



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

INFORME PARCIAL DE INVESTIGACIÓN

(Enero 2008 - Diciembre 2008)

**El desempeño de las pequeñas y medianas
empresas (PyMES) de México bajo un enfoque de
orientación emprendedora.**

Registro asignado por la SIP: 20080280

Director del proyecto

José de la Paz Hernández Girón

Participantes

Dora Lilia Guzmán Cruz

Julio César Jiménez Castañeda

Verónica Hernández Mendoza

María Luisa Domínguez Hernández

Santa Cruz Xoxocotlán, Oax., enero de 2009

Contenido

Meta 1. Marco Teórico: Revisión de literatura

Desempeño ambiental y desempeño económico.	4
Antecedentes de la orientación emprendedora y desempeño.	6
Pequeña y Mediana Empresa (PyME).....	11
Orientación emprendedora.	13

Meta 2. Marco Teórico: Relación entre Variables, Conceptualización

Relación entre variables	19
Relación entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño	21
Relación entre la Orientación Emprendedora – Ambiente– Desempeño.....	22
Influencia del Ambiente Externo en la relación entre Orientación emprendedora Desempeño de la empresa	22
Influencia del Ambiente Interno en la relación entre Orientación emprendedora y el Desempeño de la empresa.....	23
Conceptualización:	23
Orientación Emprendedora	24
Desempeño de la empresa	24
El desempeño ambiental.....	25
Bibliografía.....	28

Introducción

De acuerdo a las metas programadas para el año 2008, se presenta a continuación el primer informe parcial del proyecto: “El desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de México bajo un enfoque de orientación emprendedora” con clave SIP20080280. Las metas fijadas para el primer año fueron:

Meta 1. Revisión de la literatura

Meta 2. Relación entre variables

Para tal efecto, se realizó una búsqueda amplia en la literatura sobre el tema, para detectar y consultar las fuentes bibliográficas con la finalidad de recopilar información relevante y necesaria relacionada a las variables de investigación. Esto nos permitió determinar y consultar que otros estudios e investigaciones se han realizado sobre el tema, la validez de nuestra investigación y los hallazgos de otras investigaciones.

Se analizaron los principales estudios que se han utilizado las variables del proyecto, lo que nos ha llevado a proponer un primer acercamiento al modelo de investigación.

Meta 1. Marco Teórico: Revisión de literatura

Desempeño ambiental y desempeño económico.

Después de una década parece que la idea sobre el desempeño no ha cambiado. De acuerdo con Lumpkin y Dess (1996, 153-154) el desempeño debe incluir múltiples medidas. Tales medidas podrían incluir medidas tradicionales como el crecimiento en ventas, participación del mercado y utilidades. Además los indicadores del desempeño global deberían ser útiles en la incorporación de las metas y objetivos de la empresa, niveles de aspiración así como otros elementos de satisfacción de los interesados. Las medidas alternativas de desempeño pueden competir dependiendo del tamaño y tipo de la empresa y su propiedad. Diez años después Eddleston y col. (2007) plantean que existe una multidimensionalidad subyacente a la estructura conceptual de desempeño, la multitud de indicadores utilizada responde a la necesidad de lograr una medida subjetiva fiable.

Como ejemplo basta ver lo que Hersey, Blanchard y Johnson (1998: 383) plantean, donde el desempeño organizacional desde el punto de vista del comportamiento organizacional, es el resultado de muchos factores, como la estructura organizacional, los conocimientos, los recursos materiales, la posición estratégica y los procesos humanos de la organización. Estos factores se integran y se relacionan en forma de estrategia para contribuir al desempeño.

Así surgen diferentes concepciones de desempeño, ejemplo:

Hult, Hurley y Knight (2004: 430) definen el desempeño del negocio como el logro de los objetivos organizacionales relacionados con la rentabilidad y crecimiento en ventas y posición en el mercado, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos generales del negocio.

Para Bourguignon (2004: 662) el desempeño del negocio es la realización de metas sin importar número y contenido, es un proceso que abarca resultados y significados, además comprende la alineación de los objetivos organizacionales con los resultados. Considera como criterios para medir el desempeño de manera cuantitativa los resultados del negocio como crecimiento en ventas, ingresos, expansión del negocio, datos contables. De manera cualitativa los significados en función del tiempo y espacio, se traducen en satisfacción de los empleados, su comportamiento y habilidades dentro del negocio.

