamente y dar mayor valor a los inversionistas, una empresa que aprende aplica su conocimiento más rápido. La única manera en que las organizaciones sean competitivas es aprender más rápido que sus competidores; rápido significa más eficiencia en aprendizaje, pocos pasos para conseguir usarlo de una manera más sistemática y balanceada en la evaluación de alternativas de acción.

Ante los desafíos actuales en el contexto empresarial ecuatoriano, se considera prioritario para sobrevivir, que la empresa sea capaz de aprender, a fin de desarrollar las capacidades internas para hacer frente a la competencia. La orientación al aprendizaje tiene que ver con el entendimiento de la causa y efectos de sus acciones, el cuestionamiento de sus rutinas establecidas y el propósito de la empresa.

La relación entre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje ha sido considerada desde varios puntos de vista, es decir se encuentra en algunos estudios como una consecuencia de la orientación al mercado o como un antecedente de este y también como variable moderadora entre orientación al mercado y el desempeño.

Así mismo, la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y los resultados organizacionales ha recibido gran atención en los últimos años, por parte de 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, como se ha mencionado anteriormente, conlleva el seguimiento de las oportunidades del mercado y el desarrollo de estrategias adaptadas que permitan 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 revisada. Los esfuerzos al respecto han partido de diferentes marcos teóricos, han alcanzado resultados empíricos distintos y, en definitiva, conducen a cierta confusión.

La capacidad de innovación es una capacidad que permite innovar y, en consecuencia, potencia la competitividad, especialmente para las pequeñas y medianas industrias, dicha capacidad se ve condicionada por factores internos y externos. Por un lado, la empresa genera una competencia distintiva denominada gestión de los recursos humanos y tecnológicos a partir del capital intelectual interno y además, organiza otra competencia distinta denominada gestión de los recursos y relaciones territoriales a partir de los recursos tangibles asociados al territorio y del capital intelectual fruto de las relaciones con el entorno.

En esta segunda parte de la investigación, se ha descrito al detalle estas cuatro capacidades empresariales, así como la justificación de las hipótesis del modelo propuesto.

## **2.3 Hipótesis de trabajo**

### **2.3.1 Su construcción**

En los siguientes apartados se muestra la formulación de las hipótesis principal y derivadas, pero antes se expone cómo éstas se construyeron:

Primeramente, se presentó un modelo teórico y sobre la base en la literatura se ha fundamentado esta investigación y el desarrollo de las hipótesis planteadas. En segundo lugar, a los fundadores/directores se los encuestó de manera personal en varias ocasiones para evitar discrepancias en las respuestas. En tercer lugar, a éstos se los entrevistó y se realizaron discusiones donde se determinó de manera definitiva las hipótesis propuestas.

Todas las hipótesis se encuentran alineadas a los objetivos y su origen es el modelo teórico, definiendo así, la pertinencia de todas ellas.

En la primera hipótesis, las variables que la conforman son: resultados organizacionales (variable dependiente) y la orientación al mercado (variable independiente). Para la segunda hipótesis, las variables son: resultados organizacionales (variable dependiente) y la orientación al aprendizaje (variable independiente). Para la tercera hipótesis: orientación al aprendizaje (variable dependiente) y orientación al mercado (variable independiente). La cuarta hipótesis: resultados empresariales (variable dependiente) y orientación emprendedora (variable independiente). La quinta hipótesis: la orientación emprendedora (variable dependiente) y la orientación al mercado (variable independiente). La sexta hipótesis: los resultados (variable dependiente) y la capacidad de innovación (variable independiente). Para la séptima hipótesis: capacidad de innovación (variable dependiente) y la orientación al aprendizaje (variable independiente). Por último, para la octava hipótesis, las variables que la conforman son: capacidad de innovación (variable dependiente) y la orientación emprendedora (variable independiente). (Para mayor detalle, véase apéndice C).

La construcción de las hipótesis también se realizó a partir de las principales y más influyentes ideas de los siguientes autores: Narver y Slater (1990), Kholi, Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993), Naman y Slevin (1993), Sinkula, Baker

y Noordewier (1997), Hurley y Hult (1998), Baker y Sinkula (1999), Hult, Hurley y Knight (2004), Kirka, Jayachandran y Bearden (2005), Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002); y, finalmente, Miles y Snow (1978). Autores estudiados en el marco conceptual general, tomando en cuenta que la orientación al mercado y las otras capacidades empresariales planteadas en esta investigación, vienen condicionadas por aspectos culturales donde las personas influyen dentro de la organización. Adicionalmente, la estrategia escogida e implementada por cada empresa del sector productivo estudiado, influirá en cada capacidad empresarial desarrollada.

### **2.3.2 Hipótesis principal y derivadas**

No se ha encontrado investigación alguna sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas. Pero sí queda claro que para estas empresas el obtener información sobre las necesidades de los clientes y responderles a tiempo son factores clave en su rendimiento. Debido a lo mencionado, como principal hipótesis para el desarrollo de la investigación, con relación al problema y los objetivos planteados, se puede expresar:

Los factores “orientación al mercado” y “orientación al aprendizaje” están relacionados y son innatos. La “orientación al aprendizaje” se ubica en medio de la relación “orientación al mercado~resultados organizacionales”, debe incorporarse la “capacidad de innovación” con la creación de nuevas ideas, productos/servicios o procesos, antes de la búsqueda de “resultados organizacionales”. Y los mejores beneficios se pueden obtener con un alto nivel de “orientación al mercado” y un nivel moderado de “orientación emprendedora”, ya que cuando el esfuerzo de la organización es bajo, se desperdician oportunidades de mercado y si la “orientación emprendedora” es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve recompensada en los beneficios deseados.

De acuerdo con el marco conceptual estudiado acerca de las cuatro capacidades empresariales, se tratarán las hipótesis derivadas a continuación:

1. La orientación al mercado tiene un efecto directo y positivo con los resultados de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
2. La orientación al aprendizaje tiene un efecto directo y positivo con los resultados de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
3. La orientación al mercado tiene un efecto directo y positivo con la orientación al aprendizaje de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
4. La orientación emprendedora tiene un efecto directo y positivo con los resultados de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
5. Existe un efecto directo y positivo de la orientación al mercado con la orientación emprendedora de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
6. La capacidad innovadora tiene un efecto directo y positivo con los resultados de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
7. Existe un efecto directo y positivo de la orientación al aprendizaje con la capacidad innovadora de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
8. Existe un efecto directo y positivo de la orientación emprendedora con la capacidad innovadora de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

#### **2.4 La orientación al mercado**

**Conceptualización.** Según la evolución de los enfoques organizacionales, se observa como la importancia dada al marketing y a la orientación al mercado ha ido incrementándose a lo largo del tiempo, tanto en el ámbito empresarial como académico. De este modo, la literatura ha identificado distintos períodos, como las recogidas en Llonch (1993), Esteban, Campos y Molina (2002) o Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000):

- **Era de orientación a la producción** (desde finales del siglo XIX hasta 1930): sostiene que los consumidores quieren que los productos disponibles tengan bajo costo; de esta manera, las empresas se centrarán en la mejora de los procesos productivos. Dentro de esta era se incluye la orientación al producto, que sostiene que los consumidores optarán por aquellos que ofrezcan una mayor calidad o mejores resultados. Ambas, la orientación al producto y a la producción son enfoques internos que nacen de un bajo nivel de incertidumbre del entorno, que consideran las necesidades del cliente como un elemento fijo. Estos se desarrollan en empresas poco innovadoras, en las cuales se da prioridad a la minimización de costos en lugar de la satisfacción de los clientes. Las empresas poseen una estructura organizativa funcional, donde la producción es lo más importante.
  
- **Era de la orientación a las ventas** (entre 1930 y 1950): la oferta supera a la demanda, haciendo que el problema fundamental de las empresas sea la venta de los productos. La tarea principal de estas empresas es estimular el interés de los clientes por los productos, de forma que pretenden cambiar su mentalidad para adaptarla a las características del producto, en lugar de adaptar su oferta a las necesidades de sus clientes. Se trata también de una orientación interna, que tiene como principal objetivo el conseguir un volumen de ventas, con actuaciones centradas en el corto plazo, en la que se piensa en clientes individuales en lugar de segmentos de clientes, en la que no se da mucha importancia al análisis de las acciones de la competencia y en la que no se realiza un seguimiento al cliente, ni se da relevancia al servicio post-venta, de manera que, si existe un departamento de marketing, éste actuará como asesor.
  
- **Era de la orientación a la tecnología** (dominante en la misma época, entre 1930 y 1950): desarrollan esta orientación las empresas que están atraídas por las nuevas tecnologías y dan poca importancia al mercado y las necesidades del cliente. Aceptan que la adopción de las nuevas tecnologías aporta más valor al producto, haciendo que sea aceptado con entusiasmo por los clientes, por lo que son fuente de ventajas competitivas. Por tanto, también se trata de un enfoque interno ya que no consideran a fondo los deseos y necesidades de los clientes ni el grado de oportunidad de ese producto para el mercado. Además, este enfoque se caracteriza en su énfasis en la investigación tecnológica; por el hecho de que las decisiones sobre lanzamiento de un producto se basan en los resultados del



producto y no en consideraciones de mercadotecnia; porque la respuesta a la competencia se centra en la mejora tecnológica del producto; y porque las decisiones sobre investigación, desarrollo y sobre producción las ejecuta el personal técnico, sin la participación del personal de marketing.

- **Era de la orientación al marketing** (entre 1950 y 1990): en este caso se sostiene que para alcanzar los objetivos de las organizaciones es necesario identificar las necesidades y deseos del público objetivo, de manera que se definan los atributos del producto en función de lo identificado y se satisfagan las necesidades y deseos del público objetivo de forma más efectiva que los competidores. La orientación al marketing fomenta que la empresa se centra en aspectos internos, dando prioridad al departamento de marketing y a las técnicas de mercadotecnia. De esta manera destaca el aumento de las actividades y las responsabilidades localizadas en el departamento de marketing. Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000) también han recogido la *orientación al marketing social* que sostiene que no basta con identificar las necesidades y deseos del público objetivo y satisfacerlas de forma más efectiva que los competidores, sino que además han de preservar o realzar el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.
- **Era de la orientación al mercado** (entre 1990 – actualidad): algunos autores (Tabla 6) la consideran junto a la era de la orientación al marketing, sin embargo, la orientación al marketing tiene un enfoque más interno; mientras que la orientación al mercado se centra más en el consumidor y en los competidores; por lo que se ve más como una filosofía con orientación externa y que afecta a toda la organización, de forma que debe asumirse por toda la empresa y no sólo por el departamento de marketing. También se diferencia de la orientación a las ventas, ya que, en este caso, la empresa consigue su objetivo cuando coloca el producto; mientras que la orientación al mercado no sólo es la venta, ya que existen más tareas como la de asegurar la repetición de compra, analizar la satisfacción del cliente, u ofrecer un servicio post-venta. (Levitt, 1983).

Por tanto, Llonch y Waliño (1996) han definido a la orientación al mercado como un rasgo de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Entre las características que destacan en este tipo de

organización cabe señalar el que se trata de una gestión orientada al entorno, en la que se enfatiza en los procesos de marketing, los cuales serán puestos en práctica por toda la empresa y en que las responsabilidades recaen en el director general.

Por otro lado, la revisión sobre la evolución histórica de la orientación al mercado por Esteban, Campos, Molina (2002) y Martín, Esteban (2005) abarca desde mediados de los cincuenta hasta la actualidad. En esta revisión repasan los antecedentes y perspectivas teóricas de la orientación al mercado; las principales aportaciones empíricas; y, el análisis histórico de las investigaciones sobre la orientación al mercado. En la Tabla 6 se recogen los principales períodos analizados en estos estudios, en los que se concluye que el concepto de marketing, la orientación al marketing y la orientación al mercado son evoluciones de una misma realidad que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo.

Tabla 6

*Sinopsis histórica de las investigaciones sobre orientación al mercado*

Años 50 y principios 60	<p>-Literatura centrada en el significado, implicaciones y aplicación de la orientación al mercado (usando el concepto de marketing).</p> <p>-Aportaciones teóricas.</p>
Mediados de los 60 hasta principios de los 80	<p>-Se introduce el término orientación al marketing y la atención se centra en los problemas y cómo superarlos.</p> <p>-Escasa complejidad de las escalas de medida (categóricas o <i>Likert</i>) y de las técnicas de análisis (uni-variantes).</p> <p>-Los resultados muestran que las empresas han adoptado el concepto, se interesan por él, o lo van a adoptar en el futuro.</p> <p>-El ámbito de estudio fundamental son las empresas industriales.</p>
Desde principios de los 80 hasta principios de los 90	<p>-El ámbito de estudio también son las empresas industriales, al que se añaden otros como centros de salud y hospitales, bancos, sector turístico, pequeñas y medianas empresas. También se amplía el ámbito geográfico.</p> <p>-Las escalas de medida utilizadas son de tipo <i>Likert</i> y <i>Thurstone</i>; y se intentan desarrollar dos escalas: la de Kohli~Jaworski y la de Narver~Slater. Las técnicas de análisis que se comienzan a utilizar son multi-variantes como los análisis de regresión, factorial y clúster.</p> <p>-Los resultados muestran que las empresas con mayor grado de orientación al marketing tendrán una ventaja competitiva y que las que tengan una mejor gestión empresarial estarán más orientadas al marketing. Otros demuestran que estar orientado al mercado incrementa el resultado global.</p>
Desde principios de los 90 hasta la actualidad	<p>-Aparece el término orientación al mercado.</p> <p>-Se han intentado desarrollar numerosas escalas de medida, entre las que se destacan las de Kohli~Jaworski y Narver~Slater (son de tipo categórica, <i>Likert</i> y <i>Thurstone</i>). Las técnicas de análisis son uni-variantes, bivariantes y multivariantes.</p> <p>-El ámbito de estudio también son grandes empresas productoras, al que se unen comparaciones entre pequeñas y medianas empresas, hospitales, bancos y administraciones públicas. También se amplía el ámbito geográfico a Japón, Taiwán y Hong Kong.</p> <p>-Los resultados destacan la importancia de estar orientado al mercado y sus beneficios sobre la fuerza de ventas, la innovación y los resultados. Un grupo de estudios intenta ver la relación entre la orientación al mercado y los resultados.</p>

*Nota.* Adaptado de Esteban, Campos y Molina (2002).

Podría pensarse que existe un orden secuencial en estas orientaciones, lo que implicaría que la orientación al mercado es esencial para la empresa moderna y que el resto de las orientaciones están anticuadas. Sin embargo, en contra de esta idea jerárquica de la orientación a la empresa, Houston (1986) ha propuesto un enfoque contingente según el cual, atendiendo a las condiciones particulares, serán necesarias orientaciones diferentes.

Se observa como a finales de los años ochenta y principios de los noventa, algunos autores mostrados en la tabla 6 han planteado que el nivel de rentabilidad de una empresa está determinado por la intensidad con la que se adopta el concepto de marketing. De esta manera, la orientación al mercado se configura como una alternativa para explicar por qué algunas empresas alcanzan determinados niveles de resultados, convirtiéndose en una fuente importante de investigaciones.

Cabe destacar además cómo el desarrollo del estudio de la orientación al mercado se ha visto apoyado por el *Marketing Science Institute* (MSI) en distintos momentos:

- Durante la conferencia titulada “Desarrollo de una orientación al mercado”, en 1987 se trató de iniciar y alentar la investigación sobre cuándo y cómo desarrolla una organización la orientación al mercado, sobre los factores estructurales, estratégicos y situaciones que influyen en el éxito de este proceso. Es decir, se establece que los tres ámbitos en los que se deberían centrar las investigaciones sobre el marketing son: la forma de medir la orientación al mercado; comprender cuál es su nivel óptimo y ver la orientación al mercado como base de la innovación de la empresa y no como un sustituto.
- En la conferencia “Organizarse para dirigirse al mercado” en 1990, hubieron tres grupos de investigadores centrados en el estudio de distintos aspectos relacionados con la orientación al mercado, concretamente: Jaworski y Kohli se centraron en el estudio de los antecedentes directivos y organizacionales de la orientación al mercado, así como de sus consecuencias; Deshpandé y Farley (1993) han analizado el concepto de orientación al cliente en empresas japonesas y estudian la influencia de la cultura organizacional en los resultados empresariales; y, Narver y Slater mostraron la relación entre diversas medidas de los resultados y la orientación al mercado, además de su aplicación a situaciones concretas como distintas localizaciones geográficas, grado de desarrollo del país, tamaño de la empresa, sector de actividad, entre otros.

### 2.4.1 Aclaraciones terminológicas

Con este estudio han surgido distintos enfoques sobre la orientación al mercado, entre los que destacan dos perspectivas mayoritarias. Han aparecido otras igualmente relevantes, aunque con un menor grado de desarrollo.

Sin embargo, antes de profundizar en los principales enfoques adoptados en el estudio de la orientación al mercado propuestas en la literatura; así como las diferencias y similitudes más relevantes. Conviene señalar que las definiciones más influyentes han sido la de Narver con Slater y la de Kohli con Jaworski.

Primeramente, Shapiro (1988) ha señalado que una empresa está orientada al mercado si: la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa; todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas de manera coordinada y se ejecutan con un sentido de compromiso.

Webster (1988) ha propuesto que una empresa está orientada al mercado si cumple los siguientes requisitos: los valores y creencias de la alta dirección defienden la orientación al cliente; la orientación al mercado y al cliente se integra en la planificación estratégica; se desarrollan programas de marketing fuertes; se crean medidas de resultados basadas en aspectos del mercado y se fomenta el compromiso con el cliente en toda la organización. Esta propuesta es la que se formula de forma más amplia, de manera que recoge aspectos incluidos en las demás.

Kohli y Jaworski (1990) posteriormente han definido la orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su disseminación a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.

Narver y Slater (1990) han recogido que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y como consecuencia, un resultado superior para la empresa.

Sostienen que la orientación al mercado está formada por tres componentes comportamentales: orientación al cliente; orientación a la competencia y coordinación inter~funcional (además han considerado que la empresa toma como referencia dos criterios de decisión: el largo plazo y la rentabilidad; sin embargo, estos criterios son finalmente desechados).

De esta manera, la orientación al mercado se centra en las actividades relacionadas con la adquisición y diseminación de la información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores (orientación al cliente y orientación a los competidores) y las actividades de coordinación de los esfuerzos de la organización para crear un producto que suponga un mayor valor para el cliente (coordinación inter~funcional).

Luego, Narver, Slater y Tietje (1998) han añadido que el valor fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de todos los miembros de la organización con la creación continua de un valor superior para el cliente. De esta forma, el principio fundamental de la orientación al mercado es que todos los miembros de la organización comprenden que pueden y deben contribuir de forma continua con sus habilidades y conocimientos, a la creación de un valor superior para el cliente.

Ruekert (1992) ha indicado que una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.

Deshpandé (1993) ha definido la orientación al cliente (concepto que utilizan como sinónimo de orientación al mercado) como un conjunto de creencias que sitúan en un primer plano los intereses del cliente, aunque sin excluir los intereses de otros grupos de interés como propietarios, directivos y empleados; con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. En un momento posterior, Deshpandé y Farley (1998) han definido la orientación al mercado como el conjunto de actividades inter~funcionales dirigidas a la creación y la satisfacción de los clientes mediante la continua evaluación de sus necesidades.

Por último, Day (1994) ha señalado que la orientación al mercado se refiere a la habilidad superior para entender y satisfacer clientes. Las principales

similitudes entre las definiciones pueden resumirse en las siguientes: todas tienen un enfoque externo con el cliente en el centro; además todas incluyen un componente de acción, excepto la definición de Deshpandé (1993), aunque en posteriores referencias vemos como sí incluyen este componente); finalmente, en todas se sugiere que la orientación al mercado incluye algo más que la orientación al cliente, excepto en la definición de Ruckert (1992).

Las diferencias fundamentales se deben al elemento en el que se centra cada definición: Shapiro (1988) se ha centrado en el proceso de decisión; Kohli y Jaworski (1990) en las actividades de procesamiento de información; Narver y Slater (1990) en la orientación de los miembros de la empresa; Ruckert (1992) en el proceso estratégico; Deshpandé (1993) en la cultura empresarial como un conjunto de creencias; y, Day (1994) en las habilidades y capacidades de la empresa.

Se puede señalar que los principales problemas de estas definiciones derivan de su indeterminación, como en el caso de Deshpandé (1993) y Day (1994) o de su carácter generalista, como la de Shapiro (1988); finalmente y aunque la definición de Kohli y Jaworski (1990) parece más específica, surge la duda de si las actividades que han señalado como distintivas de las empresas con mayor grado de orientación al mercado realmente cubren la esencia de este concepto.

En las investigaciones desarrolladas a partir de 1994 se ha venido utilizando la definición de Kohli y Jaworski o la de Narver y Slater, aunque también se han producido algunas adaptaciones entre las que se señalan en la Tabla 7.

Tabla 7

*Descripciones básicas de la orientación al mercado*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición propuesta</b>
Barreiro y Calvo (1994)	Interés de la organización por disponer de información sobre los consumidores, la competencia y la transmisión de la información a los diferentes niveles decisionales de la estructura organizativa.
Deng y Dart (1994)	La orientación al mercado incluye: la generación de una información del mercado sobre las necesidades de los clientes actuales, futuros y las aptitudes de las entidades competitivas a la hora de satisfacer dichas necesidades; la integración y diseminación de esa información a través de los departamentos, el diseño coordinado y la ejecución de la estrategia empresarial que responde a las oportunidades del mercado.
Cadogan y Diamantopoulos (1995)	Tratan de unir los dos conceptos dominantes sobre la orientación al mercado. En esta perspectiva integradora, la orientación al cliente y la orientación al competidor reflejan el centro de atención del comportamiento asociado con la generación, diseminación y respuesta al conocimiento del mercado. A su vez, la manera en que se desarrolla todo lo anterior se refleja en los mecanismos de coordinación que guían todo el proceso.
Hunt y Morgan (1995)	Proponen que la orientación al mercado consiste en: la recogida sistemática de información sobre los clientes, competidores actuales y potenciales, el análisis sistemático de la información con el objetivo de desarrollar conocimiento sobre el mercado y el uso sistemático de este conocimiento para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.
Atuahene-Gima (1996)	La orientación al mercado representa un conjunto de actividades que reflejan el grado en el que la organización adopta el concepto de filosofía de marketing.
Llonch y Waliño (1996)	La orientación al mercado (la adopción y aplicación del concepto de marketing) es la filosofía de empresa o la cultura organizativa que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redundará en unos mejores resultados para la empresa.
Pelham y Wilson (1996)	Consideran que la orientación al mercado está integrada por tres elementos: (1) el conocimiento de las necesidades de los clientes; (2) su satisfacción (creación de valor); y, (3) la orientación a la competencia.
Avlonitis y Gounaris (1997)	La consideración del marketing como una cultura basada en la satisfacción de las necesidades del cliente y la adaptación de los productos a sus necesidades y deseos deriva en una serie de acciones que deben desarrollarse en el mercado. Adicionalmente, señalan que a no ser que existan ciertas actitudes, las acciones no aparecerán. De este modo, concluyen que los aspectos actitudinales y comportamentales de la orientación al mercado están interrelacionados.
Trespalacios (1997)	Atender las necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, lo que supone una mayor comprensión del ambiente de los mercados y generar medios de información que permiten anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
Lado (1998)	Una estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado.
Rivera (1998)	Estrategia competitiva que desarrollan las empresas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, lo cual permite alcanzar dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esta satisfacción (entorno y competidores).



Gray (1999)	La orientación al mercado puede definirse como los comportamientos organizacionales interesados en la identificación de las necesidades de los clientes y las acciones de los competidores, el reparto de información de mercado por toda la organización y la respuesta a esa información de forma coordinada, a tiempo y de manera rentable.
Dobni y Luffman (2000)	La orientación al mercado es una cultura que consta de un número de variables comportamentales y que manifiesta la orientación estratégica y facilita la implementación de la estrategia en una organización.
Langerak (2000)	Definen la orientación al mercado como la cultura empresarial que compromete a la organización en la creación de valor para el cliente mediante el desarrollo de tres comportamientos relacionados con el procesamiento de información sobre el mercado a través de la organización: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación inter~funcional.
Gray y Hooley (2002)	Definen que la orientación al mercado es la implementación de la cultura y la filosofía empresarial que alienta los comportamientos dirigidos a la recogida, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y el entorno en general para conseguir un incremento de valor para los clientes y otros grupos de interés.
Bigné y Blesa (2003)	Definen la orientación al mercado como el comportamiento coordinado de distintas funciones de la organización que busca generar información, diseminarla por la organización, diseñar e implementar una respuesta a tal información, todo ello basado en la identificación y creación de capacidades distintivas en la organización con el objetivo de satisfacer al cliente entregándole un mayor valor.
Mazaira (2005)	La orientación al mercado como una cultura empresarial específica que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo.

Es necesario repasar los diferentes términos que se han utilizado referente a la orientación al mercado. Existen autores que utilizan el término “orientación al marketing” en lugar de “orientación al mercado”, como es el caso de Keith (1960), McNeal y Lamb (1980), Walker y Ruekert (1987), Shapiro (1988), Slater y Narver (1994b).

Por ejemplo, Sharp (1991) ha defendido el uso del término orientación al marketing porque ha considerado que el concepto de orientación al mercado se centra demasiado en los deseos y necesidades de los clientes y propone que con el concepto de orientación al marketing se busca conseguir un equilibrio entre las demandas de los clientes, los objetivos y capacidades de la organización, concediendo la misma importancia a ambos términos de la relación. También se pueden observar trabajos como el de Wrenn (1997) en el que se han planteado distintas definiciones para el concepto de marketing, orientación al marketing y orientación al mercado. Señala que el concepto de marketing es una orientación filosófica sobre la organización, sus productos y sus clientes, la orientación al marketing supone la realización de acciones necesarias para poner práctica dicha filosofía y la orientación al mercado se concibe como un suplemento en tanto que

amplía su ámbito de actuación para incluir a clientes actuales, clientes potenciales y a competidores.

Jaworski, Kohli y Sahay (2000) han discutido sobre la existencia de dos propuestas complementarias en la orientación al mercado: “actuación en el mercado” (*market driven*) y “dirigiendo el mercado” (*driving market*). La “actuación en el mercado” se refiere a la orientación de la empresa basada en el entendimiento y la reacción a las preferencias y comportamientos de los integrantes en un mercado con una estructura determinada, mientras que la propuesta “dirigiendo el mercado” se refiere a la influencia sobre la estructura de un mercado y/o sobre el comportamiento de los integrantes de ese mercado de forma que se consiga mejorar la posición competitiva de la empresa. Tuominen, Rajala y Möller (2004) la han definido de la misma manera.

Se utilizan otros conceptos como sinónimos de la orientación al mercado, como son la orientación al cliente. La actuación en el mercado. Sensibilidad o respuesta al mercado. Gestión o dirección del mercado (*market~led*) y gestión o dirección de clientes (*customer~led*).

Algunos autores utilizan indistintamente orientación al marketing, orientación al mercado y orientación al cliente, recogen los siguientes argumentos para justificar el uso del término orientación al mercado en lugar de cualquiera de los otros dos: el término orientación al marketing puede sugerir que se trata de una función exclusiva del departamento de marketing, cosa que no es acertada, ya que se trata de una actividad que incluye a toda la organización. En esta misma línea se han expresado por ejemplo Walker y Ruekert (1987), Shapiro (1988), Slater y Narver (1994b) y por otro lado, el uso del término orientación al cliente puede sugerir que la consideración del cliente actual es suficiente, sin embargo, también han constatado que la alineación efectiva con el mercado exige la consideración de los clientes potenciales, de los competidores de la empresa y de otros elementos del mercado que afectan a esa alineación, como es el caso de las nuevas tecnologías (Slater y Narver, 1998).

De acuerdo con lo anterior, pareciera que el término orientación al mercado es el más adecuado para recoger tanto la orientación externa como el conjunto de aspectos o factores que concurren en los mercados objetivos de una organización.

### 2.4.2 El concepto de orientación al mercado de Kohli y Jaworski

Del Risco (2010) ha indicado que Kohli y Jaworski (1990) han definido a la orientación al mercado como la implementación del concepto de marketing, de forma que las empresas con orientación al mercado serán las que desarrollen acciones consistentes con el concepto de marketing.

Con esto pretenden delimitar el concepto de orientación al mercado, desarrollar una definición operativa y construir un marco de referencia para la investigación posterior. Para esto, realizan una revisión de la literatura que complementan con entrevistas a directivos y académicos.

Sobre el concepto de marketing destacan tres pilares: orientación al cliente, marketing coordinado y rentabilidad. Por otra parte, en las entrevistas realizadas a directivos y académicos les planteaban la aclaración del significado del término orientación al mercado (u orientación al marketing) y de las características que hacen a una empresa con orientación al mercado; la determinación de los factores organizacionales que facilitan o dificultan esta orientación; las consecuencias positivas y negativas de esta orientación; y las situaciones de la empresa en la que esta orientación puede no ser muy importante.

Con estas entrevistas se obtiene una percepción de la orientación al mercado consistente con lo mostrado en la literatura, aunque proporcionan una idea más clara que permite desarrollar una definición más precisa, así como el desarrollo teórico, la construcción de medidas y su contrastación.

En la comparación de la visión práctica de la orientación al mercado con los tres pilares expresados por la teoría destacan lo siguiente:

- En relación con la “orientación al cliente” todos los entrevistados coinciden en que es el elemento central de la orientación al mercado. Aunque estaban de acuerdo con la visión tradicional sobre que la orientación al cliente consiste en la obtención de información sobre sus necesidades y deseos, muchos comentaron que era algo más. Sus comentarios sugerían que estar orientado al cliente incluía desarrollar acciones basadas en la información del mercado: un concepto muy amplio en el que se incluyen factores exógenos que influyen en las necesidades y preferencias de los

consumidores, tanto actuales como futuros. Este concepto da una dimensión más estratégica a esta relación con el consumidor.

- Pocos entrevistados mencionaron expresamente el “marketing coordinado”, aunque la mayoría ha señalado que el marketing no era responsabilidad únicamente del departamento de marketing y que es fundamental para muchos departamentos conocer las necesidades de los consumidores y responder a tales necesidades. Por tanto, se remarca la importancia de que intervengan varios departamentos.
- En la teoría, la “rentabilidad” se considera un componente más de la orientación al mercado, mientras que en la práctica todos los entrevistados la mencionan como una consecuencia de la orientación al mercado y no como parte de ese concepto.

En síntesis, el sentido de la orientación al mercado que aparece en la práctica proporciona una imagen más precisa y operativa de los dos primeros pilares del concepto de marketing (orientación al cliente y coordinación), de forma que la orientación al mercado incluye: 1) compromiso de los departamentos con las actividades emprendidas para desarrollar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y los factores que le afectan; 2) la distribución de este conocimiento entre los departamentos; y, 3) el compromiso de los departamentos con las actividades diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, la orientación al mercado se refiere a la generación, difusión y respuesta a la información del mercado.

De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990) el punto inicial de la orientación al mercado es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelantan a las necesidades siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que las satisfagan.

Debido a esto, el primer elemento de la orientación al mercado es la “generación de información del mercado”. Se refiere a mecanismos formales e informales, tales como la investigación de clientes, las reuniones y discusiones con clientes y socios, análisis de ventas, investigación de mercados, entre otros. Una dificultad adicional es definir quiénes son los consumidores. Algunas empresas pueden tener consumidores (usuarios finales de los bienes y servicios) y clientes (como organizaciones que pueden influir en las decisiones o usuarios finales).

Se destaca el cambio en la concepción del cliente/consumidor, ampliándolo a distribuidores, por lo que resulta más apropiada la consideración del mercado que incluye a consumidores finales y distribuidores, además de los factores que influyen en sus necesidades y preferencias. Un aspecto importante es que esta generación de información no es responsabilidad exclusiva del área de marketing, sino de todas las áreas, por lo que es necesario contar con los mecanismos adecuados para asegurar que la información fluya por toda la organización.

Lo mencionado anteriormente, nos lleva al segundo elemento: la “diseminación de información”. Una parte de la habilidad empresarial para adaptarse a las necesidades depende de su efectividad en la comunicación y en la difusión de la información de mercado a través de las diferentes áreas funcionales, ya que permite tomar medidas por parte de estas.

Esta diseminación se producirá tanto por procedimientos formales como informales, siendo de especial relevancia la comunicación horizontal que es la que se produce dentro y entre departamentos y que permite su coordinación a la hora de alcanzar los objetivos comunes. En la investigación de Maltz y Kohli (1996) han analizado la efectividad de la propagación de la información. Para ello estudian el efecto de dos variables del proceso de difusión de información, su frecuencia y su grado de formalización, en la calidad percibida de la información, su frecuencia y su grado de formalización, en la calidad percibida de la información y en su grado de utilización.

Concluyen en que la frecuencia con la que se disemina la información del mercado está relacionada con la distancia entre las funciones, las visitas a clientes comunes, el poder de los emisores. Por otra parte, encuentran que el grado de formalización en el proceso de propagación se ve afectado por la distancia

inter~funcional, por la confianza en los emisores que tienen los receptores y por el flujo estructural. Sugieren que tanto la frecuencia como la formalización con la que se desarrolla la diseminación tienen efectos no lineales en la calidad percibida de la información de mercado diseminada y que la información recibida mediante canales formales parece utilizarse más que la obtenida mediante canales informales.

El tercer elemento es la “respuesta” a la información de mercado. Los dos primeros elementos no tendrán ningún valor si la organización no es capaz de responder. Todos los departamentos deben responder mediante diferentes actuaciones como la selección de los mercados adecuados, el diseño, la producción, la promoción o la distribución de los productos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores o que se anticipen a las necesidades futuras.

En síntesis, los aspectos más importantes de esta visión práctica de la orientación al mercado son: la captación de información sobre el mercado y no sólo sobre el consumidor; el énfasis en una forma de coordinación inter~funcional concreta respecto a la información de mercado obtenida; y, centrar la atención en las actividades relacionadas con la generación de información más que en sus efectos. Además, esto permite conocer el grado en el que una empresa está orientada al mercado más que forzar a su evaluación.

Ya delimitado el concepto de la orientación al mercado y sus componentes, Kohli y Jaworski (1990) han propuesto un modelo explicativo con el objetivo de crear un marco de referencia para futuras investigaciones. El modelo propuesto está formado por cuatro grupos de factores: antecedentes que fomentan o dificultan la orientación al mercado; la orientación al mercado; las consecuencias de la orientación al mercado; y, las variables moderadoras que pueden incrementar o debilitar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Este modelo teórico es completado con un trabajo empírico posterior desarrollado en 1993 y que se muestra en la Figura 10.

Con este estudio se pretende determinar por qué existen empresas más orientadas al mercado que otras; cuáles son los efectos que tiene la orientación al mercado en los empleados y en los resultados de la empresa; y, si la conexión entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa depende del contexto.

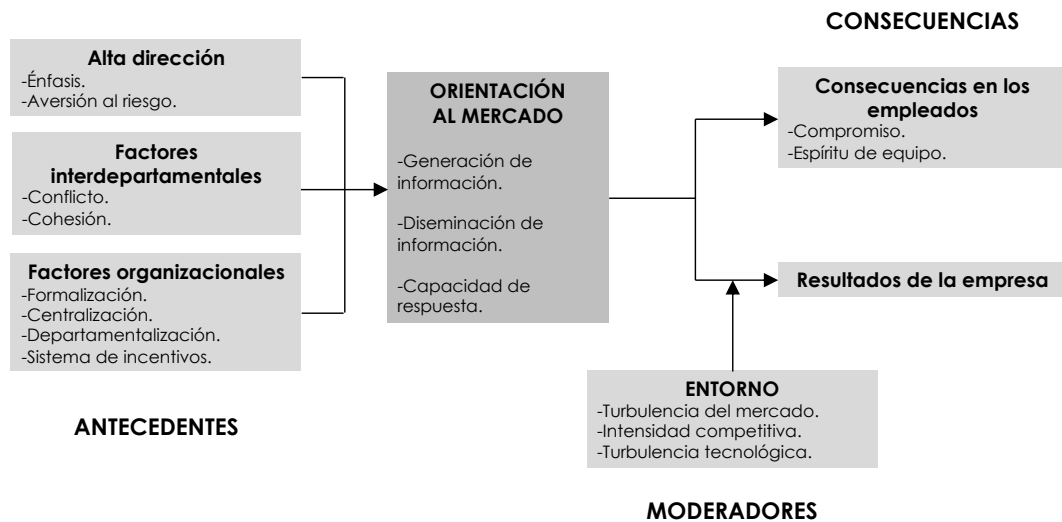


Figura 10. Modelo de la orientación al mercado de Jaworski y Kohli (1993).

Adaptado de Jaworski y Kohli (1993, p. 55).

En su investigación, Jaworski y Kohli (1993) han mencionado que todos los antecedentes excepto la formalización tienen una relación significativa con la orientación al mercado. De esta manera, Kohli (1993) ha sugerido que el instrumento de medida de la orientación al mercado que desarrollan resulta útil para hacer un diagnóstico inicial del grado de orientación al mercado de la empresa.

En la Figura 10, entre “antecedentes” que condicionan el grado de orientación al mercado recogen los relacionados con la alta dirección, los relativos a la dinámica interdepartamental y los factores organizacionales. Entre los factores relacionados con la alta dirección destaca el interés de los directivos por la orientación al mercado, de manera que cuanto mayor sea este interés, mayor será la generación de información sobre el mercado, su difusión por la empresa y la capacidad de respuesta puesto que de manera continua se está recordando a los empleados lo crítico que resulta ser sensible al desarrollo del mercado y tener capacidad de respuesta; también destaca la influencia de su grado de aversión al riesgo de forma que, cuanto mayor es esa aversión menor será la generación de diseminación de información así como la capacidad de respuesta de la organización, puesto que la orientación al mercado supone prestar atención al mercado para adaptarse a los cambios y asumir el riesgo que eso pueda suponer. Sobre la dinámica interdepartamental como antecedente a la orientación al mercado destaca el

conflicto y el grado de conexión entre los departamentos de modo que cuanto mayor sea el conflicto entre los departamentos y menor el grado de conexión entre ellos, menor será la propagación de información por la empresa y su capacidad de respuesta, es decir, que un alto grado de conflicto reduce la orientación al mercado, mientras que una fuerte conexión entre departamentos la favorece.

Finalmente, respecto a los factores organizacionales se debe estudiar la formalización, la centralización, el grado de departamentalización y los sistemas de incentivos. Concretamente, los sistemas de recompensas basados en el mercado y los sistemas de toma de decisiones favorecen la orientación al mercado y aunque la formalización y la departamentalización no parecen afectar el grado de orientación al mercado, si comentan cómo será el contenido de las reglas que determinan el grado de orientación al mercado, más que su mera presencia y la forma en la que interactúan los diferentes departamentos será la que determine el grado de orientación al mercado y no el número de departamentos que existen en la organización.

Las “consecuencias” de esta orientación al mercado, en síntesis, muestran los efectos sobre una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados y un mayor espíritu empresarial. En cuanto a los efectos “moderadores” no se encuentra el efecto de ninguna de las variables consideradas. Esto los lleva a concluir que la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados independientemente del grado de turbulencia del mercado, de la intensidad competitiva o de la turbulencia tecnológica.

### **2.4.3 El concepto de orientación al mercado de Narver y Slater**

Las investigaciones de Narver y Slater son las que han adoptado de forma más clara una perspectiva cultural de la orientación al mercado, sin embargo, a la hora de determinar sus componentes se refieren a tres elementos comportamentales.

Narver y Slater (1990) también han propuesto una definición y una forma de medir la orientación al mercado. Concretamente, han considerado a la orientación al mercado como una cultura organizacional que permite alcanzar un mayor valor para los clientes, lo que proporcionará unos mejores resultados. En este



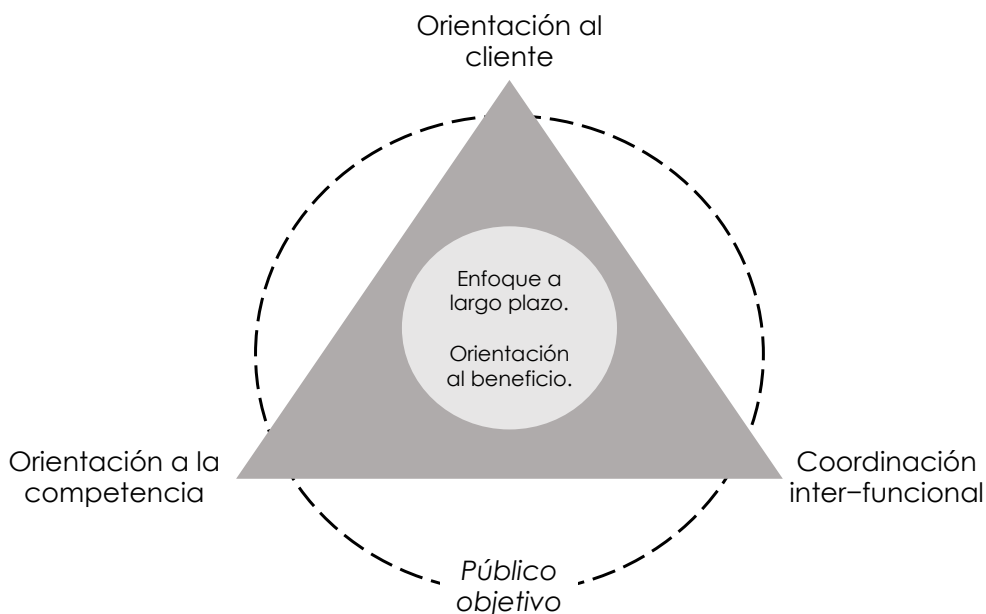
trabajo también han desarrollado una medida de la orientación al mercado y han analizado sus efectos en la rentabilidad empresarial.

Estos dos autores han establecido que la orientación al mercado es un concepto formado por cinco componentes, organizados en dos bloques: tres elementos sobre comportamiento: 1) orientación al cliente; 2) orientación a la competencia y coordinación inter~funcional; y, 3) dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (para los tres elementos) y orientación al beneficio (como consecuencia de la orientación al mercado).

Narver y Slater (1990) han explicado que:

Aunque estos componentes se refieren a comportamientos, en la definición del concepto destacan la dimensión cultural de la orientación al mercado puesto que señalan que es la cultura organizacional que crea con mayor eficacia y eficiencia un mayor valor para los clientes. (p. 21)

Contrastando la literatura se observa que los tres elementos comportamentales de la orientación al mercado tienen la misma importancia, por lo que representan como un triángulo equilátero como se muestra en la Figura 11. La orientación al cliente y la orientación a la competencia están relacionadas con todas las actividades implicadas en la generación y difusión de la información sobre clientes y competidores. Por su parte, la coordinación inter~funcional integra las actividades de coordinación de los esfuerzos de la organización para la creación de valor. Por último, en un examen posterior sobre la validación de la escala de medida de orientación al mercado desestiman los dos criterios de decisión por falta de fiabilidad de las escalas de medidas utilizadas, no por falta de importancia.



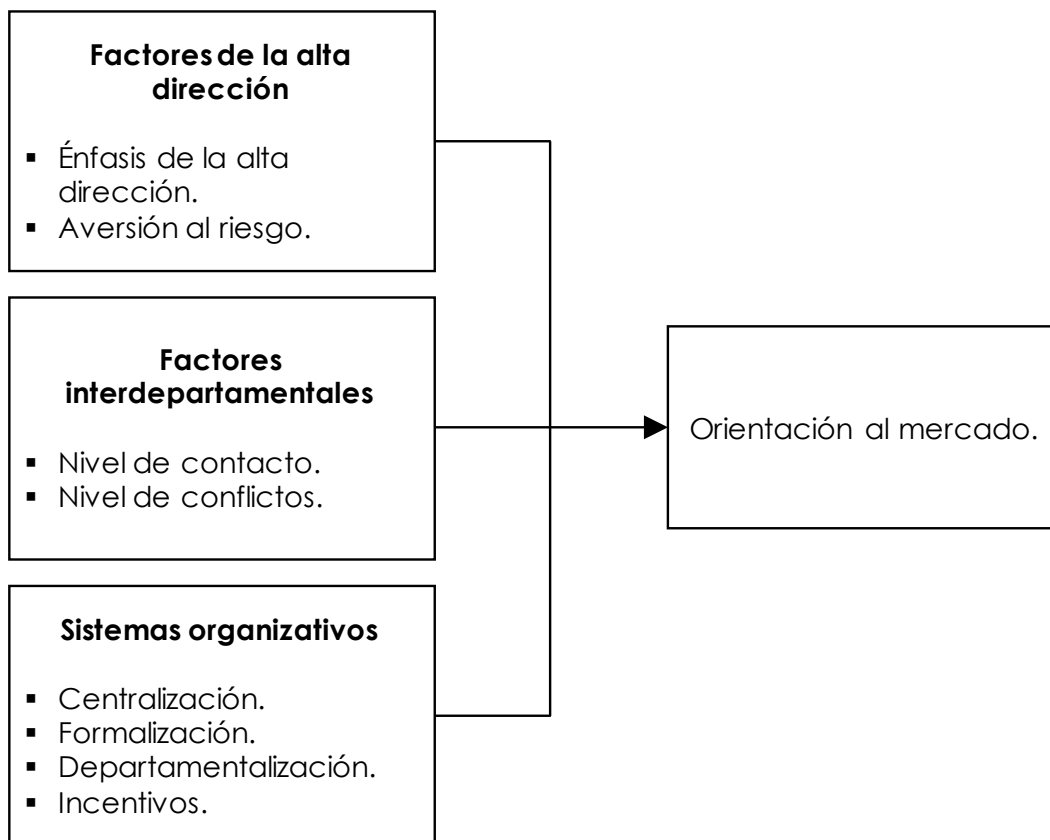
*Figura 11.* Modelo de la orientación al mercado de Narver y Slater (1990).

Adaptado de Narver y Slater (1990, Vol. 54, No. 4, p. 23).

Esta cultura de la organización que integra los tres elementos que muestra la Figura 11 es la que permite distinguir la orientación al mercado como un recurso no comercializable de la empresa, durable y con imitación imperfecta por parte de la competencia.

#### **2.4.4 Antecedentes y variables de control de la orientación al mercado**

Según Jaworski y Kohli (1993) se pueden identificar tres categorías para clasificar los antecedentes de la orientación al mercado: i) factores de la alta dirección; ii) factores interdepartamentales; y, iii) sistemas organizativos, como se observa en la Figura 12. El primer conjunto “Factores de la alta dirección” comprende el énfasis y aversión al riesgo de los altos ejecutivos de la organización, los altos directivos modelan y dan forma a los valores y orientación de una empresa.



*Figura 12.* Antecedentes de la orientación al mercado. Adaptado de Jaworski y Kohli (1993).

El segundo conjunto “Factores interdepartamentales” comprende el nivel de contactos o grado de relaciones formales e informales de los colaboradores en su departamento y con otros departamentos de la organización. Esta interacción, de acuerdo con Kennedy, Goolsby y Arnould (2003), impacta positivamente en la orientación al mercado porque favorece compartir y usar de forma adecuada la información de clientes y competidores. En esta categoría se incluye, además, el conflicto interdepartamental, que limita la orientación al mercado por la tensión que genera entre departamentos, influye en metas opuestas e inhibe las respuestas compartidas por los trabajadores a necesidades de los clientes.

El tercer conjunto “Sistemas organizativos” comprende los sistemas organizativos, con cuatro elementos:

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

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

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

De acuerdo con Jaworski y Kohli (1993) la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales puede verse limitada o potenciada por variables de control. Entre los más estudiados en la literatura se encuentran la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva, la tasa de crecimiento del mercado, la estrategia genérica, entre otros. No se han hallado investigaciones sobre su impacto para las nuevas empresas, por lo que en el presente estudio de investigación se analiza la influencia de este tipo de factores, enriqueciendo la evidencia empírica de la dimensión del entorno en el proceso de creación de empresas.

La relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es compleja, además de considerar la influencia de variables de control del entorno como la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva, es necesario considerar otras variables internas a la empresa (Pelham, 1997). Greenley (1995) ha destacado la necesidad de investigar la relación con otra variable ligada a las anteriores como es la estrategia de la empresa.

Algunas investigaciones han sido realizadas en relación con la influencia de las variables de control del entorno en la relación *Orientación al Mercado — Resultados Organizacionales* en empresas grandes. No se encontró en la literatura

investigaciones realizadas en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas o en América del Sur donde hayan analizado la influencia de este tipo de factores. De esta manera, el presente trabajo doctoral contribuirá a la evidencia empírica sobre la dimensión del entorno en el proceso de creación de empresas en el ámbito ecuatoriano.

Trabajos de Jaworski y Kohli (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Slater y Narver (1994), Greenley (1995), Appiah-Adu (1997), Bhuian (1998), Kumar *et al.*, (1998), Harris (2001), Rose y Shoham (2002), y Cadogan *et al.* (2003) han estudiado los elementos de las variables de control evidenciando a los factores: i) turbulencia del mercado; ii) intensidad competitiva; y, iii) turbulencia tecnológica.