También existe mucha polémica en cuanto a la forma de medir el desempeño:

Para evaluar el desempeño organizacional Pleshko y Soulden (2003, 262) usan medidas perceptivas sobre las utilidades, evitando el uso de los métodos de contabilidad que se consideran medidas inconstantes y asociadas con medidas objetivas. Preguntaron sobre el comportamiento de las utilidades en una escala de

pobre (1) a excelente (5) con base en cinco aspectos: competidores, metas y expectativas en los años anteriores, potencial de la empresa y crecimiento.

Rodríguez (2005, 41) utiliza como medidas de desempeño: los beneficios económicos/rentabilidad (contribución a los beneficios), ventaja competitiva sostenible, un trabajo con suficiente coordinación entre las áreas o departamentos receptores del conocimiento (coordinación organizacional), aprendizaje y/o desarrollo del personal. Concluye que el desempeño de una firma puede ser evaluado desde una perspectiva integral que involucra de una manera amplia los objetivos de la firma.

Hooley, y col. (2005) para medir el desempeño del negocio agrupan desempeño del mercado, del cliente, y financiero. En cuanto al mercado lo compone el crecimiento en ventas y la posición del negocio en el mercado, el financiero en general los niveles logrados de los ingresos en comparación con los competidores, aumento en los márgenes de ganancias y la reinversión. El desempeño del cliente se refiere a la lealtad del mismo y niveles de satisfacción del cliente en relación con los competidores.

Nahm, Vonderembse y Koufteros (2005: 589) mencionan que el desempeño para la empresa, incluye crecimiento en ventas, retorno sobre la inversión, ganancias del mercado y posición competitiva en general.

Marlin y col. (2007, 217) utilizan como medidas de desempeño el margen operativo, el retorno sobre activos y las utilidades diarias, y utilizan desempeño organizacional como sinónimo de éxito organizacional (229).

Domínguez y col. (2008, 86) consideran que “una medición subjetiva de desempeño en negocios pequeños es común porque hay dificultad para obtener datos y medidas objetivas como las siguientes:

Rentabilidad, medida como: Ganancias por ventas (ROS) = $\text{Ingresos netos} / \text{Ventas}$; Ganancias por activos (ROA) = $\text{Ingresos netos} / \text{Activos totales}$; Ganancias por inversiones (ROE) = $\text{Ingresos netos} / \text{Inversión a plazo fijo}$.

Eficiencia operativa medida como: Eficiencia de ventas (SALEFF) = $\text{Ventas} / \text{Número de empleados}$; Eficiencia de ingresos netos (NIEFF) = $\text{Ingresos netos} / \text{Núm. de empleados}$.

Inversión de capital medida por: Gasto de capital por ventas (CESA) = $\text{Gastos de capital} / \text{Ventas}$; Gasto de capital por activos (CETA) = $\text{Gastos de capital} / \text{Activos totales}$. Productividad medida con: Ventas reales (SAL) = $\text{Ventas nominales} / \text{Índice de precios al consumidor}$.

Empleo medido por: Empleo total (EMPL) = Número total de empleados. Y

Solvencia medida como: Deuda vs activos (LEV) = Deuda total / Activos totales;
Deuda a largo plazo vs inversión (LEV2) = Deuda a largo plazo / Inversión.

Además, generalmente los negocios pequeños no publican sus datos financieros o no los tienen.”

Según Melnyk y col. (2003, 330) hasta 1991, se creía que cualquier inversión en mejorar el desempeño medioambiental contribuiría a reducir las ganancias y los ingresos para los accionistas, y Porter desafió estas creencias y dio luz a un debate que aumentó el interés teórico y práctico sobre la posibilidad de que la rentabilidad y la reducción de la contaminación no eran metas mutuamente excluyentes, con lo que provocó un cambio dramático en las actitudes de los fabricantes hacia la responsabilidad medioambiental. Pero también dio pie a un concepto más amplio de desempeño de la empresa: el desempeño ambiental.

Antecedentes de la orientación emprendedora y desempeño.

La orientación emprendedora se reconoce en una empresa a través de la toma de riesgos, la innovatividad y la proactividad (Miller, 1983) autonomía y agresividad competitiva (Lumpkin y Dess, 1996).

La literatura indica que la orientación emprendedora tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa (Covin, Green y Slevin, 2006; Keh, Nguyen y Ng, 2007; Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund 2007). En gran medida, las investigaciones (Covin y Slevin 1989; Barringer y Bluedorn 1999; Wiklund y Shepherd 2003) han revelado fuertes vínculos entre la orientación emprendedora, varios atributos (conocimiento, administración, ambiente) y resultados a nivel empresa (desempeño).

Dentro del alcance de la investigación en orientación emprendedora, se han buscado diversos objetivos. Entre los principales está la identificación de los factores que predicen la orientación emprendedora, la identificación de los efectos de la orientación emprendedora en varias dimensiones del desempeño de la empresa y la identificación de variables que moderan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño (Covin, Green et al. 2006, p.58)

El estudio de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa ha sido estudiado por diversos autores: Smart y Conant (1994), Wiklund (1998), Wiklund (1999), Lumpkin y Dess (2001), Matsuno, Mentzer y Özsomer (2002), Yusuf (2002), Wiklund y Shepherd (2003), Rauch, Wiklund, Frese y Lumpkin (2004), Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, y Kyläheiko (2005), Wiklund y Sheperd (2005), Chow (2006), Covin, Green y Slevin (2006), Coulthard (2007), Keh, Nguyen y Ng (2007), Naldi, et al., (2007), Madsen (2007), Tang, Tang, Zhang y Li (2007), Avlonitis y Salavou (2007), Wang, (2008), Li, Huang y Tsai (2008), Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson (2008), como se muestra a continuación.

Smart y Conant (1994), analizaron la relación entre la orientación emprendedora, las competencias de mercadotecnia distintivas y el desempeño organizacional. Los resultados de este estudio mostraron que las empresas con más alta orientación emprendedora no presentaron índices más altos de competencias de mercadotecnia. En tanto que las empresas con altos grados de orientación emprendedora presentaron un desempeño organizacional más favorable.

Wiklund (1998; 1999) realizó un estudio sobre la sostenibilidad de la relación orientación emprendedora–desempeño entre pequeñas empresas Suecas durante tres años. Y encontró al igual que otros estudios una relación positiva, pero también durable y que se va incrementando a lo largo del tiempo, por lo que llegó a concluir que efectivamente existe sostenibilidad en la relación, que se ve afectada por las variables dinamismo ambiental, disponibilidad de capital (acceso al recurso financiero), tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa y tipo de industria.

Lumpkin y Dess (2001), investigan cómo dos dimensiones de la orientación emprendedora (proactividad y agresividad competitiva) se relacionan una a otra, cómo están relacionadas con el desempeño de la empresa y cómo su función difiere en los ambientes en los que la empresa actúa. Asimismo analizaron el papel del ciclo de vida de la industria como moderadora en la relación orientación emprendedora desempeño. Los resultados de su investigación muestran que las dimensiones de la orientación emprendedora tienen efectos independientes. Una postura de orientación emprendedora, es útil para la formulación de la estrategia que dependerá de las condiciones organizacionales o ambientales.

Matsuno, Mentzer y Özsomer (2002), analizaron los efectos de la orientación emprendedora y la orientación al mercado en el desempeño de la empresa. Los resultados muestran que el efecto positivo de la orientación emprendedora, en las medidas de desempeño, no es solamente directo, sino también existe un efecto positivo e indirecto en la orientación al mercado.

Yusuf (2002) analizó el papel de la incertidumbre ambiental en la relación orientación emprendedora y el desempeño. Sus resultados muestran que las industrias manufactureras tienen que responder con mayor intensidad emprendedora en las fases de incertidumbre y lograr niveles de desempeño más altos que las empresas comerciales.

Wiklund y Sheperd (2003) en su estudio realizado en pequeñas y medianas empresas, encontraron que los recursos basados en el conocimiento (aplicable al descubrimiento y explotación de oportunidades) están positivamente relacionados con el desempeño y que la orientación emprendedora mejora esta relación. Los resultados sugieren que la orientación emprendedora puede explicar los procesos administrativos que proporcionan a algunas empresas la habilidad para utilizar sus recursos con la finalidad de identificar y responder a las sugerencias ambientales más rápido que sus competidores. Los autores reafirman que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño es más compleja que solamente un simple efecto principal.