Adicionalmente, Miles y Snow (1978) han sugerido tres aspectos en relación con la estrategia organizacional: i) una empresa decide su estrategia en función de sus percepciones del entorno; ii) la estrategia seleccionada condiciona el tipo de resultado deseado; y, iii) la estrategia seleccionada influye en la magnitud de los resultados posibles.

A continuación, se presentan las tipologías estratégicas más utilizadas en la literatura Miles y Snow (1978) y Porter (1980) para valorar el efecto de la estrategia como variable de control en la relación *Orientación al Mercado – Resultados Organizacionales*.

#### **2.4.5 La tipología combinada de estrategias competitivas de negocio<sup>9</sup>**

En el estudio de estrategia empresarial se encuentran dificultades derivadas tanto de las distintas concepciones que podemos encontrar, como de los distintos niveles de análisis empleados en su formulación.

---

<sup>9</sup> La presente tesis doctoral contiene la investigación completa de la que se desprende un aspecto parcial en la publicación: “La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales” (Gallo, J.G., 2017). Dicha publicación se ha presentado en la revista INNOVA Research Journal 2017, Vol. 2, No. 8. El artículo publicado se presenta en el apéndice F.

Se describen brevemente las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas, con el objetivo de justificar la elección de la clasificación de Miles y Snow en esta investigación.

Porter (1980) ha diferenciado tres tipos de estrategias basadas en la forma en la que las empresas intentan conseguir y mantener una ventaja competitiva: mediante la estrategia de “liderazgo en costos”; la de “diferenciación” basada en la calidad, en el diseño, en el nombre de marca, en el servicio y creando una percepción de superioridad del producto por parte del consumidor; y, la estrategia de “especialización” con la que la empresa se concentra en un ámbito del mercado muy definido y utiliza bien la estrategia de liderazgo en costos o la de diferenciación. También identifican un cuarto tipo de acción, una mal llamada estrategia con escasa rentabilidad donde sitúan en una posición intermedia (*stuck in the middle*).

Esta tipología se centra en el ajuste entre estos tres tipos de estrategias y las fuerzas competitivas del entorno de la empresa, mientras que no se consideran ni el tipo de estructura, ni los procesos, ni los programas necesarios para implementar cada estrategia de forma efectiva.

Adicionalmente, estas categorías de Porter (1980) se han referido a acciones competitivas que la empresa realiza en la actualidad, en lugar de señalar las acciones que se proyectan para el futuro. Por el contrario, la tipología de Miles y Snow (1978) tiene como variable fundamental la planificación de la empresa respecto al cambio producto–mercado. Clasifican las unidades de negocio en cuatro tipos de estrategias: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas, atendiendo a la intención o planificación del directivo y sugieren los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

Walker y Ruekert (1987) han propuesto un sistema combinado en el que han definido a la estrategia empresarial en función al desarrollo de nuevos productos y mercados, y de la forma en que cada unidad de negocio proyecta competir.

En la Tabla 8 se muestra este sistema combinado de clasificación de las estrategias entre Porter (1980) y Miles y Snow (1978).

Tabla 8

*Clasificación de las estrategias combinadas competitivas de negocio*

		<b>Intensidad del desarrollo de producto-mercado</b>			
		<b>Alta</b>			<b>Baja</b>
		<b>Prospectiva</b>	<b>Analizadora</b>	<b>Defensiva</b>	<b>Reactiva</b>
<b>Base de la ventaja competitiva</b>	<b>Liderazgo en costos globales</b>	Unidades de negocio preocupadas por el crecimiento mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de producto-mercado.	Empresas con un negocio central sólido que busca expandirse a productos-mercado relacionados con oferta a bajos costos.	Unidades de negocio centradas en una posición de liderazgo en costos en mercados maduros.	Unidades de negocio que no siguen de forma clara ningún tipo de estrategia competitiva ni ningún modelo de desarrollo de sus productos-mercado.
	<b>Diferenciación</b>		Empresas con un negocio central sólido que busca expandirse a productos-mercado relacionados con ofertas diferenciadas.	Unidades de negocio centradas en una posición de diferenciación en mercados maduros.	

*Nota.* Adaptado de Porter (1980) y Walker, Boyd, Mullins & Larréché (2003).

Las tipologías de Miles y Snow (1978) y Porter (1980) han representado una importante contribución para la literatura sobre estrategia empresarial. En concreto, la tipología de Miles y Snow (1978) resulta especialmente importante por su visión de la organización como sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno. Ha sido utilizada en numerosos estudios Snow y Hrebiniak (1980), Hambrick (1983), McDaniel y Kolari (1987), McKee *et al.* (1989), Smith *et al.*, (1989), Zajac y Shortell (1989), Conant *et al.* (1990), Shortell y Zajac (1990), Slater y Narver (1993), Lado (1996), Lado (1997), Lukas (1999) sobre estrategia empresarial y autores que la han comparado con la tipología de

Porter (1980) han concluido que permite una mejor evaluación de las variables del entorno y que considera variables relacionadas con la implementación de la estrategia.

Por último, puesto que el origen de esta tipología se basa en un análisis en profundidad de cuatro industrias diferentes, las conclusiones pueden generalizarse a distintos sectores. La principal limitación de esta clasificación es que ignora las peculiaridades industriales o del entorno ya que establece tipos de estrategias genéricas. De hecho, Miles y Snow (1978) y Snow, Hrebiniak (1980) han concluido que varias estrategias pueden llevar a resultados igual de buenos en cualquier industria si la estrategia está bien implementada, lo que entra en contradicción con la visión clásica de que un determinado entorno favorece la adopción de un tipo de estrategia concreta.

La tipología de Miles y Snow (1978) se ha fundamentado en tres premisas: las empresas con éxito desarrollan un proceso de adaptación a su entorno; existen cuatro orientaciones estratégicas identificables en cada industria y cualquiera de las estrategias adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados.

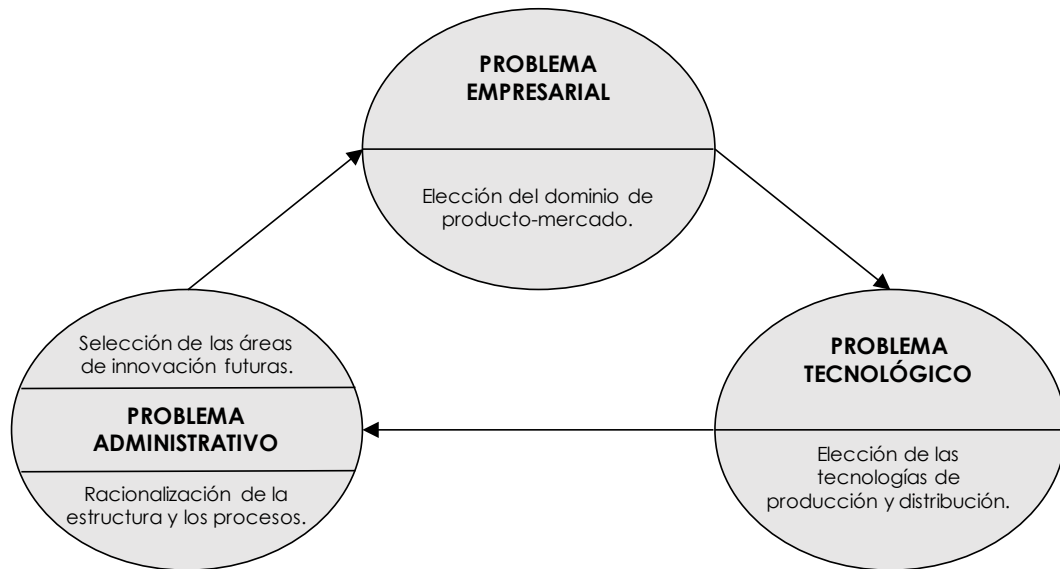
Un tema central de la literatura sobre dirección estratégica es la capacidad de adaptación al mercado de la empresa (Grant, 1991). Los estudios sobre la capacidad adaptativa tienen como supuesto básico que las empresas actúan para responder a los cambios del entorno o para crear sus propios entornos. Uno de estos estudios, basado en la definición de elección estratégica de Child (1972), se corresponde con la tipología de Miles y Snow (1978).

Miles y Snow (1978) han propuesto que las empresas que compiten en un mercado desarrollan cuatro modelos de comportamientos estratégicos u organizativos: defensivos, prospectivos, analizadores y reactivos. La dimensión básica de esta clasificación es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno. Identifican los distintos tipos de estrategias partiendo del ciclo adaptativo de la empresa y según la respuesta a tres cuestiones: la dimensión empresarial o estratégica, la tecnológica y la organizativa.

Las organizaciones desarrollan comportamientos estratégicos estables y un proceso de adaptación al entorno o capacidad adaptativa. Esta última se refiere a un



proceso complejo y dinámico, que puede definirse como un ciclo de ajuste que requiere la resolución de tres tipos de problemas: empresarial, tecnológico y administrativo (Figura 13).



*Figura 13.* El ciclo adaptativo. Adaptado de Rodríguez (2001, p. 4), que toma de Miles y Snow (1978).

La solución del “problema empresarial” supone concretar el producto–mercado en el que desarrollar la actividad empresarial, mediante la asignación de recursos para el logro de los objetivos asociados a esos productos–mercado.

El “problema tecnológico” incluye la creación de un sistema que ponga en práctica la solución al problema empresarial. Esto requiere la selección de una tecnología apropiada para producir y distribuir los productos o servicios elegidos y para desarrollar la información, comunicación y enlaces de control necesarios para un funcionamiento adecuado de la tecnología.

La solución del “problema administrativo” consiste en la racionalización de las actividades que solucionaron los problemas empresariales y tecnológicos. Además de esta racionalización o reducción de incertidumbres, se deben desarrollar procesos que permitan un desarrollo continuo de la organización (innovación).

Para McNeal y Lamb (1980) los tres problemas de adaptación están interrelacionados y la adaptación se da de forma secuencial a través de la fase empresarial, tecnológica y administrativa (aunque el ciclo puede iniciarse en cualquiera de estos puntos). En términos de resultados, han señalado que todos los tipos de estrategias que denominan estables tienen la misma probabilidad de dar buenos resultados, puesto que responden a los restos de ciclo adaptativo de forma consistente. En el caso de la estrategia reactiva, dada su inconsistencia en la adaptación, la respuesta a las exigencias del entorno resulta adecuada, obteniendo unos resultados pobres.

#### ***2.4.5.1 Clasificación de las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978)***

Centrándonos en el concepto del ciclo adaptativo (Figura 13), cada organización posee una estrategia para competir en su mercado elegido y representa una clasificación específica de estructura, tecnología y procesos administrativos de acuerdo con la estrategia de mercado. La dimensión clave que subyace es la rapidez con que las empresas reaccionan ante los cambios en el entorno, modificando sus productos en relación con los mercados a los que se dirigen (Hambrick, 1983).

- Las organizaciones *defensivas* ofrecen productos/servicios especializados en mercados reducidos donde son especialistas. Se orientan a mejorar la eficiencia de sus operaciones actuales. Adoptan una estructura funcional, tecnologías intensivas en capital y presentan competencias en producción, ingeniería de procesos y control de costos.
- Las organizaciones *prospectivas* tratan de ser las primeras en ofrecer nuevos productos/servicios, diversifican su línea de productos en el mercado o desarrollan mercados nuevos. Su énfasis en la innovación de productos y mercados les impide ser eficientes.
- Las organizaciones *analizadoras* mantienen un dominio de producto–mercado estable y al mismo tiempo buscan desarrollar nuevos productos. Observan las nuevas ideas de los competidores y luego adoptan con rapidez las más prometedoras. Ofrecen una línea de productos básicos limitados, una estructura generalmente matricial y dominan competencias de producción, ingeniería de procesos y marketing.

- Las organizaciones *reactivas* no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres percibidos. Carecen de una relación estrategia–estructura consistente, por lo que no realizan ajustes hasta que no son forzados por las presiones del entorno.

Como se observa, uno de los aspectos más relevantes de la tipología de Miles y Snow es que cualquiera de sus estrategias genéricas adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados. Esta afirmación es cuestionada por autores como Hambrick (1983) que apoya que las prospectivas y defensivas difieren en sus resultados del aspecto del entorno analizado y de las medidas de resultados utilizadas.

Por el contrario, un número considerable de estudios apoyan la idea de que una estrategia puede ser igual de efectiva en un entorno dado, si la empresa actúa de forma consistente con su estrategia Snow y Hreniniak (1980), Smith, Guthrie y Chen (1989), Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Lado (1997), Slater y Olson (2000, 2001).

En concreto, McKee, Varadarajan y Pride (1989) han concluido que las estrategias de Miles y Snow, ordenadas según su capacidad de adaptación (reactiva~defensiva~analizadora~prospectiva) están correlacionadas positivamente con el esfuerzo de marketing.

Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) han comprobado que los distintos tipos de estrategias genéricas presentan competencias distintivas de marketing concretas y diferentes, superiores en las empresas que desarrollan estrategias prospectivas.

Por su parte, Woodside, Sullivan y Trappey (1999) han mostrado que las capacidades distintivas de marketing son variables mediadoras en la relación entre la estrategia y los resultados organizacionales y concluyen que las empresas que adoptan estrategias prospectivas, analizadoras y defensivas alcanzan mayores niveles de competencias distintivas de marketing que las que efectúan estrategias reactivas.

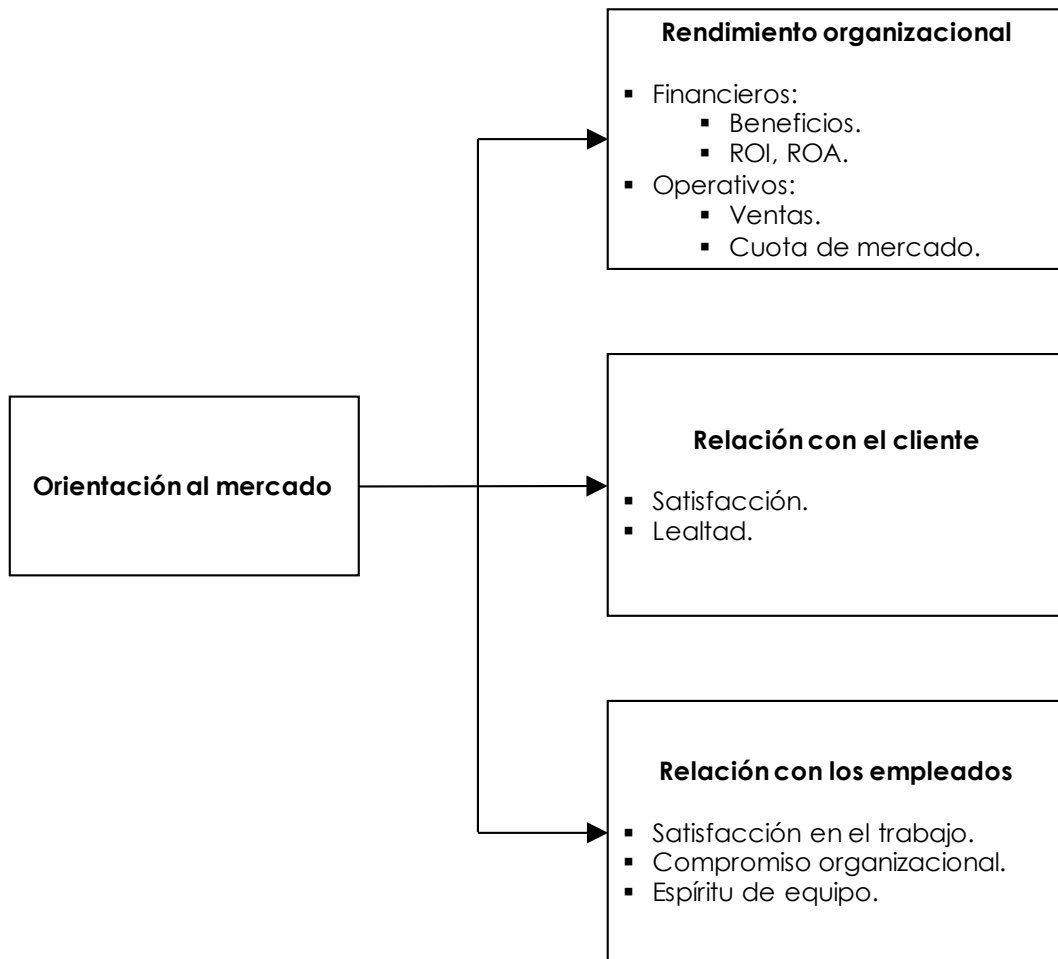
Evans y Green (2000) han concluido que las empresas con estrategias prospectivas y unos planes de marketing bien definidos tienen más probabilidad de salir de una situación de crisis.

En la misma línea, López y Sánchez (2007) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se refuerza cuando se adopta una estrategia defensiva.

Matsumo y Mentzer (2000) han adoptado en su investigación la auto clasificación de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978) ya que se percibe a la orientación estratégica como una respuesta planificada de los directivos de las empresas al entorno que les rodea. De acuerdo con McKee, Varadarajan, Pride (1989), McDaniel y Kolari (1987), esta tipología ha sido utilizada en varias investigaciones relacionadas a la mercadotecnia para mediar el grado de influencia de la estrategia genérica en las relaciones con la orientación al mercado y los resultados empresariales. (Lonch, Lopez, 2004; Matsumo, Mentzer, 2000; Slater y Olson, 2001). Con base en lo mencionado, en esta investigación se ha optado por este conveniente método para la aplicación de la tipología estratégica.

#### **2.4.6 Efectos de la orientación al mercado**

Los efectos de la orientación al mercado se han investigado con relación a tres aspectos: i) en relación con el rendimiento organizacional; ii) en relación con la influencia en el cliente; y, iii) en relación con los empleados (Figura 14).



*Figura 14.* Efectos de la orientación al mercado. Adaptado de Jaworski, Kohli, (1993) y Kirca, Jayachandran, Bearden (2005).

## 2.4.7 Cuantificación de la orientación al mercado

Se han desarrollado diferentes instrumentos para cuantificar el grado de adopción del concepto de marketing, cada uno con distintos planteamientos respecto al propio concepto de marketing. Sin embargo, los instrumentos de medida de Kohli y Jaworski (1990) conocida como MARKOR y Narver y Slater (1990) como MKTOR han sido los de mayor importancia dado su gran uso a lo largo de la literatura.

### 2.4.7.1 El enfoque comportamental: la escala MARKOR

La escala MARKOR, o escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) se presenta en dos versiones, una extendida compuesta por 32 elementos y otra

reducida de 20 elementos. En ambos casos se trata de una escala *Likert* de 5 puntos (Tabla 9). En la estructura de la escala subyacen los tres componentes ya analizados: i) la generación de información de mercado; ii) su diseminación por la organización; y, iii) la respuesta a esa información de mercado. Jaworski y Kholi (1993) han mencionado que el grado de orientación al mercado es la suma no ponderada de los tres componentes.

Tabla 9

*Escala MARKOR de medición de la orientación al mercado*

**Generación de información de mercado ( $\alpha=0.71$ )**

1. -	En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitarán en el futuro.
2. -	(***) Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor como servirles.
3. -	En esta unidad de negocio hacemos investigaciones de mercado.
4. -	(R) Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes.
5. -	Preguntamos, al menos una vez al año, a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios.
6. -	(**) (***) Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores, distribuidores, ...).
7. -	(***) Recogemos información sobre la industria informalmente (en comidas con amigos de la industria, hablando con compañeros de intercambio, etc.).
8. -	(***) En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos.
9. -	(**) (R) Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etc.).
10. -	(**) Periódicamente revisamos qué efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo, la legislación).

**Diseminación de la información de mercado ( $\alpha=0.82$ )**

1. -	(*) (**) (***) Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores.
2. -	(**) Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado.
3. -	El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes.
4. -	(**) (***) Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas, ...).
5. -	(**) Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocio.
6. -	Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocio.
7. -	(***) (R) Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados.
8. -	(**) (R) Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores es lento a la hora de alertar a los otros departamentos.

**Diseño de la respuesta ( $\alpha=0.78$ )**

1. -	(R) Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores.
2. -	(***) Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.
3. -	(R) Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre productos y servicios.
4. -	Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes.
5. -	(***) (R) Nuestro plan de negocio se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados.
6. -	De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno.
7. -	(**) (***) (R) Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado.

**Implementación de la respuesta ( $\alpha=0.82$ )**

1. -	Respondemos rápidamente a los ataques de los competidores más importantes.
2. -	(**) Las actividades de los distintos departamentos están bien coordinadas.
3. -	(**) ( <del>R</del> ) Las quejas de los clientes no son atendidas por esta unidad de negocio.
4. -	(**) ( <del>R</del> ) Aunque tengamos un gran plan de marketing es probable que no seamos capaces de implementarlo a tiempo.
5. -	(**) (***) Respondemos rápidamente a los cambios importantes en la estructura de precios de nuestros competidores.
6. -	(**) Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad de nuestros servicios tomamos medidas correctivas inmediatamente.
7. -	(**) (***) Cuando se detecta que los clientes desean modificaciones en un producto o servicio, los departamentos implicados orientan sus esfuerzos en este servicio.

*Nota.* Escala de valoración de 1 a 5.

(~~R~~) Indica codificación inversa.

(\*) Indica ítems eliminados de la escala original en Jaworski y Kohli (1993).

(\*\*) Indica ítems eliminados de la escala original en Kohli, Jaworski y Kumar (1993). (\*\*\*) Indica ítems no considerados en la escala recogida en Selnes, Jaworski y Kohli (1996).

Adaptado de Jaworski y Kohli (1993, pp. 65–66), Kohli, Jaworski y Kumar (1993, pp. 476), Selnes, Jaworski y Kohli (1996, p. 154).

Para la validación de esta escala utilizan una primera muestra compuesta por 230 ejecutivos de la AMA (*American Marketing Association*) y una segunda muestra por 222 unidades de negocio seleccionadas de entre las empresas pertenecientes a la MSI y las 1.000 mayores empresas norteamericanas en volumen de ventas incluidas en el *Dun and Bradstreet Millon Dollar Directory*. Los informantes corresponden tanto al departamento de marketing como a otras áreas funcionales. Para el análisis de los datos utilizaron la media de las respuestas de los dos encuestados para obtener la puntuación de cada unidad de negocio.



#### ***2.4.7.2 El enfoque filosófico: la escala MKTOR***

La escala MKTOR o escala de Narver y Slater (1990) está formada por 15 ítems. En una escala de *Likert* de 7 puntos (Tabla 10). En este modelo la orientación al mercado se ve como un concepto unidimensional en el que subyacen tres componentes de la conducta: i) la orientación al cliente; ii) la orientación a la competencia; y, iii) la coordinación inter~funcional. El nivel de orientación al mercado de una empresa será la media de las puntuaciones de cada uno de los componentes. Teóricamente también propone la existencia de dos criterios de decisión: i) el enfoque a largo plazo; y, ii) la orientación al beneficio.

Tabla 10

*Escala MKTOR de medición de la orientación al mercado*

**Orientación al cliente** ( $\alpha_1=0.8547$ ;  $\alpha_2=0.8675$ )

- 
1. - Compromiso con los clientes.

---

  2. - Creación de valor para el cliente.

---

  3. - Comprensión de las necesidades del cliente.

---

  4. - Fijar objetivos de satisfacción del cliente.

---

  5. - Medida de satisfacción del cliente.

---

  6. - Servicio posventa.

---

**Orientación a la competencia** ( $\alpha_1=0.7164$ ;  $\alpha_2=0.7271$ )

- 
7. - Los vendedores comparten información sobre la competencia.

---

  8. - Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores.

---

  9. - La alta dirección discute las estrategias de los competidores.

---

  10. - Los objetivos pretenden conseguir ventajas competitivas.

---

**Coordinación inter~funcional** ( $\alpha_1=0.7112$ ;  $\alpha_2=0.7348$ )

- 
- 11.- Todas las funciones tienen contactos con los clientes.

---

  12. - La información es compartida por todas las funciones.

---

  13. - Existe una integración funcional para la formulación de la estrategia.

---

  14. - Todas las funciones contribuyen a crear valor.

---

  15. - Los recursos son compartidos por toda la organización.

---

**Enfoque a largo plazo** ( $\alpha_1=0.4775$ ;  $\alpha_2=0.4080$ )

---

16. - Los beneficios cuatrimestrales son objetivos primarios.

---

17. - Se busca un plazo de recuperación rápido.

---

18. - El margen debe ser positivo a largo plazo.

---

**Orientación al beneficio** ( $\alpha_1=0.1398$ ;  $\alpha_2=0.0038$ )

---

19. - Los beneficios de la gestión se miden para cada mercado.

---

20. - La alta dirección pone énfasis en los resultados del mercado.

---

21. - Todos los productos deben aportar beneficios.

---

*Nota.* Escala de valoración de 1 a 7. Adaptado de Narver y Slater (1990, p. 24).

Para la validación de la escala, Narver y Slater (1990) han utilizado una muestra compuesta por 371 informantes (responsables del equipo de alta dirección) procedente de 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación norteamericana del sector de la madera. Antes de realizar el análisis de fiabilidad y validez dividen los datos en dos muestras. El análisis de fiabilidad se realizó a través del *Alfa de Cronbach* con los resultados que se muestran en la Tabla 10. Analizan la validez convergente, discriminante y concurrente mediante análisis de correlaciones simples.

La escala MKTOR ha sido referente en numerosos trabajos que la han aplicado en distintos contextos geográficos y sectoriales. Para finalizar, otra escala que se ha utilizado en menor medida, en sólo dos investigaciones de la literatura revisada en la última década, es la de Deshpandé, Farley y Webster (1993). Esta escala contiene 10 ítems en una sola dimensión. En cuatro de las investigaciones restantes se han utilizado escalas adaptadas o mixtas de las escalas de medidas anteriores.

Se considera a la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa, aplicable a cualquier tipo de organización, que tiene como meta satisfacer a los clientes tanto actuales como potenciales. De una forma más operativa, la orientación al mercado debe comprender las actividades de orientación al cliente y orientación a la competencia. Consideramos, además, la necesidad de una actividad de coordinación interfuncional que coordine las actividades anteriores en el seno de toda la organización, siendo su rol la generación de información de mercado, la diseminación de esa información y la respuesta a la misma.

Álvarez, Santos y Vásquez (2000) han mostrado que el 75 % de los estudios empíricos analizados encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y los resultados de las organizaciones, el 17 % no encuentra relación entre los esfuerzos por orientarse al mercado y los resultados de la firma y el 8 % de los estudios empíricos encuentran una relación débil entre la orientación al mercado y el rendimiento de la organización.

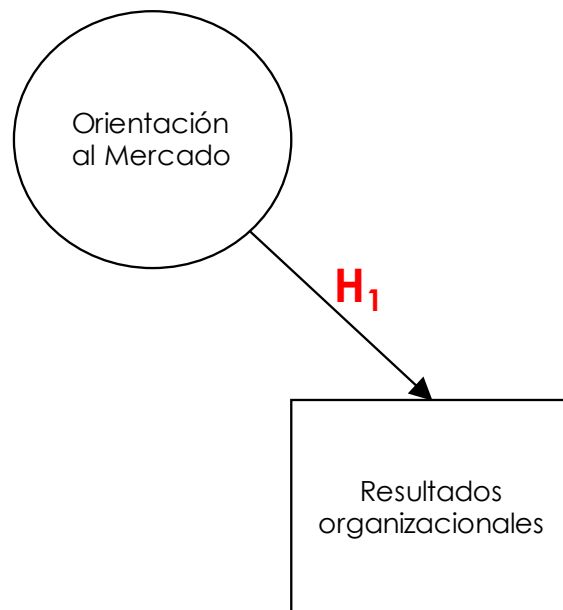
Estos resultados demuestran que el tema de la orientación al mercado dista mucho de ser un tema cerrado, más aún si consideramos estudios que han concluido en resultados contrarios, como en el caso de empresas en situaciones posteriores a fuertes crisis económicas, en que las empresas con un alto grado de orientación al mercado presentan bajos resultados. Además, la mayor parte de las investigaciones previas que han analizado esta relación se han basado en escalas de medida subjetivas de resultados, en este trabajo además de la escala subjetiva se analiza también esta relación utilizando escalas de medida objetivas como el Retorno de la Inversión (ROI).

No se ha encontrado ninguna investigación sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados en empresas ecuatorianas de nueva creación. Sin embargo, se ha demostrado que en estas empresas el obtener información de las necesidades de los clientes y responder rápidamente a sus expectativas son factores clave en su rendimiento. Por ende, la primera hipótesis, que se muestra en la Figura 15 es la siguiente:

---

H<sub>1</sub>: La **orientación al mercado** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 15.* Hipótesis de la orientación al mercado y los resultados.

## 2.5 La orientación al aprendizaje

Sobre la base de lo expuesto anteriormente de acuerdo con Deshpandé y Webster (1989), la forma más efectiva y eficiente para crear los comportamientos necesarios para crear un valor superior, es la orientación al mercado entendida como una cultura organizativa que favorece dichos comportamientos. El dinamismo y turbulencia del mercado exige cada vez más que las empresas respondan más adecuadamente a las necesidades de los clientes y consumidores en sus mercados objetivos.

Varios autores han manifestado que la orientación al mercado es clave para responder adecuadamente a ese tipo de mercados. Y precisamente por esto, se considera en el presente estudio a la orientación al mercado como la primera capacidad empresarial relevante para la supervivencia y crecimiento de las empresas.

Otro de los factores en el fracaso de las nuevas empresas ha sido su escasa aplicación del conocimiento. Por otra parte, la adquisición y diseminación del conocimiento entre los miembros de la organización y estar abierto a nuevas opiniones, favorece la detección y explotación de oportunidades en las empresas de nueva creación y por consiguiente aumenta la probabilidad de supervivencia y crecimiento. De esta manera, Hebel (2007) ha destacado que el aprendizaje organizativo es el “puente” que une el pensamiento y la acción, esta capacidad es vital para que las nuevas empresas traduzcan sus planes de negocio y estrategias a acciones concretas para dar respuesta rápida y efectiva al dinamismo del entorno.

Debido a lo mencionado, en este estudio se incluye al modelo la orientación al aprendizaje.

**Conceptualización.** La orientación al aprendizaje se puede conceptualizar como un conjunto de valores organizacionales que influyen tanto en la empresa para crear y utilizar el conocimiento, como el grado en que se satisface la empresa con sus paradigmas, modelos mentales y con las lógicas dominantes. En este sentido, se han asociado habitualmente tres valores organizacionales que predisponen a las organizaciones a aprender, estos son: i) el compromiso con el aprendizaje; ii) una mentalidad abierta; y, iii) una visión compartida. (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

Por otra parte, Weerawardena, O’Cass y Julian (2006) han diferenciado tres tipos de orientación al aprendizaje: i) la orientación al aprendizaje de mercado; ii) la orientación al aprendizaje relacional; y, iii) la orientación al aprendizaje interno. De este último, algunos autores solo reconocen tres dimensiones: i) compromiso con el aprendizaje; ii) mentalidad abierta; y, iii) visión compartida, en tanto, otros lo conciben con cuatro factores: compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta, visión compartida y el intercambio de conocimiento.

Cardona y Calderón (2006) han señalado que la orientación al aprendizaje tiene las siguientes tres dimensiones: i) el compromiso con el aprendizaje; ii) la capacidad para desaprender lo aprendido; y, iii) la apertura y la experimentación.

Staples, Greenaway y McKeen (2001) han definido a la orientación al aprendizaje como la información que se convierte en conocimiento cuando

interviene la inteligencia de las personas. Por ende, el conocimiento tiene un componente subjetivo que la información no tiene. La misma información procesada por diversas personas genera diferentes tipos de conocimiento.

El conocimiento tiene una mayor riqueza para la organización puesto que es un término más amplio. Para Wu (2007) las nuevas pequeñas y medianas empresas deben desarrollar procesos que les permitan obtener e internalizar nuevo conocimiento para lograr su supervivencia y crecimiento en el mercado. Estos procesos o rutinas son capacidades empresariales intangibles de difícil imitación, relevantes para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas.

### **2.5.1 Antecedentes de la orientación al aprendizaje**

En el caso de los antecedentes relacionados con el aprendizaje organizacional, el estudio de Morgan (1998) ha confirmado que las empresas con mayor grado de orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional (en concreto, en las siguientes capacidades: las habilidades directivas, el proceso de desarrollo estratégico, la flexibilidad operativa y el conocimiento estratégico). Hardley y Mavondo (2000) han concluido que la orientación al aprendizaje será un antecedente que influye positivamente en la orientación al cliente y en la orientación a la competencia (mientras que la orientación al cliente será un antecedente de la orientación a la competencia). De la misma manera lo han concluido Santos *et al.* (2001, 2002, 2005), Eusebio *et al.* (2004) y Llonch *et al.* (2005).

Santos (2005) ha comprobado el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado operativa. Finalmente, Eusebio, Llonch, López Belbeze (2004), Llonch, López Belbeze y Eusebio (2005) han confirmado que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y que esta relación está moderada por la procedencia del director general. Pero la posición de los autores mencionados no es la posición del modelo que se propone en la presente investigación.

Para Sinkula, Baker y Noordewier (1997) la orientación al aprendizaje se refiere a las actividades que desarrolla la organización en la creación y difusión de

conocimiento, para lograr resultados superiores y desarrollar ventajas competitivas. Esto incluye obtener y compartir información sobre necesidades actuales y futuras de los clientes, sobre los cambios en el mercado y sobre las acciones de los competidores, implica además la creación de estructuras organizacionales más eficientes, la optimización del uso de tecnología para reducir costos administrativos y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Baker y Sinkula (2002) han propuesto que la orientación al aprendizaje puede ser vista como el grado en el que la empresa cuestiona sus creencias y prácticas actuales para proactivamente buscar nuevo conocimiento que maximice el rendimiento de la organización. Para esta investigación, las definiciones más influyentes son las de Baker, Sinkula (2002) y las de Sinkula, Baker, Noordewier (1997).

### **2.5.2 Consecuencias de la orientación al aprendizaje**

Los mencionados autores han analizado el impacto del aprendizaje sobre los rendimientos organizacionales superiores y la posición competitiva de las empresas debido a la consecuencia de que las empresas se orienten al aprendizaje. Estudios previos han determinado que esta orientación favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado, lo cual es muy importante para las empresas.

Adicionalmente, las empresas con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento, por ende, logran elevar su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno.

En este sentido, uno de los retos de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas es la respuesta inmediata a las acciones de la competencia y la detección de las expectativas de los clientes.

De acuerdo con evidencia empírica, existe una relación positiva directa entre la orientación al aprendizaje y los resultados de las organizaciones para las empresas grandes o ya establecidas en el mercado. Aunque también se encuentran



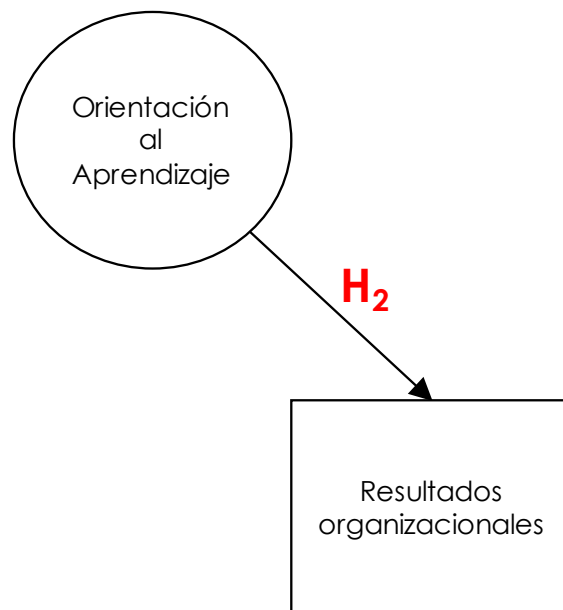
trabajos donde la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados mostraron poca o nula significación.

En esta línea, no se han encontrado investigaciones que estudien esta relación en nuevas organizaciones, es posible que esta relación en empresas de nueva creación no sea de manera directa, por esta razón se propone en el modelo la influencia indirecta del aprendizaje en los resultados a través de la capacidad de innovación. Sin embargo, con base en las investigaciones empíricas previas para organizaciones ya establecidas, se propone la segunda hipótesis:

---

H<sub>2</sub>: La **orientación al aprendizaje** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 16.* Hipótesis de la orientación al aprendizaje y los resultados.

Aunque el aprendizaje organizativo tiene ciertas similitudes con la orientación al mercado<sup>10</sup>, se trata básicamente de dos realidades distintas, como queda demostrado en el trabajo de Baker y Sinkula (1999). Tal como lo han indicado estos autores, mientras que la orientación al mercado es una característica organizativa que dirige y otorga prioridad a la actividad de “proceso de información de mercado”, la orientación al aprendizaje influye en la propensión de la empresa a da mayor énfasis al “aprendizaje generativo”<sup>11</sup>. En este sentido, la cuestión fundamental que se debate es determinar qué clase de relación existe entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Hay básicamente tres modelos alternativos (Farrell y Oczkowski, 2002):

OA → OM → resultados Day (1994), Farrel y Oczkowski (2002), Santos y Cols (2005).

OM → OA → resultados Slater y Narver (1995), Hurley y Hult (1998).

OM + OA → resultados Baker y Sinkula (1999), Farrel (2000), Morgan (2004).

Esta tercera postura define que la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado son variables que no están relacionadas entre sí, pero ambas influyen en la consecución de unos mejores resultados empresariales. Esta línea argumental sugiere que la orientación al mercado presenta una serie de limitaciones a la hora de conseguir ventajas competitivas y que, por tanto, no es suficiente estar orientado al mercado, sino que las empresas tienen mayores capacidades competitivas si presentan al mismo tiempo una fuerte orientación al mercado y una fuerte orientación al aprendizaje.

Con respecto a este punto, la postura de esta investigación coincide con la que figura en segundo lugar Slater y Narver (1995) y Hurley y Hult (1998), es decir,

---

<sup>10</sup> Las principales similitudes pueden resumirse en tres: a) el aprendizaje organizativo y la orientación al mercado pertenecen a dominios de investigación parecidos; b) ambos conceptos se centran en intentar entender fenómenos organizativos de carácter general como la cultura organizacional o las normas; y, c) los dos conceptos tratan relaciones e interdependencias entre los individuos y los grupos y el uso coordinado tanto de recursos tangibles como intangibles (Bell, Whitwell y Lukas, 2002).

<sup>11</sup> El “aprendizaje generativo” pone en cuestión las creencias más profundamente arraigadas en la empresa acerca de su misión, sus clientes, sus capacidades o su estrategia. Una transformación de las normas organizativas y de los comportamientos productivos y requiere de una nueva manera de ver el entorno, a la búsqueda de la comprensión de los procesos y sistemas de relaciones de la empresa. (Para una descripción más detallada de esta forma de aprendizaje. Véase: Argyris y Schön (1978), Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002, 2005), Slater y Narver (1995), Sinkula (1994).

la que sostiene que una orientación al mercado fomenta la orientación al aprendizaje y que ambas orientaciones desembocan en la obtención de mejores resultados organizacionales.

En una investigación de Sinkula, Baker y Noordewier (1997) han demostrado empíricamente que a mayor orientación al aprendizaje se producía una mayor generación de información de mercado y una mayor disseminación de dicha información. Por otro lado, se ha demostrado también que el aprendizaje organizativo es un determinante muy significativo del proceso de información del mercado y concretamente, la orientación al aprendizaje influye en las dimensiones de adquisición, propagación e interpretación de la información y son actividades clave en la orientación al mercado, tal como lo han postulado Sinkula (1994) o Sinkula, Baker y Noordewier (1997). Los resultados obtenidos en la investigación de Morgan, Katsikeas y Appiah–Adu (1998) han confirmado también que las empresas más orientadas al mercado poseen mayores capacidades de aprendizaje organizativo, en términos de sensibilidad estratégica, flexibilidad operativa, desarrollo estratégico y habilidad de gestión, que las menos orientadas al mercado. Estos estudios han deducido que la orientación al mercado promueve una mayor orientación al aprendizaje. En este sentido, la posición de este trabajo de investigación se apega a las investigaciones más influyentes de Morgan, Katsikeas y Appiah–Adu (1998), Sinkula (1994), Sinkula, Baker y Noordewier (1997), en el sentido que la orientación al aprendizaje requiere de un mayor nivel de orientación al mercado.

De esta manera, las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas pueden explotar las oportunidades del entorno a través del aprendizaje en la empresa, requieren previamente de la identificación de dichas oportunidades con base en el conocimiento de mercado que ofrece la orientación al mercado. En consecuencia, se propone la tercera hipótesis:

---

H<sub>3</sub>: La **orientación al mercado** tiene un efecto directo y positivo con la **orientación al aprendizaje** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---

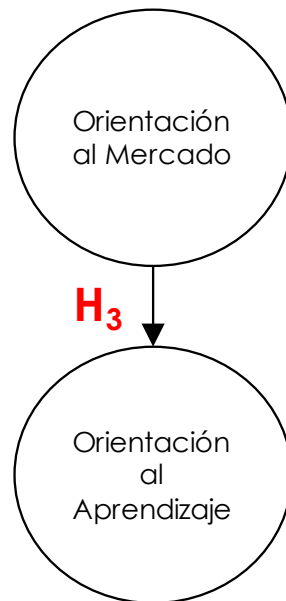


Figura 17. Hipótesis de la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje.

## 2.6 La orientación emprendedora

**Conceptualización.** El emprendimiento es un campo de investigación joven que cada vez capta mayor atención entre los investigadores. Ireland, Reutzel y Webb (2005) han denominado al *emprendimiento* como el espíritu emprendedor que abarca la creación de empresas; la posterior renovación tanto dentro como fuera de esta y la orientación emprendedora a cómo se pone en práctica este espíritu emprendedor.

La palabra “*entrepreneur*” deriva de las palabras francesas “entre” (que significa *entre*) y “prende” (que significa *agarrar* o *tomar*). Originalmente, este término es utilizado para describir a las personas que asumen riesgos, como por ejemplo, el riesgo de iniciar una nueva empresa. Además, decimos que una empresa es más emprendedora cuando consigue identificar y explotar nuevas oportunidades.

Para las empresas existentes, este proceso recibe el nombre de emprendimiento corporativo o intra-emprendimiento y trata el desarrollo de nuevas formas de gestionar los negocios que implican cambios en los patrones de comportamiento organizativo de las empresas.

Slater y Narver (1995) han señalado que una organización conseguirá todo el potencial de su orientación al mercado cuando tenga una orientación emprendedora, así como un diseño organizacional y una estructura apropiados.

Para poder desplegar con la máxima eficacia una orientación emprendedora, las empresas necesitan desarrollar sistemas de información sobre el mercado eficaces y promover la diseminación y la utilización de esta información entre todos los miembros de la empresa. En este sentido, la orientación al mercado desarrolla comportamientos que permiten un flujo de información interno y externo eficaz que permite explotar más rápidamente los cambios del entorno, reduciendo así el riesgo de la toma de decisiones sobre aspectos innovadores.

De hecho, existe un cierto consenso en la literatura especializada en afirmar que para garantizar el éxito en la implementación de actividades innovadoras es crítico el desarrollo de procesos de búsqueda y de análisis de información sobre el mercado.

Además, de acuerdo con Barringer y Bluedorn (1999), las empresas con orientación emprendedora tienden a ejecutar actividades que conllevan un alto componente de tratamiento de la información.

Por otro lado, puede argumentarse que la orientación al mercado se verá propiciada por el desarrollo de actitudes proactivas. En este sentido, la proactividad constituirá un antecedente de dicha orientación. Efectivamente, una actitud proactiva enfatiza la búsqueda y la capitalización de nuevas oportunidades de negocio en el mercado, lo cual, implica la necesidad de desarrollar un sistema de información eficaz que no solo facilite la información sobre esas oportunidades sino también la capacidad para capitalizarlas. De hecho, Jaworski y Kohli (1993) han demostrado la importancia de que los altos directivos enfatizen continuamente entre los empleados la necesidad de rastrear y responder antes que sus competidores a los

avances del mercado. Desde este punto de vista la proactividad constituirá un antecedente relativo a la alta dirección.

Finalmente, la asunción de riesgo de la orientación emprendedora puede considerarse la causa del desarrollo de actividades de generación y difusión de información propias de una orientación al mercado. Efectivamente, tal como ha señalado Matsumo (2002) una manera de tratar de reducir el riesgo implícito en la orientación emprendedora es mediante el desarrollo de una orientación al mercado que facilite información sobre cuáles son las necesidades de ese mercado.

### **2.6.1 Antecedentes y consecuentes de la orientación emprendedora**

Lumpkin y Dess (1996) han propuesto cinco dimensiones y sus respectivos factores en un marco conceptual de la orientación emprendedora: i) *orientación empresarial*: autonomía, innovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva; ii) *factores del entorno* (que se relacionan con variables del entorno): dinamismo, complejidad y características de la industria; iii) *factores organizacionales*: tamaño, estructura, estrategia, cultura y características del equipo directivo; y, iv) *resultados*: crecimiento en ventas, cuota del mercado, rentabilidad y rendimiento global.

De acuerdo con los autores Lumpkin y Dess (1996) los mencionados factores se encuentran presentes cuando una empresa ingresa al mercado. Sin embargo, el éxito de la nueva empresa solamente puede alcanzarse cuando están operando únicamente alguna de estas dimensiones. Así coincide también Gartner (1985) en que el fenómeno de creación de empresas es multidimensional y complejo, dependen de una gran variedad de las características de los empresarios y sus empresas.

La investigación sobre la naturaleza, antecedentes y efectos del “*entrepreneurship*” en la empresa se ha dirigido durante las últimas dos décadas hacia el estudio de la orientación emprendedora y su relación con el rendimiento empresarial.

El estudio de las relaciones entre la orientación emprendedora y los resultados de la empresa ha sido objeto de un gran número de trabajos en la literatura sobre “*entrepreneurship*”. Entre ellos pueden encontrarse argumentos que defienden la existencia de una relación positiva entre ambos. La base de tales argumentos está relacionada con las ventajas de ser el primero y la tendencia de sacar provecho de las oportunidades emergentes, actitudes implícitas en la orientación emprendedora Miller (1983) y Wiklund (1999). Zahra y Covin (1995) han sostenido que las firmas con orientación emprendedora pueden seleccionar los mejores segmentos de mercado, fijar precios altos y descremar el mercado adelantándose a sus competidores.

Las empresas que desarrollan una orientación emprendedora son capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno, capitalizando nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados frente a sus competidores. La proactividad les confiere la habilidad de lanzar nuevos productos/servicios al mercado con anterioridad a la competencia, lo que supone también una ventaja competitiva.

Además, el estudio empírico desarrollado por Wiklund (1999) ha permitido ratificar que existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial, relación que se ve potenciada si ampliamos el tiempo de referencia en el que se analiza la anterior relación.

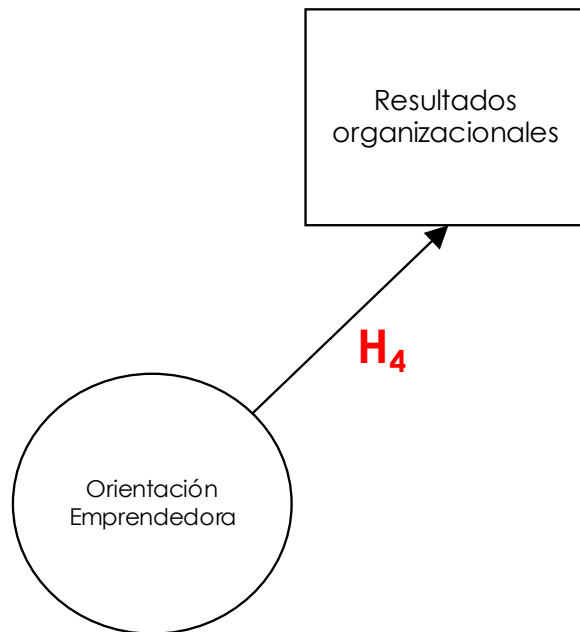
Existe evidencia empírica en algunas investigaciones de que hay una relación directa y positiva entre la orientación emprendedora y los resultados empresariales, incluso se ha confirmado para empresas pequeñas y medianas. Sin embargo, para pequeñas y medianas industrias de nueva creación no se han encontrado estudios que analicen esta relación, excepto el de Hughes y Morgan (2007) para organizaciones que se encuentran en incubadoras empresariales, que encuentran una relación positiva directa entre la orientación emprendedora y los resultados empresariales.

En consecuencia, las evidencias obtenidas en investigaciones anteriores permiten confiar en que:

---

H<sub>4</sub>: La **orientación emprendedora** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 18.* Hipótesis de la orientación emprendedora y los resultados.

### 2.6.2 La relación entre la orientación al mercado y orientación emprendedora

La orientación emprendedora puede ser interpretada como una cualidad individual del directivo o propietario. El emprendedor es aquel que desafía la incertidumbre propia del entorno poniendo en marcha acciones empresariales. No obstante, Martín y Esteban (2005) han sugerido una interpretación más completa de este concepto.