Rauch et al. (2004) realizaron un meta-análisis de la bibliografía sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño. Los resultados de su trabajo fueron que las cinco dimensiones de la orientación emprendedora varían independientemente con el desempeño. La innovatividad, proactividad y agresividad competitiva tienen una positiva y significativa relación con el desempeño. La orientación emprendedora tiene un efecto positivo en el desempeño. La relación con el desempeño objetivo fue más fuerte que con el desempeño perceptual. El tamaño de la empresa modera esta relación y el efecto es más fuerte en pequeños negocios. La cultura también modera esta relación, pero varía de forma importante de una región a otra.

Jantunen et al. (2005), exploraron los efectos la orientación emprendedora y las capacidades de reconfiguración de la empresa en el desempeño internacional. Los resultados indicaron que efectivamente existe una relación entre estas variables. La conducta emprendedora de la empresa combinada con las capacidades de reconfiguración constituye una fuente potencial de ventaja competitiva.

Wiklund y Sheperd (2005), investigaron las relaciones entre la orientación emprendedora, el desempeño de la empresa, el acceso al capital y el ambiente. Los resultados mostraron que efectivamente, la orientación emprendedora tiene una influencia positiva en el desempeño. El desempeño de la empresa también está influenciado por el acceso al capital financiero. Un resultado interesante en este estudio es que cuando ni el ambiente ni un enfoque de contingencia son utilizados, el papel del dinamismo ambiental parece insignificante, lo cual es inconsistente con la creencia que el ambiente dinámico puede mejorar el desempeño.

Los resultados del trabajo desarrollado por Chow (2006) en China, mostraron que la orientación emprendedora tiene un efecto significativo en el desempeño de la empresa. El ambiente del negocio mostró un impacto significativo en la orientación emprendedora y un efecto significativo negativo en el desempeño. Contrario a sus hipótesis, la interacción de la variable ambiental y la orientación emprendedora no tienen influencia significativa en el desempeño. Esto según el autor puede deberse al ambiente de transición que se vive en la República de China.

Lumpkin, Wales y Ensley (2006) exploraron la orientación emprendedora en el contexto de las nuevas y jóvenes empresas y examinaron cómo los beneficios del desempeño podrían cambiar dependiendo de la antigüedad de la empresa. Sus resultados mostraron que como empresas nuevas, el nivel más alto de riesgo estaba asociado con desempeños más bajos. El riesgo puede ser necesario para el éxito inicial, pero parece ser contraproducente conforme la empresa crece. La agresividad competitiva y la proactividad (dimensiones de la orientación emprendedora) están más fuertemente asociadas con el desempeño de las empresas nuevas. La innovatividad no se encontró fuertemente asociada al desempeño.

Covin, Green y Slevin (2006) realizaron un estudio en Estados Unidos, examinando el efecto de tres variables de procesos estratégicos (participación en

la toma de decisiones estratégica, modo de formación estratégica y aprendizaje estratégico del fracaso) en la relación orientación emprendedora–desempeño. Los resultados sugirieron que los efectos de la orientación emprendedora en el crecimiento en ventas de una empresa (desempeño) dependen de varias variables relacionadas al proceso estratégico. Con respecto a los efectos moderados observados en la participación en la toma de decisiones estratégicas, podría decirse que una orientación emprendedora es, en lo esencial una orientación hacia el crecimiento. Concordando con los resultados actuales, un estilo de administración mas autocrático/menos participativo ha sido defendido por las empresas con estrategias que buscan el crecimiento. El impacto supuesto del aprendizaje estratégico del error o fracaso en la relación orientación emprendedora–desempeño no fue encontrado.

Hughes y Morgan (2007) realizaron un estudio sobre el desempeño en la etapa embrionaria, es decir, los primeros años de existencia de empresas de alta tecnología. Sus resultados mostraron una relación significativa únicamente en las dimensiones de proactividad e innovatividad.

Coulthard (2007) analizó el papel de la orientación emprendedora en el desempeño de la empresa y la influencia potencial del dinamismo relacional, es decir, la velocidad y la habilidad para utilizar las relaciones (internas y externas) para efectuar el cambio y monitorear el ambiente. Los resultados mostraron que el dinamismo relacional puede actuar como un conducto entre la orientación emprendedora y los ambientes internos y externos de la empresa, ayudando a identificar y explotar oportunidades que pueden mejorar el desempeño.