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.



La orientación emprendedora es de carácter multidimensional y distingue tres componentes claves: i) la orientación innovadora; ii) la propensión a asumir riesgos; y, iii) el comportamiento proactivo Miller (1983), Morris y Paul (1987), Covin y Slevin (1989), Miles y Arnold (1991), Naman y Slevin (1993), Kemelgor (2002). La orientación emprendedora 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 Des (1996) han sugerido dos componentes adicionales, e intensamente relacionadas con las anteriores: la autonomía o libertad de personas y equipos para desarrollar e implementar 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, como 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 (Deshpandé, Farley y Webster, 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).

Como se ha mencionado anteriormente, dos enfoques han predominado en la conceptualización de la orientación al mercado.

Por un lado, Narver y Slater (1990) han propuesto tres componentes claves en la orientación al mercado: i) orientación al consumidor; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter-funcional. Todo ello combinado con un énfasis en el beneficio y una visión a largo plazo. Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) han desglosado las actividades vinculadas a la orientación al mercado conforme a tres finalidades: i) generación de inteligencia; ii) diseminación de inteligencia; y, iii) 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 por Morris y Paul (1987), Miles y Arnold (1991). También ha sido confirmada en el contexto de las economías emergentes (Liu, Luo y Shi, 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, Schindehutte y Laforge (2002) han sugerido el término “marketing emprendedor” para referirse a una concepción integral de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

No se han encontrado trabajos que relacionen la orientación al mercado y la orientación emprendedora en las pequeñas y medianas industrias de América del Sur, pero sí existen investigaciones que han demostrado los esfuerzos en conocer y satisfacer las expectativas de los clientes, apoyados con actitudes proactivas y sin temor al riesgo en la toma de decisiones, son factores clave de éxito en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas Duchesneau y Gartner (1990), Douma (1991), Kakati (2003), Kazanjian y Rao (1999), Song, Podoyntsyna, Van der Bij y Halman (2008). Para Becherer y Maurer (1997), la relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora es especialmente importante en empresas de reciente creación, porque la sinergia proactiva y sin temor al riesgo

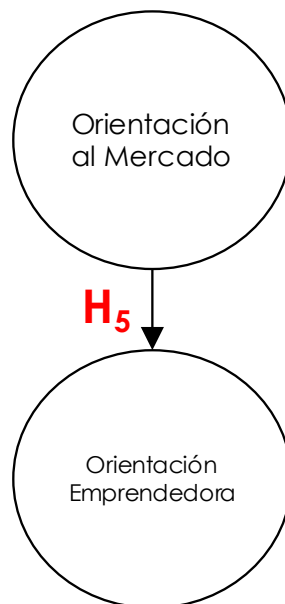
a las oportunidades que ofrece el entorno, aspecto crucial para que este tipo de organizaciones puedan permanecer en el mercado.

La evidencia empírica aportada permite apostar por una intensa relación entre ambos constructos. Esta circunstancia nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

---

H<sub>5</sub>: Existe un efecto directo y positivo con la **orientación al mercado** y la **orientación emprendedora** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 19.* Hipótesis de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

## **2.7 La capacidad de innovación**

**Conceptualización.** Se refiere a la explotación de nuevas ideas. Es la introducción de nuevos bienes, métodos de producción, atender segmentos de mercados desatendidos o nuevos mercados, fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización.

Hurley y Hult (1998) han definido a la capacidad de innovación o capacidad innovadora como la habilidad de una organización para adoptar o aplicar nuevas ideas, procesos o productos.

### **2.7.1 Aclaraciones terminológicas**

Es primordial especificar la diferencia entre “innovación” y “capacidad de innovación”. La “innovación” consiste en la introducción intencionada y la aplicación de nuevas ideas, procesos, productos y procedimientos en una empresa.

La “capacidad de innovación o capacidad innovadora” de acuerdo con Hurley y Hult (1998) se han referido a la noción de apertura a nuevas ideas como un aspecto que forma parte de la cultura de la empresa y es medida a través de la orientación que tiene la organización hacia la innovación.

Otros autores como Damanpour y Gopalakrishnan (1998) de manera similar han definido a la capacidad innovadora como una actitud organizativa necesaria de apertura a nuevas ideas que anteceden a la innovación. Por su parte, Hult y Ketchen (2001) la han determinado como la cultura organizativa que fomenta una actitud de apertura a las nuevas ideas y cambios que los miembros de una organización están dispuestos a adoptar de una innovación.

Para el éxito de una empresa la capacidad innovadora se considera uno de los factores determinantes de éxito, la causa de la innovación en la empresa es su capacidad de innovación. Dicha capacidad depende de varios elementos y determinantes que en conjunto crean un ambiente que permite crear innovación. De la misma manera otros autores como Schumpeter (1934) y Tushman, Nadler (1986) la han definido como la habilidad de diseñar nuevos productos, procesos de

producción, la capacidad innovadora de sus colaboradores y su capacidad para aprender.

La innovación en las pequeñas y medianas industrias se basa en los trabajadores. La dirección debe trabajar en el desarrollo de nuevas ideas, debe tener un enfoque estratégico orientado hacia la innovación ya que tiene un impacto directo sobre el nivel de innovación de la organización. Los trabajadores de las pequeñas y medianas industrias poseen características particulares en comparación con los que laboran en las grandes empresas. Algunos autores, tales como: Renuka y Venkateshwara (2006), Chandler, Keller y Lyon (2000) han considerado que el tamaño de las pequeñas y medianas industrias es una fuente de ventaja competitiva ya que permite alcanzar un ambiente de trabajo idóneo, menor complejidad en la organización y mayores niveles de flexibilidad, lo que permite motivar a los empleados y alinearse a los objetivos estratégicos.

### **2.7.2 Relación entre la capacidad innovadora y los resultados empresariales**

Como se ha mencionado anteriormente, la capacidad innovadora se considera uno de los factores determinantes clave del éxito en los resultados empresariales.

En la literatura se han encontrado varias definiciones sobre la capacidad innovadora y depende del punto de vista de cada investigación.

La capacidad innovadora y los resultados son factores que determinarán alcanzar ventajas competitivas y nuevos modelos de gestión de negocios. En las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, las innovaciones son menos frecuentes y fáciles de imitar, logrando así dificultad para alcanzar y/o sostener dichas ventajas. Al mismo tiempo las organizaciones más innovadoras pueden responder más rápidamente a los cambios en el entorno, ya que pueden crear eficientemente nuevas capacidades que les permitirán mejorar sus resultados. (Hurley y Hult, 1998).

De acuerdo con Damanpour, Szabat y Evan (1989), la capacidad innovadora tiene una relación efectiva en los resultados empresariales, cuando las empresas

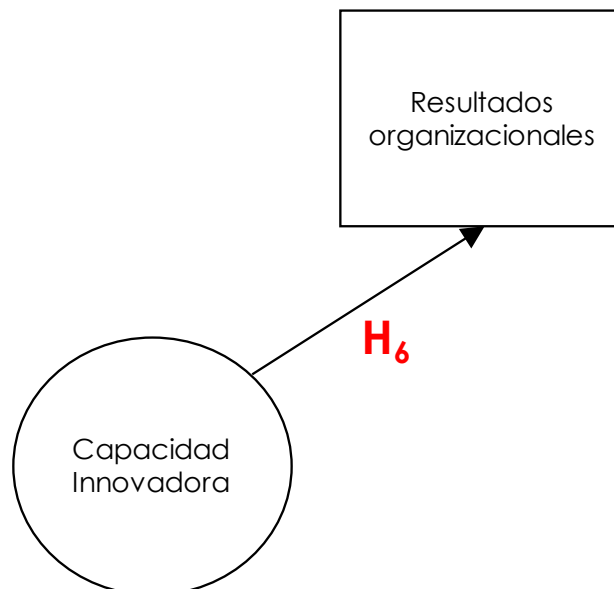
tienen como objetivo innovar para que sus productos o servicios lleguen primero al mercado y así lograr un mejor desempeño. En la revisión de la teoría se evidencia que la capacidad innovadora de las organizaciones responde efectivamente en la demanda prevista y genera beneficios para las empresas.

De acuerdo con el análisis de la literatura, la capacidad innovadora es un recurso intangible para explotar las oportunidades que las empresas pueden encontrar en el mercado. Adicionalmente, dicha capacidad de innovación se considera factor clave en los resultados de las empresas. Con todo esto, se expone la siguiente hipótesis:

---

H<sub>6</sub>: La **capacidad innovadora** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** en las nuevas y pequeñas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 20.* Hipótesis de la capacidad innovadora y los resultados.

La capacidad innovadora permite que exista la retención del cliente debido a un producto o servicio innovador, único en el mercado que satisface a muchos clientes, éstos pueden volverse leales y así generar más beneficios para la empresa.

Cuando las organizaciones se enfocan de esta manera, es decir, se orientan a las necesidades de los clientes, en este sentido, la innovación es un factor importante para explicar la eficiencia del negocio y el éxito empresarial. Con base en esto, se incluye en el presente estudio la relación de la orientación al aprendizaje y de la orientación emprendedora como antecedentes para alcanzar una mayor efectividad en la capacidad innovadora.

Aprender es esencial en la medida en que la organización desea adaptarse a nuevas situaciones y factores de su entorno y generar valor sostenible en el largo plazo. Tal y como lo han planteado Baker y Sinkula (1999), para que se produzca el aprendizaje organizacional es necesario que la empresa se desprenda de conocimientos y normas obsoletas, así como de las barreras que impiden la adquisición y el procesamiento de nueva información. La orientación al aprendizaje surge como un concepto de valores organizacionales.

Esta orientación y compromiso de aprendizaje de las organizaciones es un elemento esencial que facilita la capacidad de innovar dentro de una empresa. Pero para que se generen innovaciones es necesario que los colaboradores compartan su conocimiento y lo integren en el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías. Logrando de esta manera una constante innovación y también se alcance un conocimiento organizacional, más no individual.

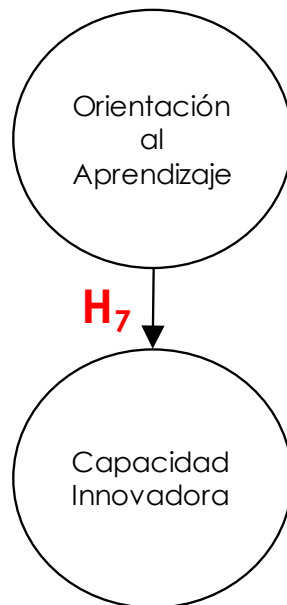
Para fomentar la generación de nuevo conocimiento, es requisito indispensable que las empresas fomenten la autonomía, la creatividad, la motivación y la superación y en algunos casos es necesario exigir a los trabajadores cuestionar constantemente las normas que guían las acciones de la organización. (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997).

Debido al marco conceptual y las investigaciones encontradas, se expone la séptima hipótesis:

---

H<sub>7</sub>: Existe un efecto directo y positivo de la **orientación al aprendizaje** y la **capacidad innovadora** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 21.* Hipótesis de la orientación al aprendizaje y la capacidad innovadora.

El desarrollo de la pequeña y mediana industria requiere del apoyo de políticas públicas de tipo económico y social para permitir un mejor desempeño empresarial, la innovación, el incremento de la competitividad y la generación de empleo. Una orientación emprendedora se revela en los desarrollos innovadores, generando el logro de la supervivencia, productividad, ventajas competitivas que permiten crear nuevos productos y servicios, tecnologías, reformulación de la estrategia, nuevos negocios, nuevos mercados en la búsqueda de alcanzar competitividad y beneficios para la organización.

La orientación emprendedora es un antecedente de la capacidad innovadora. Y de acuerdo con Covin y Slevin (1989), para la gestión de las pequeñas empresas en entornos hostiles y una alta turbulencia de mercado, es necesario una orientación a la innovación y han mencionado que las organizaciones deben implementar una orientación emprendedora.



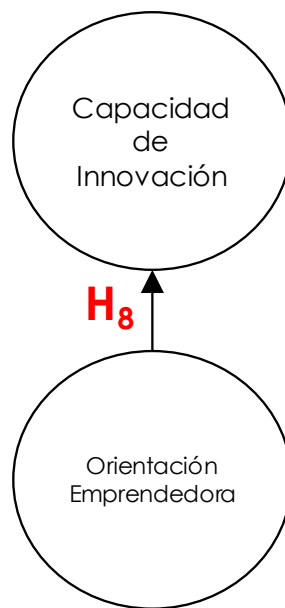
La orientación emprendedora es el proceso de generación de estrategia emprendedora para difundir propósitos organizacionales, mantener su visión y crear ventajas competitivas sostenibles. Esto implica una relación con la capacidad innovadora, asumir riesgos y ser más proactivo y agresivo que los competidores aprovechando las nuevas oportunidades.

Relacionando las teorías que integran el marco conceptual se presenta una última hipótesis:

---

H<sub>8</sub>: Existe un efecto directo y positivo de la **orientación emprendedora** con la **capacidad innovadora** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



*Figura 22.* Hipótesis de la orientación emprendedora y la capacidad innovadora.

## 2.8 Teoría propuesta con hipótesis

La orientación al mercado permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, pero la orientación al aprendizaje promueve que las empresas actúen proactivamente y se facilite la capacidad innovadora de manera constante. Los resultados organizacionales también muestran que el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación.

Una vez desarrolladas las hipótesis, se muestra en conjunto el modelo teórico propuesto:

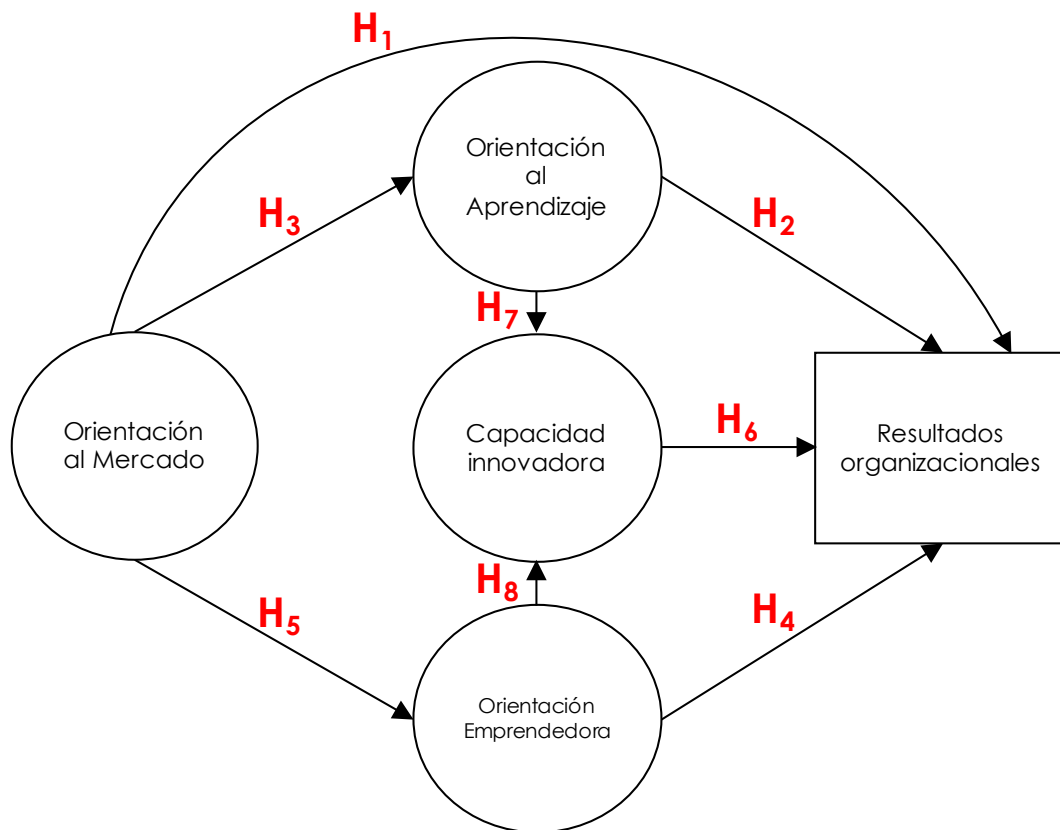


Figura 23. Modelo teórico propuesto con hipótesis.



## CAPÍTULO 3

### 3. Método general de la investigación

#### 3.1. Técnicas para la captura de datos

##### 3.1.1. Cálculo del tamaño de la muestra

El presente proyecto se ha basado en el método de investigación deductivo–hipotético, transversal (datos recopilados en un momento dado) y cuantitativo. Se ha utilizado la encuesta como herramienta de recolección de información para analizar comportamientos y las fuentes de información son primarias.

La población de las empresas seleccionadas ha sido tomada de la base de datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2016) y ésta misma *data* contrastada y filtrada con la base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador (ARCSA, 2016)<sup>12</sup>, del sector de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Ésta fue tomada y filtrada siguiendo los siguientes criterios: i) Pertenecientes a la provincia de Pichincha; ii) Personas naturales y jurídicas; iii) Pequeñas y medianas empresas; iv) Empresas con estado “abiertas”; v) Se discriminan nombres de personas naturales repetidos; vi) Dedicados a la producción y comercialización de “Alimentos y Bebidas”; vii) Se han discriminado negocios dedicados a la reventa (aguas y lácteos); y, viii) Productos con registro sanitario (base de datos del ARCSA).

La Revista Ekos (octubre, 2013) ha explicado que:

Este sector productivo es importante en la generación de empleo, representa el 1,8 % frente al número de empresas y es el sector de menor

---

<sup>12</sup> El ARCSA contribuye a la protección de la salud de la población, a través de la gestión del riesgo de los productos de uso y consumo humano, así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, facilitando a la vez el desarrollo del sector productivo nacional. <http://www.controlsanitario.gob.ec/>

crecimiento en el Ecuador. En el 2013, las pequeñas y medianas industrias de actividad agroindustrial solamente crecieron en 0,65 % y este sector redujo sus ventas con relación al año 2012. (p. 30)

Se han seleccionado las empresas establecidas entre 2010 y 2015, desde 10 hasta 199 empleados (pequeña y mediana industria), definida así por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador<sup>13</sup>. El número de empresas que la base de datos mostró (390 empresas). El levantamiento de los datos cuantitativos se llevó a cabo con 194 encuestas, aplicadas a través de visitas físicas a la población objetivo.

### 3.1.2. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

Para determinar la muestra, se aplicó la siguiente fórmula de población finita:

Tabla 11

*Valores para la fórmula de la muestra*

$e$	5 %	0,05
$N$	Total, Población	390
$\theta$	95 % Confiabilidad	1,96
$p$	50 %	0,5
$q$	50 %	0,5

*Nota.* Adaptado de Fisher y Navarro (1994).

<sup>13</sup> Hace referencia al “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”, Reglamentos al Código de la Producción del Ecuador, publicado en el Registro Oficial No. 351 (2010), Acápito II, Capítulo I, Art. 106, “Clasificación de las MiPyME”, p.188. <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf>

**Dónde:**

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = tamaño de la población

$\theta$  = nivel de confianza, al no tener su valor, se toma con relación al 95 % de confianza, que equivale a 1,96.

$e$  = error máximo permitido 5 % = 0,05.

$$n = \frac{\theta^2 \cdot p \cdot q \times N}{e^2(N - 1) + \theta^2 \times p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 390}{0,05^2(390 - 1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 390}{0,0025 \times 389 + (3,8416 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{374.556}{1,9329}$$

$$n = 193,78$$

De acuerdo con el resultado de la fórmula, 194<sup>14</sup> propietarios de pequeñas y medianas empresas han sido encuestados, obtenidos a partir de una población compuesta por 390 empresas de la pequeña y mediana empresa de Pichincha.

Definido ya el tamaño de la muestra, se procedió a seleccionar de manera aleatoria a las empresas objeto de investigación.

---

<sup>14</sup> La muestra en relación con el total de la población representa el 49,7 %.

Tabla 12

*Ficha técnica de la captura de datos de la investigación*

Población objetivo:	Empresas pequeñas y medianas del sector de “Alimentos y Bebidas”.
Unidad muestral:	Propietario/Director/Fundador.
Ámbito:	Provincia de Pichincha en Ecuador.
Método de recogida de la información:	Encuestas estructuradas proporcionadas a los directivos a través de visitas físicas.
Población ( $N$ )	390
Tamaño muestral ( $n$ )	194
Error muestral ( $E$ )	6,91 %
Nivel de confianza ( $q$ )	95 %; $\theta=1,96$ ; $p=q=0,5$
Procedimiento de muestreo:	No probabilístico; por conveniencia.
Fecha de trabajo de campo:	Entre marzo y septiembre 2016.

### 3.2. Instrumentos de captura de datos

#### 3.2.1. Diseño del cuestionario de la encuesta

En las encuestas se ha utilizado el método de evaluación sumaria o “escala *Likert*” de siete niveles, donde “1” significa “totalmente en desacuerdo” y “7” significa “totalmente de acuerdo”.

### ***3.2.1.1. Escalas del instrumento de medición***

El instrumento diseñado para la captura de datos (véase el apéndice A, p. 255 para mayor detalle) es el cuestionario por medio de la encuesta. Se han utilizado las escalas de Orientación al Mercado, Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora y Capacidad Innovadora.

Para este estudio se ha considerado que el enfoque cultural de la escala de Narver y Slater (1990) es la que se adapta mejor a esta investigación basada en los recursos y capacidades, donde la variable cultural es un recurso valioso y de difícil imitación. No se ha tomado en cuenta el enfoque comportamental de la escala de Kohli (1993).

La encuesta de medición para la orientación al mercado (véase apéndice A, encuesta I) es una adaptación de la escala de Narver y Slater (1990), la cual está basada en tres elementos: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter~funcional.

La encuesta de medición para la orientación al aprendizaje (véase apéndice A, encuesta II) es una adaptación de la escala de Sinkula (1997), la cual está basada en tres elementos: i) compromiso con el aprendizaje; ii) mentalidad abierta; y, iii) visión compartida. Este cuestionario ha sido utilizado en varios trabajos como mencionan Baker y Sinkula (2002) y Santos (2005).

La encuesta de medición para la orientación emprendedora (véase apéndice A, encuesta III) es una adaptación de la escala de Naman y Slevin (1993) y posee tres dimensiones: i) proactividad; ii) innovación; y, iii) aversión al riesgo.

La encuesta de medición para la capacidad innovadora (véase apéndice A, encuesta IV) es una adaptación de la escala de Baker y Sinkula (1999a), relacionada a cultura organizacional.

La encuesta de medición para los resultados organizacionales (véase apéndice B, encuesta V) es una adaptación de las escalas de Jaworski y Kohli (1993), Narver y Slater (1990) y finalmente por Kirca, Jayachandran y Bearden



(2005). Ya que estas investigaciones han tomado en cuenta aspectos de satisfacción de clientes, empleados, operaciones y finanzas.

### **3.3. Variables de control**

Como se ha mencionado sobre los antecedentes y variables de control en la orientación al mercado, sobre la tipología combinada de Miles y Snow (1978), Porter (1980), y sobre los antecedentes y consecuentes de la orientación emprendedora. Se ha hablado en esta investigación y en la literatura existente sobre la influencia de las variables de control en la relación de la orientación al mercado con los resultados organizacionales. Kirca *et al.* (2005) han destacado el dinamismo del entorno, el tamaño de la empresa y la estrategia genérica escogida por la empresa. No se ha encontrado investigaciones con evidencia en el análisis de estas variables de control. Sin embargo, consideramos relevante aportar para el caso de la PyME ecuatoriana demostrar con estudio descriptivo sobre el tipo de estrategia seleccionado por la empresa ecuatoriana. Adicionalmente, el dinamismo del entorno definido por Kohli y Jaworski (1990) como “la existencia de cambios en el mercado como consecuencia de las variaciones en la composición de los clientes y/o competidores, o modificaciones en los gustos de los consumidores”, además de la turbulencia tecnológica del sector. Han sido las variables del entorno que más han llamado la atención de los investigadores. Por este motivo, en el presente trabajo se considera la variable dinamismo del entorno con una escala adaptada de la investigación de Kohli y Jaworski (1990) y de Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002). (Véase el apéndice C, tabla C-6).

#### **3.3.1. Dinamismo del Entorno**

Dentro de la literatura existente no se han encontrado trabajos que demuestren la correlación entre la orientación al mercado, el tamaño de la empresa, ni tampoco con el ciclo de vida (gestación, inicio y crecimiento) de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas para generar resultados. Debido a esta evidencia se considera relevante la búsqueda de una variable de control diferente mediante el aporte de una investigación empírica.

De acuerdo con Kirca, Jayachandran y Bearden (2005), las variables de control: i) dinamismo del entorno; ii) tamaño de la empresa; y, iii) estrategia genérica de la organización, impactan en el rendimiento organizacional.

En la misma línea, María, Bojica y Fuentes (2012) han mencionado que el dinamismo del mercado donde las organizaciones compiten, debido a los rápidos cambios en los productos, procesos, comercialización y requerimientos de los consumidores, es percibida por los directivos de las empresas, como una condición necesaria para explotar las oportunidades del mercado, a través de la formulación de estrategias apropiadas de la innovación. La ignorancia de las condiciones competitivas y de concurrencia del entorno de los negocios, impedirá que las empresas aprovechen las oportunidades de mercado, poniendo en riesgo el rendimiento y la supervivencia de la empresa.

De esta manera, las organizaciones se enfrentan con todos estos factores mencionados, que constituyen el dinamismo del entorno. Entornos tan complejos que permiten incentivar las acciones de cambio en las organizaciones y de esta manera se incrementa la eficiencia y la eficacia de la orientación al mercado y obteniendo así resultados organizacionales, ya que la empresa es hábil en conocer profundamente los requerimientos de sus consumidores y el entorno competitivo.

Las cuatro capacidades empresariales se potencian en entornos hostiles, siempre y cuando la organización tenga la habilidad de responder inmediatamente a las oportunidades del mercado.

La encuesta de medición para dinamismo del entorno (véase apéndice B, encuesta VI) es una adaptación de la escala de Kohli y Jaworski (1990) y de Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002). Estos autores han considerado aspectos de crecimiento del sector industrial, cambios en las preferencias del consumidor, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica.

### 3.3.2. Auto clasificación de la Estrategia

Para este estudio se ha utilizado la auto clasificación a través del método del párrafo. El objetivo es reconocer la estrategia genérica de la empresa para el uso como variable de control.

La encuesta para la “auto clasificación a través del método del párrafo” (véase apéndice B, encuesta VII) es una adaptación de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978).

Tabla 13

*Auto clasificación de la Estrategia a través del método del párrafo*

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

*Nota.* Adaptado de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978).

Resumen de los resultados del estudio descriptivo, véase apéndice D.

### 3.4. Métodos para el análisis de los datos

Para el análisis de los datos se detalla brevemente el método utilizado.

No se utilizará en esta investigación el Modelo de Regresión Lineal Simple, ya que este trata de explicar una variable dependiente o criterio en función de una única variable independiente o predictora, siendo ambas variables susceptibles de observación y se asume que son medidas sin error. En este modelo no se puede hablar de relaciones causa–efecto. Ya que este modelo presenta limitaciones porque en las investigaciones y sobretodo en la investigación aplicada no experimental, raramente se analiza la relación entre un único predictor y un criterio. Para explicar una determinada variable criterio se utiliza un conjunto de variables predictoras, todas ellas observables, como en el caso anterior, siendo necesario el planteamiento de un Modelo de Regresión Lineal Múltiple.

A partir de los Modelos de Regresión, Simple o Múltiple, resultan insuficientes para las ciencias comportamentales y sociales, que tratan de conocer y entender una realidad compleja y multideterminada, y por lo tanto precisa explicaciones de nivel más amplio y complejo. En la mayoría de los casos, nos encontramos con conjuntos de variables predictoras y criterios relacionados entre sí. Para poder considerar simultáneamente las relaciones entre las diferentes variables implicadas del fenómeno, el Modelo de Regresión resulta insuficiente y es necesario aplicar otros modelos como las ecuaciones simultáneas, modelos multiecuacionales o modelos causales.

Para este trabajo, primeramente, se han validado las escalas de las medidas mediante Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) que permite evidenciar la validez del constructo. El AFC es una técnica de análisis que se utiliza para contrastar los modelos de medida, se hipotetiza que una serie de variables observadas o indicadores que miden una o más variables latentes (independientes o dependientes). Para esto, se especifican las relaciones entre las variables observables o indicadores y las variables latentes a partir de unos coeficientes que en este caso se denominan “cargas factoriales”, y que representan los efectos de las variables latentes o factores sobre los indicadores, es decir, en qué medida el factor se refleja en la puntuación del indicador.

Segundo, para verificar las hipótesis propuestas se ha empleado el modelo de ecuaciones estructurales o SEM (*Structural Equation Model*), una técnica de análisis multi–variante para probar y estimar relaciones causales, a partir de datos estadísticos y asunciones cualitativas. Este análisis permite probar el grado de ajuste de los datos observados a un modelo basado en hipótesis y expresado mediante un diagrama de senderos. Como resultado, este modelo ha proporcionado los valores pertenecientes a cada relación y más importante, un estadístico que expresa el grado en el que los datos se ajustan al modelo propuesto, confirmando su validez.

Para los análisis y los modelos de ecuaciones estructurales del estudio, se han utilizado los programas informáticos: IBM SPSS–AMOS v.22 y Excel 2016.

Tabla 14

*Ficha técnica del proceso para el análisis de los datos*

Método	Observaciones	
Fase 1: validez del contenido.	a. Coeficiente de correlación.	
Fase 2: análisis de fiabilidad.	b. Alpha de Cronbach.	
Validación de las escalas de medida	Fase 3: unidimensionalidad.	c. Análisis factorial exploratorio de componentes principales.
	Fase 4: análisis de fiabilidad (consistencia interna).	d. Análisis factorial confirmatorio.
	Fase 5: validez del constructo.	
	Fase 6: validez del criterio.	
Fase 1: especificación.	a. Propuesta de un modelo basado en la teoría.	
	b. Construcción de un <i>path-diagram</i> .	
	c. Conversión del <i>path-diagram</i> a modelo de ecuaciones estructurales.	
Contrastación del modelo propuesto: análisis de ecuaciones estructurales. (*)	Fase 2: identificación. (*)	
	Fase 3: estimación.	a. Matriz a analizar.
		b. Estimación de los parámetros del modelo.
	Fase 4: interpretación.	i. Ajuste global del modelo.
	a. Evaluación de la bondad del ajuste del modelo.	ii. Ajuste del modelo de medidas.
		iii. Ajuste del modelo estructural.
	b. Interpretación de los resultados del modelo.	

*Nota.* (\*) Más detalle sobre la contrastación del modelo propuesto con el análisis del modelo de ecuaciones estructurales, véase la Tabla 15.

Tabla 15

*Ficha técnica del proceso de construcción del modelo de ecuaciones estructurales*

1. Especificación:	1.1 Definición de variables.
	1.2 Establecer las relaciones.
2. Identificación:	2.1 Grados de libertad.
	2.2 Prueba KMO.
	2.3 Esfericidad de Bartlett.
	2.4 Supuesto de normalidad.
	2.5 Fiabilidad de la escala.
3. Estimación:	3.1 Máxima verosimilitud. (*)
	3.2 Mínimos cuadrados generalizados. (*)
	3.3 Distribución libre asintótica.
	3.4 Mínimos cuadrados no ponderados.
4. Evaluación del ajuste:	4.1 Ajuste global.
	4.2 Ajuste incremental.
	4.3 Ajuste de parsimonia.
5. Interpretación de los resultados.	

*Nota.* (\*) El modelo cumple con el supuesto de normalidad multivariada, debido a esto, solamente se utilizan los métodos estadísticos 3.1 y 3.2.

### 3.4.1. Análisis de fiabilidad

En el estudio se incluyeron cuatro análisis:

- I. Confirmar por un grupo de expertos la validez del contenido de las escalas.
- II. Confirmar que no existan discrepancias en las respuestas a las encuestas.
- III. Confirmar la consistencia de las escalas propuestas mediante análisis factorial confirmatorio.
- IV. Confirmar la confiabilidad de dichas escalas.

Las respuestas a las encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias han mostrado los valores de fiabilidad de las escalas, coeficientes, correlaciones para todos los componentes de la orientación al mercado. Serán mostradas todas las correlaciones estadísticamente significativas.

A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad se han realizado las siguientes tareas:

- Se ha consultado a expertos y especialistas en la elaboración de los instrumentos de investigación. Y éstos han confirmado la definición de la presente investigación sobre el constructo a medir.
- El grupo de expertos ha valorado el nivel de relevancia que cada ítem tiene para medir el fenómeno que se pretende. Estas valoraciones han permitido seleccionar la muestra definitiva de ítems elegidos entre los más significativos.
- Ya que el modelo propuesto tiene distintas dimensiones, el grupo de expertos ha revisado la asignación hecha de afirmaciones a dichas dimensiones.
- El grupo también ha valorado la claridad y precisión de la formulación concreta de cada ítem. Ya que la falta de claridad puede reflejar factores

extraños al constructo que desea medir. Así lo han sugerido Vila, Küster y Aldás (2000).

- El grupo ha determinado que no se ha dejado fuera de la escala a ninguna de las dimensiones.
- Sobre la base del criterio de expertos se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios y, por último, se ha confirmado la validez de su contenido.

Con los antecedentes señalados, los validadores han actuado en calidad de expertos, con los conocimientos requeridos en el proyecto, señalando cuáles son las correcciones que se deben realizar en el instrumento de investigación, para lo cual se han entregado los siguientes documentos:

- Carta de presentación; instructivo y formularios para registrar la correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado; el instrumento y ficha del validador.
- Objetivos de las encuestas, matriz de operacionalización de variables del instrumento a ser validado (véase apéndice C).

#### **3.4.2. Discrepancia en las respuestas a las encuestas**

En el examen del sesgo potencial de no respuesta, se ha seguido el procedimiento sugerido por Armstrong y Overtone (1977). Los resultados obtenidos permiten afirmar que la muestra es representativa de la población objetivo de estudio. En el apéndice E, se presentan las muestras independientes entre primeras y segundas respuestas; primeras y terceras respuestas; y, por último, segundas y terceras respuestas.



### 3.4.3. Análisis factorial de los componentes de las escalas

Mediante el Análisis Factorial, que se refiere a un grupo de técnicas de análisis de datos diseñadas para identificar factores o dimensiones inobservables empíricamente y que pueden explicar las relaciones que existen entre un grupo de variables observadas. Cada uno de esos factores o dimensiones constituyen un constructo y las variables observadas que están relacionadas con él son sus indicadores.

Las técnicas que constituyen el Análisis Factorial son mucho más amplias, conviene distinguir entre dos grandes tipos: el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

El AFE explora la posible existencia de una estructura de factores o dimensiones latentes partiendo de las correlaciones entre las variables observadas o empíricas; por su parte el AFC se focaliza en la comprobación de la existencia de una teoría o hipótesis establecida *a priori* mediante la formalización de un modelo de medida que se pone a prueba.

Para cada análisis factorial: matriz de correlaciones de variables, incluidos niveles de significación, determinante, inversa; matriz de correlaciones reproducida; medida de la adecuación muestral KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) y prueba de esfericidad de Bartlett.

La consistencia de todos los componentes de todas las escalas propuestas muestra un valor superior al 0.70. Mínimo admisible para el  $\alpha$  Nunnally (1978). En este estudio se explica el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) por medio de Análisis de Componentes Principales (ACP), evaluando de manera preliminar la unidimensionalidad del concepto latente. Se han utilizado dos tipos de contrastes: i) Test de esfericidad de Bartlett, que en el caso de tener un nivel de significación menor a 0.05 se puede decir que la estructura factorial subyacente a los datos es aceptable; ii) KMO para la cual se ha recomendado que sea superior a 0.7. (Trespacios, Vásquez y Bello, 2005).

Para la escala Orientación al Mercado, se muestran sus tres componentes: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación

inter-funcional en las Tablas 16, 17 y 18 respectivamente. Los resultados muestran que los tres componentes se pueden agrupar en un solo factor.

Para la escala Orientación al Aprendizaje, se muestran sus tres componentes: i) compromiso con el aprendizaje; ii) visión compartida; y, iii) mentalidad abierta en las Tablas 19, 20 y 21 respectivamente. Los resultados muestran que los tres componentes también se pueden agrupar en un solo factor.

Para las escalas Orientación Emprendedora y Capacidad Innovadora se muestran en las Tablas 22 y 23 respectivamente la consistencia de los componentes.

Para la escala Resultados Organizacionales con medidas subjetivas y la escala de Dinamismo del Entorno, donde también se evidencia consistencia de los componentes en las Tablas 24 y 25 respectivamente.

Dentro del proceso de “estimación” (Tabla 15) de la construcción del modelo de ecuaciones estructurales, se necesita el supuesto de normalidad para los pasos de *máxima verosimilitud* y *mínimos cuadrados generalizados*. Las variables especificadas cumplen con una distribución probabilística normal multivariada. (Bianchi, 2012) y (Ullman, 1996).

Debido a que los factores propuestos en el modelo son variables latentes, su métrica (escala de medida) está indeterminada. En esta fase de la identificación del modelo hay que especificar, también, la métrica de esas variables. Generalmente se escogen escalas de medida fáciles de interpretar. En el AFC suelen seguirse dos procedimientos: el primero de ellos consiste en fijar para cada factor propuesto, un valor para cada uno de sus coeficientes  $\lambda$ . El segundo procedimiento consiste en fijar la varianza de los factores en número adecuado de la matriz de varianzas-covarianzas de los factores. El valor preferido es la unidad, ya que así nos dejará una matriz  $\Phi$  de varianzas-covarianzas de los factores con unos en la diagonal (varianzas) y con coeficientes de correlación fuera de la diagonal (covarianzas). Con cada procedimiento se obtienen las mismas estimaciones, por lo que es indiferente usar uno u otra solución. (Fernández, 2008).

Tabla 16

*Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado*

## (1) Orientación al Cliente

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.7910
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	501.918
gl	15
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Orientación al Cliente de la escala Orientación al Mercado.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	3.4130	56.8900	56.8900	3.4130	56.8900	56.8900
2	0.8080	13.4720	70.3620			
3	0.6840	11.3920	81.7540			
4	0.4760	7.9300	89.6850			
5	0.3880	6.4610	96.1450			
6	0.2310	3.8550	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Orientación al Cliente de la escala Orientación al Mercado.

Componente	
1	
OCLI_1	0.790
OCLI_2	0.780
OCLI_3	0.790
OCLI_4	0.710
OCLI_5	0.770
OCLI_6	0.800

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 17

*Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado*

(2) Orientación a la Competencia

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8150
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	379.199
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Orientación a la Competencia de la escala Orientación al Mercado.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.8410	71.0370	71.0370	2.8410	71.0370	71.0370
2	0.5190	12.9870	84.0240			
3	0.3420	8.5560	92.5800			
4	0.2970	7.4200	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Orientación a la Competencia de la escala Orientación al Mercado.

Componente	
1	
OCOM_1	0.870
OCOM_2	0.810
OCOM_3	0.860
OCOM_4	0.860

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 18

*Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado*

(3) Coordinación Inter-funcional

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8120
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	322.457
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Coordinación inter-funcional de la escala Orientación al Mercado.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.7330	68.3190	68.3190	2.7330	68.3190	68.3190
2	0.4970	80.7340	0.7340			
3	0.2700	91.4010	91.4010			
4	0.3440	8.5990	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Coordinación inter-funcional de la escala Orientación al Mercado.

Componente	
1	
CFUN_1	0.810
CFUN_2	0.860
CFUN_3	0.850
CFUN_4	0.860

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 19

*Consistencia de los componentes de Orientación al Aprendizaje*

(1) Compromiso con el aprendizaje

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8700
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	619.156
gl	10
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Compromiso con el Aprendizaje de la escala Orientación al Aprendizaje.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	3.5840	71.6750	71.6750	3.5840	71.6750	71.6750
2	0.5340	10.6810	82.3550			
3	0.3830	7.6640	90.0190			
4	0.2820	5.6390	95.6580			
5	0.2170	4.3420	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Compromiso con el Aprendizaje de la escala Orientación al Aprendizaje.

Componente	
1	
CAPR_1	0.910
CAPR_2	0.990
CAPR_3	0.920
CAPR_4	0.900
CAPR_5	0.890

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 20

*Consistencia de los componentes de Orientación al Aprendizaje*

(2) Visión compartida

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8290
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	536.945
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Visión Compartida de la escala Orientación al Aprendizaje.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	0.3129	78.2360	68.3190	3.1290	78.2360	78.2360
2	0.3780	9.4570	0.7340			
3	0.3020	7.5390	91.4010			
4	0.1910	4.7680	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Visión Compartida de la escala Orientación al Aprendizaje.

Componente	
1	
VCOM_1	0.920
VCOM_2	0.930
VCOM_3	0.930
VCOM_4	0.890

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 21

*Consistencia de los componentes de Orientación al Aprendizaje*

(3) Mentalidad abierta

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.7900
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	404.964
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Mentalidad Abierta de la escala Orientación al Aprendizaje.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.8760	71.8950	71.8950	2.8760	71.8950	71.8950
2	0.5000	12.5000	84.3950			
3	0.3880	9.6970	94.0930			
4	0.2360	5.9070	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Mentalidad Abierta de la escala Orientación al Aprendizaje.



<hr/>	
	Componente
	<hr/>
	1
<hr/>	
MAB_1	0.900
MAB_2	0.940
MAB_3	0.890
MAB_4	0.890
<hr/>	

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 22

*Consistencia de los componentes de Orientación Emprendedora*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8910
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	589.679
gl	15
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para la escala Orientación Emprendedora.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	3.8100	63.5000	63.5000	3.8100	63.5000	63.5000
2	0.6140	10.2260	73.7260			
3	0.5020	8.3580	82.0840			
4	0.4210	7.0090	89.0940			
5	0.3720	6.2050	95.2980			
6	0.2820	4.7020	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para la escala Orientación Emprendedora.

Componente	
1	
OEMP_1	0.760
OEMP_2	0.760
OEMP_3	0.830
OEMP_4	0.860
OEMP_5	0.830
OEMP_6	0.880

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 23

*Consistencia de los componentes de Capacidad Innovadora*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.7480
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	348.882
gl	3
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para la escala Capacidad Innovadora.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.4660	82.1860	82.1860	2.4660	82.1860	82.1860
2	0.2880	9.5930	91.7790			
3	0.2470	8.2210	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para la escala Capacidad Innovadora.

Componente	
1	
INOV_1	0.920
INOV_2	0.930
INOV_3	0.900

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 24

*Consistencia de los componentes de Resultados Organizacionales*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8640
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	803.822
gl	15
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para la escala Resultados Organizacionales.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	4.0470	67.4480	67.4480	4.0470	67.4480	67.4480
2	0.8170	13.6160	81.0640			
3	0.4390	7.3240	88.3880			
4	0.2760	4.6030	92.9910			
5	0.2230	3.7240	96.7150			
6	0.1970	3.2850	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para la escala Resultados Organizacionales.

Componente	
1	
ROI_S	0.850
BFC_S	0.910
VTAS_S	0.890
R_SCLI	0.720
R_SEMP	0.760
R_GLOB	0.910

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 25

*Consistencia de los componentes de Dinamismo del Entorno*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.7370
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	213.295
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para la escala Dinamismo del Entorno.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.3530	58.8370	58.8370	2.3530	58.8370	58.8370
2	0.7220	18.0490	76.8860			
3	0.5690	14.2140	91.1000			
4	0.3560	8.9000	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para la escala Dinamismo del Entorno.

Componente	
1	
M_CREC	0.750
M_COMP	0.680
M_TECN	0.840
M_TMER	0.820

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

#### 3.4.4. Fiabilidad de las escalas

El coeficiente de confiabilidad *Alpha de Cronbach* presentado por Lee J. Cronbach en 1951, permite medir el nivel de confianza, ya que mide la fiabilidad de pruebas, en su mayoría con enfoque cuantitativo. (Arévalo, Padilla, 2016).

Bójorquez, López y Hernández (2013) han mencionado que:

El valor mínimo aceptable del coeficiente de fiabilidad depende de la utilización que se hará del instrumento. Es decir, dependiendo de la exactitud requerida por la disciplina que lo requiere.

Debido a lo anterior, las puntuaciones no sirven para obtener un *ranking* de las respuestas, sino para medir el grado de homogeneidad de las respuestas.

Herrera (2009) ha comentado que:

La *confiabilidad* es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (p. 200)

Es decir, la medición es confiable en la medida en que se conduzca a los mismos resultados o similares, sin importar las oportunidades para que ocurran variaciones. (Nunnally y Bernestein, 1995).

George y Mallery (2003) han sugerido las recomendaciones para evaluar los coeficientes del  $\alpha$ :  $> 0.9$  es excelente;  $> 0.8$  es bueno;  $> 0.7$  es aceptable;  $> 0.6$  es cuestionable;  $> 0.5$  es pobre; y,  $< 0.5$  es inaceptable.

Nunnally (1978) ha sugerido un valor de fiabilidad de 0.6 a 0.5 puede ser suficiente, con investigaciones básicas se requiere al menos 0.8 y en investigaciones aplicadas entre 0.9 y 0.95. Para un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es aceptable.

Kaplan y Saccuzzo (1982) han propuesto que el valor de fiabilidad para un estudio básico es aceptable entre 0.7 y 0.8; en investigación aplicada 0.95.

Peterson (1994) ha recomendado un valor de fiabilidad entre un rango de 0.70 a 0.82. De la misma manera para Gliem y Gliem (2003).

Para Huh, Delorme y Reid (2006) un valor adecuado es igual o mayor a 0.8.

Para Sarabia y Cañadas (2013) un valor entre 0.85 y 0.95 es excelente; valores entre 0.75 y 0.85 son aceptables y los han calificado como “buenos”; pero valores entre 0.7 y 0.75 no son aceptables y los han calificado como “pobres”.

Las respuestas a las encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias han mostrado los valores de fiabilidad de las escalas: Orientación al Mercado, Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora, Capacidad Innovadora y Resultados Organizacionales. Con base al coeficiente *Alpha de Cronbach* se calcularon las correlaciones de cada ítem, resultando coeficientes de relaciones positivas. Algo que se debe tomar en consideración es que el valor del  $\alpha$  es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Lind, Marchal y Wathen, 2012). Entonces, preferiblemente se debe tener una escala similar en todos los reactivos planteados.

Para la escala Orientación al Mercado y sus tres componentes: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter-funcional han mostrado valores superiores al 0.80 de la muestra total. De acuerdo con Nunnally (1978) este valor es admisible en trabajos de investigación. Los resultados se muestran en la Tabla 26.

Para la escala Orientación al Aprendizaje y sus tres componentes: i) compromiso con el aprendizaje; ii) visión compartida; y, iii) mentalidad abierta muestran valores superiores al 0.9 de la muestra total y en los valores ítem-a-ítem valores superiores al 0.89. Dichos resultados son estadísticamente significativos y se muestran en la Tabla 27.

Para las escalas Orientación Emprendedora, Capacidad Innovadora y la escala de medidas subjetivas de Resultados Organizacionales se muestran valores superiores al 0.9 de la muestra total y para Dinamismo del Entorno el valor de 0.77.

De la misma manera, valores aceptables y calificados como “buenos”. Se muestran en las Tablas 28, 29, 30 y 31 respectivamente.

Tabla 26

*Fiabilidad de la escala Orientación al Mercado*

Escala Orientación al Mercado (OM)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Orientación al cliente</b>	0.860	
Estrategias de valor para clientes (OCLI1)		0.790
Objetivos satisfacción de clientes (OCLI2)		0.780
Compromiso con los clientes (OCLI3)		0.790
Comunicación frecuente con los clientes (OCLI4)		0.710
Conocimiento de necesidades de los clientes (OCLI5)		0.770
Medición de la satisfacción de los clientes (OCLI6)		0.800
<b>Orientación a la competencia</b>	0.880	
Respuesta rápida a acciones de la competencia (OCOM1)		0.870
Equipo comercial comparte información de la competencia (OCOM2)		0.810
Ejecutivos analizamos estrategias de la competencia (OCOM3)		0.860
Objetivos en mercados con ventajas competitivas (OCOM4)		0.860
<b>Coordinación interfuncional</b>	0.861	
Información compartida en todas as divisiones de la empresa (CFUN1)		0.810
Coordinación de funciones en la estrategia (CFUN2)		0.860
Todas las funciones contribuyen en crear valor para los clientes (CFUN3)		0.850
Comparten recursos entre las distintas áreas de la empresa (CFUN4)		0.860

Tabla 27

*Fiabilidad de la escala Orientación al Aprendizaje*

Escala Orientación al Aprendizaje (OA)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Compromiso con el aprendizaje</b>	0.920	
Habilidad para aprender clave para ventaja competitiva (CAPR1)		0.910
Aprendizaje como valor importante para la mejora (CAPR2)		0.990
Aprendizaje es una inversión y no un gasto (CAPR3)		0.920
Dañanará futuro con actitud pasiva antes el aprendizaje (CAPR4)		0.900
Cultura con aprendizaje organizativo prioritario (CAPR5)		0.890
<b>Visión compartida</b>	0.930	
Ejecutivos comparten visión de negocio con empleados (VCOM1)		0.920
Compromiso de todos los empleados con las metas del negocio (VCOM2)		0.930
Empleados se ven como socios y dan su mayor esfuerzo (VCOM3)		0.930
Total acuerdo con la visión del negocio entre niveles de la empresa (VCOM4)		0.890
<b>Mentalidad abierta</b>	0.910	
Ejecutivos apoyan a colaboradores a buscar nuevas formas de hacer las cosas (MAB1)		0.900
Negocio abierto a recibir críticas sobre la forma en que se hace el trabajo (MAB2)		0.940
Cultura de la empresa con énfasis en la innovación constante (MAB3)		0.890
Ideas originales son altamente valoradas en la organización (MAB4)		0.890



Tabla 28

*Fiabilidad de la escala Orientación Emprendedora*

Escala Orientación Emprendedora (OE)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Orientación emprendedora</b>	0.900	
Énfasis en investigación y desarrollo más que comercialización (OEMP1)		0.760
Preferencia por proyectos de alto riesgo con probabilidad de beneficios (OEMP2)		0.760
Creencia en aplicación de grandes cambios y con rapidéz (OEMP3)		0.830
Cambios en el negocio han sido constantes e importantes (OEMP4)		0.860
Típicamente la empresa tiene acciones pioneras en el mercado (OEMP5)		0.830
Empresa típicamente adopta medidas agresivas hacia los competidores (OEMP6)		0.880

Tabla 29

*Fiabilidad de la escala Capacidad Innovadora*

Escala Capacidad Innovadora (CI)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Capacidad innovadora</b>	0.900	
Tasa de nuevos productos de la empresa en comparación con la competencia (INOV1)		0.920
Grado de diferenciación entre innovaciones propias y de la competencia (INOV2)		0.930
Tasa de éxito de nuevos productos en comparación con la competencia (INOV3)		0.900

Tabla 30

*Fiabilidad de la escala Resultados Organizacionales*

Escala Resultados Organizacionales (RO)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Resultados organizacionales</b>	0.920	
Resultados ROI subjetivos (RROIS)		0.850
Resultados en beneficios (RBFC)		0.910
Resultados en ventas (RVTAS)		0.890
Resultados en satisfacción de los clientes (RSCLI)		0.720
Resultados en satisfacción de los empleados (RSEMP)		0.760
Resultados globales (RGLOBAL)		0.910

Tabla 31

*Fiabilidad de la escala Dinamismo del Entorno*

Escala Dinamismo del Entorno (DE)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Dinamismo del entorno</b>	0.770	
Tasa de crecimiento promedio del sector (M-CREC)		0.750
Grado de competencia en el sector industrial (M-COM)		0.680
Grado de cambio tecnológico en productos/servicios del sector (M-TECN)		0.840
Grado de cambio en las preferencias de los clientes en el mercado (M-TMER)		0.820

**3.4.5. Validez convergente**

La validez convergente prueba que los constructos que se esperan estén relacionados entre sí y la correlación entre ellos debe ser alta. Lehmann, Gupta y Steckel (1998) han mencionado que una medida tiene validez convergente si sigue el mismo modelo que las restantes medidas del concepto.

Establece si los indicadores de un constructo miden lo mismo, deben estar muy correlacionados. Las pruebas que suelen utilizarse son las siguientes:

- a) Se alcanza cuando empíricamente se obtiene una correlación positiva y significativa entre las dimensiones que teóricamente deben formar parte del concepto.
- b) Un indicador alternativo es el coeficiente *Alpha de Cronbach* para el conjunto de la escala. La validez convergente viene influida positivamente por la fiabilidad, de forma que a mayor fiabilidad, mayor validez convergente. (Peter y Churchill, 1986).
- c) Steenkamp y Van Trijp (1991) han vinculado la validez convergente con la sustancialidad de los coeficientes de regresión factorial estandarizados. La sustancialidad de estos coeficientes se consigue cuando alcanzan valores significativos y superiores a 0.5. (Hildebrant, 1987).

En la presente investigación se han utilizado dos técnicas para evaluar la validez convergente de las medidas de los constructos Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje que son los que poseen tres componentes cada uno.

La primera técnica fue evaluar la matriz de correlaciones de los tres componentes de cada una de las escalas. Para los dos constructos: orientación al mercado y orientación al aprendizaje, existe una correlación significativa de los tres componentes de cada una de las escalas, lo que evidencia que los elementos convergen en un constructo común, demostrando validez convergente. En las Tablas 32 y 33 se muestran todos los coeficientes de correlación significativas ( $p < 0.01$ ).

Hair, Anderson, Tathan y Black (1998) han recomendado que además de ser significativos, el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0.7 en promedio.

En la Tabla 32 se muestran las correlaciones significativas entre los componentes de la dimensión Orientación al Mercado.

Tabla 32

*Correlación de las dimensiones de la Orientación al Mercado*

		Estimate	S.E.	P
Orientación_Cliente	<--> Coordinación_Interfuncional	0.356	0.56	***
Orientación_Cliente	<--> Orientación_Compentencia	0.389	0.68	***
Orientación_Compentencia	<--> Coordinación_Interfuncional	0.523	0.82	***

*Nota.* \*\*\* estadísticamente significativas.

En la Tabla 33 se muestran las correlaciones significativas entre los componentes de la dimensión Orientación al Aprendizaje.

Tabla 33

*Correlación de las dimensiones de la Orientación al Aprendizaje*

		Estimate	S.E.	P
Capacidad_Aprendizaje	<--> Mentalidad_Abierta	0.521	0.076	***
Capacidad_Aprendizaje	<--> Visión_Compartida	0.401	0.066	***
Visión_Compartida	<--> Mentalidad_Abierta	0.469	0.079	***

*Nota.* \*\*\* estadísticamente significativas.

La segunda técnica para evaluar la validez convergente cuando un constructo posee varios componentes es el uso del Análisis Factorial Confirmatorio.

**3.4.5.1. Análisis factorial confirmatorio**

El AFC es un caso particular y reducido de los modelos de ecuaciones estructurales que se utiliza para validar las escalas de medida. Se estima la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos, contando con el hecho de que ningún indicador es una medida perfectamente válida del concepto que se mide, de forma que todos los indicadores contienen errores de medida.

En el AFC el número de factores no está determinado antes del análisis, de forma que no se controlan cuáles son los indicadores de las variables latentes. Por el contrario, en el AFC el investigador impone un conjunto de restricciones apoyadas por la teoría, especificando los indicadores de cada constructo, las variables que tienen errores de medida, la correlación de los errores de medida, entre otros.

Las diferencias entre el AFC y los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) están, por ejemplo, en la fase de especificación del modelo que en el AFC se reduce a proponer el modelo de medida, puesto que no se establecen relaciones entre las variables latentes. Además, en el AFC, en la fase de evaluación, sólo se

comprueba el ajuste del modelo global y del modelo de medida, mientras que en los modelos de ecuaciones estructurales adicionalmente, se evalúa el ajuste del modelo estructural.

Bianchi (2012) en su investigación doctoral ha mencionado que:

El AFC es una técnica que permite analizar la validez del constructo (convergente y discriminante) de las escalas utilizadas para medir las variables latentes implicadas. Ya formuladas las hipótesis concretas sobre la relación entre indicadores y dimensiones latentes, se ha contrastado dichas hipótesis. En cambio, el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) o denominado también modelo de estructuras de covarianza, se utiliza para validar el modelo teórico. (p. 103)

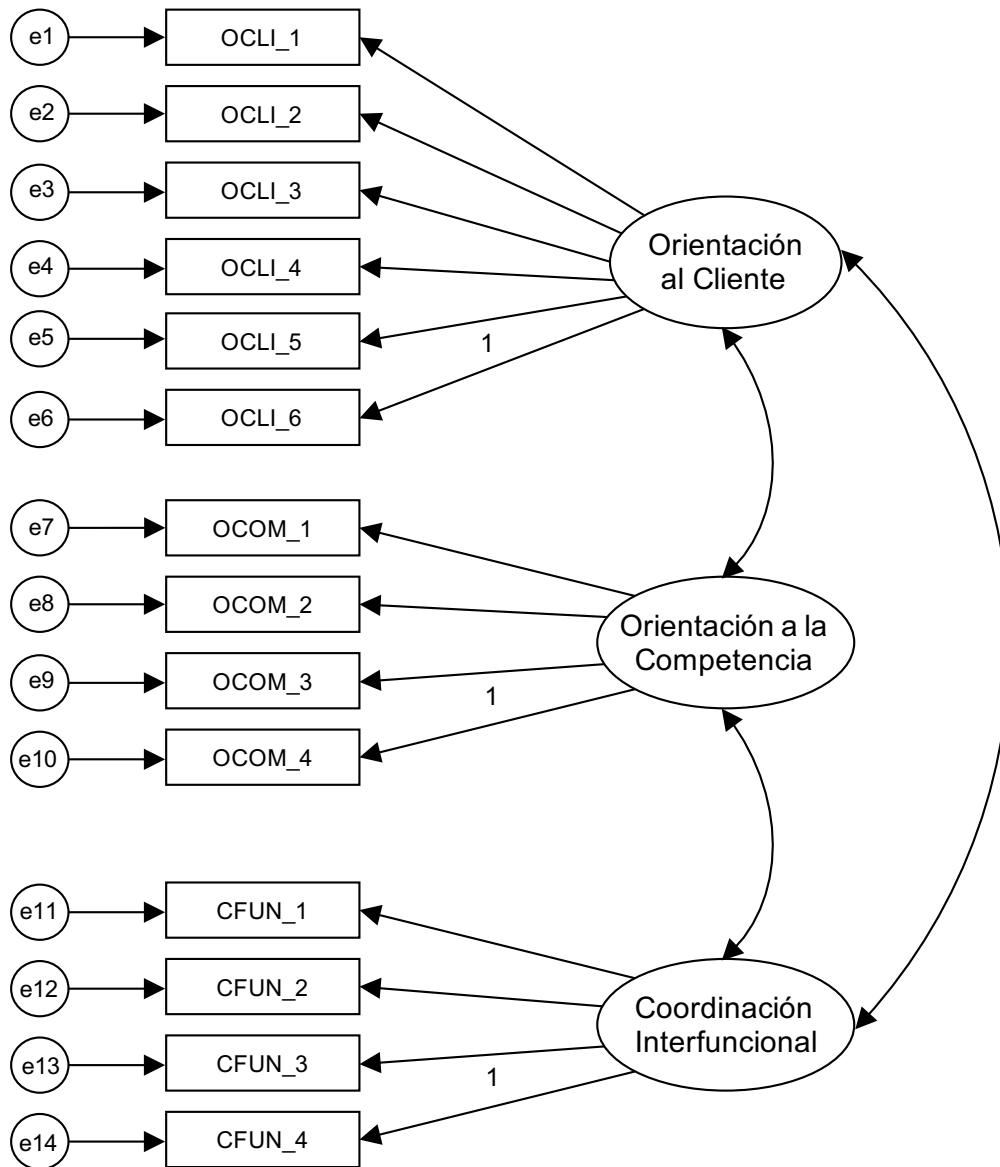
A partir de la literatura, el objetivo del AFC es confirmar o no la verosimilitud de las hipótesis. Con los cuestionarios ya definidos, se ha conocido qué ítems deben medir qué dimensiones. El AFC corrige las deficiencias inherentes a la perspectiva exploratoria y conduce a una mayor concreción de las hipótesis ya que deben ser contrastadas.

Para este estudio, los métodos de *máxima verosimilitud* y *mínimos cuadrados generalizados* son la mejor opción con pequeñas muestras siempre que cumplan con la asunción de normalidad e independencia. Bianchi (2012), Ullman (1996). (Véase las Tablas 14 y 15).

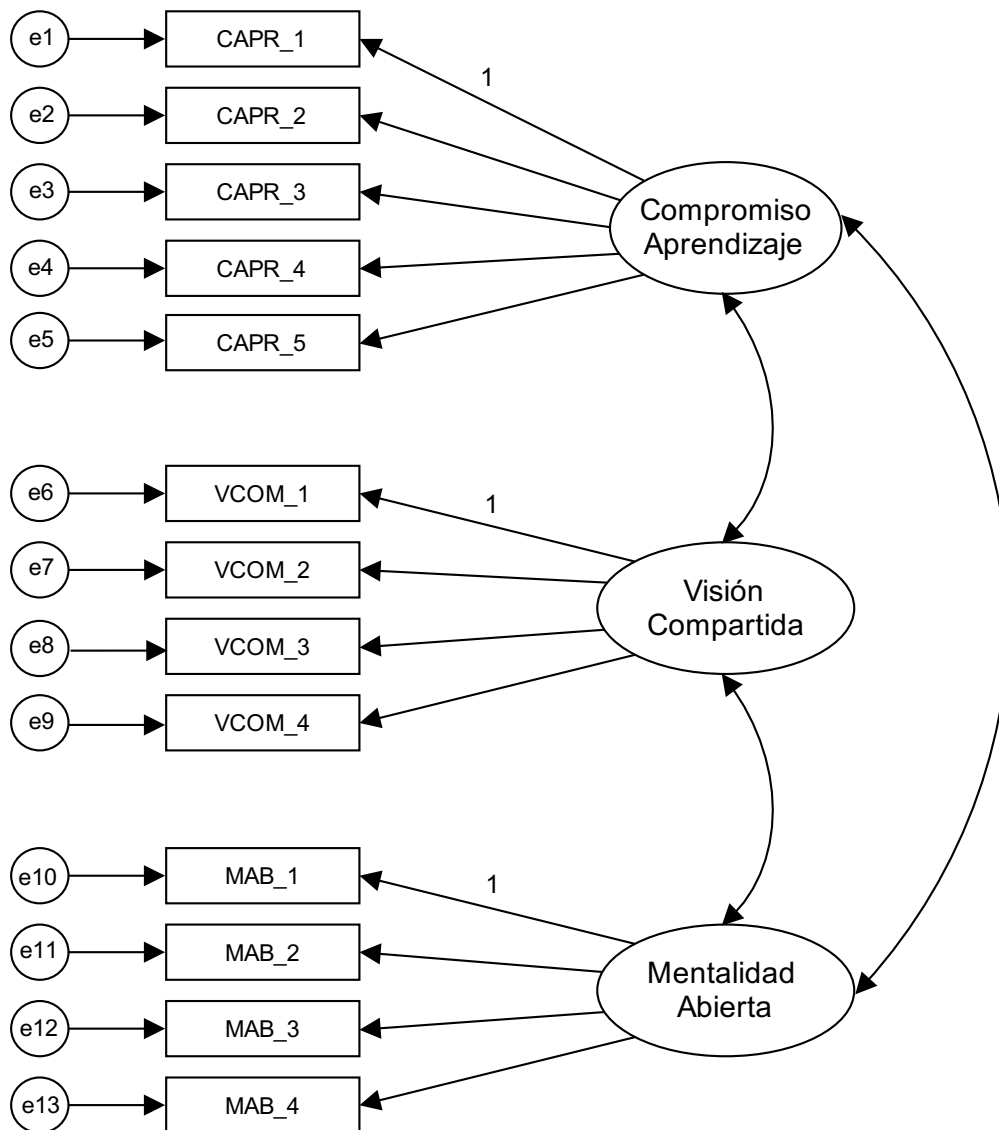
Se ha evaluado la validez convergente en los constructos con varios componentes mediante el AFC que ha permitido comparar un modelo nulo ( $M_0$ ) que tiene como hipótesis que la correlación entre los tres elementos de la escala Orientación al Mercado o de Orientación al Aprendizaje es cero y otro modelo ( $M_1$ ) que considera que existe correlación entre los tres componentes de dichas dos escalas Bagozzi y Phillips (1982), Phillips y Bagozzi (1986), Tse, Sin, Yau, Lee y Chow (2003) con los modelos presentados en las Figuras 24 y 25. Si el modelo  $M_1$  tiene un mejor ajuste que el modelo  $M_0$  se demuestra validez convergente para estas dos escalas.

Ya que se trata con múltiples variables latentes y se ha comparado fiabilidad y validez del modelo de medida, se ha identificado las relaciones causales entre

dichas variables latentes mediante el análisis de relaciones causales, de manera que permitirá conocer la influencia directa o indirecta de cada una de las variables latentes en otras y cómo están relacionadas (Byrne, 2001). En la presente investigación se ha utilizado el software IBM SPSS-AMOS para comprobar el modelo teórico mediante el modelo de ecuaciones estructurales.



*Figura 24.* Análisis convergente mediante análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Mercado. Comprobación con el software IBM SPSS-AMOS.



*Figura 25.* Análisis convergente mediante análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Aprendizaje. Comprobación con IBM SPSS–AMOS.

Una vez identificado y estimado el modelo, se debe evaluar el ajuste de los datos al modelo propuesto. Luego, se procederá a la modificación e interpretación del modelo con el sustento de la teoría.

En la evaluación del modelo se incluye la valoración del ajuste global, del modelo de medida y del modelo estructural.

La bondad de ajuste del modelo global será mayor a medida que se incrementa la correspondencia entre la matriz de entrada observada y la matriz que proporciona el modelo propuesto. Se recomienda hacer una evaluación conjunta utilizando las distintas medidas del ajuste global, que se agrupan en tres tipos: i) medidas absolutas de ajuste; ii) medidas incrementales de ajuste; y, iii) medidas de ajuste de parsimonia. Todas estas se muestran en las Tablas 34 y 35 para los constructos Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje respectivamente.

Las *medidas absolutas de ajuste* indican el grado en el que el modelo global (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial. (Del Barrio y Luque, 2000)

Las *medidas incrementales de ajuste* tratan de comparar el modelo propuesto con el peor modelo posible. (Del Barrio y Luque, 2000).

Las *medidas de ajuste de parsimonia* se refieren al grado en el que se alcanza un ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado. Por tanto, estas medidas de ajuste de parsimonia evalúan el nivel de ajuste por coeficiente estimado. (Del Barrio y Luque, 2000).

En las Tablas 34 y 35 se identifican los componentes de las escalas Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje donde presentan validez convergente positiva, en sus *medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y las medidas de ajuste de parsimonia*. Se detalla también la poca representatividad que muestra el modelo explicado en los resultados de la investigación. Se presentan los mejores ajustes con correlación ( $M_1$ ) comparándolas con la ineficiencia cuando no existe correlación ( $M_0$ ).

En la evaluación del ajuste del modelo el grado de ajuste se evalúa comparando la semejanza existente entre las matrices de varianzas–covarianzas del modelo y muestral. Existen multitud de pruebas estadísticas de bondad de ajuste y aunque han sido objeto de múltiples estudios en la literatura especializada (Jöreskog y Sörbom, 1979; Bentler, 1990; Bollen, 1990; Bollen y Long, 1993), no se ha llegado a un consenso sobre cuál o cuáles de los indicadores estadísticos son mejores. Incluso los autores no se ponen de acuerdo en cuál es el valor de cada indicador que supone un buen ajuste. El presente trabajo evalúa el ajuste del modelo



basándose en varios indicadores y prestando especial atención a las limitaciones de cada uno de ellos.

La evaluación del ajuste se puede clasificar en dos grandes aproximaciones. Globales e Individuales. Los índices de ajuste globales evalúan el grado de ajuste del modelo en su conjunto. Los índices individuales, los que aportan es una evaluación particular de los parámetros del modelo de medida.

Tabla 34

*Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Mercado*

Medidas de bondad de ajuste	Sin correlación OM ( $M_0$ )	Con correlación OM ( $M_1$ )
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	438.66 (78)	174.12 (75)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.8	0.92
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.17	0.1
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2.46	1.18
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.8	0.91
Incremental Fit Index (IFI)	0.78	0.95
Comparative Fit Index (CFI)	0.78	0.95
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	5.7	2.35
Akaike Information Criterion (AIC)	495.66	235.12

*Nota.* Para validez convergente (comparación  $M_0$  y  $M_1$ ). Componentes: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Inter–funcional.

Tabla 35

*Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Aprendizaje*

Medidas de bondad de ajuste	Sin correlación OA (M <sub>0</sub> )	Con correlación OA (M <sub>1</sub> )
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	292.44 (67)	116.55 (63)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.84	0.93
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.14	0.07
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.69	0.85
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.85	0.95
Incremental Fit Index (IFI)	0.88	0.98
Comparative Fit Index (CFI)	0.88	0.98
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	4.63	1.89
Akaike Information Criterion (AIC)	342.33	170.55

*Nota.* Para validez convergente (comparación M<sub>0</sub> y M<sub>1</sub>). Componentes: Compromiso con el Aprendizaje, Visión Compartida y Mentalidad Abierta.

El análisis de validez convergente se realiza a través de la matriz de correlaciones para las escalas de Orientación Emprendedora y Capacidad Innovadora, ya que tienen un solo componente. Las correlaciones de los ítems son estadísticamente significativas, debido a esto se presenta una convergencia del constructo. Para las Tablas 36 y 37 se evidencia una correlación significativa para los constructos mencionados con significancia de 0.01.

Tabla 36

*Correlación de los ítems de la variable Orientación Emprendedora*

		OEMP_1	OEMP_2	OEMP_3	OEMP_4	OEMP_5	OEMP_6
OEMP_1	Correlación de Pearson	1	0.406	0.498	0.578	0.533	0.535
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_2	Correlación de Pearson		1				
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_3	Correlación de Pearson			1			
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_4	Correlación de Pearson				1		
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_5	Correlación de Pearson					1	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	203	203	203	203	203	203
OEMP_6	Correlación de Pearson						1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	203	203	203	203	203	203

*Nota.* La correlación de Pearson de 0.01 es significativa para la escala Orientación Emprendedora.

Tabla 37

*Correlación de los ítems de la variable Capacidad Innovadora*

		INOV_1	INOV_2	INOV_3
INOV_1	Correlación de Pearson	1	0.752	0.717
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000
	N	203	203	203
INOV_2	Correlación de Pearson	0.752	1	0.73
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000
	N	203	203	203
INOV_3	Correlación de Pearson	0.717	0.73	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	
	N	203	203	203

*Nota.* La correlación de Pearson de 0.01 es estadísticamente significativa para la escala Capacidad Innovadora.

El análisis de validez convergente se realiza a través de la matriz de correlaciones para la escala de Resultados Organizacionales, ya que tienen un solo componente. La correlación de los ítems es estadísticamente significativa a nivel de significancia de 0.01, debido a esto se presenta una efectiva convergencia.

Tabla 38

*Correlación de los ítems de la variable Resultados Organizacionales*

		ROI_S	BFC_S	VTAS_S	R_SCLI	R_SEMP	R_GLOB
ROI_S	Correlación de Pearson	1	0.749	0.702	0.336	0.486	0.745
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
BFC_S	Correlación de Pearson	0.749	1	0.774	0.47	0.544	0.772
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
VTAS_S	Correlación de Pearson	0.702	0.774	1	0.528	0.512	0.733
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
R_SCLI	Correlación de Pearson	0.336	0.47	0.528	1	0.588	0.545
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203
R_SEMP	Correlación de Pearson	0.486	0.544	0.512	0.588	1	0.557
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	203	203	203	203	203	203
R_GLOB	Correlación de Pearson	0.745	0.772	0.733	0.545	0.557	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	203	203	203	203	203	203

*Nota.* La correlación de Pearson de 0.01 es estadísticamente significativa para la escala Resultados Organizacionales.

Se ha realizado el análisis de validez convergente al componente de la escala Dinamismo del Entorno a través de la matriz de correlaciones. En la Tabla 39 se muestra la significancia de la correlación con todos sus elementos a niveles de significancia de 0.01, resultanto para esta escala una validez convergente.

Tabla 39

*Correlación de los ítems de la variable Dinamismo del Entorno*

		M_CREC	M_TMER	M_COMP	M_TECN
M_CREC	Correlación de Pearson	1	0.504	0.347	0.459
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203
M_TMER	Correlación de Pearson	0.504	1	0.329	0.632
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000
	N	203	203	203	203
M_COMP	Correlación de Pearson	0.347	0.329	1	0.403
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000
	N	203	203	203	203
M_TECN	Correlación de Pearson	0.459	0.632	0.403	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	
	N	203	203	203	203

*Nota.* La correlación de Pearson de 0.01 es estadísticamente significativa para la escala Dinamismo del Entorno.

#### 3.4.6. Validez discriminante

La validez discriminante permite evaluar las escalas de medida de las variables latentes. De este modo la validez de contenido actúa como criterio robusto frente a determinados análisis estadísticos basados en covarianza. Adicionalmente, son las más utilizadas en las ciencias sociales y que se han ligado más estrechamente a la idea de validez del constructo.

Campbell y Fiske (1959) han afirmado que para que unas medidas sean válidas, las de un mismo constructo deben correlacionar altamente entre ellas (convergente) y que dicha correlación debe ser mayor que la que exista con respecto a las medidas propuestas para otro constructo distinto (discriminante).

De acuerdo con Churchill (1979) la validez discriminante evalúa los límites de la medición propia, correlacionada con respecto a otras mediciones diseñadas para medir lo mismo, cuando no se comporta como un reflejo y, el comportamiento de la medición es según lo esperado.

Lo anterior quiere decir, cuáles están correlacionadas significativamente o no, si tienden a cero. De acuerdo con el tipo de predicción: positiva, negativa (o nula). (Kerlinger, 1973).

Sobre la validez discriminante, Lehmann, Gupta y Steckel (1998) han mencionado que un concepto debe ser lo suficientemente distinto de otro como para que esté justificada su existencia. (p. 255). Hace referencia a la escasa relación que debe existir entre indicadores que miden conceptos diferentes. Se debería evaluar la correlación del concepto objeto de estudio con otras variables no relacionadas, o relacionadas en menor medida, con este concepto. Estas correlaciones deben ser nulas o próximas a cero ya que estas variables no tienen nada que ver con el concepto objeto de estudio. La dificultad está en determinar, de forma objetiva, qué variables utilizar en la comparación con el concepto objeto de estudio. Anderson y Gerbing (1988) han recomendado dos pruebas objetivas para valorar la validez discriminante:

Primero, re-estimar el modelo de ajuste óptimo de la escala incluyendo como restricción que el coeficiente de correlación entre cada par de dimensiones críticas se fije a 1. Después se valorará la significación de los *tests* de diferencias de chi-cuadrado entre los nuevos modelos estimados y el modelo de ajuste óptimo sin restricción alguna, de modo que si para el conjunto de los *tests* la diferencia de chi-cuadrado es significativa ( $p < 0.05$ ) se puede concluir que el modelo de ajuste en cuestión discrimina frente a otros alternativos.

Segundo, comprobar que el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de dimensiones no contiene el valor 1. En este caso, se demostraría que la correlación entre las dimensiones críticas se aleja significativamente de la unidad, lo que implica que estas dimensiones representan conceptos diferentes.

Las Tablas 40, 41, 42 y 43, muestran correlación estadísticamente significativa de 0.01 de los ítems de cada elemento para con el factor de su componente.

Tabla 40

*Validez discriminante para la variable Orientación al Mercado*

	Orientación_Cliente	Orientación_Compentencia	Coordinación_Interfuncional
OCLI1	0.71	0.25	0.53
OCLI2	0.76	0.38	0.57
OCLI3	0.75	0.35	0.53
OCLI4	0.63	0.23	0.49
OCLI5	0.72	0.43	0.60
OCLI6	0.80	0.38	0.55
OCOM1	0.33	0.78	0.38
OCOM2	0.32	0.81	0.47
OCOM3	0.33	0.81	0.45
OCOM4	0.50	0.76	0.60
CFUN1	0.59	0.47	0.79
CFUN2	0.69	0.51	0.84
CFUN3	0.61	0.48	0.82
CFUN4	0.56	0.51	0.82

*Nota.* Correlación estadísticamente significativa para Orientación al Mercado.

Tabla 41

*Validez discriminante para la variable Orientación al Aprendizaje*

	Compromiso_Aprendizaje	Visión_Compartida	Mentalidad_Abierta
CAPR1	0.79	0.21	0.53
CAPR2	0.88	0.31	0.54
CAPR3	0.78	0.27	0.45
CAPR4	0.85	0.33	0.63
CAPR5	0.74	0.29	0.46
VCOM1	0.24	0.80	0.38
VCOM2	0.35	0.89	0.47
VCOM3	0.30	0.89	0.35
VCOM4	0.30	0.83	0.40
MAB1	0.51	0.47	0.85
MAB2	0.58	0.41	0.86
MAB3	0.51	0.34	0.72
MAB4	0.47	0.29	0.76

*Nota.* Correlación estadísticamente significativa para Orientación al Aprendizaje.



Burnkrant y Page (1982) han recomendado que, para evaluar la validez discriminante de escalas con dos o más componentes, consiste en comparar la bondad del ajuste de dos modelos de medida para las tres dimensiones de la escala de Orientación al Mercado y las tres dimensiones de Orientación al Aprendizaje.

El modelo con restricción  $M_c$  que considera una correlación estadísticamente significativa, muestra las medidas absolutas de ajuste mayormente en el modelo  $M_u$ . Esto quiere decir que el modelo sin restricción debe alcanzar un mayor ajuste que el modelo con correlación estadísticamente significativa, evidenciando así una validez discriminante.

Las Tablas 42 y 43 muestran la comparación del AFC para confirmar la validez discriminante, es decir, las diferencias significativas del modelo sin restricción en cada uno de los parámetros de medidas absolutas de ajuste, ajuste incremental y ajuste de parsimonia. Se evidencia una efectiva validez discriminante para las escalas de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje.

Tabla 42

*Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Mercado*

Medidas de bondad de ajuste	Con correlación OM ( $M_c$ )	Sin correlación OM ( $M_u$ )
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	225.44 (77)	174.12 (75)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.89	0.92
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.11	0.1
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.39	1.18
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.87	0.91
Incremental Fit Index (IFI)	0.91	0.95
Comparative Fit Index (CFI)	0.91	0.95
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	2.92	2.35
Akaike Information Criterion (AIC)	281.44	235.12

*Nota.* Para validez discriminante (comparación  $M_c$  y  $M_u$ ). Componentes: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Inter-funcional.

Tabla 43

*Comparación análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Aprendizaje*

Medidas de bondad de ajuste	Con correlación OA (Mc)	Sin correlación OA (Mu)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Ji-cuadrado (Grados libertad)	156.79 (65)	116.55 (63)
Goodness of Fit Index (GFI)	0.91	0.93
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.09	0.07
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.03	0.85
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Normed Fit Index (NFI)	0.93	0.95
Incremental Fit Index (IFI)	0.96	0.98
Comparative Fit Index (CFI)	0.96	0.98
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Ji-cuadrado normalizada	2.48	1.89
Akaike Information Criterion (AIC)	207.68	170.55

*Nota.* Para validez discriminante (comparación  $M_c$  y  $M_u$ ). Componentes: Compromiso con el Aprendizaje, Visión Compartida y Mentalidad Abierta.

Se ha demostrado escalas válidas para las variables Orientación al Mercado, Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora, Capacidad Innovadora y Resultados Organizacionales. Con base en esto, se continua con el análisis y discusión de los resultados de la investigación.



**PARTE 3:**

**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

---



## CAPÍTULO 4

### 4. Resultados y análisis del modelo propuesto

#### 4.1. Comprobación de Hipótesis

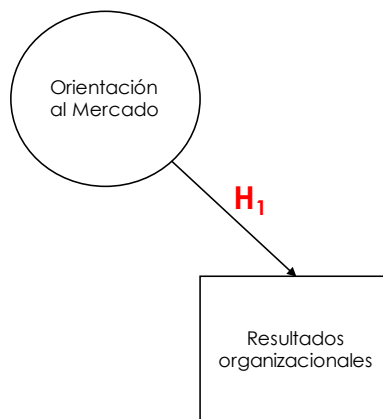
A continuación, se muestra la comprobación de las hipótesis contrastadas y no contrastadas.

##### 4.1.1. Hipótesis 1

---

H<sub>1</sub>: La **orientación al mercado** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.731	0.224	0.000

*Nota.*  $p < 0.001$

La H<sub>1</sub> queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, es estadísticamente significativa: 0.731. Las investigaciones por parte de Jaworski y Kholi (1993), Narver y Slater (1990) y Pelham (1999) han presentado resultados similares en comparación con este estudio empírico.

La variable de control “Dinamismo del Entorno” no tiene una mayor influencia significativa en la relación orientación al mercado y los resultados organizacionales. Es decir, su grado de influencia es baja en el presente estudio.

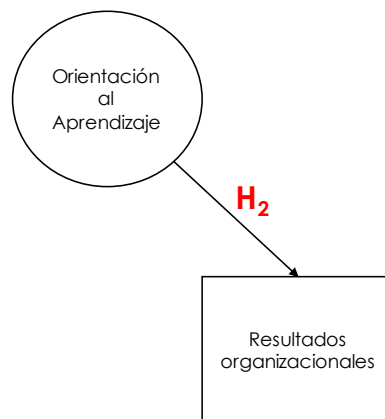
Bajo	Alto	Prueba t
0.562	0.734	5.75

#### 4.1.2. Hipótesis 2

---

H<sub>2</sub>: La **orientación al aprendizaje** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.104	0.214	n.s.

*Nota.* p<0.001; n.s: no significativa.

La H<sub>2</sub> no queda contrastada, no existe una relación efectiva entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales, estadísticamente significativa: 0.1. Las investigaciones por parte de Hurley y Hult (1998), Baker y Sinkula (1999a) han coincidido también con este resultado.

La orientación al aprendizaje no tiene una relación efectiva si la organización no crea y comunica conocimiento; si no obtiene información de los clientes; si sus estructuras organizacionales no son eficientes y lo más importante, si no desarrolla nuevos productos/servicios. Adicionalmente, la capacidad de adaptación, adaptabilidad y creatividad de dichas instituciones, las cuales buscan constantemente alternativas y soluciones para conquistar y mantener su lugar en el mercado.

La variable de control “Dinamismo del Entorno” tiene influencia nula en la relación orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales en las empresas ecuatorianas.

Bajo	Alto	Prueba t
0.377	0.557	N/A

De acuerdo con Sinkula (1997) y Baker y Sinkula (1999) la orientación al aprendizaje favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado.

En resumen, la orientación al aprendizaje tiene un mayor impacto en los resultados organizacionales cuando la empresa primero trabaja en una orientación al mercado. Las compañías con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento, por ende, logran elevar su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno.

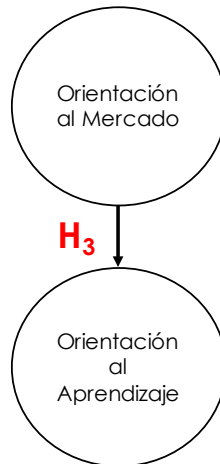


### 4.1.3. Hipótesis 3

---

H<sub>3</sub>: La **orientación al mercado** tiene un efecto directo y positivo con la **orientación al aprendizaje** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.811	0.103	0.000

*Nota.*  $p < 0.001$

La H<sub>3</sub> queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje, estadísticamente significativa: 0.8. La orientación al aprendizaje tiene como antecedente a la orientación al mercado.

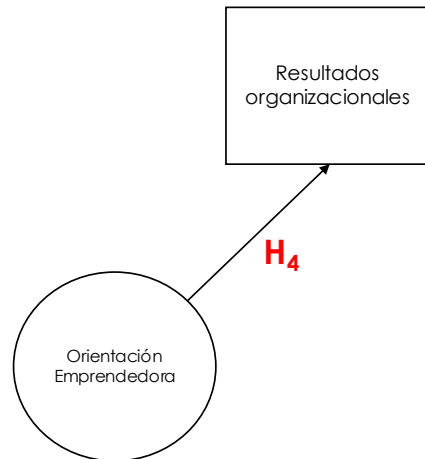
Santos (2005) ha comprobado el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado. Finalmente, Eusebio, Llonch, y López Belbeze (2004), Llonch, López Belbeze y Eusebio (2005) han confirmado que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

#### 4.1.4. Hipótesis 4

---

H<sub>4</sub>: La **orientación emprendedora** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.072	0.213	n.s.

*Nota.*  $p < 0.001$ ; n.s: no significativa.

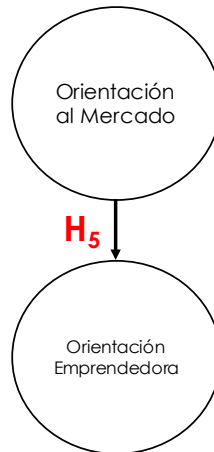
La H<sub>4</sub> no queda contrastada. En la literatura revisada se encontró que en las investigaciones sobre esta relación, se han considerado otras variables como cultura, estructura y estrategia (Covin, Green y Slevin, 2006). O también lo mencionado por Covin y Slevin (1990) que puede verse afectado por factores exógenos y las reglas de la industria.

#### 4.1.5. Hipótesis 5

---

H<sub>5</sub>: Existe un efecto directo y positivo con la **orientación al mercado** y la **orientación emprendedora** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.714	0.12	0.000

*Nota.*  $p < 0.001$

La H<sub>5</sub> queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas. La orientación al mercado es un antecedente de la orientación emprendedora.

No se han encontrado trabajos que relacionen la orientación al mercado y la orientación emprendedora en las pequeñas y medianas industrias de reciente creación, pero sí existen investigaciones que han demostrado los esfuerzos en conocer y satisfacer las expectativas de los clientes, apoyados con actitudes proactivas y sin temor al riesgo en la toma de decisiones, son factores claves de éxito en la supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas (Duchesnau y Gartner, 1990; Douma, 1991; Kakati, 2003; Kazanjian y Rao, 1999; Song, Podoyntsyna, Van der Bij y Halman, 2008). Para Becherer y Maurer (1997) la

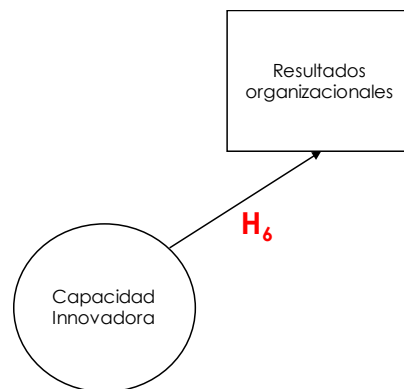
relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora es especialmente importante en empresas de reciente creación, porque la sinergia proactiva y sin temor al riesgo a las oportunidades que ofrece el entorno, es un aspecto crucial para que este tipo de organizaciones puedan permanecer en el mercado.

#### 4.1.6. Hipótesis 6

---

H<sub>6</sub>: La **capacidad innovadora** tiene un efecto directo y positivo con los **resultados** en las nuevas y pequeñas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.272	0.149	0.000

*Nota.*  $p < 0.001$

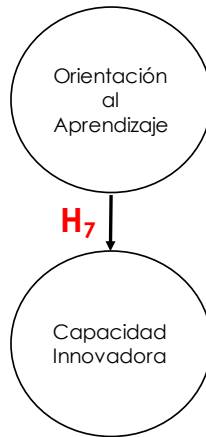
Queda contrastada la H<sub>6</sub>. Sí existe una relación efectiva entre la capacidad de innovación y los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas. Damanpour, Szabat y Evan (1989) han demostrado anteriormente que la capacidad innovadora o capacidad de innovación tiene relación directa en los resultados empresariales, cuando las organizaciones tienen como objetivo innovar, para que sus productos/servicios lleguen primero al mercado. Las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas responden a la demanda y sí generan beneficios. Pero, la capacidad innovadora es controlada firmemente por la dirección de la empresa.

#### 4.1.7. Hipótesis 7

---

H<sub>7</sub>: Existe un efecto directo y positivo de la **orientación al aprendizaje** y la **capacidad innovadora** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.168	0.107	0.000

*Nota.* p<0.001

La H<sub>7</sub> queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación al aprendizaje y la capacidad innovadora en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

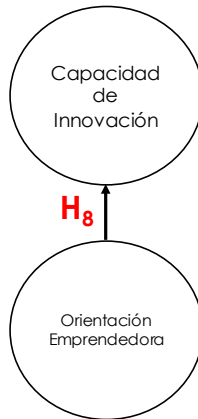
La orientación emprendedora es un antecedente de la capacidad innovadora. Y de acuerdo con Covin y Slevin (1989), para la gestión de las pequeñas empresas en entornos hostiles y una alta turbulencia de mercado, es necesaria una orientación a la innovación y han mencionado que las organizaciones deben implantar una orientación emprendedora. Esto mencionado por Covin y Slevin (1989), también se coincide con la siguiente hipótesis contrastada.

#### 4.1.8. Hipótesis 8

---

H<sub>8</sub>: Existe un efecto directo y positivo de la **orientación emprendedora** con la **capacidad innovadora** de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---



Estimate	S.E.	P
0.695	0.118	0.000

*Nota.* p<0.001

La H<sub>8</sub> queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación emprendedora y la capacidad innovadora en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas. La orientación emprendedora es el proceso de generación de estrategia emprendedora para difundir propósitos organizacionales, mantener su visión y crear ventajas competitivas sostenibles. Esto implica una relación con la capacidad innovadora, de asumir riesgos, ser más proactivo y agresivo que los competidores aprovechando las nuevas oportunidades.

4.2. Resultado del modelo con ecuaciones estructurales

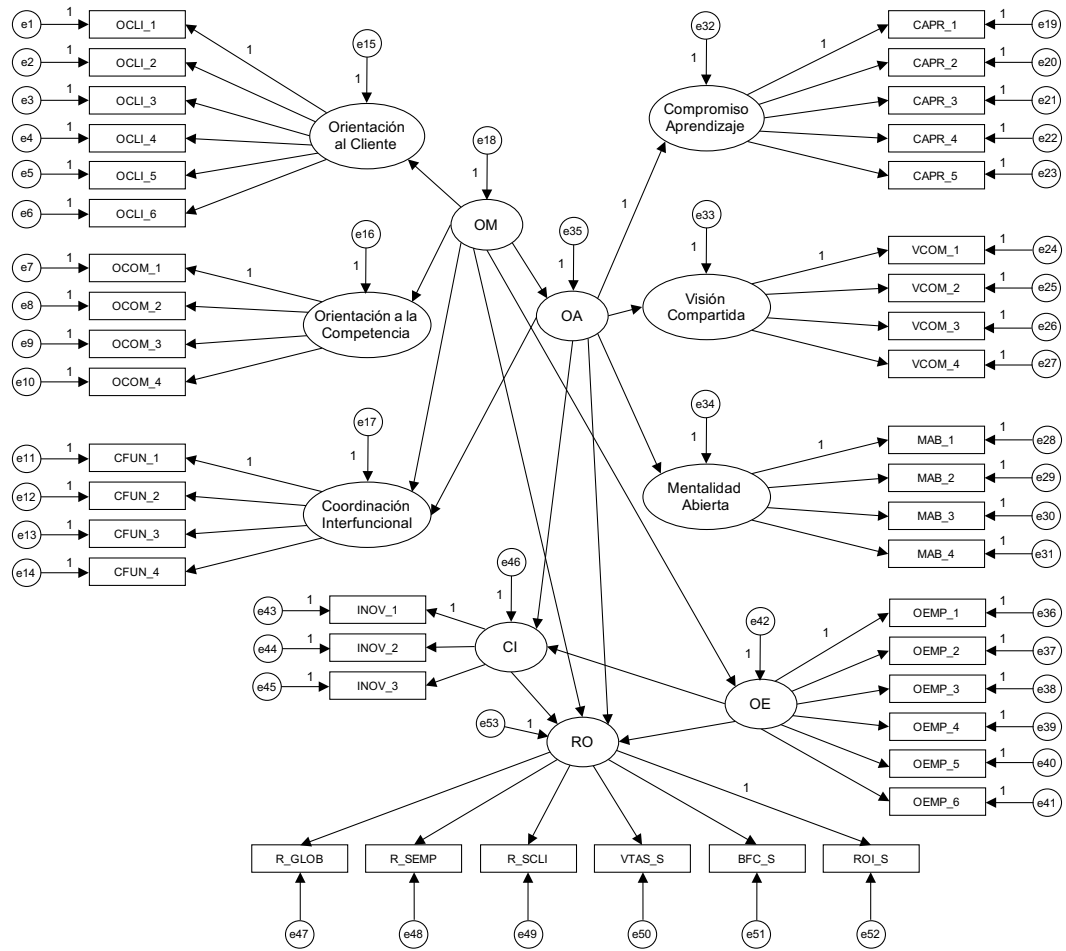


Figura 26. Modelo con ecuaciones estructurales.

Tabla 44

Parámetros de ajuste del modelo propuesto

$\chi^2$ normalizada:	1.02
RMSEA:	0.01
GFI:	0.89
CFI:	0.99

En el análisis de los resultados se ha demostrado que las variables latentes o constructos: Orientación al Mercado (antecedente), Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora, Capacidad Innovadora (mediadoras) y Resultados Organizacionales (consecuente) logran relación y son válidas. Debido a esto se eligió la opción de realizar el AFC de segundo orden.

En la Figura 26 se presenta un modelo de segundo orden para los constructos Orientación al Mercado (OM) y Orientación al Aprendizaje (OA), que poseen tres componentes cada una de ellas y sus respectivos indicadores o variables manifiestas (representados en rectángulos) por mencionar: i) orientación al cliente (con seis indicadores); ii) orientación a la competencia (con cuatro indicadores); y, iii) coordinación interfuncional (con cuatro indicadores).

En la variable Orientación al Aprendizaje (OA) se presentan también tres componentes: i) compromiso con el aprendizaje (con cinco indicadores); ii) visión compartida (con cuatro indicadores); y, iii) mentalidad abierta (con cuatro indicadores).

Adicionalmente, se muestran los constructos Capacidad Innovadora (CI) y Orientación Emprendedora (OE) como variables mediadoras; y, finalmente el constructo Resultados Organizacionales (RO) como una variable consecuente (dependiente).





**PARTE 4:**

**CONCLUSIONES E IMPLICACIONES FUTURAS**

---



## CAPÍTULO 5

### 5. Conclusiones

#### 5.1. Conclusiones de la investigación

Como objetivos específicos de esta investigación, el estudio buscó generar una herramienta para que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas operen a largo plazo debido a que se desarrollará una competencia orientada al mercado, al aprendizaje, al emprendimiento y a la capacidad innovadora, de esta manera, se generen resultados más eficientes y, por tanto, una mayor ventaja competitiva ajustada a las empresas ecuatorianas.

Con la evidencia empírica se confirma que la presente investigación coincide con los estudios realizados por Kohli, Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) donde la orientación al mercado permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, pero la orientación al aprendizaje de acuerdo con Sinkula, Baker, Noordewier (1997) promueven que las empresas actúen proactivamente y facilita la capacidad innovadora de manera constante. Los resultados organizacionales (Jaworski, Kohli, 1993; Narver, Slater, 1990; Kirka, Jayachandran, Bearde, 2005) también han demostrado que el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación Hurley y Hult (1998), Hult, Ketchen (2001) y lo orientados que están al emprendimiento. (Naman y Slevin, 1993).

Como contribución del presente estudio, éste tiene un impacto social que se centra en los emprendedores que tienen la idea de negocio y quienes serán los futuros inversionistas, generadores de empleo y producción. Al tener identificados los principales factores de éxito se podrá dar la pauta necesaria para que los futuros emprendimientos puedan tener mejores oportunidades de permanencia en el mercado y aumenten su tiempo de vida. La Universidad Internacional del Ecuador, la Universidad Andina Simón Bolívar y su Observatorio de la PyME en Ecuador, dirigida por el presente director de este trabajo de investigación, se compartirán estos resultados para que de esta forma se pueda capacitar a los propietarios de la pequeña y mediana industria ecuatoriana y demás personas interesadas en esta línea de investigación, como estudiantes, docentes, entre otros.

El modelo se ha comprobado con una muestra de 194 pequeñas y medianas empresas de una población total de 390 pertenecientes a la industria de “Alimentos y Bebidas” de la provincia de Pichincha en Ecuador. Estas organizaciones han mostrado los siguientes resultados en cuanto al desarrollo de capacidades organizacionales.

Con base en el proceso de verificación de las hipótesis realizado en el capítulo 3 y los análisis de los resultados del capítulo 4, las conclusiones más relevantes de este trabajo de investigación son las siguientes:

En cuanto a la **primera hipótesis**, se ha demostrado que sí existe un efecto directo y positivo entre la orientación al mercado con los resultados organizacionales en las empresas ecuatorianas, de acuerdo con las definiciones más influyentes de los autores: Kohli y Jaworski (1990) y las de Narver y Slater (1990), este estudio empírico coincide también con su estudio. Esto es, cuando las empresas recogen la información de las necesidades de los clientes actuales y futuros (sub-dimensión: orientación al cliente); la comunicación hacia todos los colaboradores de la organización, llamada sub-dimensión “coordinación inter-funcional”; analizar y discutir las estrategias de los competidores (sub-dimensión: orientación a la competencia) no para imitarlas, sino para diseñar estrategias diferentes, estas sub-dimensiones que conforman la orientación al mercado en su conjunto, permiten tener una cultura organizacional que crea un valor superior para los clientes o consumidores, como consecuencia, un mejor resultado en los beneficios empresariales.

Esta primera hipótesis tiene un mayor impacto cuando la empresa toma en cuenta al entorno externo, esto significa que debe estar atenta al crecimiento del sector, al grado de competencia, al cambio tecnológico en los productos/servicios que se ofertan y al grado de cambio en las preferencias de los clientes. Este estudio empírico coincide con los resultados de Kohli y Jaworski (1990) donde han demostrado que no solamente se requiere conocer sobre el cliente, sino que también que todo esto requiere años para que la organización desarrolle productos/servicios de valor para el consumidor.

En el estudio realizado sobre la orientación al mercado, todavía se puede observar que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de este sector

productivo, poseen un tipo de cultura organizacional que tiene como meta satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Pero, estas empresas todavía no comprenden del todo las actividades de coordinación inter~funcional y orientación a la competencia. De acuerdo con esta investigación, se sugiere que las direcciones de las empresas desarrollen su actividad de comunicación interna y también implementen estrategias diferenciadoras, ya sea creando y promocionando una categoría diferente para productos genéricos o incrementando el grado de diferenciación en sus productos/servicios.

Se muestra que alrededor del 15 % de la muestra (30 empresas) son organizaciones de tipo *reactivas* y el 33 % (64 empresas) son de tipo *defensivas*. Si juntamos a estas 94 empresas, tenemos un 48 % de organizaciones de la muestra que sí toman en cuenta el dinamismo del entorno, pero en su mayoría de manera tardía, esto hace que el impacto en los resultados empresariales baje o no sea superior al promedio en el sector estudiado.

¿Qué significa ser *defensiva* o *reactiva*? Las organizaciones de la muestra analizada son 94 empresas con estrategia *defensiva* que se enfocan en mercados pequeños, se vuelven especialistas para su grupo objetivo. Se centran en mejorar sus operaciones en cuanto a producción y control de costos. Pero su debilidad (15 % de la muestra) se encuentra en que no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres; carecen de una relación estrategia–estructura y no realizan ajustes hasta que no son forzadas por las presiones del entorno.

En el capítulo 2 se ha mencionado que, López y Sánchez (2007) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales y se refuerza cuando se adopta una estrategia *defensiva*. El presente estudio empírico también coincide con estos dos autores, es decir, las empresas ecuatorianas mejoran sus resultados al tener una estrategia *defensiva*.

Se ha mencionado que los factores que determinan el grado de orientación al mercado requieren de la necesidad de analizar un conjunto de antecedentes de naturaleza interna relacionadas con la gestión empresarial entre los que sobresalen las investigaciones en las que se ha analizado el efecto de la estrategia empresarial. En la literatura se ha encontrado análisis de la vinculación entre la estrategia y la orientación al mercado, tanto a nivel teórico como empírico. En la consideración

de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado se han revisado los estudios que muestran la existencia de variaciones en el grado de orientación al mercado según las diferentes estrategias empresariales adoptadas. (Lukas, 1999).

En la relación entre la estrategia y las dimensiones organizacionales destacan dos perspectivas: i) la perspectiva de la formulación estratégica, en las que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia; y, ii) la perspectiva de la implementación estratégica, donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales. En el primer caso la estrategia sería una consecuencia de la orientación al mercado, y en el segundo caso sería considerada como un antecedente de la orientación al mercado. Homburg, Krohmer y Workman (2004) han asegurado que la relación entre la estrategia y las dimensiones organizacionales se ha explicado con un modelo secuencial en el que las empresas se deciden por una estrategia y toman las decisiones organizacionales adecuadas relacionadas con la estructura, los sistemas, el sistema de recompensas y los procesos que apoyan esta estrategia.

En esta misma investigación de Homburg *et al.* (2004) se examina el papel de la orientación al mercado en la implementación de la estrategia de diferenciación. Estos autores han establecido una relación en cadena: estrategia–orientación al mercado–resultados, y han analizado tanto el efecto directo de la estrategia en los resultados, como el efecto indirecto a través de la orientación al mercado. Han explicado que, si una parte significativa del efecto de la estrategia en los resultados está mediado por la orientación al mercado, entonces esta tendrá un rol importante en la implementación de la estrategia. Adicionalmente, han examinado que la estrategia y la orientación al mercado pueden afectarse entre sí. Sin embargo, debido a la evidencia empírica de que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales puede ser mayor que, al contrario, se centran en esta perspectiva de la implementación estratégica que considera la estrategia como antecedente de la orientación al mercado.

Dentro de la perspectiva cultural de Narver y Slater, en el estudio de Morgan y Strong (1998) han propuesto como antecedentes las dimensiones de la orientación estratégica (agresividad, análisis, carácter defensivo, visión de futuro, carácter proactivo y aceptación del riesgo) aunque solo han confirmado el efecto positivo del análisis, la visión de futuro y el carácter proactivo. En el trabajo de Lukas (1999)

se han utilizado los tipos de estrategia de Miles y Snow (prospectiva, analizadora, defensiva y reactiva) como determinantes del grado de orientación al mercado y también analizan cómo cada una de estas estrategias se asocia o centra su atención en una dimensión diferente de la orientación al mercado. Han concluido que el grado de orientación al mercado es mayor en la estrategia *prospectiva*, seguida de la *analizadora*, la *defensiva* y la *reactiva*. La *prospectiva* se centra en la coordinación interfuncional, la *analizadora* en la orientación al competidor, y la *reactiva* no destaca en ninguna dimensión.

En cuanto a la **segunda hipótesis**, no se demostró que existe un efecto directo y positivo de la orientación al aprendizaje con los resultados de la pequeña y mediana industria ecuatoriana.

Santos (2005) ha comprobado el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado, finalmente Eusebio, Llonch, López Belbeze (2004), y Llonch, López Belbeze, Eusebio (2005) han confirmado que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

De acuerdo con Sinkula (1997), la orientación al aprendizaje favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado.

De acuerdo con el estudio empírico del presente trabajo y también a las definiciones más importantes e influyentes de Hurley y Hult (1998), las de Baker y Sinkula (1999a), Farrell (2000) y Morgan (2004), el constructo propuesto en esta investigación tendría un impacto efectivo o positivo en los resultados, cuando las empresas ecuatorianas trabajen con un mayor grado de orientación al mercado y sus tres sub-dimensiones (ver también las conclusiones de la tercera hipótesis). Las empresas con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento, por ende, elevan su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno. Esta afirmación está basada en los resultados del estudio empírico y coincide con el modelo de Hurley y Hult (1998), Baker y Sinkula (1999a) y Sinkula (1997).



Otra razón de que la hipótesis no fue contrastada, es por los antecedentes relacionados con el aprendizaje organizacional, el estudio de Morgan (1998) ha confirmado que las empresas con mayor grado de orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional. Adicionalmente, la variable de control “Dinamismo del Entorno” tiene influencia nula en la relación directa entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales. Por este motivo, la hipótesis no queda contrastada.

La **tercera hipótesis** demuestra que sí existe un efecto directo y positivo de la orientación al mercado con la orientación al aprendizaje, es decir, cuando las empresas ecuatorianas explotan las oportunidades del entorno a través del aprendizaje en la organización, pero requieren previamente de la identificación de dichas oportunidades con base en el conocimiento de mercado que ofrece la orientación al mercado. En este trabajo se coincide con las definiciones más influyentes de Slater y Narver (1995), Hurley y Hult (1998), además de otras investigaciones por parte de Sinkula (1994), Sinkula, Baker y Noordewier (1997), Covin y Slevin (1990). Esta afirmación está basada en los resultados del presente estudio empírico.

Se coincide con el segundo modelo: (OM tiene relación directa con OA = RO). El presente estudio empírico basado en el análisis de industrias ecuatorianas y su entorno, sí coincide con dicho modelo alternativo (texto en color rojo) de Slater, Narver (1996) y de Hurley, Hult (1998) mostrado también en el capítulo 2.

OA → OM → resultados Day (1994), Farrel y Oczkowski (2002), Santos y Cols (2005).

OM → OA → resultados Slater y Narver (1995), Hurley y Hult (1998).

OM + OA → resultados Baker y Sinkula (1999), Farrel (2000), Morgan (2004).

La orientación al aprendizaje y la orientación al mercado influyen en la consecución de unos mejores resultados organizacionales. Esta línea argumental sugiere que la orientación al mercado presenta una serie de limitaciones a la hora de conseguir ventajas competitivas y que, por tanto, no es suficiente estar orientado al mercado, sino que las empresas tienen mayores capacidades competitivas si presentan al mismo tiempo una fuerte orientación al mercado y una fuerte orientación al aprendizaje. Es decir, que una orientación al aprendizaje fomenta la

orientación al mercado y que ambas orientaciones desembocan en la obtención de unos mejores resultados. Estudio empírico que concuerda con lo demostrado por (Sinkula, 1994; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997). Adicionalmente, este estudio empírico coincide también con los estudios de Morgan, Katsikeas y Appiah–Adu (1998).

En cuanto a la **cuarta hipótesis**, no queda demostrado que exista un efecto directo y positivo entre la orientación emprendedora con los resultados en las empresas ecuatorianas. Para las empresas existentes, se trata del desarrollo de nuevas formas de gestionar los negocios que implican cambios en los patrones de comportamiento organizativo de las empresas.

El estudio empírico presente y la investigación de Naman y Slevin (1993) han demostrado que, para tener una orientación emprendedora, las empresas necesitan desarrollar sistemas de información eficaces sobre el mercado y promover la propagación y la utilización de esta información entre todos los miembros de la organización. En este sentido, la orientación al mercado desarrolla comportamientos que permiten un flujo de información interno y externo eficaz que permite explotar más rápidamente los cambios del entorno, reduciendo así el riesgo en la toma de decisiones sobre aspectos de innovación.

El argumento principal para la no contrastación de esta hipótesis se debe a que sí existe una relación positiva entre ambos de acuerdo con la literatura, pero está relacionada con las ventajas de ser el primero y la tendencia de sacar provecho de las oportunidades emergentes, actitudes implícitas en la orientación emprendedora. Y las empresas ecuatorianas deben seleccionar los mejores segmentos de mercado, fijar precios altos y descremar el mercado adelantándose a sus competidores. Los autores Naman y Slevin (1993) han señalado que una organización conseguirá todo el potencial de su orientación al emprendimiento cuando tenga una orientación al mercado más fuerte, así como un diseño organizacional y una estructura apropiados para lograr resultados.

Las empresas que desarrollan una orientación emprendedora son capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno, capitalizando nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados frente a sus competidores. La proactividad les

confiere la habilidad de lanzar nuevos productos/servicios al mercado con anterioridad a la competencia, lo cual supone también una ventaja competitiva.

Se confirma que el estudio empírico realizado no permite ratificar que exista una relación directa positiva entre la orientación emprendedora y los resultados en las industrias ecuatorianas, el estudio empírico sí coincide con las de Naman y Slevin (1993), Morris y Paul (1987), Miles y Arnold (1991), Wiklund (1999) y Matsumo (2002) que han mencionado que existirán mejores resultados organizacionales cuando anteceda un fuerte grado de orientación al mercado y luego exista una orientación emprendedora.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente para pequeñas y medianas industrias de nueva creación no se ha encontrado estudios que analicen esta relación excepto el de Hughes y Morgan (2007) para organizaciones que se encuentran en incubadoras empresariales, que han encontrado una relación positiva directa entre la orientación emprendedora y los resultados organizacionales. Con base en esto, este estudio empírico confirma que para las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas tampoco es posible una relación directa entre la orientación emprendedora y los resultados organizacionales, se comparte y se coincide que se requiere primeramente se desarrolle una fuerte orientación al mercado.

La **quinta hipótesis** demuestra que sí existe una relación directa y positiva de la orientación al mercado con la orientación emprendedora. 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, Luo, Shi (2003). El argumento subyacente en 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, Schindehutte y Laforge (2002) han sugerido el término “marketing emprendedor” para referirse a una concepción integral de la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Con base en el estudio empírico se confirma y se coincide con las definiciones más influyentes de Morris y Paul (1987), Miles y Arnold (1991) y las de Liu, Luo, Shi (2003) que anteriormente han comprobado empíricamente que las empresas son emprendedoras y se las puede determinar así, cuando tienden a desarrollar proyectos creativos e innovadores que se anticipan a las oportunidades del entorno, 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 cuanto a la **sexta hipótesis**, se demuestra que sí existe un efecto directo y positivo de la capacidad innovadora con los resultados organizacionales en las empresas ecuatorianas. Como se ha mencionado anteriormente, la capacidad innovadora se considera uno de los factores determinantes clave del éxito en los resultados empresariales. Y se define como la capacidad de una organización para adoptar o aplicar nuevas ideas, procesos o productos/servicios.

La capacidad innovadora y los resultados organizacionales son factores que determinarán que se alcancen ventajas competitivas y nuevos modelos de gestión de negocios. En las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, las innovaciones son menos frecuentes y fáciles de imitar, logrando así dificultad para alcanzar y/o sostener dichas ventajas. Al mismo tiempo, las organizaciones más innovadoras pueden responder más rápidamente a los cambios en el entorno, ya que pueden desarrollar eficientemente nuevas capacidades que les permitirán mejorar sus resultados.

La capacidad innovadora tiene una relación efectiva en los resultados organizacionales, cuando las empresas tienen como objetivo innovar para que sus productos o servicios lleguen primero al mercado y así lograr mejor desempeño. En la revisión de la teoría se evidencia que la capacidad innovadora de las organizaciones responde efectivamente en la demanda prevista y genera beneficios para las empresas. La capacidad innovadora es un recurso intangible para explotar las oportunidades que las organizaciones pueden encontrar en el mercado. (Damanpour, Szabat y Evan, 1989).

La capacidad innovadora en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas permite que exista la retención del cliente debido a un producto o servicio innovador, único en el mercado que satisface a muchos clientes, éstos pueden volverse leales y así generar más beneficios para la empresa. La mayoría de las organizaciones ecuatorianas analizadas se enfocan de esta manera, es decir, sí se orientan a las necesidades de los clientes, en este sentido, la innovación es un factor importante para explicar la eficiencia del negocio y el éxito empresarial. Esta afirmación está basada en los resultados del estudio empírico y se coincide con las ideas más influyentes de Hurley Hult (1998) y también con las de Hult y Ketchen (2001).

También la **séptima hipótesis** queda demostrada, por tanto, sí existe una relación directa y positiva de la orientación al aprendizaje con la capacidad innovadora en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. El estudio empírico coincide con los autores Baker y Sinkula (1999) y con las de Sinkula, Baker y Noordewier (1997).

Aprender es esencial en la medida en que la organización desea adaptarse a nuevas situaciones y factores de su entorno y generar valor sostenible en el largo plazo. Tal y como lo plantearon Baker y Sinkula (1999), para que se produzca el aprendizaje organizacional es necesario que la empresa se desprenda de conocimientos y normas obsoletas, así como de las barreras que impiden la adquisición y el procesamiento de nueva información. La orientación al aprendizaje surge como un concepto de valores organizacionales.

Esta orientación y compromiso de aprendizaje de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas es un elemento esencial que facilita la capacidad de innovar dentro de la organización. Pero para que se generen innovaciones es necesario que los colaboradores compartan su conocimiento y lo integren en el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías. Obteniendo de esta manera una constante innovación y que también se logre un conocimiento organizacional, más no individual.

De acuerdo con Sinkula, Baker y Noordewier (1997) para fomentar la generación de nuevo conocimiento, es requisito indispensable que las empresas fomenten la autonomía, la creatividad, la motivación, la superación y en algunos

casos, es necesario exigir a los trabajadores cuestionar constantemente las normas que guían las acciones de las pequeñas y medianas industrias en el Ecuador.

La **octava hipótesis**, demuestra que sí existe un efecto directo y positivo de la orientación emprendedora con la capacidad innovadora en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

Para un mayor progreso de la pequeña y mediana industria, se requiere del apoyo de políticas públicas de tipo económico y social para permitir un mejor desempeño empresarial, la innovación, el incremento de la competitividad y la generación de empleo. Una orientación emprendedora se revela en los desarrollos innovadores, generando el logro de la supervivencia, productividad, ventajas competitivas que permiten crear nuevos productos y servicios, tecnologías, reformulación de la estrategia, nuevos negocios, nuevos mercados en la búsqueda de alcanzar competitividad y beneficios para la organización.

Para la industria ecuatoriana, la orientación emprendedora debe ser un antecedente de la capacidad innovadora, con el fin de gestionar las pequeñas y medianas empresas en entornos hostiles y una alta turbulencia de mercado, es necesario que desarrollen una orientación a la innovación y es importante que las organizaciones implementen una orientación emprendedora. El estudio empírico coincide y confirma las ideas más importantes de Covin y Slevin (1989) y posteriormente con las de Naman y Slevin (1993).

La orientación emprendedora es el proceso de generación de una estrategia para difundir propósitos organizacionales, mantener su visión y crear ventajas competitivas sostenibles. Esto implica una relación con la capacidad innovadora, de asumir riesgos, ser más proactivo y agresivo que los competidores aprovechando las nuevas oportunidades.

Como **conclusión general**, se han confirmado seis relaciones positivas de las ocho variables en el modelo teórico, mediante el estudio explicativo. Los factores “orientación al mercado” y “orientación al aprendizaje” están relacionados y son innatos. La “orientación al aprendizaje” se ubica en medio de la relación “orientación al mercado~resultados organizacionales”, debe incorporarse la “capacidad de innovación” con la creación de nuevas ideas, productos/servicios o

procesos, antes de la búsqueda de beneficios (resultados organizacionales). Y los mejores beneficios se pueden obtener con un alto nivel de “orientación al mercado” y un nivel moderado de “orientación emprendedora”, ya que cuando el esfuerzo de la organización es bajo, se desperdician oportunidades de mercado y si la “orientación emprendedora” es alta, la excesiva inversión en innovación de productos/servicios no se ve recompensada con los beneficios deseados.

Adicionalmente, se confirma que sí existe un vínculo entre la orientación al mercado, aprendizaje, emprendimiento y la capacidad innovadora, lo cual se traduce en un impacto directo y positivo con los resultados organizacionales, que si bien no alcanzan niveles significativos en el desarrollo de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, no debe sustentarse dicho resultado en falta o deficiencia de creatividad e iniciativa personal, sino en la actual cultura empresarial existente, la cual debe priorizar estudios de mercado y actividades de desarrollo investigativo de nuevos productos/servicios.

## 5.2. Implicaciones gerenciales

El 52 % de las 194 empresas que pertenecen a la muestra estudiada, son de tipo *prospectivas* (31 %) y de tipo *analizadoras* (21 %). Las *prospectivas* (60 empresas de la muestra), se centran más en diversificar su línea de productos, enfatizan en innovación, están orientadas al cliente ofreciendo productos nuevos en el mercado, pero dicho énfasis en la orientación innovadora les impide ser eficientes. La razón es que requieren tener una mayor orientación al mercado.

Las *analizadoras* (40 empresas), mantienen un dominio producto–mercado estable; observan las ideas de los competidores y luego, adoptan las más prometedoras; su portafolio de productos es básico y limitado; poseen énfasis en la producción, los procesos y el marketing. De la misma manera, se sugiere que deben desarrollar una mayor orientación al mercado en la sub–dimensión de orientación a la competencia, el objetivo es observar y analizar las estrategias de ellos y mejorarlas, es decir, tener un mayor grado de diferenciación y no copiar las ideas más prometedoras de la competencia. De esta manera, aumenta el impacto en los resultados deseados.

Los hallazgos del presente trabajo de investigación tienen relevancia en los fundadores, directivos, gerentes y responsables de la gestión de las empresas, ya que impactan directamente en los beneficios organizacionales. Como se ha explicado en esta investigación, en el Ecuador existen cada año una mayor cantidad de creación de negocios y los mencionados estudios en su *ranking* de emprendimientos en América del Sur posicionan al país en el puesto No. 1, pero también está ubicado en el *ranking* de “negocios cerrados” en la posición No. 8.

De acuerdo con las conversaciones con los directores/fundadores de las empresas, se puede observar que la cultura organizacional de estas empresas ecuatorianas es la consecución de resultados en el corto o máximo en el mediano plazo, un paradigma que se debe romper. Hay mucho trabajo todavía por hacer, esperamos que la presente investigación y sus hallazgos impacten de manera positiva sobre este pensamiento. Anteriormente, en este trabajo se ha mencionado que el punto inicial de la orientación al marketing es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre



los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelanten a las necesidades del cliente, siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que los satisfagan.

### **5.3. Limitaciones de la investigación**

La presente investigación está sujeta a una serie de limitaciones que se presentan a continuación:

El modelo fue contrastado en la provincia de Pichincha, en Ecuador y dirigida a un solo sector productivo, el de “Alimentos y Bebidas”, esto puede provocar una generalización de las conclusiones de ciertos hallazgos. No significa que el aporte es solamente para este sector productivo, puede aplicarse a todos.

En las reuniones con expertos en el campo de las ciencias económicas, queda claro que en el Ecuador a partir del último trimestre del año 2015 y hasta la presente fecha (abril, 2017), el país ha sufrido algunos cambios profundos de índole político, social y económico con el actual Gobierno central. Inversión pública e ingresos fiscales bajos dieron lugar a una contracción económica con factores que configuran una típica fase recesiva en el ciclo económico de un país desde el punto de vista macro económico. Y en la parte micro económica, mayor incertidumbre debido a nuevos factores, tales como impuestos, restricción de importaciones, aranceles, entre otros.

La investigación se ha realizado no solo con variables y medidas subjetivas de resultados para empresas instauradas, sino también se ha utilizado variables objetivas de las nuevas empresas ecuatorianas. En este sentido, la limitante es que no se han incorporado otras variables como el crecimiento de empleo, crecimiento de ventas, crecimiento de rentabilidad, entre otras.

Por otra parte, en lo que respecta al sistema financiero ecuatoriano y de acuerdo con investigaciones de la Corporación de Seguros de Depósitos (CODESE) en Ecuador, el presidente del directorio David Villamar, ha mencionado que:

Actualmente, el sistema financiero se mantiene estable. El país cuenta con una banca más responsable y existe un andamieje institucional que lo protege. Tenemos un sistema financiero saludable<sup>15</sup>. (pp. 20–21)

En lo que respecta a la industria de “Alimentos y Bebidas”, sector productivo estudiado en este trabajo, el presidente ejecutivo de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), Christian Walhi, ha mencionado que:

2016 fue un mal año para nuestra industria, a causa de la fuerte contracción del mercado, así como por las acciones del Gobierno en contra de este sector empresarial (impuesto al azúcar entre los más importantes). Muy pocas empresas lograron superar las cifras de venta del año 2015. A finales del 2016, ANFAB lanzó un concepto nuevo llamado “Ecuador agroalimentario”. Este concepto, a más de llamar la atención sobre la problemática de la seguridad alimentaria en tiempos de cambio climático, trata de dar una nueva orientación a la política económica del país. El 2017 promete muchos cambios, podría ser un año de alta inseguridad para los nuevos negocios e inversiones. Desde la perspectiva gremial, será importante actuar sobre dos escenarios: participar en esfuerzos orientados a la educación de una mejor alimentación y estilo de vida, así como utilizar las oportunidades ofrecidas por el tratado con la Unión Europea. (pp. 56–57)

Lo mencionado, posiblemente provoque que descubrimientos de esta investigación difieran si se los realizara en años siguientes con un entorno distinto; adicionalmente, en el mes de mayo 2017 se ha iniciado con un nuevo Gobierno central en el Ecuador y por su puesto, el dinamismo del entorno cambiará y todos los sectores productivos enfrentarán escenarios complejos muy probablemente.

---

<sup>15</sup> El estudio sobre el sistema financiero saludable lo ha realizado Rogoff y Reinhart (2008), en el que han analizado la liberalización financiera (movilidad de capital) en el mundo ha ido de la mano con mayor volatilidad de los sistemas financieros y la recurrencia de los colapsos bancarios. Adaptado de Carmen M. Reinhart y Kenneth S. Rogoff, “This time is different: a panoramic view of eight centuries of financial crisis”, National Bureau of Economic Research, Working Paper (2008).

Esto puede provocar también generalizaciones en los hallazgos encontrados, donde se muestra ciertos indicadores que nos sirven como referencia en un tiempo determinado. Como lectores y como investigadores, no deberíamos caer en el “fetiche del indicador”, es decir, la generalización de las conclusiones de algunos de los resultados y se vea limitada a los supuestos subyacentes del contexto analizado.

#### **5.4. Futuras líneas de investigación**

Con respecto a futuras líneas de investigación, es necesario recomendar ciertos estudios futuros relacionados a esta temática.

- Estudiar otros sectores productivos del Ecuador, de esta manera se puede contrastar el desarrollo de las capacidades empresariales con una base de datos más grande y con una longitud más amplia.
- Incluir en los futuros estudios los antecedentes de la innovación: autonomía, motivación, superación, características de los empleados, dirigentes y la cultura empresarial.
- Aplicar el modelo de Miles Snow (1978) sobre la auto clasificación de la estrategia a través de la metodología del párrafo. De esta manera, recomendar las estrategias a seguir para que las pequeñas y medianas industrias dejen de ser empresas *reactivas*.
- Continuar con el desarrollo de evidencia empírica sobre las variables de control que influyen en la orientación al mercado, aprendizaje, innovación y emprendimiento.
- Se han analizado estas capacidades con escalas de medida subjetivas y continuar desarrollando escalas de medida objetivas en la medición de resultados de las nuevas empresas ecuatorianas. Variables como: crecimiento de empleo, ventas rentabilidad, entre otras.
- Continuar con los análisis estadísticos en cuanto al uso de otros métodos o técnicas disponibles en la literatura científica, que permita aportar de mejor manera a estas y otras futuras líneas de investigación.
- Estudiar empresas que tengan desarrollado un alto grado de orientación al mercado para contrastar las hipótesis 2 y 4 que no se pudieron confirmar,

debido a que la orientación al aprendizaje y la orientación emprendedora requieren como antecedente de un mejor nivel de orientación al marketing.

- Reestructurar los programas de formación para las pequeñas y medianas industrias, con el fin de priorizar la capacitación en cuanto a la orientación al mercado y sus sub-dimensiones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aching, C. (2011). *Tributación, el arte de gobernar*. Lima, Perú: Prociencia y Cultura S.A.
- Acosta, A. (2010). *Libro del sesquicentenario Vol. 4, Economía: Ecuador 1830–1980*. Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (1989). Small-firm entry in US manufacturing. *Economica*, Vol. 56, No. 2, pp. 255–265.
- Aguilar, W. (2010). *100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa*. Cuenca, Ecuador: Aguilar.
- Aguilar, D. (2010). *Las pequeñas y medianas empresas*. Quito, Ecuador: Cuesta.
- Álvarez, L., Santos, M., Vázquez, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM–Resultados. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 4, No. 1, pp. 7–41.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two step approaches. *Psychological Bulletin*, No. 103, pp. 411–423.
- Appiah–Adu, K. (1998). Market orientation and performance: empirical tests in a transition economy. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 25–45.
- Appiah–Adu, K., Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Managing Decision*, Vol. 36, No. 5–6, pp. 385–394.
- Araque, W. (6 de noviembre de 2012). Creatividad e innovación, claves para la competitividad. *Revista Ekos*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=1203&c=1>
- Arévalo, D., Padilla, C. (2016). Medición de la confiabilidad del aprendizaje del programa RStudio mediante Alfa de Cronbach. *Revista Politécnica*, Vol. 37, No. 2, p. 2.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. september–october, pp. 115–125.
- Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organization learning*. Addison–Wesley, USA.
- Armstrong, J.S., Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, No. 14, pp. 396–402.

- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios Legales.
- Asamblea Nacional. (10 de abril de 2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Art. 342 Recaudación*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Reglamentos al Código de la Producción del Ecuador*, publicado en el Registro Oficial No. 351 (2010), Acápite II, Capítulo I, Art. 106, *Clasificación de las MiPyME*, p.188. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf>
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 28, No. 1, pp. 93–103.
- Audretsch, D.B. (1991). New firm survival and the technological regime. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 73, No. 3, pp. 441–450.
- Audretsch, D.B., Mahmood, T. (1995). New firm survival: new results using a hazard function. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 77, No. 1, pp. 97–103.
- Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. (1997). Marketing orientation and company performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385–402.
- Bagozzi, R.P., Phillips, L.W. (1982). Representing and testing organizational theories: a holistic construal. *A Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459–489.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 295–308.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (1999b). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 411–427.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 5–23.
- Banco Central del Ecuador. (septiembre de 2015). *El sistema financiero ecuatoriano: ¿especializado o diversificado? El rol de los segmentos de*

*crédito y las tasas de interés*. Nota técnica No. 58, ISSN: 1390-0056.  
Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota78.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (enero de 2017). *Evolución del volumen del crédito y tasas de interés del sistema financiero nacional*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201701.pdf>
- Barandearán, J.L. (2014). *Propósito del emprendimiento ecuatoriano*. Recuperado de <http://www.humane.edu.ec/estudiantes/publicaciones/articulos/41-a-proposito-del-emprendimiento-ecuatoriano.html>
- Barreiro, J.M., Calvo, A.R. (1994). Orientación al mercado: una aproximación a la medida de sus consecuencias. *VII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Cáceres, junio, pp. 513-521.
- Barrera, L. (2015). *Incentivos a las PyMES en Ecuador*. Vistazo, Vol. 20.
- Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 421-444.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 41-56.
- Becherer, R.C., Maurer, J.G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. Fall, pp. 47-58.
- Bell, S.J., Whitwell, G.J., Lukas, B.A. (2002). Schools of thought in organizational learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30(1), pp. 70-86.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, Vol. 107, pp. 238-246.
- Berry, L. (2014). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá, Colombia: Norma.



- Bianchi, E. (2012). *Segmentación del mercado de adultos mayores desde la perspectiva de los modelos híbridos: sociodemográficos y psicográficos* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Bigné, E., Blesa, A. (2003). Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer–retailer analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 11–12, pp. 574–590.
- Birch, D.L. (1979). *The job generation process*. Cambridge, MA: MIT program on neighborhood and regional change.
- Blake, W. (2011). *Economía a pequeña y mediana escala*. Londres, UK: KOLF.
- Blinder, A. (2012). *La empresa económica*. México D.F., México: Trillas.
- Bocchiardo, J.C. (2011). *La capacidad de emprender*. Buenos Aires, Argentina: Astrea.
- Bójorquez, J., López, L., Hernández, M., Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso de Software Minitab. *Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity*, pp. 1–9.
- Bollen, K.A. (1990). Overall fit in covariance structure models. Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, Vol. 107, pp. 256–259.
- Bollen, K.A., Long, J.S. (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Brush, C.G., Vanderwerf, P.A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 2, pp. 157–170.
- Burnkrant, R.E., Page, T.J. (1982). An examination of the convergent, discriminant and predictive validity of Fishbein's behavioral intention model. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 526–550.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modeling with Amos: basic concepts, applications and programming, Third Edition (Multivariate Application Series)*. New York, NY: Psychology Press.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 41–60.
- Castillo, R. (2001). *Administración estratégica*. México D.F., México: Trillas.

- Castrogiovanni, G.J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 801–822.
- Cardona, J., Calderón, G. (2006). Internet: teorías de aprendizaje. *Revista Institucional Entre Comillas*, Vol. 3, pp. 15–16.
- Cerny, C.A., Kaiser, H.F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 12(1), pp. 43–47.
- Campbell, D.T., Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychol. Bull*, Vol. 56(2), pp. 81–105.
- Chandler, G.N., Hanks, S.H. (1994). Market attractiveness, resourced-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331–349.
- Chandler, G.N., Keller, C., Lyon, D.W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, pp. 59–76.
- Child, J. (1972). Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. Vol. 6, No. 1, pp. 1–22.
- Collis, D.J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143–152.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Vol., No. July–August, pp. 118–128.
- Comunidad Andina. Decisión 702 (9–10 de diciembre 2008). Sistema Andino de Estadística de la PyME. Recuperado de [intranet.comunidadandina.org/Documentos/decisiones/DEC702.doc](http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/decisiones/DEC702.doc)
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measure-based study. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365–383.
- Consejo de Comercio Exterior e Inversiones –COMEXI–. *La Política Comercial del Ecuador está normada por la Ley de Comercio Exterior e Inversiones –LEXI–* aprobada por el Congreso Nacional el 22 de mayo de 1997. Recuperado de [http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/ecuador/politica\\_comercial\\_del\\_ecuador.htm](http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/ecuador/politica_comercial_del_ecuador.htm)

- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75–87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., Covin, T.J. (1990). Content and performance of growth seeking strategies: a comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 391–412.
- Covin, J.G., Green, K.M., Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(1), pp. 57–81.
- Cronbach, L.J. (1951) (originally developed by Louis Guttman in 1945). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, Vol. 16, pp. 297–334.
- Czinkota, M., Kotabe, M. (2001). *Administración de la mercadotecnia* (2<sup>a</sup> ed). México D.F., México: Thomson Learning.
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (1989). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–24.
- Damanpour, F., Szabat, K.A., Evan, W.M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, pp. 587–601.
- Day, G.S. (1994a). The capabilities of market–driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37–52.
- Day, G.S. (1994b). Continuous learning about markets. *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 9–31.
- Del Barrio García, S., Luque Martínez, T. (2000). Análisis de ecuaciones estructurales. En Luque Martínez T. (Coordinador): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide S.A., pp. 489–557.
- Del Risco, J. (2010). *Economía vs. Macroeconomía*. Brasilia, Brasil: Jabao.
- Deng, S., Dart, J. (1994). Measuring market orientation. A multi–factor, multi–items approach. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725–742.
- Deshpandé, R., Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, pp. 3–15.

- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. January, pp. 23–37.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213–232.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 677–695.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504–1514.
- Dobni, C.B., Luffman, G. (2000b). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 895–916.
- Donoso, J. (23 de febrero de 2016). La Generación productiva. *Diario El Comercio*, pp. 11–12.
- Douma, S. (1991). Success and failure in new ventures. *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, pp. 54–60.
- Duchesneau, D.A., Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 297–312.
- Duque, G. (2011). *Economía y Finanzas*. Buenos Aires, Argentina: Sierra.
- Duque, G. (2011). *Fundamentos del plan de negocios*. Buenos Aires, Argentina: Sierra.
- Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 277–285.
- Eisenhardt, K.M., Bhatia, M.M. (2000). *Organizational complexity and computation*. In *Companion to Organizations*. Baum JAC (ed.). Blackwell: Oxford, UK. (forthcoming).
- Ensley, M.D., Pearce, C.L., Hmieleski, K.M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behaviour and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 243–263.

- ESPOL. (2013). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: Informe GEM 2012.  
Recuperado de  
<http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/ReporteGEM2012.pdf>
- ESPOL. (2015). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: Informe GEM 2014.  
Recuperado de  
<http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/ge-mecuador2014.pdf>
- ESPOL. (2016). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: Informe GEM 2015.  
Recuperado de:  
<http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GemEcuador2015.pdf>
- ESPOL. (2017). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: Informe GEM 2016.  
Recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Esteban, A., Campos, M., Molina C. (2002). Market orientation in service: a review and analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9–10, pp. 1003–1021.
- Eusebio, R., Llonch, A.J., López Belbeze, M.P. (2004). Learning orientation and market orientation: moderating effects and consequences. *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Murcia, Vol. may, pp. 18–21.
- Etzkowitz, H. (2002). Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university–industry–government networks. *Science and Public Policy*, Vol. 29, No. 2, pp. 115–128.
- Evans, J., Green, C. (2000). Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: An application of the Miles and Snow typology to closely held firms in Chapter 11 bankruptcy. *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 2, pp. 225–231.
- Farrell, M.A. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 201–222.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin*, Vol. 8, pp. 30–40.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 197–217.

- Fernández, R. (2008). Modelos de medida y análisis factorial confirmatorio. *Metodología de la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de ecuaciones estructurales*. VI Simposio Científico SAID 2008.
- Fernández, Z., Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, pp. 73–92.
- Fisher, L., Navarro, A. (1994). *Introducción a la investigación de mercados*. 3ra. Edición, México: McGraw–Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Flor, G. (2011). *El poder de la negociación*. México D.F.: Trillas.
- Fred, D. (1997). *Administración estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Gallo, J.G. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal 2017*, Vol. 2, No. 8, pp. 64–85, ISSN: 2477-9024. Recuperado de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/342>
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica* (2º ed.). Madrid: McGraw–Hill.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 696–706.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, Spring, pp. 11–28.
- Gartner, W.B., Mitchell, T.R., Vesper, K.H. (1989). A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, pp. 169–186.
- Gartner, W.B., Starr, J.A., Bhat, S. (1998). Predicting new venture survival: an analysis of anatomy of start-up cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 215–232.
- George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. 11.0 update (4<sup>th</sup> ed.). Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P., Audretsch, D.B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: an empirical examination. *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp. 405–422.
- González, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, Vol., No. 342, pp. 153–162.

- Gliem, J.A., Gliem, R.R. (2003). Calculating, interpreting and reporting Cronbach's Alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education*, The Ohio State University, Columbus, OH, October 8–10, 2003.
- Global Entrepreneurship and Development Institute –GEDI–. (2016). Informes GEDI del 2013 al 2016: Pilares de habilidad Emprendedora. Recuperado de <https://thegedi.org/downloads/>
- Grant, R.M. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114–135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica*. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Madrid, España: Civitas.
- Gray, B.J., Hooley, G.J. (2002). Market orientation and service firms' performance: a research agenda. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9–10, pp. 980–988.
- Gray, B.J., Greenley, G.E., Matear, S.M., Matheson, P.K. (1999). Thriving on turbulence. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 231–257.
- Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, Vol. 6 No. December, pp. 1–13.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5<sup>th</sup> ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hall, R.H. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135–144.
- Hambrick, D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academic of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5–26.
- Hayek, F.A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economics Review*, Vol. 35(4), pp. 519–530.
- Hayek, F.A. (1949). *Individualism and economic order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hebel, M. (2007). Light bulbs and change: systems thinking and organizational learning for new ventures. *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 6, pp. 499–509.

- Helfat, E., Lieberman, M.B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11(4), pp. 725–760.
- Hernández, L. (2010). *El poder de emprender*. México D.F., México: Trillas.
- Herrera, D. (2013). *El sector productivo y su desarrollo*. Quito, Ecuador: La Familia.
- Herrera, L. (2009). *Investigación científica en educación*. Ambato, Ecuador: UTA.
- Hirshleifer, J. (2013). *Teoría de precios y sus aplicaciones*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Hildebrant, L. (1987). Consumer retail satisfaction in rural areas: a reanalysis of survey data. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 8, No. 1, pp. 19–42.
- Hill, C.W., Deeds, D.L. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 429–451.
- Homburg, C., Krohmer, H., Workman, J.P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 12, pp. 1331–1340.
- Houston, F.S. (1986). The marketing concept: what is and what it is not. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2, pp. 81–87.
- Hughes, M., Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 651–661.
- Huh, J., Delorme, D.E., Reid, L.N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 40, p. 90.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 429–438.
- Hult, G.T.M., Ketchen, Jr. D., Slater, S.F. (2001). *Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance*. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 899–906.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1995). *The comparative advantage theory of competition*. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 1–15.



- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42–54.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014). *Clasificación de la empresa por tamaño*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Ireland, R.D., Reutzell, C.R., Webb, J.W. (2005). Entrepreneurship research in AMJ: what has been published and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4, pp. 556–564.
- Jácome, H., King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: FLACSO, Sede Ecuador. Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). (2013), p. 307.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53–70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 45–54.
- Jaworski, B.J., Maccinnis, D.J., Kohli, A.K. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 279–307.
- Jöreskog, K.G., Sörbom, D. (1979). *Advances in factor analysis and structural equation models*. Cambridge, MA: Abt Associates.
- Kaiser, H. (1974). An index of factor simplicity. *Psychometrika*, Vol. 39(1), pp. 31–36.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, Vol. 23, pp. 447–457.
- Kantis, H., Ishida, M., Komori, M. (2002). Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia: resumen. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1481923.pdf>

- Karlsson, T., Honig, B. (2007). Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, article in press, doi: 10.1016/j.busvent.2007.10.003
- Kaplan, R.W., Saccuzzo, D.P. (1982). *Psychological Testing. Principles, Applications, and Issues*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Kazanjian, R.K., Rao, H. (1999). The creation of capabilities in new ventures – a longitudinal study. *Organization Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 125–142.
- Keeble, D., Walker, S. (1994). New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants on the United Kingdom. *Regional Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 411–427.
- Keith, R.J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 35–38.
- Kemelgor, B.H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 14(1), pp. 67–87.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R., Arnould, E.J. (2003). Implementing a customer orientation: extension of theory and application. *Journal of Marketing*, Vol. 67, October, pp. 67–81.
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta analytic 224 review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24–41.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, University Press.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, opportunity and profit*. Chicago, University Press.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York, Augustus Kelly.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57, july, pp. 53–70.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993). MARKOR a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467–477.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio, Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

- Lado, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles & Snow: un estudio aplicando una escala multi-item. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, No. 2, pp. 33–43.
- Lado, N., Maydeu, A., Martínez, M.A. (1998b). El nivel de orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: un estudio comparativo. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 2(3), No. 1, pp. 99–111.
- Langerak, F., Hultink, E.J., Robben, H.S.J. (2000). The mediating effect of NPD-activities and NPD-Performance on the relationship between market orientation and organizational performance. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Report Series Research in Management*. ERIM Report Series reference number: ERS-2000-50-MKT, pp. 1–46.
- Lara, A. (2014). Introducción a las ecuaciones estructurales en AMOS y R. Recuperado de [http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriamastrantonio\\_lara\\_hormigo/!](http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriamastrantonio_lara_hormigo/)
- Laukkanen, M. (2000). Exploring alternative approaches in high level entrepreneurship education: creating micromechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, pp. 25–47.
- Laukkanen, M. (2003). Exploring academic entrepreneurship: drivers and tensions of university-based business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 4, pp. 372–382.
- Lee, S.S., Osteryoung, J.S. (2004). A comparison of critical success factors for effective operations of university business incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 418–426.
- Lehmann, D.R., Gupta, S., Steckel, J.H. (1998). *Marketing Research*. New York: Addison-Wesley.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over... *Harvard Business Review*, Vol 61, No. 5, pp. 87–93.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. Vol. 140, pp. 5–53.

- Likert, R., Roslow, S., Murphy, G. (1934). A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. *Journal of Social Psychology*, No. 5, pp. 228–238.
- Lind, A., Marchal, G., Wathen, S. (2012). *Statistical Technics in Business & Economics*. Mexico: McGraw–Hill.
- Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418–438.
- Liu, S.S., Luo, X., Shi, Y. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy a study of missing links. *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 481–491.
- Llonch, A.J. (1993). *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. (Barcelona: EADA Gestión).
- Llonch, A.J., Waliño, S., (1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, No. enero–marzo, pp. 9–39.
- Llonch, A.J., López Belbeze, M.P., Eusebio, R. (2005). La relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. *XI Congreso Nacional de ACEDE*. San Cristóbal de la Laguna (Tenerife). Recuperado de <http://www.acede.org>
- López, L., Sánchez, G. (2007). Efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados. *Congreso Internacional de Marketing*, Universidad de Granada, p. 13.
- Lukas, B.A. (1999). Strategic type, market orientation, and the balance between adaptability and adoption. *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 2, pp. 147–156.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Claryfing the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135–172.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 387–401.
- Maltz, E., Kohli, A.K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 47–61.

- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. July, pp. 18–32.
- Maria, D.M., Bojica, A.M., Fuentes, F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, Vol.47, No. 3, pp. 397–400.
- Markman, G.D., Phan, P.H., Balkin, D.B., Gianiodis, P.T. (2005). Entrepreneurship and university–based technology transfer. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 241–263.
- Martin, D., Esteban, A. (2005). Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado. *Boletín de estudios económicos*, Vol. LX, No. 184, abril, pp. 35–55.
- Mazaira, A., Dopico, A., González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, No. 3, pp. 181–208.
- McDougall, P.P., Robinson, R.B., DeNisi, A.S. (1992). Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 4, pp. 267–289.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R., Pride, W.M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market–contingent perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 31–44.
- McNeal, J.U., Lamb, C.W. (1980). Marketing orientation in nonprofit sector: the case of hospital. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 8, No. 1, pp. 26–32.
- Miles, M.P., Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: theory and practice*, pp. 49–59.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York: USA: McGraw–Hill.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. McGraw–Hill. Citado en Rodríguez, J.M. (2001). Configuraciones estratégicas y sistema de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Documento de trabajo*, No. 237/01. Universidad de Oviedo.

- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546–562.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29, pp. 770–791.
- Minniti, M., Lévesque, M. (2008). Recent developments in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp. 603–612.
- Mises, L. (1949). *Human action: a treatise on Economics*. New Haven: Yale University Press. Madrid, España: Unión Editorial, 1980.
- Moncada, J. (2001). *Economía y globalización: de menos a más*. ISBN: 9978-04-703-4, Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1051–1073.
- Morris, M.H., Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 247–259.
- Morris, M.H., Schindehutte, M., Laforge, R. (2002). Entrepreneurial Marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 10, No. 4, pp. 1–19.
- Naman, J.L., Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137–153.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20–35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 233–236.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 334–347.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982a). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.
- Newbert, S.L. (2005). New firm formation: a dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 55–77.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, N.Y.

- Nunnally, J.C., Bernstein, I. (1995). *Teoría psicométrica*. México: McGraw–Hill.
- Ocaña, A. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. Madrid, España: Club Universitario.
- O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium–sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 60–75.
- Okamuro, H., Kobayashi, N. (2006). The impact of regional factors on the start–up ratio in Japan. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 310–313.
- Osborne, R.L. (1993). Why entrepreneurs fail: how to avoid the traps. *Management Decision*, Vol. 31, No. 1, pp. 18–21.
- Pelham, A.M., Wilson, D.T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small–firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 27–44.
- Pedhazur, E.J., Pedhazur, L. (1991). *Measurement, design and analysis*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.
- Pelham, A.M. (1997). Mediating influences on the relationship between orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, No. 3, pp. 1–23.
- Pelham, A.M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 33–46.
- Pelham, A.M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium–sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 48–67.
- Peter, J.P., Churchill, G.A. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta–analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 1–10.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York, USA: Wiley.
- Pérez, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS* (ed.) CD–ROM, Pearson Educación.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179–191.

- Peterson, R.A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 381–391.
- Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 165–182.
- Phillips, L.W., Bagozzi, R.P. (1986). On measuring organizational properties of distribution channels: methodologies issues in the use of key informants. *Research in Marketing*, Vol. 8, pp. 313–369.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, USA: Free Press.
- Porter, M.E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. México D.F., México: Deusto.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. may–june, pp. 79–91.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2010). Registro Oficial No. 335. Administración del Señor Eco. Rafael Correa Delgado. Presidente Constitucional de la República del Ecuador. Recuperado de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2010/diciembre/code/19759/registro-oficial-no-335---martes-7-de-diciembre-de-2010>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. LEY-001. Oficio No. T.4887-SNJ-11-664. Capítulo I, artículo 132.
- Reed, R., De Filippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88–102,
- Reinoso, D. (1999). *La gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Cal.
- Renuka, S.D., Venkateshwara, B.A. (2006). A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 41–60.
- Revista Ekos. (abril, 2017). *Ecuador produce*. Ekos Negocios, Vol. 276, pp. 20–21; 56–57.
- Revista Ekos. (octubre, 2013). *Ranking 2013 PyMES*. Las PyMES y su composición en la economía ecuatoriana, Vol. 234, pp. 29–31. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/234.pdf>



- Revista Ekos. (septiembre, 2013). *PyMES: contribución clave en la economía*. Ed. Especial, p. 41. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf>
- Reynolds, P.D., Hay, M., Camp, S.M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor 1999 (Executive Report)*. London Business School and Babson College.
- Reynolds, P.D., Hay, M., Bygrave, W.D., Camp, S.M., Autio, E. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report 2000*. Kansas City, MO: Kauffman Centre and London Business School, 2000.
- Rivera, J. (1998). Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. mayo-agosto, pp. 43–69.
- Rodríguez, J.M. (2001). Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Documento de trabajo*, Vol. 237, No. 1. Universidad de Oviedo. Recuperado de <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225–245.
- Sandberg, W.R., Hofer, C.W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 5–28.
- Santarelli, E., Piergiovanni, R. (1995). The determinants of firm start-up and entry in Italian produces services. *Small Business Economics*, Vol. 27, No. 3, pp. 221–230.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2002a). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, No. 1, pp. 7–36.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2005a). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 187–202.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2005b). Effects of market orientation on business strategic behaviour. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, pp. 17–42.

- Sarabia, J.F., Cañadas, I. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa: fiabilidad del instrumento de medida*. ISBN: 978-84-368-2853-5, pp. 367-386.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). La planificación nacional. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/el-sistema-nacional-de-planificacion>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (2014). *Ecuador avanza en la diversificación de su matriz productiva*. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-diversificacion-de-su-matriz-productiva/>
- Selnes, F., Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies, a cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 139-157.
- Servicio de Rentas Internas. (12 de junio de 2016). *¿Qué son las PyMES?* Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, Vol. november-december, pp. 119-125.
- Sharp, B. (1991). Marketing orientation: more than just customer focus. *International Marketing Review*. Vol. 8, No. 4, pp. 20-25.
- Sinkula, S.F. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*. Vol. 58(1), pp. 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W., Noordewier, T.G. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. Fall, pp. 305-318.
- Slater, S.F. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 257-270.
- Slater, S.F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 4, pp. 230-233. DOI: 10.1108/EUM0000000005609
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1992). Superior customer value and business performance: the strong evidence for a market-driven culture. *Marketing Science Institute*. Report No. 92-125. Citado en Lafferty, B.A., Hult, G.T.M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation

- perspectives. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1–2, pp. 92–109.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63–74.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (2000). The positive effect of a market orientation and business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, Vol. 48, No. 1, pp. 69–73.
- Slater, S.F., Olson, E.M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 1055–1067.
- Smith, J.A. (1998). Strategies for start-ups. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 6, pp. 857–872.
- Smith, K., Guthrie, J., Chen, M. (1989). Strategy, size and performance. *Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 63–81.
- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, June, pp. 317–336.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., Halman, J.I.M. (2008). Success factors in new ventures: a meta-analysis. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, pp. 7–27.
- Staples, D.S., Greenaway, K., McKeen, J.D. (2001). Opportunities of research about managing the knowledge-based enterprise. *International Journal of Marketing Reviews*, Vol. 3, pp. 1–20.
- Steenkamp, J.B., Van Trup, H.C.H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 283–299.
- Stuart, R., Abetti, P.A. (1987). Start-up ventures: towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 215–230.
- Stuart, R., Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 151–162.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador. (2003). Resolución de la Superintendencia de Compañías 5, Registro oficial 220 (27 de noviembre de 2003). Recuperado de

- <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/legal/resoluciones/REVNI%20Renta%20fija.doc>
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic marketing. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- Tinajero, G. (2015). *El emprendimiento ecuatoriano*. Quito: Editorial El Conejo.
- Tinajero, A. (1998). *Cronología de la historia resumida del Ecuador*. Quito.
- Trespalacios, J., Vázquez, R., Bello, L. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. España. Ediciones Paraninfo.
- Trias, F. (2012). *El libro negro del emprendimiento*. Madrid, España: Castillo.
- Tse, A.C.B., Sin, L.Y.M., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y., Chow, R. (2003). Market orientation and business performance in a Chinese business environment. *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 227–239.
- Tuominen, M., Möller, K. (1996). Market orientation: a state of art review. *25th European Marketing Academy (EMAC) Conference (Budapest)*, pp. 1161–1181.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, No. 3, pp. 207–217.
- Tushman, M.L., Nadler, D.A. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 74–92.
- Ullman, J.D. (1996). *Structural Equation Modeling*, pp. 709–812.
- Van de Ven, A.H., Hudson, R., Schroeder, D.M. (1984). Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 87–107.
- Van Praag, C.M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 1, p. 117.
- Veciana, J.M. (1988). Empresario y proceso de creación de empresas. *Revista Económica de Catalunya*, Vol. 8, No. mayo–agosto, pp. 2–34.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, No. 3, pp. 11–36.
- Veciana, J.M., Aponte, M., Urbano, D. (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, No. 2, pp. 165–182.

- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.
- Vila, N., Küster, I., Aldás, J. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Universitat de València, p. 64. Recuperado de [http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/URV/3.Apuntes\\_ESC.pdf](http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/URV/3.Apuntes_ESC.pdf)
- Vinueza, C. (2013). *El emprendimiento la solución de la crisis mundial*. Bogotá, Colombia: Crux.
- Wagner, J. (1994). Small firm entry in manufacturing industries: Lower Saxony 1979–1989. *Small Business Economics*, Vol. 6, No. 3, pp. 211–223.
- Walker, O.C., Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, pp. 15–33.
- Webster, F.E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, Vol. 31, No. May–June, pp. 29–39.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., Julian, C. (2006). Does industry matter? examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 37–45.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. Fall, pp. 37–48.
- Woodside, A.G., Sullivan, D.P., Trappey, R.J. (1999). Assessing relationships among 246 strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 2, pp. 135–146.
- Wu, L.Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start–up performance of Taiwan's high–tech firms. *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 549–555.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 5, No. 3, pp. 31–54.
- Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 43–58.

- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., El-Hagrassey, G.M. (2002). Competitive analysis and new venture performance: understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 1, pp. 1–28.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339–351.



## APÉNDICES

---



**APÉNDICE A****DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:****Encuesta No.** \_\_\_\_\_**Fecha:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/201\_\_**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_ **Ciudad:** \_\_\_\_\_**Dirección:** \_\_\_\_\_ **Teléfono:** \_\_\_\_\_**email:** \_\_\_\_\_ **Tamaño:** Pequeña  Mediana **Año de creación de la empresa:** \_\_\_\_\_ **Tipo:** Familiar  Privada  **Número de empleados:** \_\_\_\_\_**Nombre del encuestado:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_**Años en la empresa:** \_\_\_\_\_ **Año de creación de la empresa:** \_\_\_\_\_ **Número de socios de la empresa:** \_\_\_\_\_

Estimado Empresario:

Me encuentro realizando una encuesta con el objetivo de medir los grados de la orientación al cliente, orientación al aprendizaje, orientación emprendedora, capacidad innovadora, resultados organizacionales, el dinamismo del entorno y finalmente la tipología estratégica en su organización.

Esta no es una prueba de conocimiento y por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.

Los resultados no serán individualizados, por lo que su nombre y el de su empresa no serán considerados de manera única y se mantendrán bajo estricta confidencialidad. En caso de requerirlo, un resumen de los resultados obtenidos se le remitirá por email previo a la solicitud de los mismos de su parte.

Al completar este cuestionario usted está manifestando su consentimiento de participar en esta investigación. En espera de su apoyo, quedo a su disposición y en caso de cualquier pregunta, sírvase dirigirla a: [gustavogmendoza@eco.unc.edu.ar](mailto:gustavogmendoza@eco.unc.edu.ar)

Al llenar y entregar esta encuesta, su información recopilada será para uso exclusivamente académico, sin fines de lucro, ni entrega de información a terceras personas o empresas.

Atentamente,

Gustavo Gallo Mendoza

**I. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA LA ORIENTACIÓN AL MERCADO****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

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

*Nota.* Adaptado de la escala de (Narver y Slater, 1990).

**II. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, usted al lado derecho deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

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

*Nota.* Adaptado de la escala de Sinkula, Baker y Noordewier (1997).

**III. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con la escala mostrada, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

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

*Nota.* Adaptado de la escala de (Naman y Slevin, 1993).

**IV. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA LA CAPACIDAD INNOVADORA****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

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

*Nota.* Adaptado de la escala de (Baker y Sinkula, 1999a).



**APÉNDICE B****Encuestas para Variables de Control****V. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

1. Se cumplió con el nivel de rentabilidad sobre la inversión (ROI) en el último año.	1 2 3 4 5 6 7
2. Se cumplió con el nivel de beneficios en el último año.	1 2 3 4 5 6 7
3. Se cumplió con el nivel de incremento en ventas en el último año.	1 2 3 4 5 6 7
4. Se cumplió con el grado de satisfacción de sus clientes en el último año.	1 2 3 4 5 6 7
5. Se cumplió con la satisfacción de los empleados en el trabajo en el último año.	1 2 3 4 5 6 7
6. Se cumplió con los resultados globales en su empresa en el último año.	1 2 3 4 5 6 7

*Nota.* Adaptado de las escalas de (Jaworski y Kohli, 1993); (Narver y Slater, 1990) y (Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005).

**VI. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA DINAMISMO DEL ENTORNO****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo con la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

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

*Nota.* Adaptado de las escalas de (Kohli y Jaworski, 1990) y (Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez, 2002).



**VII. AUTOCLASIFICACIÓN DE LA TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA****Instrucciones:**

A continuación, se presentarán cuatro apartados, al lado izquierdo usted deberá seleccionar solamente un numeral (1, 2, 3, ó 4) de acuerdo con el párrafo que usted considera que su empresa realiza:

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

*Nota.* Adaptado de la tipología estratégica de (Miles y Snow, 1978).

---

**FIN DE LAS ENCUESTAS**

Agradezco mucho su valioso tiempo.

Atentamente,

Gustavo Gallo Mendoza  
CC: 1711850634  
gustavogmendoza@eco.unc.edu.ar





**APÉNDICE C**

**Contrastación de las preguntas con los objetivos de la investigación**

A continuación, las siguientes Tablas evalúan la pertinencia de las preguntas:

Tabla C-1 *Evaluación de la pertinencia de las preguntas sobre la Orientación al Mercado*

Unidad de Análisis	Dimensión de Estudio	Indicadores	Pertinencia con los objetivos	Tipo de Variables	
<b>Orientación al Mercado</b>	Orientación al Cliente	1. Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes.	Si	Ordinal.  Likert. 7 ítems: Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo.  Adaptado de: Narver y Slater (1990).	Independiente
	Orientación al Cliente	2. Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.	Si		
	Orientación al Cliente	3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.	Si		
	Orientación al Cliente	4. Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Si		
	Orientación al Cliente	5. Los directivos de los distintos departamentos de nuestra empresa se comunican regularmente con los clientes.	Si		
	Orientación al Cliente	6. La información acerca de nuestros clientes circula por toda la empresa/área.	Si		
	Orientación a la Competencia	7. Para el logro de ventajas competitivas nos basamos sobre todo en el conocimiento de las necesidades de los clientes.	Si		
	Orientación a la Competencia	8. Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de los clientes.	Si		
	Orientación a la Competencia	9. Nuestro equipo comercial intercambia regularmente información sobre las actividades de la competencia.	Si		
	Orientación a la Competencia	10. Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes.	Si		
	Orientación Inter-funcional	11. Los ejecutivos analizamos y discutimos a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia.	Si		
	Orientación Inter-funcional	12. Nuestros directivos saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes.	Si		
	Orientación Inter-funcional	13. Nos fijamos objetivos de captación de clientes en los mercados en que disponemos de ventajas competitivas.	Si		
	Orientación Inter-funcional	14. Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí.	Si		



Tabla C-2

*Evaluación de la pertinencia de las preguntas sobre la Orientación al Aprendizaje*

Unidad de Análisis	Dimensión de Estudio	Indicadores	Pertinencia con los objetivos	Tipo de Variables	
<b>Orientación al Aprendizaje</b>	Compromiso con el aprendizaje	1. Los administradores de nuestro negocio creemos que la habilidad de aprender es la clave para nuestra ventaja competitiva.	Si	Ordinal.  Likert. 7 ítems: Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo.  Adaptado de: (Sinkula, 1997); (Baker y Sinkula, 1999); Sinkula, Baker y Noordewier (1997).	Independiente
	Compromiso con el aprendizaje	2. Los valores clave de este negocio incluyen al aprendizaje como una llave para la mejora.	Si		
	Compromiso con el aprendizaje	3. Nosotros pensamos que el aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto.	Si		
	Compromiso con el aprendizaje	4. En esta empresa pensamos que, si nos quedamos pasivos en nuestro aprendizaje, dañaremos nuestro futuro.	Si		
	Compromiso con el aprendizaje	5. Nuestra cultura establece que el aprendizaje organizativo no es prioritario.	Si		
	Visión compartida	6. Los altos ejecutivos creemos conveniente compartir nuestra visión de negocio con todos los empleados.	Si		
	Visión compartida	7. Todos los empleados estamos comprometidos con las metas de este negocio.	Si		
	Visión compartida	8. Los empleados se ven a sí mismos como socios y dan su mayor esfuerzo para mejorar el rumbo del negocio.	Si		
	Visión compartida	9. Existe un total acuerdo con la visión del negocio a través de todos los niveles, funciones y áreas de la empresa.	Si		
	Mentalidad abierta	10. Los administradores apoyamos a los empleados a buscar nuevas maneras de hacer las cosas.	Si		
	Mentalidad abierta	11. Nuestro negocio está abierto a recibir críticas sobre la forma en que hacemos nuestro trabajo.	Si		
	Mentalidad abierta	12. El énfasis en la innovación constante no forma parte de nuestra cultura en la empresa.	Si		
	Mentalidad abierta	13. Ideas originales son altamente valoradas en esta organización.	Si		



Tabla C-3

*Evaluación de la pertinencia de las preguntas sobre la Orientación Emprendedora*

Unidad de Análisis	Dimensión de Estudio	Indicadores	Pertinencia con los objetivos	Tipo de Variables	
<b>Orientación Emprendedora</b>	Innovación	1. En la empresa tenemos fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce.	Si	Ordinal.  Likert. 7 ítems: Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo.  Adaptado de: Naman y Slevin (1993).	Independiente
	Aversión al riesgo	2. En la empresa tomamos proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios.	Si		
	Aversión al riesgo	3. Nosotros creemos en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos.	Si		
	Innovación	4. Nuestros cambios en los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes.	Si		
	Aversión al riesgo	5. Nuestra empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado.	Si		
	Proactividad	6. Nuestra empresa típicamente adopta medidas agresivas para “eliminar” a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de “vive y deja vivir”.	Si		



Tabla C-4

*Evaluación de la pertinencia de las preguntas sobre la Capacidad Innovadora*

Unidad de Análisis	Dimensión de Estudio	Indicadores	Pertinencia con los objetivos	Tipo de Variables	
<b>Capacidad Innovadora</b>	Comportamiento	1. La tasa de nuevos productos o servicios en nuestra empresa es superior en comparación con la tasa de nuestros competidores directos.	Si	Ordinal.  Likert. 7 ítems: Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo.  Adaptado de: Baker y Sinkula (1999a).	Independiente
	Comportamiento	2. El grado de diferenciación entre las innovaciones nuestras es superior en comparación a las innovaciones de nuestros competidores directos.	Si		
	Comportamiento	3. La tasa de éxito de nuevos productos es superior en relación a la tasa de nuestros competidores directos.	Si		

Tabla C-5

*Evaluación de la pertinencia de las preguntas sobre los Resultados Organizacionales*

Unidad de Análisis	Dimensión de Estudio	Indicadores	Pertinencia con los objetivos	Tipo de Variables	
<b>Resultados Organizacionales</b>	Financieros	1. Se cumplió con el nivel de rentabilidad sobre la inversión (ROI) en el último año.	Si	Ordinal.  Likert. 7 ítems: Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo.  Adaptado de: Jaworski y Kohli (1993); Narver y Slater (1990) y (Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005).	Independiente
	Financieros	2. Se cumplió con el nivel de beneficios en el último año.	Si		
	Financieros	3. Se cumplió con el nivel de incremento en ventas en el último año.	Si		
	Satisfacción del cliente	4. Se cumplió con el grado de satisfacción de sus clientes en el último año.	Si		
	Satisfacción de los empleados	5. Se cumplió con la satisfacción de los empleados en el trabajo en el último año.	Si		
	Operativos	6. Se cumplió con los resultados globales en su empresa en el último año.	Si		



Tabla C-6

*Evaluación de la pertinencia de las preguntas sobre el Dinamismo del Entorno*

Unidad de Análisis	Dimensión de Estudio	Indicadores	Pertinencia con los objetivos	Tipo de Variables	
<b>Dinamismo del Entorno</b>	Crecimiento del sector industrial	1. La tasa de crecimiento promedio anual de las ventas en su sector industrial fue superior.	Si	Ordinal.  Likert. 7 ítems: Totalmente en desacuerdo – Totalmente de acuerdo.	Independiente
	Cambios en las preferencias del cliente	2. En nuestro mercado, el grado de cambio en las preferencias de los clientes fue superior.	Si		
	Intensidad competitiva	3. El nivel de competencia en su sector industrial en el último año fue superior.	Si	Adaptado de: Kohli y Jaworski (1990) y de Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002).	
	Turbulencia tecnológica	4. El grado de cambio tecnológico en los productos/servicios en su sector fue superior.	Si		





**APÉNDICE D****Variable de Control****Resultados de la encuesta sobre la auto clasificación de la tipología estratégica**

Tabla D–1

*Auto clasificación de la tipología estratégica*

CANT. EMPRESAS	PORCENTAJE	TIPO
64.00	33%	Defensiva
60.00	31%	Prospectiva
40.00	21%	Analizadora
30.00	15%	Reactiva
194.00	100%	MUESTRA TOTAL
48%	SON DEFENSIVAS Y REACTIVAS	
52%	SON PROSPECTIVAS Y ANALIZADORAS	

*Nota.* Resultados de la encuesta basada en la tipología estratégica de la auto clasificación por el método del párrafo de Miles y Snow (1978).





## APÉNDICE E

### Procedimiento Prueba $t$ para muestras independientes

Tabla E-1

*Procedimiento Prueba  $t$  para muestras independientes entre primeras y segundas respuestas.*

Tabla E-2

*Procedimiento Prueba  $t$  para muestras independientes entre primeras y terceras respuestas (continuación).*

Tabla E-3

*Procedimiento Prueba  $t$  para muestras independientes entre segundas y terceras respuestas (continuación).*



Universidad Nacional de Córdoba – Facultad de Ciencias Económicas  
 Doctorado en Ciencias Económicas, mención Ciencias Empresariales

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F.	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error diferencia	95% intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	1.494	.223	-.578	154	.564	-.084	.145	-.371	.203
	No se han asumido varianzas iguales			-.573	153.524	.564	-.084	.145	-.371	.203
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	.681	.411	-1.493	154	.137	-.252	.169	-.588	.081
	No se han asumido varianzas iguales			-1.491	147.583	.138	-.252	.169	-.588	.082
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	.962	.328	.492	154	.624	.087	.178	-.263	.438
	No se han asumido varianzas iguales			.491	151.231	.624	.087	.178	-.264	.439
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	2.922	0.89	.320	154	.750	.058	.182	-.301	.417
	No se han asumido varianzas iguales			.320	151.552	.749	.058	.181	-.300	.416
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	.115	.735	-1.248	154	.214	-.220	.176	-.568	.128
	No se han asumido varianzas iguales			-1.247	153.386	.214	-.220	.176	-.568	.128
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	.181	.671	-.016	154	.988	-.003	.190	-.379	.373
	No se han asumido varianzas iguales			-.016	153.981	.988	-.003	.190	-.379	.373
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.503	.479	-.683	154	.495	-.149	.218	-.580	.282
	No se han asumido varianzas iguales			-.682	151.383	.496	-.149	.218	-.580	.282
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	.025	.875	.308	154	.759	.067	.216	-.361	.494
	No se han asumido varianzas iguales			.308	153.907	.759	.067	.216	-.361	.494
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.064	.801	.429	154	.666	.082	.190	-.294	.457
	No se han asumido varianzas iguales			.430	153.889	.668	.082	.190	-.293	.457
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.121	.729	.050	154	.960	.009	.172	-.330	.347
	No se han asumido varianzas iguales			.050	153.218	.960	.009	.172	-.331	.348
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	.765	.383	2.243	154	.026	.344	.153	.041	.647
	No se han asumido varianzas iguales			2.247	152.432	.026	.344	.153	.042	.646
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	.806	.371	-.987	154	.325	-.168	.170	-.504	.168
	No se han asumido varianzas iguales			-.987	153.781	.325	-.168	.170	-.504	.168
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	.001	.980	-.704	154	.483	-.124	.176	-.471	.224
	No se han asumido varianzas iguales			-.704	153.844	.482	-.124	.176	-.471	.223
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	3.177	.077	.725	154	.470	.122	.168	-.210	.453
	No se han asumido varianzas iguales			.727	150.285	.469	.122	.167	-.209	.453
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	2.049	.154	-.473	154	.637	-.077	.162	-.397	.244
	No se han asumido varianzas iguales			-.474	151.606	.636	-.077	.162	-.396	.243
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	2.545	.113	.567	154	.571	.092	.162	-.228	.412
	No se han asumido varianzas iguales			.569	149.851	.570	.092	.162	-.227	.411
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	2	.138	.878	154	.381	.146	.167	-.183	.476
	No se han asumido varianzas iguales			.880	151.524	.380	.146	.167	-.183	.475
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	.064	.800	-.427	154	.670	-.069	.162	-.389	.250
	No se han asumido varianzas iguales			-.427	153.641	.670	-.069	.162	-.389	.251
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	.112	.738	-.446	154	.656	-.069	.155	-.374	.236
	No se han asumido varianzas iguales			-.446	153.839	.656	-.069	.155	-.374	.236
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.842	.360	1.916	154	.057	.360	.188	-.011	.731
	No se han asumido varianzas iguales			1.919	153.104	.057	.360	.188	-.011	.730
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	1.279	.260	1.515	154	.132	.326	.215	-.099	.751
	No se han asumido varianzas iguales			1.518	152.098	.131	.326	.215	-.098	.750
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	5.503	.020	1.639	154	.103	.361	.220	-.074	.796
	No se han asumido varianzas iguales			1.644	146.969	.102	.361	.219	-.073	.795
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.447	.505	.586	154	.559	.114	.194	-.269	.497
	No se han asumido varianzas iguales			.586	153.634	.558	.114	.194	-.269	.496
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	1.395	.239	.854	154	.395	.150	.176	-.197	.498
	No se han asumido varianzas iguales			.856	149.118	.393	.150	.176	-.197	.497
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	3.192	.076	1.234	154	.219	.220	.179	-.132	.573
	No se han asumido varianzas iguales			1.235	140.490	.217	.220	.178	-.131	.572
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	.931	.336	.204	154	.838	.036	.175	-.309	.381
	No se han asumido varianzas iguales			.205	152.299	.838	.036	.174	-.309	.380
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	.416	.520	.236	154	.814	-.043	.182	-.402	.316
	No se han asumido varianzas iguales			.236	153.185	.813	-.043	.181	-.401	.316
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	.051	.822	.794	154	.429	.129	.163	-.192	.451
	No se han asumido varianzas iguales			.794	153.988	.428	.129	.163	-.192	.451
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	.778	.379	-.284	154	.777	-.048	.171	-.386	.289
	No se han asumido varianzas iguales			-.284	153.762	.777	-.048	.171	-.386	.289
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	4.048	.046	-.282	154	.779	-.046	.162	-.365	.274
	No se han asumido varianzas iguales			-.282	149.620	.778	-.046	.161	-.364	.273
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	.825	.365	-.163	154	.866	-.031	.186	-.398	.335
	No se han asumido varianzas iguales			-.163	153.348	.866	-.031	.185	-.398	.335
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	1.288	.258	.635	154	.526	.120	.189	-.254	.494
	No se han asumido varianzas iguales			.635	153.673	.526	.120	.189	-.254	.494
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	.706	.402	1.284	154	.201	.236	.184	-.127	.599
	No se han asumido varianzas iguales			1.285	154.000	.201	.236	.184	-.127	.599
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	.506	.478	.621	154	.536	.106	.170	-.230	.441
	No se han asumido varianzas iguales			.622	152.498	.535	.106	.170	-.230	.441
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	5.853	.017	.012	154	.990	.002	.186	-.364	.369
	No se han asumido varianzas iguales			.012	144.013	.990	.002	.185	-.363	.368
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	.203	.653	.872	154	.385	.147	.168	-.186	.479
	No se han asumido varianzas iguales			.873	153.303	.384	.147	.168	-.185	.479
ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	.054	.817	.879	154	.381	.166	.189	-.207	.539
	No se han asumido varianzas iguales			.881	152.389	.380	.166	.188	-.206	.538
BFC_S	Se han asumido varianzas iguales	.453	.502	.340	154	.734	.065	.190	-.311	.440
	No se han asumido varianzas iguales			.341	151.995	.734	.065	.190	-.310	.439
VTAS_S	Se han asumido varianzas iguales	.004	.951	-.180	154	.857	.032	.177	-.318	.382
	No se han asumido varianzas iguales			-.180	154.000	.857	.032	.177	-.318	.382
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	.524	.470	.457	154	.648	.071	.154	-.234	.378
	No se han asumido varianzas iguales			.458	151.556	.648	.071	.154	-.234	.375
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	.013	.908	.191	154	.648	-.030	.159	-.344	.283
	No se han asumido varianzas iguales			.192	153.801	.648	-.030	.159	-.344	.283



Universidad Nacional de Córdoba – Facultad de Ciencias Económicas  
 Doctorado en Ciencias Económicas, mención Ciencias Empresariales

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F.	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error diferencia	95% intervalo de	
									Inferior	Superior
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	.039	.844	-336	122	.737	-.052	.155	-.360	.259
	No se han asumido varianzas iguales			-.345	104.934	.731	-.052	.152	-.353	.248
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	.129	.720	-.375	122	.708	-.076	.202	-.475	.324
	No se han asumido varianzas iguales			-.389	108.084	.698	-.076	.195	-.462	.311
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	2.090	.151	-1.007	122	.316	-.201	.200	-.596	.194
	No se han asumido varianzas iguales			-1.069	114.907	.287	-.201	.188	-.573	.171
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	.237	.627	.463	122	.644	-.090	.194	-.295	.475
	No se han asumido varianzas iguales			.461	96.011	.645	-.090	.195	-.297	.478
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	3.071	.082	-1.402	122	.164	-.267	.190	-.644	.110
	No se han asumido varianzas iguales			-1.495	115.888	.138	-.267	.179	-.621	.087
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	.297	.587	-.248	122	.804	-.053	.214	-.476	.370
	No se han asumido varianzas iguales			-.252	101.937	.802	-.053	.211	-.471	.365
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	2.284	.133	-1.600	122	.112	-.394	.246	-.881	.093
	No se han asumido varianzas iguales			-1.690	113.572	.094	-.394	.233	-.855	.068
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	.645	.423	-2.236	122	.044	-.487	.239	-.961	-.017
	No se han asumido varianzas iguales			-2.100	106.845	.038	-.487	.232	-.947	-.024
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.261	.610	-.779	122	.437	-.162	.208	-.574	.250
	No se han asumido varianzas iguales			-.793	102.763	.430	-.162	.205	-.568	.244
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	1.987	.161	-1.255	122	.212	-.237	.189	-.610	.137
	No se han asumido varianzas iguales			-1.324	113.110	.188	-.237	.179	-.591	.118
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	.179	.673	-1.099	122	.274	-.182	.165	-.508	.145
	No se han asumido varianzas iguales			-1.100	97.670	.274	-.182	.165	-.509	.146
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	.005	.946	-.887	122	.377	-.172	.194	-.557	.212
	No se han asumido varianzas iguales			-.897	100.796	.372	-.172	.192	-.554	.209
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	2.261	.135	-1.964	122	.052	-.368	.188	-.740	.003
	No se han asumido varianzas iguales			-2.034	108.214	.044	-.368	.181	-.727	-.008
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	.140	.709	-.346	122	.730	.061	.175	-.286	.407
	No se han asumido varianzas iguales			-.346	97.592	.730	.061	.175	-.286	.407
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	.842	.361	.575	122	.566	.102	.177	-.248	.451
	No se han asumido varianzas iguales			.567	92.633	.572	.102	.179	-.255	.458
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	.532	.467	.259	122	.796	.045	.173	-.297	.387
	No se han asumido varianzas iguales			.255	92.074	.800	.045	.176	-.304	.394
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	.100	.752	-.068	122	.946	-.012	.179	-.366	.341
	No se han asumido varianzas iguales			-.068	95.902	.946	-.012	.179	-.366	.344
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	.445	.506	1.190	122	.236	.230	.193	-.153	.613
	No se han asumido varianzas iguales			1.173	92.946	.244	.230	.196	-.159	.620
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	1.004	.318	.854	122	.395	.162	.190	-.214	.538
	No se han asumido varianzas iguales			.826	86.992	.411	.162	.196	-.228	.553
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.003	.960	-.257	122	.798	-.052	.201	-.450	.347
	No se han asumido varianzas iguales			-.261	101.805	.795	-.052	.198	-.445	.342
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	2.106	.149	-1.499	122	.136	-.326	.217	-.755	.104
	No se han asumido varianzas iguales			-1.566	110.526	.120	-.326	.208	-.738	.086
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.018	.893	-2.477	122	.015	-.543	.220	-.980	-.109
	No se han asumido varianzas iguales			-2.485	98.357	.015	-.543	.219	-.980	-.110
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.009	.926	-2.458	122	.015	-.502	.204	-.907	-.098
	No se han asumido varianzas iguales			-2.552	108.791	.012	-.502	.197	-.893	-.112
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	.028	.868	-.126	122	.900	-.022	.178	-.374	.330
	No se han asumido varianzas iguales			-.127	101.031	.899	-.022	.176	-.371	.326
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	.040	.841	-.419	122	.676	-.069	.164	-.394	.256
	No se han asumido varianzas iguales			-.425	102.163	.671	-.069	.162	-.390	.252
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	.000	.994	.199	122	.843	.037	.185	-.329	.403
	No se han asumido varianzas iguales			.201	100.860	.841	.037	.183	-.326	.399
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	2.718	.102	-1.598	122	.113	-.301	.189	-.674	.072
	No se han asumido varianzas iguales			-1.662	109.370	.099	-.301	.181	-.660	.058
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	3.100	.081	-1.319	122	.190	-.258	.195	-.645	.129
	No se han asumido varianzas iguales			-1.283	88.756	.203	-.258	.201	-.657	.142
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	1.077	.301	-1.556	122	.122	-.288	.185	-.654	.078
	No se han asumido varianzas iguales			-1.588	103.743	.115	-.288	.181	-.647	.072
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	6.196	.014	-.231	122	.817	-.043	.187	-.414	.328
	No se han asumido varianzas iguales			-.215	79.285	.828	-.043	.199	-.440	.353
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	1.390	.241	1.365	122	.175	.302	.222	-.136	.741
	No se han asumido varianzas iguales			1.304	83.692	.196	.302	.232	-.159	.763
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	2.115	.148	1.059	122	.292	.225	.213	-.196	.647
	No se han asumido varianzas iguales			1.087	105.353	.279	.225	.207	-.186	.637
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	.073	.788	.346	122	.730	.074	.212	-.347	.494
	No se han asumido varianzas iguales			.344	94.885	.732	.074	.214	-.351	.498
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	.518	.473	.217	122	.828	.041	.190	-.334	.417
	No se han asumido varianzas iguales			.213	91.271	.832	.041	.193	-.343	.425
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	2.191	.141	1.226	122	.223	.240	.196	-.147	.627
	No se han asumido varianzas iguales			1.171	83.648	.245	.240	.205	-.167	.647
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	1.517	.220	1.431	122	.155	.256	.179	-.098	.610
	No se han asumido varianzas iguales			1.466	104.691	.146	.256	.175	-.090	.603
ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	2.498	.117	-.508	122	.612	-.097	.191	-.475	.281
	No se han asumido varianzas iguales			-.532	111.193	.596	-.097	.182	-.458	.264
BFC_S	Se han asumido varianzas iguales	2.119	.148	.488	122	.627	.095	.194	-.289	.478
	No se han asumido varianzas iguales			.505	107.825	.615	.095	.187	-.277	.466
VTAS_S	Se han asumido varianzas iguales	.778	.380	-.087	122	.931	-.017	.194	-.401	.367
	No se han asumido varianzas iguales			-.085	106.191	.929	-.017	.189	-.391	.357
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	3.077	.082	1.281	122	.203	.201	.157	-.109	.511
	No se han asumido varianzas iguales			1.323	107.320	.189	.201	.152	-.100	.501
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	4.212	.042	-1.124	122	.901	-.020	.164	-.346	.305
	No se han asumido varianzas iguales			-.132	114.292	.895	-.020	.155	-.328	.287



Universidad Nacional de Córdoba – Facultad de Ciencias Económicas  
 Doctorado en Ciencias Económicas, mención Ciencias Empresariales

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F.	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error diferencia	95% intervalo de	
									Inferior	Superior
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	1.897	.171	-.194	124	.846	.032	.164	-.292	.356
	No se han asumido varianzas iguales			.203	110.679	.839	.032	.156	-.278	.341
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	.167	.684	.989	124	.325	.176	.178	-.176	.529
	No se han asumido varianzas iguales			.979	93.677	.330	.176	.180	-.181	.534
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	.337	.583	-1.568	124	.119	-.288	.184	-.652	.078
	No se han asumido varianzas iguales			-1.626	107.737	.107	-.288	.177	-.640	.063
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	1.123	.291	-.150	124	.881	.032	.214	-.391	.459
	No se han asumido varianzas iguales			-.155	107.324	.877	.032	.207	-.378	.442
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	2.161	.144	-.255	124	.799	.047	.185	-.413	.318
	No se han asumido varianzas iguales			-.271	114.068	.787	.047	.174	-.392	.298
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	.893	.346	-.233	124	.816	-.050	.215	-.475	.375
	No se han asumido varianzas iguales			-.238	102.667	.813	-.050	.211	-.468	.368
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	1.028	.313	-1.078	124	.284	-.248	.228	-.698	.208
	No se han asumido varianzas iguales			-1.110	106.286	.269	-.248	.221	-.682	.192
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	.407	.524	-2.322	124	.022	-.554	.238	-1.026	-.082
	No se han asumido varianzas iguales			-2.399	106.725	.018	-.554	.231	-1.011	-.096
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	.489	.486	-1.138	124	.259	-.244	.215	-.669	.181
	No se han asumido varianzas iguales			-1.171	106.427	.244	-.244	.208	-.656	.169
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	1.309	.255	-1.349	124	.180	-.248	.182	-.608	.119
	No se han asumido varianzas iguales			-1.410	110.175	.161	-.248	.174	-.590	.099
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	1.220	.271	-2.936	124	.004	-.528	.179	-.879	.171
	No se han asumido varianzas iguales			-3.039	107.007	.003	-.528	.173	-.868	.183
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	.839	.361	-.024	124	.981	-.005	.192	-.385	.376
	No se han asumido varianzas iguales			-.024	99.420	.981	-.005	.190	-.382	.373
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	1.689	.196	-1.257	124	.211	-.248	.195	-.630	.141
	No se han asumido varianzas iguales			-1.323	112.185	.189	-.248	.185	-.611	.122
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	3.295	.072	-.310	124	.757	-.061	.197	-.451	.329
	No se han asumido varianzas iguales			-.325	111.070	.726	-.061	.188	-.434	.311
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	.147	.702	.921	124	.359	.178	.194	-.205	.562
	No se han asumido varianzas iguales			.942	103.795	.348	.178	.189	-.197	.554
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	.486	.487	-.242	124	.809	-.047	.195	-.433	.338
	No se han asumido varianzas iguales			-.250	106.411	.803	-.047	.189	-.421	.327
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	.997	.320	-.807	124	.421	-.159	.197	-.548	.231
	No se han asumido varianzas iguales			-.835	107.273	.406	-.159	.190	-.535	.218
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	.243	.623	1.576	124	.118	.299	.190	-.077	.675
	No se han asumido varianzas iguales			1.544	90.651	.126	.299	.194	-.086	.684
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	1.542	.217	1.229	124	.222	.231	.188	-.141	.603
	No se han asumido varianzas iguales			1.183	85.884	.240	.231	.195	-.157	.619
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	.632	.428	-1.916	124	.058	-.412	.215	-.837	.014
	No se han asumido varianzas iguales			-1.997	109.175	.048	-.412	.206	-.820	-.003
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	5.250	.024	-2.720	124	.007	-.651	.240	-1.126	-.177
	No se han asumido varianzas iguales			-2.944	118.945	.004	-.651	.221	-1.090	-.213
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	3.684	.057	-3.485	124	.001	-.908	.260	-1.420	-.391
	No se han asumido varianzas iguales			-3.722	115.891	.000	-.908	.243	-1.387	-.424
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	.317	.575	-2.869	124	.005	-.616	.215	-1.041	-.191
	No se han asumido varianzas iguales			-3.039	113.863	.003	-.616	.203	-1.017	-.214
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	1.3440	.249	-.843	124	.401	-.173	.205	-.578	.233
	No se han asumido varianzas iguales			-.895	115.631	.370	-.173	.192	-.553	.208
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	1.9680	.163	-1.372	124	.173	-.289	.211	-.707	.128
	No se han asumido varianzas iguales			-1.516	122.481	.132	-.289	.191	-.667	.088
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	.725	.396	.005	124	.996	.001	.201	-.397	.399
	No se han asumido varianzas iguales			.006	110.394	.96	.001	.192	-.380	.382
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	4.171	.043	-1.281	124	.203	-.258	.202	-.657	.141
	No se han asumido varianzas iguales			-1.367	115.885	.174	-.258	.189	-.632	.116
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	2.449	.120	-1.972	124	.051	-.387	.196	-.776	.002
	No se han asumido varianzas iguales			-1.923	89.350	.058	-.387	.201	-.787	.013
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	3.265	.073	-1.243	124	.216	-.239	.193	-.621	.142
	No se han asumido varianzas iguales			-1.291	108.333	.199	-.239	.185	-.607	.128
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	.448	.504	.010	124	.992	.002	.208	-.409	.414
	No se han asumido varianzas iguales			.010	92.325	.992	.002	.211	-.417	.421
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	.184	.669	1.440	124	.152	.334	.232	-.125	.792
	No se han asumido varianzas iguales			1.405	89.427	.164	.334	.238	-.128	.806
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	.115	.735	.504	124	.615	.105	.209	-.308	.519
	No se han asumido varianzas iguales			.515	103.513	.608	.105	.205	-.300	.511
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	.198	.657	-.757	124	.450	-.162	.215	-.587	.262
	No se han asumido varianzas iguales			-.756	96.255	.452	-.162	.215	-.589	.264
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	.002	.961	-.316	124	.753	-.064	.204	-.468	.339
	No se han asumido varianzas iguales			-.319	100.280	.750	-.064	.202	-.464	.336
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	.480	.490	1.020	124	.310	.238	.233	-.224	.699
	No se han asumido varianzas iguales			1.048	105.127	.297	.238	.227	-.212	.687
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	2.259	.135	.575	124	.566	.109	.190	-.267	.486
	No se han asumido varianzas iguales			.604	111.274	.547	.109	.181	-.250	.468
ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	2.277	.134	-1.256	124	.211	-.263	.209	-.677	.151
	No se han asumido varianzas iguales			-1.360	118.995	.176	-.263	.193	-.646	.120
BFC_S	Se han asumido varianzas iguales	3.410	.067	.140	124	.889	.030	.214	-.393	.453
	No se han asumido varianzas iguales			.150	117.047	.881	.030	.199	-.365	.424
VTAS_S	Se han asumido varianzas iguales	.817	.368	-.248	124	.805	-.049	.197	-.438	.340
	No se han asumido varianzas iguales			-.257	107.800	.798	-.049	.190	-.425	.327
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	4.204	.042	.746	124	.457	.130	.174	-.215	.475
	No se han asumido varianzas iguales			.802	117.335	.424	.130	.162	-.191	.451
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	3.701	.057	.058	124	.954	.010	.172	-.330	.350
	No se han asumido varianzas iguales			.063	118.152	.950	.010	.159	-.305	.325



## APÉNDICE F

### Publicaciones científicas y ponencias que se desprenden del trabajo de Tesis Doctoral

XII Foro Internacional del Emprendedor, Sostenibilidad para el Emprendimiento y las MIPyME, de la Universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador. Llevado a cabo del 25 al 26 de octubre de 2016, en la ciudad de Quito, Ecuador. Ponencia: “Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas”. (Presentación de avances de los resultados de la tesis doctoral, sin publicación).

II Conferencia Internacional de Investigación Multidisciplinaria, de la Universidad Internacional del Ecuador, sede Guayaquil. Llevado a cabo del 26 y 27 de julio de 2017, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Ponencia: “La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales”. (*publicación parcial parte de la tesis doctoral, con publicación*).

Publicada en revista indexada: INNOVA Research Journal, Vol. 2, No. 8, ISSN: 2477-9024.

<http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/342>

XIII Foro Internacional del Emprendedor, Comercio exterior para el emprendimiento y las MIPyME, de la Universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador. Llevado a cabo del 24 al 25 de octubre de 2017 en la ciudad de Quito, Ecuador. Ponencia: “Clasificación de la tipología estratégica de la pequeña y mediana empresa y cómo lograr resultados superiores en mercados internacionales”. (Resultados de la investigación doctoral, libro de memorias).

*Nota.* Toda publicación digital o impreso relacionado con los distintos temas de la presente tesis doctoral son trabajos parciales que se desprenden de ésta, realizado por el autor Jaime Gustavo Gallo Mendoza, ORCID: 0000-0001-9465-0415. Doctorando de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

A continuación, se presentan las publicaciones:



**XII Foro Internacional del Emprendedor**  
**Sostenibilidad para el Emprendimiento y las MIPyME**

25 y 26 de octubre 2016

**Investigación tesis doctoral**

**Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas**

**Autor:** Gustavo Gallo Mendoza

Director de Marketing y Docente de Posgrados

Universidad Internacional del Ecuador

Av. Jorge Fernández s/n y Av. Simón Bolívar, Quito – Ecuador

(02) 298-5600 Ext. 2460. 0996-240-500

[gustavogallo@msn.com](mailto:gustavogallo@msn.com)

**Co-Autor:** Dr. Wilson Araque Jaramillo

Director del Área de Gestión y Coordinador del Observatorio de la PyME.

Universidad Andina Simón Bolívar

Toledo N22-80, Quito – Ecuador

(02) 322 8080 Ext. 1701. 099-966-6336

[wilson.araque@uasb.edu.ec](mailto:wilson.araque@uasb.edu.ec)



## RESUMEN

---

¿Cuáles son los factores que impactan positivamente en los resultados organizacionales de las pequeñas y medianas industrias?

La creación, estabilidad y posible crecimiento de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas son fundamentales para compensar el cierre de otras empresas y la competencia proviene de otras economías (Tinajero, 2015). Pero no es solamente el cierre de empresas lo que afecta negativamente la actividad empresarial; la dificultad e incertidumbre naturales del proceso emprendedor se evidencia por la tasa de emprendedora temprana que ha sido superior a la tasa de negocios establecidos en los últimos años.

Esta herramienta para que las pequeñas y medianas industrias logren operar en el mercado a largo plazo debido a que se desarrollará una competencia orientada al mercado, al aprendizaje, al emprendimiento y a la capacidad innovadora, generarán resultados más eficientes y por tanto una mayor ventaja competitiva.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación al mercado, orientación al aprendizaje, orientación emprendedora, orientación innovadora, Pymes.

### ABSTRACT

What are the factors that positively impact organizational outcomes of small and medium industries?

Creation, stability and possible growth of small and medium-sized Ecuadorian industries are critical to offset the closure of other companies and competition comes from other economies (Tinajero, 2015). But it is not only the closure of companies which negatively affects business; the difficulty and uncertainty of natural entrepreneurial process is evidenced by the rate of early entrepreneurial activity has been higher than the rate established business in recent years.

This tool for small and medium industries achieve operate in the long-term market because a market-oriented learning, entrepreneurship and innovative capacity, generate more efficient results competition will take place and therefore higher competitive advantage.

**KEYWORDS:** Market orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation, innovation orientation, SMEs.

## INTRODUCCIÓN

---

En el proyecto de investigación propuesto se pretende desarrollar un nuevo modelo fundamentado en cuatro capacidades empresariales para la pequeña y mediana industria del sector de “Alimentos y Bebidas” localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Con el objetivo que este tipo de organizaciones logren un rendimiento organizacional competitivo en el Ecuador.

En el año 2014, Ecuador, Perú y Chile muestran las tasas de actividad emprendedora temprana, más altas de América Latina, sin embargo, existen algunas diferencias entre los emprendedores de Ecuador y estos dos países. Ecuador muestra el mayor porcentaje de emprendedores nacientes y Chile el menor, este último en cambio, posee la mayor proporción de emprendedores nuevos y Perú la menor, Ecuador duplica el promedio regional en emprendedores nacientes y en negocios establecidos. Las tasas de cierre de negocios entre los emprendedores son similares entre los tres países y en todos los casos, superan el promedio de la región.

(Herrera, 2013), señala que el sector productivo de “Alimentos y Bebidas” representa el 1,8% frente al número total de empresas y es el sector de menor crecimiento en el Ecuador. En el 2013, las pequeñas y medianas industrias de esta actividad solamente crecieron en 0,65%, este sector redujo sus ventas en relación al año 2012. En este caso, el resultado se da en parte porque los productores de estas empresas no tienen en gran medida la capacidad por sí solos de exportar sus productos, por lo que deben venderlos a exportadores locales a menores precios.

Otra cualidad de este tipo de empresas y no sólo de la categoría de consumo alimenticio es la existencia de un nivel tecnológico muy desigual entre sus empresas. Para abordar las desigualdades tecnológicas, el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador está apoyando desde el 2007 las condiciones productivas e impulsa la inclusión tecnológica. En este sentido, entendemos que existirán empresas con una actitud proactiva que buscarán nuevas oportunidades de mercado apoyadas en nuevos desarrollos tecnológicos, mientras que otras tendrán una actitud más defensiva centrada en la imitación, en la mejora de los productos existentes y en la que se producirán menores inversiones en tecnología. Debido a esto, analizamos qué actividades asociadas a la orientación al mercado se verán favorecidas por cada una de estas perspectivas, o qué

influencia tiene el grado de orientación al mercado desarrollado por las empresas en cada una de estas perspectivas estratégicas.

(Donoso, 2016), explica que los resultados 2014 y una mirada a la evolución de los negocios nuevos y nacientes nos dan una voz de alerta. Entre 2009 y 2014, los emprendedores nuevos a nacientes pasaron de 1,53 a 0,4, mostrando la dificultad de levantar los negocios. La reducción en la formalización de los negocios corroboraría que la alta actividad emprendedora temprana (TEA)<sup>1</sup> de Ecuador refleja la creación de pequeños negocios temporales, en comercio, mayoritariamente, que no logran vencer la barrera de los 3,5 años y desaparecen.

De igual forma el autor explica que para el 2015 en orden de magnitud de la TEA, Chile con 25,9%, Colombia con 22,7% y Perú con 22,2%. Chile y Perú muestran reducción en la actividad emprendedora en relación al 2014, mientras que ésta ha aumentado con respecto al año pasado para Colombia y Ecuador.

La TEA de Ecuador, que es la mayor entre los países cuyas economías se encuentran en la fase de eficiencia, ha variado poco desde el año 2013 cuando se ubicó en 36%, la más alta desde 2008.

## **1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores que impactan positivamente en los resultados organizacionales de las pequeñas y medianas industrias?

La creación, estabilidad y posible crecimiento de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas son fundamentales para compensar el cierre de otras empresas y la competencia proviene de otras economías (Tinajero, 2015). En el 2014, un 9% de los emprendedores declararon haber cerrado un negocio en los últimos doce meses, cifra que se muestra por encima de lo observado entre los fundadores de negocio establecidos (7%) y de los no emprendedores (4%). Pero no es solamente el cierre de empresas lo que afecta negativamente la actividad empresarial; la dificultad e incertidumbre naturales del

---

<sup>1</sup> Actividad Emprendedora Temprana (TEA, por sus siglas en inglés): Porcentaje de la población (18 a 64 años) que es un emprendedor naciente o dueño y gestor de un nuevo negocio.

proceso emprendedor se evidencia por la tasa de actividad emprendedora temprana que ha sido superior a la tasa de negocios establecidos en los últimos años.

(Barrera, 2015), señala que para las nuevas pequeñas y medianas empresas, la mayoría fracasa en los primeros años debido a su inicio de operaciones; las pérdidas financieras, económicas y sociales por este fracaso empresarial son significativas, por tanto, es valioso tratar de desarrollar modelos o investigaciones para apoyar a las empresas de nueva creación.

El presente estudio busca generar una herramienta para que las pequeñas y medianas industrias logren operar en el mercado a largo plazo debido a que se desarrollará una competencia orientada al mercado, al aprendizaje, al emprendimiento y a la capacidad innovadora, generarán resultados más eficientes y por tanto una mayor ventaja competitiva.

## **2. DELIMITACIÓN Y APOORTE DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

La literatura revisada considera cuatro capacidades empresariales que son: (1) la orientación al mercado; (2) la orientación al aprendizaje; (3) orientación emprendedora y (4) la capacidad de innovación. La mayoría de investigaciones lo han hecho a través de modelos que consideran el impacto directo de una de ellas sobre los resultados empresariales. Por ejemplo, el impacto de la orientación al mercado sobre los resultados. Algunas investigaciones han analizado el efecto directo de la orientación emprendedora sobre los resultados, otras han analizado el impacto de la capacidad de innovación sobre los resultados.

Solo se ha encontrado un estudio que incluye el efecto de la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, orientación emprendedora y la capacidad de innovación en los resultados. El modelo considera el efecto simultáneo de la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y la orientación emprendedora en la capacidad de innovación, para posteriormente evaluar el impacto de la capacidad de innovación en los resultados organizacionales.

El estudio propondrá el desarrollo de un nuevo modelo fundamentado en las cuatro capacidades empresariales ya mencionadas para las nuevas pequeñas y medianas industrias, facilitando a las empresas ecuatorianas logren un rendimiento organizacional competitivo en el Ecuador.

Estas cuatro capacidades empresariales tienen relevancia para los primeros años de vida de las nuevas empresas en sus resultados organizacionales, la estudiaremos con escalas de medida subjetivas y objetivas en la medición de resultados. Apoyando así con evidencia empírica ante la insuficiente existencia de este tipo de investigaciones.

En el presente estudio se propone un modelo basado en estas capacidades organizacionales, pero con una relación causa~efecto, que se considera se ajusta a las particularidades de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

### **3. HIPÓTESIS PRINCIPAL Y DERIVADAS**

No se ha encontrado investigación alguna sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas. Pero sí queda claro que para estas empresas el obtener información sobre las necesidades de los clientes y responderles a tiempo son factores clave en su rendimiento. Debido a lo mencionado, como principal hipótesis para el desarrollo de la investigación, con relación al problema y los objetivos planteados, podemos expresar:

Los factores “orientación al mercado” y “orientación al aprendizaje” están relacionados y son innatos. La “orientación al aprendizaje” se ubica en medio de la relación “orientación al mercado~orientación al aprendizaje”, debe incorporarse la “capacidad de innovación” con la creación de nuevas ideas, productos/servicios o procesos, antes de la búsqueda de “resultados organizacionales”. Y los mejores beneficios se pueden obtener con un alto nivel de “orientación al mercado” y un nivel moderado de “orientación emprendedora”, ya que cuando el esfuerzo de la organización es bajo, se desperdician oportunidades de mercado, y si la “orientación emprendedora” es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve recompensada en los beneficios deseados.

De acuerdo al marco conceptual estudiado acerca de las cuatro capacidades empresariales, se tratarán a continuación las hipótesis derivadas:

1. La orientación al mercado y los resultados tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
2. La orientación al aprendizaje y los resultados tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
3. La orientación al mercado tiene una relación efectiva con la orientación al aprendizaje en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
4. La orientación emprendedora y los resultados tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
5. Existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
6. La capacidad innovadora y los resultados tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
7. Existe una relación efectiva entre la orientación al aprendizaje y la capacidad innovadora de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.
8. Existe una relación efectiva entre la orientación emprendedora y la capacidad innovadora de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

La orientación al mercado permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, pero la orientación al aprendizaje promueve que las empresas actúen proactivamente y facilite la capacidad innovadora de manera constante. Los resultados organizacionales también muestran que el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación.

#### **4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

##### **Objetivo general**

Diseñar el modelo que influye sobre la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora sobre la capacidad innovadora, que tiene como antecedente a la orientación al mercado y que éstos tienen efecto directo en los resultados empresariales.

## **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del proyecto serían:

1. El modelo planteará la relación entre las cuatro capacidades empresariales para las nuevas empresas y el rendimiento organizacional, ajustada a las nuevas empresas ecuatorianas.
2. Comprobar dicho modelo basado en una muestra de 253 empresas creadas desde el 2010 hasta 2015.

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Cálculo del tamaño de la muestra**

El presente proyecto se basa en el método de investigación deductivo hipotético. Será de carácter transversal (datos recopilados en un momento dado) y cuantitativo. Se utilizará la encuesta como herramienta de recolección de información para analizar comportamientos y las fuentes de información serán primarias.

La población de las empresas seleccionadas fue tomada de la base de datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) y ésta misma *data* contrastada y filtrada con la base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador (ARCSA)<sup>2</sup>, del sector de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. La población fue tomada siguiendo los siguientes criterios: i) Pertenecientes a la provincia de Pichincha, ii) Personas naturales y jurídicas, iii) Pequeñas y medianas empresas, iv) Empresas con estado “abiertas”, v) Se discriminan nombres de personas naturales repetidas, vi) Dedicados a la producción y comercialización de “Alimentos y Bebidas”, vii) Se discriminan negocios dedicados a la reventa (aguas y lácteos), viii) Productos con registro sanitario (Base de datos del ARCSA).

---

<sup>2</sup> El ARCSA contribuye a la protección de la salud de la población, a través de la gestión del riesgo de los productos de uso y consumo humano, así como de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, facilitando a la vez el desarrollo del sector productivo nacional, entregando una atención ágil y expedita a los usuarios individuales e institucionales. <http://www.controlsanitario.gob.ec/>

La Revista EKOS (2013), explica que:

Se selecciona este sector productivo por su importancia en la generación de empleos, representa el 1,8% frente al número de empresas y es el sector de menor crecimiento en el Ecuador. En el 2013, las pequeñas y medianas industrias de actividad agroindustrial solamente crecieron en 0,65%, este sector redujo sus ventas en relación al año 2012.

Se seleccionaron las empresas establecidas entre 2010 y 2015, desde 10 hasta 199 empleados (pequeña y mediana industria), definida así por el Código Orgánico de la Producción del Ecuador<sup>3</sup>. El número de empresas que la base de datos mostró (390 empresas). El levantamiento de los datos cuantitativos se llevó a cabo con 170 encuestas, aplicadas a través de visitas físicas a la población objetivo.

### 5.1 Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

Para determinar la muestra, se aplicó la siguiente fórmula de población finita:

**Tabla 1**  
**Valores para la fórmula de la muestra.**

<b>E</b>	5%	0,05
<b>N</b>	Total Población	390
<b><math>\theta</math></b>	95% Confiabilidad	1,96
<b>P</b>	50%	0,5
<b>Q</b>	50%	0,5

**Fuente:** (Galindo, 2006)

**Elaboración:** Autor, (2016)

#### **Dónde:**

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

<sup>3</sup> Hace referencia al “Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”, Reglamentos al Código de la Producción del Ecuador, publicado en el Registro Oficial No. 351 (2010), Acápites II, Capítulo I, Art. 106, “Clasificación de las MiPymes”, p. 188. <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf>



$\theta$  = nivel de confianza, al no tener su valor, se toma en relación al 95% de confianza, que equivale a 1,96.

$$n = \frac{o^2 \cdot p \cdot q \times N}{e^2(N - 1) + o^2 \times p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 390}{0,05^2(390 - 1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 390}{0,0025 \times 389 + (3,8416 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{374.556}{1,9329}$$

$$n = 193,77$$

De acuerdo al resultado de la fórmula, 194<sup>4</sup> propietarios de pequeñas y medianas empresas deberán ser encuestados, obtenidos a partir de una población compuesta por 304 empresas de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha.

Definido ya el tamaño de la muestra, se procederá a seleccionar de manera aleatoria a las empresas objeto de investigación.

## 5.2 Desarrollo de escalas de medición

### 5.2.1 Diseño del cuestionario de la encuesta

En las encuestas se utilizó el método de evaluación sumaria o “escala Likert” de siete niveles, donde “1” significará “totalmente en desacuerdo” y “7” significará “totalmente de acuerdo”.

---

<sup>4</sup> La muestra en relación con el total de la población representa el 76,67%.

## 5.2.2 Escalas del instrumento de medición

El instrumento diseñado para la captura de datos donde se detalla el cuestionario de la encuesta. Se utilizaron las escalas de Orientación al Mercado, Orientación al Aprendizaje, Orientación Emprendedora y Capacidad Innovadora.

Para este estudio consideramos que el enfoque cultural de la escala de (Narver y Slater, 1990) que se adapta mejor a esta investigación basada en los recursos y capacidades, donde la variable cultural es un recurso valioso y de difícil imitación. No tomamos en cuenta el enfoque comportamental de la escala de Kohl, (1993).

La encuesta de medición para la orientación al mercado es una adaptación de la escala de Narver y Slater, (1990), la cual está basada por tres elementos: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia, y iii) coordinación inter~funcional.

La encuesta de medición para la orientación al aprendizaje es una adaptación de la escala de Sinkula, (1997), la cual está basada por tres elementos: i) compromiso con el aprendizaje; ii) mentalidad abierta, y iii) visión compartida. Este cuestionario ha sido utilizado en varios trabajos como mencionan, (Baker y Sinkula, (2002), y (Santos, 2005).

La encuesta de medición para la orientación emprendedora es una adaptación de la escala de Naman y Slevin, (1993) y posee tres dimensiones: i) proactividad; ii) innovación, y iii) aversión al riesgo.

La encuesta de medición para la capacidad innovadora es una adaptación de la escala de (Baker y Sinkula, 1999a), relacionada a cultura organizacional.

La encuesta de medición para los resultados organizacionales es una adaptación de las escalas de Jaworski y Kohli, (1993), Narver y Slater, (1990) y finalmente por Kirca, (2005). Ya que estas investigaciones toman en cuenta aspectos de satisfacción de clientes y empleados, operaciones y finanzas.

### **5.3 Variables de control**

#### **5.3.1 Dinamismo del Entorno**

Dentro de la literatura existente no se han encontrado trabajos que demuestren la correlación entre la orientación al mercado, el tamaño de la empresa, ni tampoco con el ciclo de vida (gestación, inicio y crecimiento) de las pequeñas y medianas industrias para generar resultados. Debido a esta evidencia consideramos relevante la búsqueda de una variable de control diferente mediante el aporte de una investigación empírica.

De acuerdo con Kirca, (2005), las variables de control: i) dinamismo del entorno, ii) tamaño de la empresa y iii) estrategia genérica de la organización, impactan en el rendimiento organizacional.

En la misma línea, Bojica, (2012) menciona que el dinamismo del mercado donde las organizaciones compiten, debido a los rápidos cambios en los productos, procesos, comercialización y requerimientos de los consumidores, es percibida por los directivos de las empresas, como una condición necesaria para explotar las oportunidades del mercado, a través de la formulación de estrategias apropiadas de la innovación. La ignorancia de las condiciones competitivas y de concurrencia del entorno de los negocios, impedirá que las empresas aprovechen las oportunidades de mercado, poniendo en riesgo el rendimiento y la supervivencia de la empresa.

De esta manera, las organizaciones se enfrentan con todos estos factores mencionados, que constituyen el dinamismo del entorno. Entornos tan complejos que permiten incentivar las acciones de cambio en las organizaciones y de esta manera se incrementa la eficiencia y la eficacia de la orientación al mercado y obteniendo así resultados organizacionales, ya que la empresa es hábil en conocer profundamente los requerimientos de sus consumidores y el entorno competitivo.

Las cuatro capacidades empresariales se potencian en entornos hostiles, siempre y cuando la organización tenga la habilidad de responder inmediatamente a las oportunidades del mercado.

La encuesta de medición para dinamismo del entorno es una adaptación de la escala de Kohli y Jaworski, (1990) y de Santos, (2002). Estos autores consideran aspectos de

crecimiento del sector industrial, cambios en las preferencias del consumidor, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica.

### 5.3.2 Autoclasificación de la Estrategia

Para este estudio utilizamos la auto-clasificación a través del método del párrafo. El objetivo es reconocer la estrategia genérica de la empresa para el uso como variable de control.

**Tabla 2**  
**Autoclasificación a través del método del párrafo.**

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

**Fuente:** Adaptado de la tipología estratégica de (Miles y Snow, 1978).

### 5.3.3 Método estadístico para el análisis de datos

Para verificar las hipótesis propuestas se empleará el Modelo de Ecuaciones Estructurales o SEM (*Structural Equation Model*), una técnica de análisis multivariante para probar y estimar relaciones causales a partir de datos estadísticos y asunciones cualitativas sobre causalidad. Esta técnica permite probar el grado de ajuste de unos datos observados a un modelo basado en hipótesis y expresado mediante un diagrama de senderos. Como

resultado, éste modelo proporciona los valores pertenecientes a cada relación, y más importante, un estadístico que expresa el grado en el que los datos se ajustan al modelo propuesto, confirmando su validez.

Para los diferentes análisis y los modelos de ecuaciones estructurales del estudio, se utilizarán los siguientes programas informáticos: ANOVA (análisis de varianza) y Excel v15.

#### **5.3.4 Análisis de fiabilidad**

En el estudio se incluirán tres análisis:

- I. Confirmar que no existan discrepancias en las respuestas a las encuestas.
- II. Confirmar la consistencia de las escalas propuestas.
- III. Confirmar la confiabilidad de dichas escalas.

#### **5.3.5 Fiabilidad de las escalas**

Las respuestas a las siete encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias mostrarán los valores de fiabilidad de las escalas, coeficientes, correlaciones para todos los componentes de la orientación al mercado. Serán mostradas todas las correlaciones estadísticamente significativas.

### **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Se presentarán los resultados sobre el modelo propuesto: “Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas”. Además, se incluirían los resultados considerando las variables de control, contrastación de las hipótesis, comparación del modelo propuesto versus el modelo de los autores incluidos en la literatura.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez. (2000).  
Álvarez et al. (1999).  
Álvarez et al. (2000).  
Acs y Audretsch. (1989).  
Ajzen. (1987).  
Almeida y Fernando. (2008).  
Amit y Schoemaker. (1993).  
Appiah-Adu y Sing. (1998).  
Aragón et al. (2007).  
Argyris y Schön. (1978).  
Argyris y Schon. (1978).  
Atuahene-Gima. (1996).  
Audretsch. (1991).  
Audretsch y Mahmood. (1995).  
Avlonitis y Gounaris. (1997).  
Avlonitis y Gounaris. (1997).  
Baker y Sinkula. (1999).  
Baker y Sinkula. (1999a).  
Baker y Sinkula. (1999a, 1999b).  
Baker y Sinkula. (2002).  
Balabanis et al. (1997).  
Bantel . (1998).  
Barney. (1986).  
Barney. (1989).  
Barney. (1991).  
Barney. (2001).  
Barreiro y Calvo. (1994).  
Barrera, L. (2015). Incesntivos a las PYMES en Ecuador. *Vistazo*, 20.  
Barringer y Bluedorn. (1999).  
Barringer y Bluedorn. (1999).  
Bates. (2005).  
Beam. (2003).  
Becherer y Maurer. (1997).  
Bell, Whitwell y Lukas. (2002).  
Bettis y Prahalad. (1995).  
Bhave. (1994).  
Bhidé. (1992).  
Bhuian. (1997).  
Bhuian y Abud-Gader. (1997).  
Bigné et al. (2005).  
Bigné y Blesa. (2003).  
Bird. (1992).  
Birley y Westhead. (1994).  
Bojica et al. (2012).  
Bontis et al. (2002).  
Borch et al. (1999).

Brush y Vanderwerf. (1992).  
 Cadogan et al. (1999).  
 Cadogan y Diamantopoulos. (1995).  
 Cadogan y Diamantopoulos. (1999).  
 Calantone et al. (2002).  
 Cano et al. (2004).  
 Cardona y Calderón. (2006).  
 Carter et al. (1994).  
 Caruana et al. (1997; 1998).  
 Castrogiovanni. (1996).  
 Castrogiovanni. (1996).  
 Chandler y Hanks. (1994).  
 Chang y Singh. (2000).  
 Child. (1972).  
 Chrisman et al. (2005).  
 Collins. (1991 y 1994).  
 Collis. (1994).  
 Collis y Montgomery. (1995).  
 Conant et al. (1990).  
 Connor. (1999).  
 Cooper et al. (1994).  
 Covin y Slevin. (1989).  
 Crespell y Hansen. (2008).  
 Damanpour. (1991).  
 Day. (1994).  
 Day. (1994, 1991).  
 Day. (1994a).  
 Delmar y Davidsson. (2000).  
 Delmar y Shane. (2003 y 2004).  
 Demsetz. (1973).  
 Deng y Dart. (1994).  
 Deshpandé et al. (1993).  
 Deshpandé y Farley. (1996; 1998a).  
 Deshpandé y Webster. (1989).  
 Dess y Lumpkin. (1996).  
 Dess y Lumpkin. (2005).  
 Diamantopoulos y Hart. (1993).  
 Dierickx y Cool. (1989).  
 Dobni y Luffman. (2000a).  
 Dodgson. (1993).  
 Donoso, J. (23 de Febrero de 2016). La Generación productiva. *Diario El Comercio*,  
 págs. 11-12.  
 Douma. (1991).  
 Doyle y Wong. (1998).  
 Duchesneau y Gartner. (1990).  
 Dutta et al. (2005).  
 Eisenhardt y Martin. (2000).  
 Espitia et al. (1991).  
 Esteban et al. (2000; 2002).  
 Etzkowitz. (2002).

Eusebio et al. (2004).  
Evans y Green. (2000).  
Farell y Oczkowski. (2002).  
Farrel. (2000).  
Farrel y Oczkowski. (2002).  
Fernández et al. (1996).  
Fiol y Lyles. (1985).  
Flavián y Lozano. (2001a; 2001b; 2003).  
Franke et al. (2008).  
Galindo. (2006).  
Gartner. (1985).  
Gartner. (1988).  
Gartner et al. (1989 y 1998).  
Gartner et al. (1998).  
Garvin. (1993).  
Gatewood. (1995).  
Geus, 1988. (s.f.).  
Gilbert et al. (2008).  
Golden et al. (1995).  
Golden et al. (1995).  
González. (2001).  
González y Ventura. (2002).  
González y Ventura. (2007).  
Grant . (1996).  
Grant. (1991).  
Gray et al. (1999).  
Gray y Hooley. (2002).  
Greenley. (1995).  
Grewal y Tansuhaj. (2001).  
Gruber. (2007).  
Haber y Reichel . (2007).  
Hall. (1992).  
Hambrick. (1983).  
Hanlon y Saunders. (2007).  
Hansen y Wernerfelt. (1989).  
Hardley y Mavondo. (2000).  
Harris. (2001).  
Harris y Piercy. (1997).  
Hebel. (2007).  
Heirman y Clarysse. (2004).  
Helfat y Lieberman. (2002).  
Henderson y Robertson. (2000).  
Herrera, D. (2013). El sector productivo y su desarrollo. *La Familia*, El Comercio.  
Hill y Deeds. (1996).  
Hmieleski y Corbett. (2008).  
Houston. (1986).  
Houthoofd y Heene, Kumar. (1990).  
Hughes y Morgan. (2007).  
Hult. (1998).  
Hult et al. (2003).



Hult et al. (2004).  
Hult y cols. (2000).  
Hult y Ketchen. (2001).  
Hult, Giunipero y Hurley. (2000).  
Hunt y Morgan. (1995).  
Hunt y Morgan. (1995).  
Hurley y Hult. (1998).  
Ireland y Webb. (2007).  
Ireland, Reutzel y Webb. (2005).  
Jaworski et al. (2000).  
Jaworski y Kohli. (1993).  
Jiménez y Cegarra. (2007).  
Kakati. (2003).  
Kantis et al. (2002).  
Kara et al. (2004).  
Kara et al. (2005).  
Kara et al. (2005).  
Karlsson y Honig. (2007).  
Kaynak y Kara. (2004).  
Kazanjian y Rao. (1999).  
Keith. (1960).  
Kemelgor. (2002).  
Kennedy et al. (2003).  
Kirca et al. (2005).  
Kogurt y Zander. (1992 y 1993).  
Kohli et al. (1993).  
Kohli y Jaworski. (1990).  
Kohli y Jaworski. (1990).  
Kolvereid e Isalsen. (2006).  
Korunka et al. (2003).  
Kotler. (2000).  
Kropp et al. (2006).  
Krueger y Brazeal. (1994).  
Lado. (1997).  
Lado et al. (1998b).  
Lafuente y Salas. (1989).  
Laitinen. (1992).  
Langerak et al. (2000).  
Laukkanen. (2000 y 2003).  
Lee. (2002).  
Lee y Osteryoung. (2004).  
Lee y Tsai. (2005).  
Levitt. (1983).  
Li et al. (2008).  
Liao y Welsch. (2005).  
Lichtenstein. (2006).  
Lippman y Rumelt. (1982).  
Liu et al. (2003).  
Llonch. (1996b).  
Llonch et al. (2005).

Llonch et al. (2007).  
Llonch y López. (2004).  
Llonch y Waliño. (1996).  
Lonial y Raju. (2001).  
Lumpkin y Des. (1996).  
Lwiza y Nwakwo. (2002).  
Macri, Tagliaventi y Bertolotti. (2002).  
Madsen et al. (2008).  
Mahoney y Pandian. (1992).  
Makadok. (2001).  
Maltz y Kohli. (1996).  
Markman et al. (2005).  
Martín y Esteban. (2005).  
Maruri y Michaels. (1998).  
Masiello. (1988).  
Mata. (1996).  
Matsumo et al. (2002).  
Matsuno y Mentzer. (2000).  
Matthews et al. (1996).  
Mazaira et al. (2005).  
McDaniel y Kolari. (1987).  
McDougall et al. (1992).  
McDougall et al. (1993).  
McGahan y Porter. (1997).  
McKee et al. (1989).  
McNeal y Lamb. (1980).  
Miles y Arnold. (1991).  
Miles y Snow. (1978).  
Miller . (1983).  
Minniti y Lévesque. (2008).  
Mohan-Neill. (1995).  
Moorman. (1995).  
Morgan. (2004).  
Morgan et al. (1998).  
Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu. (1998).  
Morris et al. (2002).  
Morris y Paul. (1987).  
Naman y Slevin. (1993).  
Narver et al. (1998).  
Narver y Slater. (1990).  
Narver y Slater. (1990).  
Narver y Slater. (1994).  
Nelson y Winter. (1982).  
Nevis et al. (1995).  
Newbert. (2005).  
Newbert et al. (2007).  
Nonaka y Takeuchi. (1995).  
Osborne. (1993).  
Payne. (1988).  
Pelham. (1997).

Pelham. (2000).  
Pelham y Wilson. (1996).  
Penrose. (1959).  
Peteraf. (1993).  
Phan et al. (2005).  
Pitt et al. (1996).  
Popper y Lipshitz. (2000).  
Porter. (1980).  
Prahalad y Hamel. (1990).  
Priece. (2000).  
Pulendran et al. (2003).  
Qu. (2004).  
Qu y Ennew. (2003).  
Raju et al. (1995; 2000).  
Raju y Lonial . (2001; 2002).  
Rao et al. (2008).  
Read et al. (2008).  
Reed y DeFilippi. (1990).  
Reid y Smith. (2000).  
Reynolds y Miller. (1992).  
Rialp. (2003).  
Rivera. (1998).  
Roberts. (1980).  
Rodriguez. (2001).  
Roquebert et al. (1996).  
Ruekert. (1992).  
Rumelt. (1991).  
Sandberg y Hofer. (1987).  
Santarelli y Piergiovanni. (1995).  
Santos et al. (2001a; 2002a; 2005b).  
Santos et al. (2002).  
Santos et al. (2005).  
Santos y Cols. (2002, 2005).  
Scherer. (1970).  
Schmalensee. (1985).  
Schumpeter. (1978).  
Segev. (1989).  
Selnes et al. (1996).  
Senge. (1990).  
Shapiro. (1988).  
Sharma y Chrisman. (1999).  
Sharp. (1991).  
Shrader y Siegel. (2007).  
Siguaw et al. (1998).  
Sinkula. (1994).  
Sinkula et al. (1997).  
Sinkula, Baker y Noordewier. (1997).  
Slater. (2001).  
Slater y Narver. (1994a; 1995).  
Slater y Narver. (1994b).

Slater y Narver. (1995).  
 Slater y Narver. (1998).  
 Slater y Olson. (2000; 2001).  
 Smallbone. (1991).  
 Smith. (1998).  
 Smith et al. (1989).  
 Snow y Hreniniak. (1980).  
 Song et al. (2005).  
 Song et al. (2008).  
 Spanos y Lioukas. (2001).  
 Srivastava et al. (2001).  
 Stam y Elfring. (2008).  
 Staples et al. (2001).  
 Stuart y Abetti. (1987).  
 Stuart y Abetti. (1990).  
 Sullivan-Mort y Weerawardena. (2006).  
 Tan. (2005).  
 Teece et al. (1997).  
 Thirkell y Dau. (1998).  
 Tinajero, G. (2015). *El emprendimiento ecuatoriano*. Quito: Conejo.  
 Tippins y Sohi. (2003).  
 Townsend et al. (2008).  
 Trespalacios. (1997).  
 Tse et al. (2003).  
 Tuominen et al. (2004).  
 Tzokas et al. (2001).  
 Uncles. (2000).  
 Vásquez et al. (2002).  
 Van de Ven. (1984).  
 Van de Ven. (1993).  
 Van Gelderen et al. (2000).  
 Van Praag. (2003).  
 Varela y Calvo. (1998).  
 Veciana. (1999).  
 Veciana et al. (2005).  
 Ventura. (1996).  
 Verheul et al. (2005 y 2006).  
 Vorhies et al. (1999).  
 Vorhies y Harker. (2000).  
 Wagner. (1994).  
 Walker y Ruekert. (1987).  
 Walstad y Kourilsky. (1998).  
 Watson et al. (1998).  
 Webster. (1988).  
 Weerawardena O' Cass y Julian. (2006).  
 Wernerfelt. (1984).  
 West y Anderson. (1996).  
 Wiklund. (1999).  
 Wiklund y Shepherd. (2005).  
 Woodside et al. (1999).

Wrenn. (1997).  
Wu. (2007).  
Zahra. (1991).  
Zahra. (2007).  
Zahra et al. (1999).  
Zahra y Covin. (1995).  
Zhang y Yang. (2006).  
Zhao y Aram. (1995).  
Zhara y Pearce. (1990).  
Zollo y Winter. (2002).

## **La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales**

Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Universidad Internacional del Ecuador

Autor para correspondencia: ggallo@uide.edu.ec

Fecha de recepción: 31 de Julio de 2017 - Fecha de aceptación: 10 de Agosto de 2017

**Resumen:** En este trabajo se explica la relación de la orientación al mercado, el dinamismo del entorno competitivo y su estrategia; exponiendo de esta manera su influencia en los resultados empresariales en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. El constructo “orientación al mercado – resultados organizacionales” tiene una alta influencia en los resultados empresariales, pero una baja influencia cuando interfiere la variable “dinamismo del entorno”, debido a que la PyME ecuatoriana posee un bajo grado de orientación al marketing y las estrategias que han definido este tipo de empresas no son las adecuadas y les impide ser eficientes. La metodología está basada mediante el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis del constructo. La tipología estratégica está basada en el modelo de “auto clasificación a través del método del párrafo de Miles y Snow (1978)”. Se confirma que sí existe un vínculo entre la orientación al mercado, el dinamismo del entorno y su estrategia definida, lo cual se traduce en resultados organizacionales efectivos, que, si bien no alcanzan niveles significativos en el desarrollo de las PyME ecuatorianas, no debe sustentarse dicho resultado en falta o deficiencia de creatividad e iniciativa personal, sino en la actual cultura empresarial existente.

**Palabras clave:** orientación al mercado; dinamismo del entorno; estrategia.

**Abstract:** This paper explains the relationship of market orientation, the dynamism of the competitive environment and its strategy; exposing its influence on business results in small and medium-sized Ecuadorian companies. The "market orientation - organizational results" construct has a high influence on business results, but a low influence when the variable “dynamism of the environment” interferes, because the Ecuadorian SME has a low degree of marketing orientation and the strategies that have defined this type of companies are not appropriate and prevents them from being efficient. The methodology is based on the structural equations modeling for construct analysis. The strategic typology is based on the model of “self-classification through the method of the paragraph of Miles and Snow (1978)”. It is confirmed that there is a link between the market orientation, the dynamism of the environment and its defined strategy, which translates into effective organizational results, which, although they do not reach significant levels in the development of Ecuadorian SMEs, should not be sustained this result in lack of creativity and personal initiative, but in the current existing business culture.

**Keywords:** market orientation; dynamism of the environment; strategy.

### **Introducción**

El modelo de ecuaciones estructurales o SEM (*Structural Equation Model*) es una técnica de análisis multi-variante para probar y estimar las relaciones causales, a partir de datos estadísticos y asunciones cualitativas. Este análisis considera un estudio empírico sobre las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de un sector productivo en particular, para conocer su grado de orientación al mercado y su impacto en los resultados empresariales.

El estudio demuestra que existe una relación positiva, pero cuando interviene una variable de control, su impacto es mayor.

### **Los modelos de ecuaciones estructurales**

Estos modelos permiten construir esquemas explicativos, es decir, teorías que viabilicen una comprensión de la realidad y de los fenómenos observados (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Son una familia de modelos estadísticos multivariados que permiten estimar el efecto y las relaciones entre las variables. Examinan simultáneamente una serie de relaciones de dependencia y analizan cuando una variable dependiente se convierte en independiente en otras relaciones.

### **Causalidad**

El potencial de este modelo permite representar el efecto causal entre sus variables. También se puede estimar el parámetro correspondiente a ese efecto, pero se debe tener claro que su valoración no demuestra la existencia de causalidad. La existencia de una relación causal entre las variables debe sustentarse en la articulación teórica del modelo y no en la estimación de los datos (Ruiz, Pardo y Martín, 2010).

Estos modelos no prueban la causalidad, solamente permiten seleccionar hipótesis causales relevantes, eliminando aquellas no sustentadas por la evidencia empírica. Se especifican una serie de relaciones y luego se evalúan cuáles se representan en los datos recolectados empíricamente (Weston y Gore, 2006).

### **Modelo teórico**

#### **La orientación al mercado**

(Narver, Slater, 1990); (Kohli, Jaworski, 1990) consideran a la orientación al mercado u orientación al marketing con un enfoque centrado en el consumidor y en los competidores; por lo que se ve más como una filosofía con orientación externa y que afecta a toda la organización, de forma que debe asumirse por toda la organización y no sólo por el departamento de marketing. También se diferencia de la orientación a las ventas, ya que, en este caso, la empresa consigue su objetivo cuando coloca el producto; mientras que la orientación al mercado no sólo es la venta, ya que existen más tareas como la de asegurar la repetición de compra, analizar la satisfacción del cliente, u ofrecer un servicio post~venta (Levitt, 1983).

Llonch y Waliño (1996) han definido la orientación al mercado como un rasgo de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Entre las características que destacan en este tipo de organización cabe señalar el que se trata de una gestión orientada al entorno, en la que se enfatiza en los procesos de marketing, los cuales serán puestos en práctica por toda la empresa y en que las responsabilidades recaen en el director general.

En el presente estudio sobre la orientación conviene señalar que las definiciones más influyentes han sido la Kohli con Jaworski y la de Narver con Slater.

Shapiro (1988) ha señalado que una empresa está orientada al mercado si: la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa; todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas de manera coordinada y se ejecutan con un sentido de compromiso.

Webster (1988) ha propuesto que una empresa está orientada al mercado si cumple los siguientes requisitos: los valores y creencias de la alta dirección defienden la orientación al cliente; la orientación al mercado y al cliente se integra en la planificación estratégica; se desarrollan programas de marketing fuertes; se crean medidas de resultados basadas en aspectos del mercado y se fomenta el compromiso con el cliente en toda la organización. Esta propuesta es la que se formula de forma más amplia, de manera que recoge aspectos incluidos en las demás.

(Kohli y Jaworski, 1990, pág. 6) posteriormente han definido a la orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su diseminación a través de todos los departamentos y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.

Narver y Slater (1990) han recogido que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y como consecuencia, un resultado superior para la empresa. Han sostenido que la orientación al mercado está formada por tres componentes comportamentales: orientación al cliente; orientación a la competencia y coordinación inter~funcional (además han considerado que la empresa toma como referencia dos criterios de decisión: el largo plazo y la rentabilidad; sin embargo, estos criterios son finalmente desechados).

De esta manera, la orientación al mercado se centra en las actividades relacionadas con la adquisición y diseminación de la información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores (orientación al cliente y orientación a los competidores) y las actividades de coordinación de los esfuerzos de la organización para crear un producto que suponga un mayor valor para el cliente (coordinación inter~funcional).

Luego, Narver, Slater y Tietje (1998) han añadido que el valor fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de todos los miembros de la organización con la creación continua de un valor superior para el cliente. De esta forma, el principio fundamental de la orientación al mercado es que todos los miembros de la organización comprenden que pueden y deben contribuir de forma continua con sus habilidades y conocimientos, a la creación de un valor superior para el cliente. (p. 243)

Ruekert (1992) ha indicado que una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.

Jaworski, Kohli y Sahay (2000) han discutido sobre la existencia de dos propuestas complementarias en la orientación al mercado: “actuación en el mercado” (*market driven*) y “dirigiendo el mercado” (*driving market*). La “actuación en el mercado” se refiere a la orientación de la empresa basada en el entendimiento y la reacción a las preferencias y comportamientos de los integrantes en un mercado con una estructura determinada, mientras



que la propuesta “dirigiendo el mercado” se refiere a la influencia sobre la estructura de un mercado y/o sobre el comportamiento de los integrantes de ese mercado de forma que se consiga mejorar la posición competitiva de la empresa. (Tuominen, Rajala y Möller, 2004) la han definido de la misma manera.

Se considera a la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa, aplicable a cualquier tipo de organización, que tiene como meta satisfacer a los clientes tanto actuales como potenciales. De una forma más operativa, la orientación al mercado debe comprender las actividades de orientación al cliente y orientación a la competencia. Consideramos, además, la necesidad de una actividad de coordinación interfuncional que coordine las actividades anteriores en el seno de toda la organización, siendo su rol la generación de información de mercado, la diseminación de esa información y la respuesta a la misma.

Álvarez, Santos y Vásquez (2000) han mostrado que el 75% de los estudios empíricos analizados encuentran una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y los resultados de las organizaciones, el 17% no encuentra relación entre los esfuerzos por orientarse al mercado y los resultados de la firma y el 8% de los estudios empíricos encuentran una relación débil entre la orientación al mercado y el rendimiento de la organización.

### **La tipología estratégica de Miles y Snow**

En el estudio de estrategia empresarial encontramos dificultades derivadas tanto de las distintas concepciones que podemos encontrar, como de los distintos niveles de análisis empleados en su formulación.

Se describen brevemente las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas, con el objetivo de justificar la elección de la clasificación de Miles y Snow en esta investigación.

Porter (1980) ha diferenciado tres tipos de estrategias basadas en la forma en la que las empresas intentan conseguir y mantener una ventaja competitiva: mediante la estrategia de “liderazgo en costos”; la de “diferenciación” basada en la calidad, en el diseño, en el nombre de marca, en el servicio y creando una percepción de superioridad del producto por parte del consumidor y la estrategia de “especialización” con la que la empresa se concentra en un ámbito del mercado muy definido y utiliza bien la estrategia de liderazgo en costos o la de diferenciación. También identifican un cuarto tipo de estrategia con escasa rentabilidad que sitúan en una posición intermedia.

Esta tipología se centra en el ajuste entre estos tres tipos de estrategias y las fuerzas competitivas del entorno de la empresa, mientras que no se consideran ni el tipo de estructura, ni los procesos, ni los programas necesarios para implementar cada estrategia de forma efectiva.

Adicionalmente, estas categorías de Porter (1980) se han referido a acciones competitivas que la empresa realiza en la actualidad, en lugar de señalar las acciones que se proyectan para el futuro. Por el contrario, la tipología de Miles y Snow (1978) tiene como variable fundamental la planificación de la empresa respecto al cambio producto-mercado. Clasifican las unidades de negocio en cuatro tipos de estrategias: defensivas, prospectivas,

analizadoras y reactivas, atendiendo a la intención o planificación del directivo y sugieren los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

Las tipologías de Miles y Snow (1978) y Porter (1980) han representado una importante contribución para la literatura sobre estrategia empresarial. En concreto, la tipología de Miles y Snow (1978) resulta especialmente importante por su visión de la organización como sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno. Ha sido utilizada en numerosos estudios sobre estrategia empresarial y autores que la han comparado con la tipología de Porter (1980) han concluido que permite una mejor evaluación de las variables del entorno y que considera variables relacionadas con la implementación de la estrategia.

Puesto que el origen de esta tipología se basa en un análisis en profundidad de cuatro industrias diferentes, las conclusiones pueden generalizarse a distintos sectores. La principal limitación de esta clasificación es que ignora las peculiaridades industriales o del entorno ya que establece tipos de estrategias genéricas. De hecho, Miles y Snow (1978) y (Snow, Hrebiniak, 1980) han concluido que varias estrategias pueden llevar a resultados igual de buenos en cualquier industria si la estrategia está bien implementada, lo que entra en contradicción con la visión clásica de que un determinado entorno favorece la adopción de un tipo de estrategia concreta.

La tipología de Miles y Snow (1978) se ha fundamentado en tres premisas: las empresas con éxito desarrollan un proceso de adaptación a su entorno; existen cuatro orientaciones estratégicas identificables en cada industria y cualquiera de las estrategias adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados.

Un tema central de la literatura sobre dirección estratégica es la capacidad de adaptación al mercado de la empresa (Grant, 1991). Los estudios sobre la capacidad adaptativa tienen como supuesto básico que las empresas actúan para responder a los cambios del entorno o para crear sus propios entornos. Uno de estos estudios, basado en la definición de elección estratégica de Child (1972), se corresponde con la tipología de Miles y Snow (1978).

Miles y Snow (1978) han propuesto que las empresas que compiten en un mercado desarrollan cuatro modelos de comportamientos estratégicos u organizativos: defensivos, prospectivos, analizadores y reactivos. La dimensión básica de esta clasificación es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno. Identifican los distintos tipos de estrategias partiendo del ciclo adaptativo de la empresa y según la respuesta a tres cuestiones: la dimensión empresarial o estratégica, la tecnológica y la organizativa.

No se ha encontrado investigación alguna sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados en las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas. Sin embargo, se ha demostrado que en estas empresas el obtener información de las necesidades de los clientes y responder rápidamente a sus expectativas son factores clave en su rendimiento. Por ende, la primera hipótesis, es la siguiente:

---

H<sub>1</sub>: La **orientación al mercado** y los **resultados** tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

---

## Metodología

Tabla 1  
*Ficha técnica de la investigación*

Población objetivo:	Empresas pequeñas y medianas del sector de “Alimentos y Bebidas”.
Unidad muestral:	Propietario/Director/Fundador.
Ámbito:	Provincia de Pichincha en Ecuador.
Método de recogida de la información:	Encuestas estructuradas proporcionadas a los directivos a través de visitas físicas.
Población ( <i>N</i> )	390
Tamaño muestral ( <i>n</i> )	194
Error muestral ( <i>E</i> )	5%
Nivel de confianza ( <i>q</i> )	95%; $\theta=1,96$ ; $p=q=0,5$
Procedimiento de muestreo:	Discrecional
Fecha de trabajo de campo:	Entre marzo y septiembre 2016.

*Nota.* La muestra en relación con el total de la población representa el 49,7%.

## Desarrollo de escalas de medición

### Diseño del cuestionario de la encuesta

En las encuestas se ha utilizado el método de evaluación sumaria o “escala *Likert*” de siete niveles, donde “1” significa “totalmente en desacuerdo” y “7” significa “totalmente de acuerdo”.

### Escalas del instrumento de medición

El instrumento diseñado para la captura de datos es el cuestionario por medio de la encuesta y se utilizó la escala de Orientación al Mercado.

Para este estudio se considera que el enfoque cultural de la escala de (Narver y Slater, 1990) es la que se adapta mejor a esta investigación basada en los recursos y capacidades,

donde la variable cultural es un recurso valioso y de difícil imitación. No se toma en cuenta el enfoque comportamental de la escala de Kohli (1993).

La encuesta de medición para la orientación al mercado es una adaptación de la escala de Narver y Slater (1990), la cual está basada en tres sub-dimensiones: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter-funcional.

## **Variable de control**

### **Dinamismo del Entorno**

Dentro de la literatura existente no se han encontrado trabajos que demuestren la correlación entre la orientación al mercado, el tamaño de la empresa, ni tampoco con el ciclo de vida (gestación, inicio y crecimiento) de las pequeñas y medianas industrias para generar resultados. Debido a esta evidencia se considera relevante la búsqueda de una variable de control diferente mediante el aporte de una investigación empírica.

De acuerdo con Kirca, Jayachandran y Bearden (2005), las variables de control: i) dinamismo del entorno; ii) tamaño de la empresa; y, iii) estrategia genérica de la organización, impactan en el rendimiento organizacional.

En la misma línea, (María, Bojica y Fuentes, 2012) han mencionado que el dinamismo del mercado donde las organizaciones compiten, debido a los rápidos cambios en los productos, procesos, comercialización y requerimientos de los consumidores, es percibida por los directivos de las empresas, como una condición necesaria para explotar las oportunidades del mercado, a través de la formulación de estrategias apropiadas de la innovación. La ignorancia de las condiciones competitivas y de concurrencia del entorno de los negocios, impedirá que las empresas aprovechen las oportunidades de mercado, poniendo en riesgo el rendimiento y la supervivencia de la empresa.

De esta manera, las organizaciones se enfrentan con todos estos factores mencionados, que constituyen el dinamismo del entorno. Entornos tan complejos que permiten incentivar las acciones de cambio en las organizaciones y de esta manera se incrementa la eficiencia y la eficacia de la orientación al mercado y obteniendo así resultados organizacionales, ya que la empresa es hábil en conocer profundamente los requerimientos de sus consumidores y el entorno competitivo.

La capacidad de orientación al mercado se potencia en entornos hostiles, siempre y cuando la organización tenga la habilidad de responder inmediatamente a las oportunidades del mercado.

La encuesta de medición para dinamismo del entorno es una adaptación de la escala de Kohli y Jaworski (1990) y de Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez (2002). Estos autores han considerado aspectos de crecimiento del sector industrial, cambios en las preferencias del consumidor, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica.

### Auto clasificación de la Estrategia

Para este estudio se ha utilizado la auto clasificación a través del método del párrafo. El objetivo es reconocer la estrategia genérica de la empresa para el uso como variable de control.

La encuesta para la “auto clasificación a través del método del párrafo” es una adaptación de la tipología estratégica de Miles y Snow (1978).

Tabla 2  
*Auto clasificación de la Estrategia a través del método del párrafo*

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

*Nota.* Adaptado de la tipología estratégica de (Miles y Snow, 1978).

### Método estadístico para el análisis de datos

Para verificar la hipótesis propuesta se ha empleado el modelo de ecuaciones estructurales o SEM (*Structural Equation Model*). Como resultado, éste modelo ha proporcionado los valores pertenecientes a la relación y más importante, un estadístico que expresa el grado en el que los datos se ajustan al modelo propuesto, confirmando su validez.

Para el análisis y el modelo de ecuaciones estructurales del estudio, se ha utilizado los siguientes programas informáticos: IBM SPSS–AMOS y Microsoft Excel.

### **Análisis de fiabilidad**

En el estudio se incluyeron cuatro análisis:

- I. Confirmar por un grupo de expertos la validez del contenido de las escalas.
- II. Confirmar que no existan discrepancias en las respuestas a las encuestas.
- III. Confirmar la consistencia de las escalas propuestas mediante análisis factorial.
- IV. Confirmar la confiabilidad de dichas escalas.

Las respuestas a las encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias mostrarán los valores de fiabilidad de las escalas, coeficientes, correlaciones para todos los componentes de la orientación al mercado. Serán mostradas todas las correlaciones estadísticamente significativas.

A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad se han realizado las siguientes tareas:

- Se consultó a expertos y especialistas en la elaboración de los instrumentos de investigación. Y éstos confirmaron la definición de la presente investigación sobre el constructo a medir.
- El grupo de expertos valoró el nivel de relevancia que cada ítem tiene para medir el fenómeno que se pretende. Estas valoraciones permitieron seleccionar la muestra definitiva de ítems eligiendo entre los más significativos.
- Ya que el modelo propuesto tiene distintas dimensiones, el grupo de expertos revisó la asignación hecha de afirmaciones a dichas dimensiones.
- El grupo también valoró la claridad y precisión de la formulación concreta de cada ítem. Ya que la falta de claridad puede reflejar factores extraños al constructo que desea medir. Así lo han sugerido Vila, Küster y Aldás (2000).
- El grupo determinó que no se ha dejado fuera de la escala a ninguna de las dimensiones.
- Sobre la base del criterio de expertos se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios y, por último, confirmando la validez de su contenido.

Con los antecedentes señalados, los validadores actuaron en calidad de expertos, con los conocimientos requeridos en el proyecto, señalando cuáles son las correcciones que se deben realizar en el instrumento de investigación, para lo cual se entregaron los siguientes documentos:

- Carta de presentación, instructivo y formularios para registrar la correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado, el instrumento y ficha del validador.
- Objetivos del instrumento, matriz de operacionalización de variables del instrumento a ser validado.

### Discrepancia en las respuestas a las encuestas

En el examen del sesgo potencial de no respuesta, se ha seguido el procedimiento sugerido por Armstrong y Overtone (1977). Los resultados obtenidos permiten afirmar que la muestra es representativa de la población objetivo de estudio de acuerdo con el procedimiento “*prueba t* para muestras independientes”.

### Análisis factorial de los componentes de las escalas

Mediante análisis factorial se identificaron los factores que explica la configuración de la correlación de las variables observadas.

Para cada análisis factorial: matriz de correlaciones de variables, incluidos niveles de significación, determinante, inversa; matriz de correlaciones reproducida; medida de la adecuación muestral KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) y prueba de esfericidad de Bartlett.

La consistencia de todos los componentes de todas las escalas propuestas ha mostrado un valor superior al 0.70. Mínimo admisible para el  $\alpha$  (Nunnally, 1978). El análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales, evalúa de manera preliminar la uni–dimensionalidad del concepto latente. Se han utilizado dos tipos de contrastes: i) Test de esfericidad de Bartlett, que en el caso de tener un nivel de significación menor a 0.05 se puede decir que la estructura factorial subyacente a los datos es aceptable; ii) KMO para la cual se ha recomendado que sea superior a 0.7 (Trespalcios, Vásquez y Bello, 2005).

Tabla 3  
*Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado*

(1) Orientación al Cliente	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.7910
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	501.918
gl	15
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Orientación al Cliente de la escala Orientación al Mercado.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	3.4130	56.8900	56.8900	3.4130	56.8900	56.8900
2	0.8080	13.4720	70.3620			
3	0.6840	11.3920	81.7540			
4	0.4760	7.9300	89.6850			
5	0.3880	6.4610	96.1450			
6	0.2310	3.8550	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Orientación al Cliente de la escala Orientación al Mercado.

Componente	
1	
OCLI_1	0.790
OCLI_2	0.780
OCLI_3	0.790
OCLI_4	0.710
OCLI_5	0.770
OCLI_6	0.800

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 4  
*Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado*

(2) Orientación a la Competencia	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8150
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	379.199
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Orientación a la Competencia de la escala Orientación al Mercado.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.8410	71.0370	71.0370	2.8410	71.0370	71.0370
2	0.5190	12.9870	84.0240			
3	0.3420	8.5560	92.5800			
4	0.2970	7.4200	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Orientación a la Competencia de la escala Orientación al Mercado.

Componente	
1	
OCOM_1	0.870
OCOM_2	0.810
OCOM_3	0.860
OCOM_4	0.860

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 5  
*Consistencia de los componentes de Orientación al Mercado*



(3) Coordinación Inter-funcional

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8120
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	322.457
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para el componente Coordinación inter-funcional. de la escala Orientación al Mercado.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.7330	68.3190	68.3190	2.7330	68.3190	68.3190
2	0.4970	80.7340	0.7340			
3	0.2700	91.4010	91.4010			
4	0.3440	8.5990	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para el componente Coordinación inter-funcional de la escala Orientación al Mercado.

Componente	
1	
CFUN_1	0.810
CFUN_2	0.860
CFUN_3	0.850
CFUN_4	0.860

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 6  
*Consistencia de los componentes de Resultados Organizacionales*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.8640
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	803.822
gl	15
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para la escala Resultados Organizacionales.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	4.0470	67.4480	67.4480	4.0470	67.4480	67.4480
2	0.8170	13.6160	81.0640			
3	0.4390	7.3240	88.3880			
4	0.2760	4.6030	92.9910			
5	0.2230	3.7240	96.7150			
6	0.1970	3.2850	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para la escala Resultados Organizacionales.

Componente	
1	
ROI_S	0.850
BFC_S	0.910
VTAS_S	0.890
R_SCLI	0.720
R_SEMP	0.760
R_GLOB	0.910

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

Tabla 7  
*Consistencia de los componentes de Dinamismo del Entorno*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0.7370
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrada	213.295
gl	6
Sig.	0.000

*Nota.* KMO y Prueba de Barlett para la escala Dinamismo del Entorno.

Componente	Autovalores iniciales			Sumatoria saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% varianza	% acumulado	Total	% varianza	% acumulado
1	2.3530	58.8370	58.8370	2.3530	58.8370	58.8370
2	0.7220	18.0490	76.8860			
3	0.5690	14.2140	91.1000			
4	0.3560	8.9000	100.0000			

*Nota.* Análisis de componentes principales. Varianza total explicada. Análisis factorial para la escala Dinamismo del Entorno.

	Componente
	1
M_CREC	0.750
M_COMP	0.680
M_TECN	0.840
M_TMER	0.820

*Nota.* Análisis de componentes principales. (1) Componentes extraídos. Solución sin rotación.

### Fiabilidad de las escalas

Las respuestas a las encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias mostraron los valores de fiabilidad de la escala Orientación al Mercado. En base al coeficiente *Alpha de Cronbach* se calcularon las correlaciones de cada ítem, resultando coeficientes de relaciones positivas. Algo que se debe tomar en consideración es que el valor del  $\alpha$  es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Lind, Marchal y Wathen, 2012). Entonces, preferiblemente se debe tener una escala similar en todos los reactivos planteados.

Para la escala Orientación al Mercado, sus tres componentes: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter-funcional muestran valores superiores al 0.80 de la muestra total. De acuerdo con (Nunnally, 1978) este valor es admisible en trabajos de investigación.

Tabla 8  
*Fiabilidad de la escala Orientación al Mercado*

Escala Orientación al Mercado (OM)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Orientación al cliente</b>	0.860	
Estrategias de valor para clientes (OCLI1)		0.790
Objetivos satisfacción de clientes (OCLI2)		0.780
Compromiso con los clientes (OCLI3)		0.790
Comunicación frecuente con los clientes (OCLI4)		0.710
Conocimiento de necesidades de los clientes (OCLI5)		0.770
Medición de la satisfacción de los clientes (OCLI6)		0.800
<b>Orientación a la competencia</b>	0.880	
Respuesta rápida a acciones de la competencia (OCOM1)		0.870
Equipo comercial comparte información de la competencia (OCOM2)		0.810
Ejecutivos analizamos estrategias de la competencia (OCOM3)		0.860
Objetivos en mercados con ventajas competitivas (OCOM4)		0.860
<b>Coordinación interfuncional</b>	0.861	
Información compartida en todas las divisiones de la empresa (CFUN1)		0.810
Coordinación de funciones en la estrategia (CFUN2)		0.860
Todas las funciones contribuyen en crear valor para los clientes (CFUN3)		0.850
Comparten recursos entre las distintas áreas de la empresa (CFUN4)		0.860

Tabla 9

*Fiabilidad de la escala Resultados Organizacionales*

Escala Resultados Organizacionales (RO)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Resultados organizacionales</b>	0.920	
Resultados ROI subjetivos (RROIS)		0.850
Resultados en beneficios (RBFC)		0.910
Resultados en ventas (RVTAS)		0.890
Resultados en satisfacción de los clientes (RSCLI)		0.720
Resultados en satisfacción de los empleados (RSEMP)		0.760
Resultados globales (RGLOBAL)		0.910

Tabla 10  
*Fiabilidad de la escala Dinamismo del Entorno*

Escala Dinamismo del Entorno (DE)		
	Cronbach's Alpha	Item-to-total Correlation
<b>Dinamismo del entorno</b>	0.770	
Tasa de crecimiento promedio del sector (M-CREC)		0.750
Grado de competencia en el sector industrial (M-COM)		0.680
Grado de cambio tecnológico en productos/servicios del sector (M-TECN)		0.840
Grado de cambio en las preferencias de los clientes en el mercado (M-TMER)		0.820

**Validez convergente**

La validez convergente prueba que el constructo que se espera esté relacionado entre sí y la correlación entre ellos debe ser alta. Para esta validez se evaluó el constructo Orientación al Mercado que es el que posee tres componentes.

(Hair, Anderson, Tathan y Black, 1998) han recomendado que además de ser significativos, el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0.7 en promedio.

Se valida significativamente las correlaciones significativas entre los componentes de la dimensión Orientación al Mercado.

**Análisis factorial confirmatorio**

Dentro del análisis convergente adicionalmente se ha utilizado el análisis factorial confirmatorio (AFC). Ya formulada la hipótesis concreta sobre la relación entre indicadores y dimensiones latentes, se ha contrastado dicha hipótesis.

Con los cuestionarios ya definidos, se ha defuido qué ítems deben medir qué dimensiones. El AFC corrige las deficiencias inherentes a la perspectiva exploratoria y conduce a una mayor concreción de la hipótesis ya que debe ser contrastadas.

Adicionalmente, se ha comparado fiabilidad y validez del modelo de medida, se identificarán las relaciones causales entre dicha variable latente mediante el análisis de relaciones causales, de manera que nos permitirá conocer la influencia directa o indirecta de cada una de las variables latentes en otras y cómo están relacionadas (Byrne, 2001). En la presente investigación se ha utilizado el software IBM SPSS–AMOS para comprobar el modelo teórico mediante el modelo de ecuaciones estructurales.

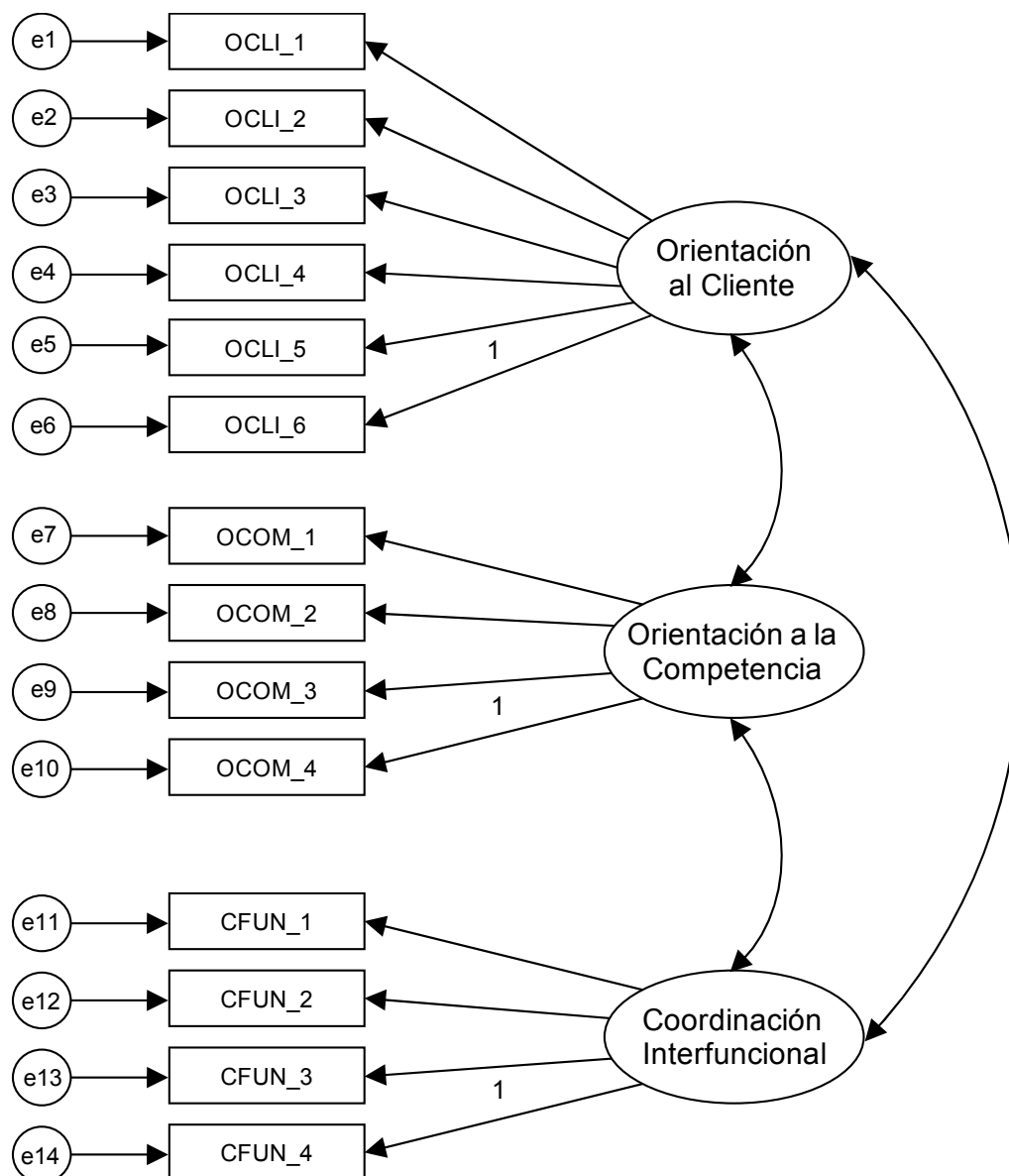


Figura 1. Análisis convergente mediante análisis factorial confirmatorio de la variable Orientación al Mercado.

### Validez discriminante

La validez discriminante permite evaluar las escalas de medida de las variables latentes. De este modo la validez de contenido actúa como criterio robusto frente a determinados análisis estadísticos basados en covarianza. Adicionalmente, son las más utilizadas en las ciencias sociales y que se han ligado más estrechamente a la idea de validez del constructo.

(Campbell y Fiske, 1959) han afirmado que para que unas medidas sean válidas, las de un mismo constructo deben correlacionar altamente entre ellas (convergente) y que dicha correlación debe ser mayor que la que exista con respecto a las medidas propuestas para otro constructo distinto (discriminante).

El análisis muestra correlación estadísticamente significativa de los ítems de cada elemento para con el factor de su componente.

## Resultados y análisis

### Resultado del modelo con ecuaciones estructurales

El análisis de los resultados ya que se ha demostrado que la escala orientación al mercado y los resultados organizacionales, logran relación y son válidas.

Sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, es estadísticamente significativa: 0.731. Las investigaciones por parte de (Jaworski y Kholi, 1993); (Narver y Slater, 1990) y (Pelham, 1999) han presentado resultados similares en comparación con este estudio empírico.

La variable de control “Dinamismo del Entorno” no tiene una mayor influencia significativa en la relación orientación al mercado y los resultados organizacionales. Es decir, su grado de influencia es baja en el presente estudio.

Bajo	Alto	Prueba t
0.562	0.734	5.75

### Discusión y conclusiones

Con la evidencia empírica se confirma que la presente investigación coincide con los estudios realizados por (Kohli, Jaworski, 1990) y (Narver y Slater, 1990) donde la orientación al mercado permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado.

Como contribución del presente estudio, éste tiene un impacto social que se centra principalmente en los emprendedores que tienen la idea de negocio y quienes serán los futuros inversionistas, generadores de empleo y producción. Al tener identificados los principales factores de éxito se podrá dar la pauta necesaria para que los futuros emprendimientos puedan tener mejores oportunidades de permanencia en el mercado y aumenten su tiempo de vida.

Se ha demostrado que sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en las empresas ecuatorianas, de acuerdo a las definiciones más influyentes de los autores: Kohli y Jaworski (1990) y las de Narver y Slater (1990), este estudio empírico coincide también con su estudio. Esto es, cuando las empresas recogen la información de las necesidades de los clientes actuales y futuros (sub-dimensión: orientación al cliente); la comunicación hacia todos los colaboradores de la organización, llamada sub-dimensión “coordinación inter~funcional”; analizar y discutir las estrategias de los competidores (sub-dimensión: orientación a la competencia) no para imitarlas, sino para diseñar estrategias diferentes, estas sub-dimensiones que conforman la orientación al mercado en su conjunto, permiten tener una cultura organizacional que crea un valor superior para los clientes o consumidores, como consecuencia, un mejor resultado en los beneficios empresariales.

Esta correlación tiene un mayor impacto cuando la empresa toma en cuenta al entorno externo, esto significa que debe estar atenta al crecimiento del sector, al grado de competencia, al cambio tecnológico en los productos/servicios que se ofertan y al grado de cambio en las preferencias de los clientes. Este estudio empírico coincide con los resultados de Kohli y Jaworski (1990) donde han demostrado que no solamente se requiere conocer sobre el cliente, sino que también que todo esto requiere años para que la organización desarrolle productos/servicios de valor para el consumidor.

En el estudio realizado sobre la orientación al mercado, todavía se puede observar que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de este sector productivo, poseen un tipo de cultura organizacional que tiene como meta satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Pero, estas empresas todavía no comprenden del todo las actividades de coordinación interfuncional y orientación a la competencia. De acuerdo a esta investigación, se sugiere que las direcciones de las empresas desarrollen su actividad de comunicación interna y también implementen estrategias diferenciadoras, ya sea creando y promocionando una categoría diferente para productos genéricos o incrementando el grado de diferenciación en sus productos/servicios.

Se muestra que alrededor del 15% de la muestra (30 empresas) son organizaciones de tipo *reactivas* y el 33% (64 empresas) son de tipo *defensivas*. Si juntamos a estas 94 empresas, tenemos un 48% de organizaciones de la muestra que sí toman en cuenta el dinamismo del entorno, pero en su mayoría de manera tardía, esto hace que el impacto en los resultados empresariales baje o no sea superior al promedio en el sector estudiado.

¿Qué significa ser *defensiva* o *reactiva*? Las organizaciones de la muestra analizada, son 94 empresas con estrategia *defensiva* que se enfocan en mercados pequeños, se vuelven especialistas para su grupo objetivo. Se centran en mejorar sus operaciones en cuanto a producción y control de costos. Pero su debilidad (15% de la muestra) se encuentra en que no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres; carecen de una relación estrategia-estructura y no realizan ajustes hasta que no son forzadas por las presiones del entorno.

López y Sánchez (2007) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales y se refuerza cuando se adopta una estrategia *defensiva*. El presente estudio empírico también coincide con estos dos autores, es decir, las empresas ecuatorianas mejoran sus resultados al tener una estrategia *defensiva*.

El 52% de las 194 empresas que pertenecen a la muestra estudiada, son de tipo *prospectivas* (31%) y de tipo *analizadoras* (21%). Las *prospectivas* (60 empresas de la muestra), se centran más en diversificar su línea de productos, enfatizan en innovación, están orientadas al cliente ofreciendo productos nuevos en el mercado, pero dicho énfasis en la orientación innovadora les impide ser eficientes. La razón es que requieren tener una mayor orientación al mercado.

Las *analizadoras* (40 empresas), mantienen un dominio producto-mercado estable; observan las ideas de los competidores y luego, adoptan las más prometedoras; su portafolio de productos es básico y limitado; poseen énfasis en la producción, los procesos y el marketing. De la misma manera, se sugiere que deben desarrollar una mayor orientación al

mercado en la sub-dimensión de orientación a la competencia, el objetivo es observar y analizar las estrategias de ellos y mejorarlas, es decir, tener un mayor grado de diferenciación y no copiar las ideas más prometedoras de la competencia. De esta manera, aumenta el impacto en los resultados deseados.

Los hallazgos del presente trabajo de investigación tienen relevancia en los fundadores, directivos, gerentes y responsables de la gestión de las empresas, ya que impactan directamente en los beneficios organizacionales. Como se ha explicado en esta investigación, en el Ecuador existen cada año una mayor cantidad de creación de negocios y los mencionados estudios en su *ranking* de emprendimientos en América del Sur posicionan al país en el puesto No. 1, pero también está ubicado en el *ranking* de negocios cerrados en el puesto No. 8.

De acuerdo a las conversaciones con los directores/fundadores de las empresas, se puede observar que la cultura organizacional de estas empresas ecuatorianas es la consecución de resultados en el corto o máximo en el mediano plazo, un paradigma que se debe romper. Hay mucho trabajo todavía por hacer, esperamos que la presente investigación y sus hallazgos impacten de manera positiva sobre este pensamiento. Anteriormente, en este trabajo se ha mencionado que el punto inicial de la orientación al marketing es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelanten a las necesidades del cliente, siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que los satisfagan.

### Bibliografía

- Álvarez, L., Santos, M., Vázquez, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 4, No. 1, pp. 7-41.
- Campbell, D.T., Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychol. Bull*, Vol. 56(2), pp. 81-105.
- Day, G.S. (1994a). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.
- Day, G.S. (1994b). Continuous learning about markets. *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 9-31.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. January, pp. 23-37.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-232.
- Esteban, A., Campos, M., Molina C. (2002). Market orientation in service: a review and analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9-10, pp. 1003-1021.



- Gallo, J.G. (2017). *Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas*. (tesis doctoral sin publicar). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, Vol. 6 No. December, pp. 1–13.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5<sup>th</sup> ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53–70.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R., Arnould, E.J. (2003). Implementing a customer orientation: extension of theory and application. *Journal of Marketing*, Vol. 67, October, pp. 67–81.
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta analytic 224 review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24–41.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993). MARKOR a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467–477.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio, Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over... *Harvard Business Review*, Vol 61, No. 5, pp. 87–93.
- Lind, A., Marchal, G., Wathen, S. (2012). *Statistical Technics in Business & Economics*. Mexico: McGraw–Hill.
- Llonch, A.J. (1993). *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. (Barcelona: EADA Gestión).
- Llonch, A.J., Waliño, S., (1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, No. enero–marzo, pp. 9–39.
- María, D.M., Bojica, A.M., Fuentes, F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, Vol.47, No. 3, pp. 397–400.
- McNeal, J.U., Lamb, C.W. (1980). Marketing orientation in nonprofit sector: the case of hospital. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 8, No. 1, pp. 26–32.

- Miles, M.P., Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: theory and practice*, pp. 49–59.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York: USA: McGraw–Hill.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. McGraw–Hill. Citado en Rodríguez, J.M. (2001). Configuraciones estratégicas y sistema de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Documento de trabajo*, No. 237/01. Universidad de Oviedo.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546–562.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20–35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 233–236.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw–Hill, N.Y.
- Pelham, A.M. (1997). Mediating influences on the relationship between orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, No. 3, pp. 1–23.
- Pelham, A.M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 33–46.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*, New York, USA: Free Press.
- Porter, M.E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. México D.F., México: Deusto.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225–245.
- Ruiz, M.A., Pardo, A., San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 31, No. 1, pp. 34–45.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2002a). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, No. 1, pp. 7–36.
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, Vol. november–december, pp. 119–125.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, No. 3, pp. 207–217.

- Trespalacios, J., Vázquez, R., Bello, L. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. España. Ediciones Paraninfo.
- Vila, N., Küster, I., Aldás, J. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Universitat de València, p. 64. Recuperado de [http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/URV/3.Apuntes\\_ESC.pdf](http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/URV/3.Apuntes_ESC.pdf)
- Walker, O.C., Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, pp. 15–33.
- Webster, F.E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, Vol. 31, No. May–June, pp. 29–39.
- Weston, R., Gore, P.A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, Vol. 34(5), pp. 719–751.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 5, No. 3, pp. 31–54.



**XIII Foro Internacional del Emprendedor**  
**Comercio exterior para el emprendimiento y las MIPyME**

24 y 25 de octubre 2017

**Autor:**

Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Docente de Marketing, Estrategia y Competitividad

Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)

Av. Jorge Fernández s/n y Av. Simón Bolívar, Quito – Ecuador

0996-240-500. (02) 298-5600 Ext. 2216.

[gustavogallo@msn.com](mailto:gustavogallo@msn.com)

# **Clasificación de la tipología estratégica de la pequeña y mediana empresa y cómo lograr resultados superiores en mercados internacionales**

Jaime Gustavo Gallo Mendoza  
Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)

## **Resumen**

En este trabajo se explica la relación que posee el tipo de estrategia escogida por las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas; exponiendo de esta manera su influencia en los resultados empresariales en las PyME. Los resultados han mostrado que las estrategias que han definido este tipo de empresas no son las adecuadas y les impide ser eficientes, más aún en un competitivo entorno comercial internacional.

La metodología está basada mediante la utilización del modelo de la “auto clasificación a través del método del párrafo de (Miles y Snow 1978)”. Se confirma que sí existe un vínculo entre la estrategia definida, lo cual se traduce en resultados organizacionales efectivos, que, si bien no alcanzan niveles significativos en el desarrollo de las PyME ecuatorianas, no debe sustentarse dicho resultado en falta o deficiencia de creatividad e iniciativa personal, sino en la actual cultura empresarial existente. Estos resultados no permitirían lograr resultados superiores en mercados internacionales, por la baja o nula diferenciación en sus productos y servicios.

Este trabajo forma parte de una profunda investigación realizada entre 2015 y 2017 en Ecuador por este mismo autor (Gallo J. Gustavo 2017) para su tesis doctoral titulada: “Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

Palabras claves: valor agregado; comercio exterior; estrategia.

# **Classification of the strategic typology of small and medium-sized enterprises and how to achieve superior results in international markets**

Jaime Gustavo Gallo Mendoza  
Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)

## **Abstract**

This paper explains the relationship of the type of strategy chosen by small and medium-sized Ecuadorian companies; thus, exposing its influence on business results in SMEs. The results have shown that the strategies that have defined these types of companies are not adequate and prevents them from being efficient, even more so in a competitive international trading environment.

The methodology is based on the use of the “Self-classification model using the method of the paragraph of (Miles and Snow 1978)”. It is confirmed that there is a link between the strategy defined, which translates into effective organizational results, which, although they do not reach significant levels in the development of Ecuadorian SMEs, should not be based on lack or lack of creativity and initiative personnel, but in the existing business culture. These results would not allow to achieve superior results in international markets, due to the low or no differentiation in their products and services.

This paper is part of a deep research carried out between 2015 and 2017 in Ecuador by the same author (Gallo J. Gustavo 2017) for his doctoral thesis entitled “Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas” (*Impact of market orientation and the development of entrepreneurial skills in the results of Ecuadorian small and medium industries*) of the Faculty of Economic Sciences of the Universidad Nacional de Córdoba.

Keywords: added value; foreign trade; strategy.

## **1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **Objetivo general**

En este trabajo se explica el impacto que tiene la tipología estratégica elegida en las pequeñas y medianas industrias; exponiendo de esta manera su influencia en los resultados organizacionales de las PyME ecuatorianas y su pobre rendimiento en el comercio exterior. El estudio muestra que las estrategias que han definido este tipo de empresas no son las adecuadas y les impide ser eficientes en el mercado nacional y con mayor motivo en mercados internacionales, debido a la baja innovación en los productos/servicios ofertados.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del proyecto son:

1. Definir la estrategia elegida por parte de las PyME ecuatorianas mediante el modelo de la definición del párrafo de Miles y Snow a una muestra de 194 empresas.
2. Describir las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas en el mercado extranjero.

## **2. MODELO TEÓRICO**

### **2.1 La Tipología estratégica de Miles y Snow**

En el estudio de estrategia empresarial se encuentran dificultades derivadas tanto de las distintas concepciones que podemos encontrar, como de los distintos niveles de análisis empleados en su formulación.

Se describen brevemente las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas, con el objetivo de justificar la elección de la clasificación de Miles y Snow en esta investigación.

Michael E. Porter (1980) ha diferenciado tres tipos de estrategias basadas en la forma en la que las empresas intentan conseguir y mantener una ventaja competitiva: mediante la estrategia de “liderazgo en costos”; la de “diferenciación” basada en la calidad, en el diseño, en el nombre de marca, en el servicio y creando una percepción de superioridad del producto por parte del consumidor; y, la estrategia de “especialización” con la que la empresa se concentra en un ámbito del mercado muy definido y utiliza bien la estrategia de liderazgo en costos o la de diferenciación. También identifica un cuarto tipo de estrategia con escasa rentabilidad que sitúan en una posición intermedia (*Stuck in the middle*).

Esta tipología se centra en el ajuste entre estos tres tipos de estrategias y las fuerzas competitivas del entorno de la empresa, mientras que no se consideran ni el tipo de estructura, ni los procesos, ni los programas necesarios para implementar cada estrategia de forma efectiva.

Adicionalmente, estas categorías de (Porter 1980) se han referido a acciones competitivas que la empresa realiza en la actualidad, en lugar de señalar las acciones que se proyectan para el futuro. Por el contrario, la tipología de (Miles y Snow 1978) tiene como variable fundamental la planificación de la empresa respecto al cambio producto–mercado. Clasifican las unidades de negocio en cuatro tipos de estrategias: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas, atendiendo a la intención o planificación del directivo y sugieren los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

Las tipologías de (Miles y Snow 1978) y (Porter 1980) han representado una importante contribución para la literatura sobre estrategia empresarial. En concreto, la tipología de (Miles y Snow 1978) resulta especialmente importante por su visión de la organización como sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno. Ha sido utilizada en numerosos estudios sobre estrategia empresarial y autores que la han comparado con la tipología de (Porter 1980) han concluido que permite una mejor evaluación de las variables del entorno y que considera variables relacionadas con la implementación de la estrategia.



En el estudio de tesis doctoral de este mismo autor, (Gallo J. Gustavo 2017, 111) ha mencionado que:

Puesto que el origen de esta tipología se basa en un análisis en profundidad de cuatro industrias diferentes, las conclusiones pueden generalizarse a distintos sectores. La principal limitación de esta clasificación es que ignora las peculiaridades industriales o del entorno ya que establece tipos de estrategias genéricas. De hecho, (Miles y Snow 1978) y (Snow y Hrebiniak 1980) han concluido que varias estrategias pueden llevar a resultados igual de buenos en cualquier industria si la estrategia está bien implementada, lo que entra en contradicción con la visión clásica de que un determinado entorno favorece la adopción de un tipo de estrategia concreta.

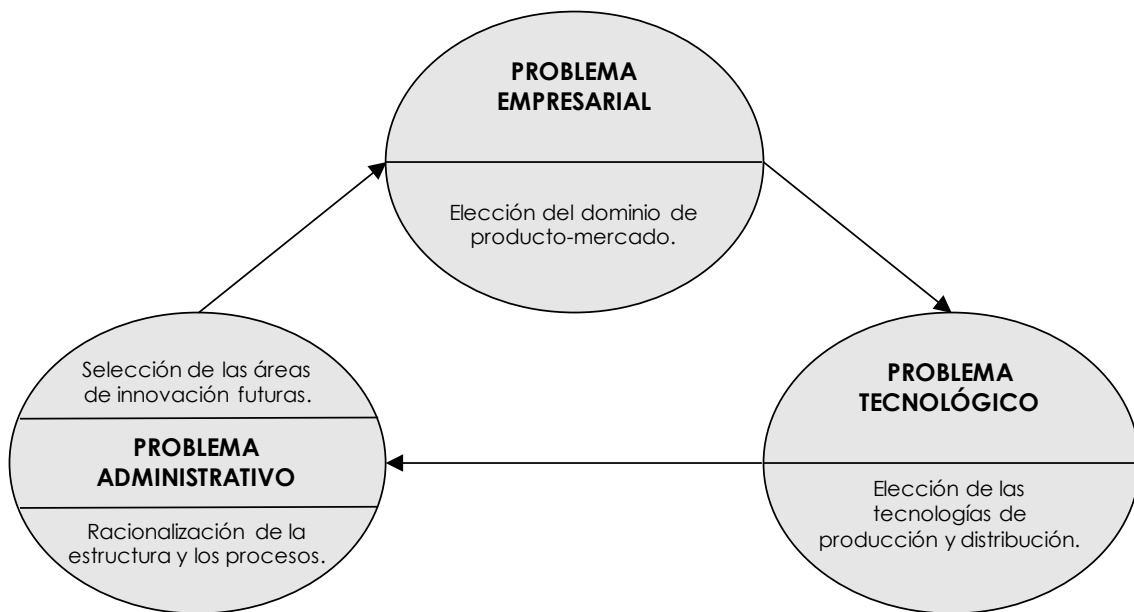
La tipología de (Miles y Snow 1978) se ha fundamentado en tres premisas: las empresas con éxito desarrollan un proceso de adaptación a su entorno; existen cuatro orientaciones estratégicas identificables en cada industria y cualquiera de las estrategias adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados.

Un tema central de la literatura sobre dirección estratégica es la capacidad de adaptación al mercado de la empresa (Grant 1991). Los estudios sobre la capacidad adaptativa tienen como supuesto básico que las empresas actúan para responder a los cambios del entorno o para crear sus propios entornos. Uno de estos estudios, basado en la definición de elección estratégica de (Child 1972), se corresponde con la tipología de (Miles y Snow 1978).

(Miles y Snow 1978) han propuesto que las empresas que compiten en un mercado desarrollan cuatro modelos de comportamientos estratégicos u organizativos: defensivos, prospectivos, analizadores y reactivos. La dimensión básica de esta clasificación es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno. Identifican los distintos tipos de estrategias partiendo del ciclo adaptativo de la empresa y según la respuesta a tres cuestiones: la dimensión empresarial o estratégica, la tecnológica y la organizativa.

Las organizaciones desarrollan comportamientos estratégicos estables y un proceso de adaptación al entorno o capacidad adaptativa. Esta última se refiere a un proceso complejo y dinámico, que puede definirse como un ciclo de ajuste que requiere la resolución de tres tipos de problemas: empresarial, tecnológico y administrativo (figura 1).

Figura 1  
**El ciclo adaptativo**



Fuente: adaptado de (Rodríguez 2001, 4), que toma de (Miles y Snow 1978).

Elaboración propia.

La solución del “problema empresarial” supone concretar el producto–mercado en el que desarrollar la actividad empresarial, mediante la asignación de recursos para el logro de los objetivos asociados a esos productos–mercado.

El “problema tecnológico” incluye la creación de un sistema que ponga en práctica la solución al problema empresarial. Esto requiere la selección de una tecnología apropiada para producir y distribuir los productos o servicios elegidos y para desarrollar la información, comunicación y enlaces de control necesarios para un funcionamiento adecuado de la tecnología.

La solución del “problema administrativo” consiste en la racionalización de las actividades que solucionaron los problemas empresariales y tecnológicos. Además de esta racionalización o reducción de incertidumbres, se deben desarrollar procesos que permitan un desarrollo continuo de la organización (innovación).

Para (McNeal y Lamb 1980) los tres problemas de adaptación están interrelacionados y la adaptación se da de forma secuencial a través de la fase empresarial, tecnológica y administrativa (aunque el ciclo puede iniciarse en cualquiera de estos puntos). En términos de resultados, han señalado que todos los tipos de estrategias que denominan estables tienen la misma probabilidad de dar buenos resultados, puesto que responden a los restos de ciclo adaptativo de forma consistente. En el caso de la estrategia reactiva, dada su inconsistencia en la adaptación, la respuesta a las exigencias del entorno resulta adecuada, obteniendo unos resultados pobres.

#### **2.1.1.1 Clasificación de las tipologías estratégicas de (Miles y Snow 1978)**

Centrándonos en el concepto del ciclo adaptativo (figura 1), cada organización posee una estrategia para competir en su mercado elegido y representa una clasificación específica de estructura, tecnología y procesos administrativos de acuerdo a la estrategia de mercado. La dimensión clave que subyace es la rapidez con que las empresas reaccionan ante los cambios en el entorno, modificando sus productos en relación a los mercados a los que se dirigen (Hambrick 1983).

- Las organizaciones *defensivas* ofrecen productos/servicios especializados en mercados reducidos donde son especialistas. Se orientan a mejorar la eficiencia de sus operaciones actuales. Adoptan una estructura funcional, tecnologías intensivas en capital y presentan competencias en producción, ingeniería de procesos y control de costos.
- Las organizaciones *prospectivas* tratan de ser las primeras en ofrecer nuevos productos/servicios, diversifican su línea de productos en el mercado o desarrollan mercados nuevos. Su énfasis en la innovación de productos y mercados les impide ser eficientes.

- Las organizaciones *analizadoras* mantienen un dominio de producto–mercado estable y al mismo tiempo buscan desarrollar nuevos productos. Observan las nuevas ideas de los competidores y luego adoptan con rapidez las más prometedoras. Ofrecen una línea de productos básicos limitados, una estructura generalmente matricial y dominan competencias de producción, ingeniería de procesos y marketing.
- Las organizaciones *reactivas* no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres percibidos. Carecen de una relación estrategia–estructura consistente, por lo que no realizan ajustes hasta que no son forzados por las presiones del entorno.

Como se observa, uno de los aspectos más relevantes de la tipología de Miles y Snow es que cualquiera de sus estrategias genéricas adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados. Esta afirmación es cuestionada por autores como (Hambrick 1983) que apoya que las prospectivas y defensivas difieren en sus resultados del aspecto del entorno analizado y de las medidas de resultados utilizadas.

Por el contrario, un número considerable de estudios apoyan la idea de que una estrategia puede ser igual de efectiva en un entorno dado, si la empresa actúa de forma consistente con su estrategia (Snow y Hreniniak 1980); (Smith, Guthrie y Chen 1989); (Conant, Mokwa y Varadarajan 1990); (Lado 1997); (Slater y Olson 2000; 2001).

En concreto, (McKee, Varadarajan y Pride 1989) han concluido que las estrategias de Miles y Snow, ordenadas según su capacidad de adaptación (reactiva~defensiva~analizadora~prospectiva) están correlacionadas positivamente con el esfuerzo de marketing.

(Conant, Mokwa y Varadarajan 1990) han comprobado que los distintos tipos de estrategias genéricas presentan competencias distintivas de marketing concretas y diferentes, superiores en las empresas que desarrollan estrategias prospectivas.

Por su parte, (Woodside, Sullivan y Trappey 1999) han mostrado que las capacidades distintivas de marketing son variables mediadoras en la relación entre la estrategia y los resultados organizacionales y concluyen que las empresas que adoptan estrategias prospectivas, analizadoras y defensivas alcanzan mayores niveles de competencias distintivas de marketing que las que efectúan estrategias reactivas.

(Evans y Green 2000) han concluido que las empresas con estrategias prospectivas y unos planes de marketing bien definidos tienen más probabilidad de salir de una situación de crisis.

En la misma línea, (López y Sánchez 2007, 13) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se refuerza cuando se adopta una estrategia defensiva.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tamaño de la muestra**

La muestra de las empresas seleccionadas fue tomada del sector de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador.

Se seleccionaron las empresas establecidas entre 2010 y 2015, desde 10 hasta 199 empleados (pequeña y mediana industria). La muestra fue tomada como referencia de las empresas registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y contrastadas con la base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), en Ecuador. El levantamiento de los datos cuantitativos se llevará a cabo con encuestas,

aplicadas a través de visitas físicas a la población objetivo (194 empresas de una población de 390 bajo ocho criterios de segmentación<sup>1</sup>).

Tabla 1

**Ficha técnica de la captura de datos de la investigación**

Población objetivo:	Empresas pequeñas y medianas del sector de “Alimentos y Bebidas”.
Unidad muestral:	Propietario/Director/Fundador.
Ámbito:	Provincia de Pichincha en Ecuador.
Método de recogida de la información:	Encuestas estructuradas proporcionadas a los directivos a través de visitas físicas.
Población ( $N$ )	390
Tamaño muestral ( $n$ )	194
Error muestral ( $E$ )	5%
Nivel de confianza ( $q$ )	95%; $\theta=1,96$ ; $p=q=0,5$
Procedimiento de muestreo:	Discrecional
Fecha de trabajo de campo:	Entre marzo y septiembre 2016.

Elaboración propia.

<sup>1</sup> La población de las empresas seleccionadas ha sido tomada de la base de datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2016) y ésta misma *data* contrastada y filtrada con la base de datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria del Ecuador (ARCSA, 2016), del sector de “Alimentos y Bebidas” de la pequeña y mediana industria localizado en la provincia de Pichincha, en Ecuador. Ésta fue tomada y filtrada siguiendo los siguientes criterios: i) Pertenecientes a la provincia de Pichincha; ii) Personas naturales y jurídicas; iii) Pequeñas y medianas empresas; iv) Empresas con estado “abiertas”; v) Se discriminan nombres de personas naturales repetidos; vi) Dedicados a la producción y comercialización de “Alimentos y Bebidas”; vii) Se han discriminado negocios dedicados a la reventa (aguas y lácteos); y, viii) Productos con registro sanitario (base de datos del ARCSA).

## **3.2. Variables de control**

### **3.2.1. Dinamismo del Entorno**

Dentro de la literatura existente no se han encontrado trabajos que demuestren la correlación entre la orientación al mercado, el tamaño de la empresa, ni tampoco con el ciclo de vida (gestación, inicio y crecimiento) de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas para generar resultados. Debido a esta evidencia se considera relevante la búsqueda de una variable de control diferente mediante el aporte de una investigación empírica.

De acuerdo con (Kirca, Jayachandran y Bearden 2005), las variables de control: i) dinamismo del entorno; ii) tamaño de la empresa; y, iii) estrategia genérica de la organización, impactan en el rendimiento organizacional.

En la misma línea, (María, Bojica y Fuentes 2012) han mencionado que el dinamismo del mercado donde las organizaciones compiten, debido a los rápidos cambios en los productos, procesos, comercialización y requerimientos de los consumidores, es percibida por los directivos de las empresas, como una condición necesaria para explotar las oportunidades del mercado, a través de la formulación de estrategias apropiadas de la innovación. La ignorancia de las condiciones competitivas y de concurrencia del entorno de los negocios, impedirá que las empresas aprovechen las oportunidades de mercado, poniendo en riesgo el rendimiento y la supervivencia de la empresa.

De esta manera, las organizaciones se enfrentan con todos estos factores mencionados, que constituyen el dinamismo del entorno. Entornos tan complejos que permiten incentivar las acciones de cambio en las organizaciones y de esta manera se incrementa la eficiencia y la eficacia de la orientación al mercado y obteniendo así resultados organizacionales, ya que la empresa es hábil en conocer profundamente los requerimientos de sus consumidores y el entorno competitivo.

Las capacidades empresariales se potencian en entornos hostiles, siempre y cuando la organización tenga la habilidad de responder inmediatamente a las oportunidades del mercado.

La encuesta de medición para dinamismo del entorno es una adaptación de la escala de (Kohli y Jaworski 1990) y de (Santos, Sanzo, Álvarez y Vázquez 2002), véase anexo A. Estos autores han considerado aspectos de crecimiento del sector industrial, cambios en las preferencias del consumidor, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica.

### **3.2.2. Auto clasificación de la Estrategia**

Para este estudio se ha utilizado la auto clasificación a través del método del párrafo. El objetivo es reconocer la estrategia genérica de la empresa para el uso como variable de control.

La encuesta para la “auto clasificación a través del método del párrafo” es una adaptación de la tipología estratégica de (Miles y Snow 1978). (Véase la tabla 2 y el resumen de los resultados en el anexo B).



Tabla 2

**Auto clasificación de la Estrategia a través del método del párrafo**

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

Fuente: adaptado de la tipología estratégica de (Miles y Snow 1978).

Elaboración propia.

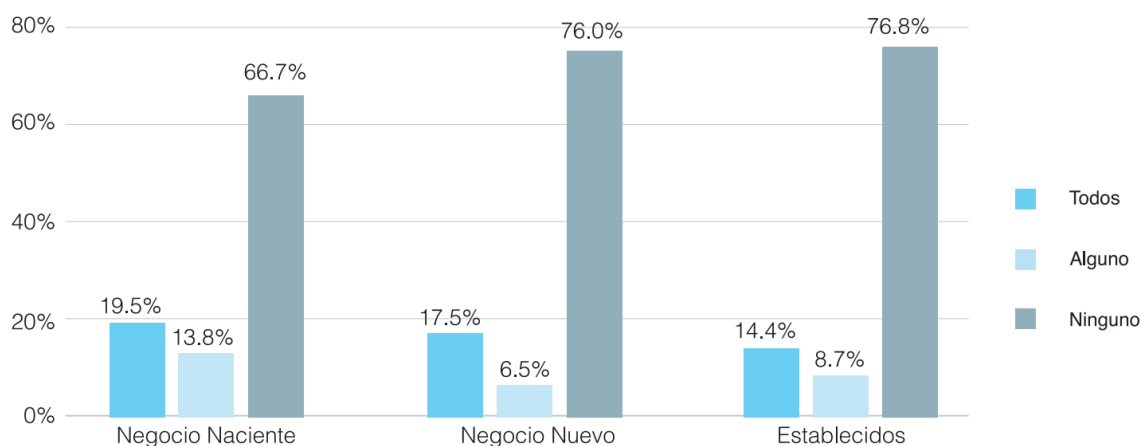
El (The Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2016, 41) en su informe ha mencionado que:

“Para conocer el nivel de innovación de los productos o servicios ofrecidos tanto por los negocios nacientes como por los nuevos y establecidos, se les preguntó a los propietarios qué porcentaje de sus clientes considera que su producto es nuevo o novedoso. La figura 2 muestra que, tanto para los negocios nacientes, como para los negocios nuevos o establecidos, alrededor del 70% de los clientes no perciben al producto como nuevo ni novedoso, es decir, que en

estos casos tienen un bajo o nulo nivel de innovación. Menos del 20% de clientes de estos tres grupos consideran que el producto es innovador”.

Figura 2

**Porcentaje de clientes que perciben al producto o servicio como nuevo o novedoso**



Fuente: adaptado del (The Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2016, 41).

Elaboración propia.

#### 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Se confirma que sí existe un vínculo del tipo de estrategia elegida y el dinamismo de entorno, lo cual se traduce en resultados organizacionales efectivos, que si bien no alcanzan niveles significativos en el desarrollo de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, no debe sustentarse dicho resultado en falta o deficiencia de creatividad e iniciativa personal, sino en la actual cultura empresarial existente, la cual debe priorizar estudios de mercado y actividades de desarrollo investigativo de nuevos productos/servicios.

El 52% de las 194 empresas que pertenecen a la muestra estudiada, son de tipo *prospectivas* (31%) y de tipo *analizadoras* (21%). Las *prospectivas* (60 empresas de la

muestra), se centran más en diversificar su línea de productos, enfatizan en innovación, están orientadas al cliente ofreciendo productos nuevos en el mercado, pero dicho énfasis en la orientación innovadora les impide ser eficientes. La razón es que requieren tener una mayor orientación al mercado.

Las *analizadoras* (40 empresas), mantienen un dominio producto–mercado estable; observan las ideas de los competidores y luego, adoptan las más prometedoras; su portafolio de productos es básico y limitado; poseen énfasis en la producción, los procesos y el marketing. De la misma manera, se sugiere que deben desarrollar una mayor orientación al mercado en la sub–dimensión de orientación a la competencia, el objetivo es observar y analizar las estrategias de ellos y mejorarlas, es decir, tener un mayor grado de diferenciación y no copiar las ideas más prometedoras de la competencia. De esta manera, aumenta el impacto en los resultados deseados. (Véase anexo B).

En el estudio realizado sobre la orientación al mercado, todavía se puede observar que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de este sector productivo, poseen un tipo de cultura organizacional que tiene como meta satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Pero, estas empresas todavía no comprenden del todo las actividades de coordinación inter~funcional y orientación a la competencia. De acuerdo a esta investigación, se sugiere que las direcciones de las empresas desarrollen su actividad de comunicación interna y también implementen estrategias diferenciadoras, ya sea creando y promocionando una categoría diferente para productos genéricos o incrementando el grado de diferenciación en sus productos/servicios.

Se muestra que alrededor del 15% de la muestra (30 empresas) son organizaciones de tipo *reactivas* y el 33% (64 empresas) son de tipo *defensivas*. Si juntamos a estas 94 empresas, tenemos un 48% de organizaciones de la muestra que sí toman en cuenta el dinamismo del entorno, pero en su mayoría de manera tardía, esto hace que el impacto en los resultados empresariales baje o no sea superior al promedio en el sector estudiado.

¿Qué significa ser *defensiva* o *reactiva*? Las organizaciones de la muestra analizada, son 94 empresas con estrategia *defensiva* que se enfocan en mercados pequeños, se vuelven especialistas para su grupo objetivo. Se centran en mejorar sus

operaciones en cuanto a producción y control de costos. Pero su debilidad (15% de la muestra) se encuentra en que no responden de forma efectiva a los cambios e incertidumbres; carecen de una relación estrategia–estructura y no realizan ajustes hasta que no son forzadas por las presiones del entorno.

(López y Sánchez 2007) han demostrado que existe una relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales y se refuerza cuando se adopta una estrategia *defensiva*. El presente estudio empírico también coincide con estos dos autores, es decir, las empresas ecuatorianas mejoran sus resultados al tener una estrategia *defensiva*.

Los hallazgos del presente trabajo de investigación tienen relevancia en los fundadores, directivos, gerentes y responsables de la gestión de las empresas, ya que impactan directamente en los beneficios organizacionales. Como se ha explicado en esta investigación, en el Ecuador existen cada año una mayor cantidad de creación de negocios y los mencionados estudios en su *ranking* de emprendimientos en América del Sur posicionan al país en el puesto No. 1, pero también está ubicado en el *ranking* de negocios cerrados en el puesto No. 8.

Con la evidencia empírica se confirma que la presente investigación coincide con los estudios realizados acerca de los resultados organizacionales (Jaworski, Kohli 1993); (Narver y Slater 1990); (Kirka, Jayachandran y Bearde 2005) también han demostrado que el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación (Hurley y Hult 1998); (Hult y Ketchen 2001) y lo orientados que están al emprendimiento (Naman y Slevin 1993).

## 5. CONCLUSIONES

Con base en el proceso de verificación, las conclusiones más relevantes de este trabajo de investigación son las siguientes:

Como objetivos específicos de esta investigación, el estudio buscó generar una herramienta para que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas operen a largo plazo debido a que se desarrollará una competencia orientada al conocimiento del dinamismo del entorno competitivo y el tipo de estrategia elegida, de esta manera, se generen resultados más eficientes y, por tanto, una mayor ventaja competitiva ajustada a las empresas ecuatorianas; y, su enfoque principal en la comercialización de sus productos y servicios a mercados internacionales y el mercado nacional.

De acuerdo a las conversaciones con los directores/fundadores de las empresas, se puede observar que la cultura organizacional de estas empresas ecuatorianas es la consecución de resultados en el corto o máximo en el mediano plazo, un paradigma que se debe romper. Hay mucho trabajo todavía por hacer, esperamos que la presente investigación y sus hallazgos impacten de manera positiva sobre este pensamiento. Anteriormente, en este trabajo se ha mencionado que el punto inicial de la orientación al marketing es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelanten a las necesidades del cliente nacional e internacional, siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que los satisfagan.

Como contribución del presente estudio, éste tiene un impacto social que se centra principalmente en los emprendedores que tienen la idea de negocio y quienes serán los futuros inversionistas, generadores de empleo y producción. Al tener identificados los principales factores de éxito se podrá dar la pauta necesaria para que los futuros emprendimientos puedan tener mejores oportunidades de permanencia en el mercado y aumenten su tiempo de vida. Se compartirán en un futuro los resultados completos de la investigación de la tesis doctoral para que, de esta forma, se pueda capacitar a los propietarios de la pequeña y mediana industria ecuatoriana y demás personas interesadas en esta línea de investigación, como estudiantes, docentes, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Child, J. (1972). Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. Vol. 6, No. 1, pp. 1–22.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: a multiple measure-based study. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365–383.
- ESPOL. (2017). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador: Informe GEM 2016. Recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Evans, J., Green, C. (2000). Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: An application of the Miles and Snow typology to closely held firms in Chapter 11 bankruptcy. *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 2, pp. 225–231.
- Gallo, J.G. (2017). *Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas*. (tesis doctoral sin publicar). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Gallo, J.G. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal 2017*, Vol. 2, No. 8, pp. 64–85, ISSN: 2477-9024. Recuperado de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/342>
- Grant, R.M. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114–135.
- Hambrick, D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academic of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5–26.
- Hult, G.T.M., Ketchen, Jr. D., Slater, S.F. (2001). *Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance*. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 899–906.

- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, pp. 42–54.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53–70.
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta analytic 224 review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24–41.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
- Lado, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles & Snow: un estudio aplicando una escala multi-item. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, No. 2, pp. 33–43.
- López, L., Sánchez, G. (2007). Efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados. *Congreso Internacional de Marketing*, Universidad de Granada, p. 13.
- María, D.M., Bojica, A.M., Fuentes, F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, Vol.47, No. 3, pp. 397–400.
- McKee, D.O., Varadarajan, P.R., Pride, W.M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 31–44.
- McNeal, J.U., Lamb, C.W. (1980). Marketing orientation in nonprofit sector: the case of hospital. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 8, No. 1, pp. 26–32.
- Miles, M.P., Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: theory and practice*, pp. 49–59.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York: USA: McGraw–Hill.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. McGraw–Hill. Citado en Rodríguez, J.M. (2001). Configuraciones estratégicas y

- sistema de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Documento de trabajo*, No. 237/01. Universidad de Oviedo.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 546–562.
- Naman, J.L., Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137–153.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*, New York, USA: Free Press.
- Porter, M.E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. México D.F., México: Deusto.
- Rodríguez, J.M. (2001). Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow. *Documento de trabajo*, Vol. 237, No. 1. Universidad de Oviedo. Recuperado de <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2002a). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, No. 1, pp. 7–36.
- Smith, K., Guthrie, J., Chen, M. (1989). Strategy, size and performance. *Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 63–81.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, No. 3, pp. 207–217.
- Woodside, A.G., Sullivan, D.P., Trappey, R.J. (1999). Assessing relationships among 246 strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 2, pp. 135–146.



## ANEXO A

### Encuestas para Variables de Control

#### I. ENCUESTA DE MEDICIÓN PARA DINAMISMO DEL ENTORNO

##### Instrucciones:

A continuación, se presentarán al lado izquierdo ciertas preguntas, al lado derecho usted deberá seleccionar una respuesta de acuerdo a la escala mostrada a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo
3. En desacuerdo ligeramente
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)
5. Un poco de acuerdo
6. Moderadamente de acuerdo
7. Totalmente de acuerdo

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

Fuente: adaptado de las escalas de (Kohli y Jaworski 1990) y (Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez 2002).

Elaboración propia.

## ANEXO B

### Variable de Control

#### Resultados de la encuesta sobre la auto clasificación de la tipología estratégica

Tabla B-1

#### Auto clasificación de la tipología estratégica

CANT. EMPRESAS	PORCENTAJE	TIPO
64.00	33%	Defensiva
60.00	31%	Prospectiva
40.00	21%	Analizadora
30.00	15%	Reactiva
194.00	100%	MUESTRA TOTAL

48%	SON DEFENSIVAS Y REACTIVAS
52%	SON PROSPECTIVAS Y ANALIZADORAS

Fuente: resultados de la encuesta basada en la tipología estratégica de la auto clasificación por el método del párrafo de (Miles y Snow 1978).

Elaboración propia.