Keh, Nguyen y Ng (2007), investigaron los efectos de la orientación emprendedora y la información del mercado en el desempeño de las pequeñas empresas. Sus resultados indicaron que la orientación juega un papel influyente en la adquisición y utilización de la información de mercado y, también tiene un efecto directo en el desempeño de la empresa.

Naldi et al. (2007), estudiaron la relación orientación emprendedora y desempeño, pero con un enfoque a la toma de riesgos en empresas familiares. De acuerdo a sus resultados, comprueban la hipótesis de que existe una relación positiva entre las dos variables principales, sin embargo a nivel unidimensional, la toma de riesgos no se asocia positivamente con el desempeño.

Madsen (2007) analizó la importancia de los cambios en la orientación emprendedora a lo largo del tiempo y en el desempeño de la empresa y, la importancia que los recursos inimitables (redes de trabajo, sistemas de gobierno y competencias únicas) pueden tener en esta relación. Los resultados mostraron que un cambio en la orientación emprendedora (más alto o más bajo) a lo largo del tiempo, puede ser importante para el desempeño de la empresa. También encontró que los recursos tienen importancia en el desempeño.

Tang, et al. (2007) analizó el impacto de la orientación emprendedora en el desempeño de las empresas de propiedad gubernamental y en las empresas de

propiedad privada, encontrando que la relación es más positiva entre las empresas del gobierno que entre las empresas privadas.

Avlonitis y Salavou (2007) exploraron las características de la orientación emprendedora de las pequeñas y medianas (emprendedoras activas y emprendedoras pasivas) para sugerir variaciones en las dimensiones de innovatividad del producto. Los resultados muestran que las empresas activas adoptan una orientación más agresiva, aunque la proactividad es igual en los dos tipos de empresas. También encontraron que la innovatividad difiere de un tipo de empresa a otra.

Wang (2008) examinó las relaciones entre la orientación emprendedora, la orientación al aprendizaje y el desempeño de la empresa. En esta investigación el autor encontró que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño está moderada por la orientación al aprendizaje. Solamente la innovatividad, la proactividad y la agresividad competitiva tuvieron un efecto significativo en el desempeño de la empresa.

Li et al. (2008) analizó el papel del proceso de creación de conocimientos en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa. Los resultados indican que la significancia del efecto directo de la orientación emprendedora en el desempeño, se reduce cuando el efecto indirecto de la orientación emprendedora a través del proceso de creación de conocimiento es incluido en un modelo de efecto total. Consecuentemente, la orientación emprendedora se relaciona con el desempeño y el proceso de creación de conocimiento, juega un papel mediador en esta relación.

Kellermanns et al. (2008) realizaron un estudio exploratorio de la orientación emprendedora en las empresas familiares, respecto a la edad, la pertenencia a la familia y el número de generaciones involucradas en la empresa. Los resultados muestran una fuerte relación de la orientación emprendedora en el desempeño. Las generaciones involucradas en la empresa tuvieron un impacto positivo en la orientación emprendedora y el desempeño. La edad y pertenencia no se relacionó al desempeño.

El estudio del desempeño a través de la orientación emprendedora, es un tema relativamente nuevo. Existen aspectos tanto internos como externos que no han sido analizados, lo cual genera oportunidades de investigación sobre la naturaleza de la actividad emprendedora y sus implicaciones en el desempeño de la empresa.

Como pudo observarse en la mayoría de los hallazgos se han encontrado relaciones fuertes y positivas de la orientación emprendedora con el desempeño, pero estos estudios han sido hechos en empresas de Estados Unidos, Europa y Asia. En Latinoamérica casi no existen estudios relacionados al tema, por lo que nace la duda cómo se aplica la orientación emprendedora en países como México. ¿Cómo se da la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño en

pequeñas y medianas empresas de México? ¿Cómo afecta la cultura en esta relación?

En los estudios anteriores no existe uniformidad en las dimensiones que componen a la orientación emprendedora. Unos estudios utilizan solamente tres: la innovatividad, la toma de riesgos y la proactividad. Otros toman en cuenta las cinco dimensiones (autonomía y agresividad competitiva). Sin embargo existen estudios en los que solamente utilizan alguna de ellas. Es entonces importante conocer el impacto de cada una de las dimensiones en el desempeño de la empresa, ya que cada una de estas dimensiones tiene un efecto independiente.

El desempeño en los estudios anteriores ha sido manejado como financiero y no financiero. Sin embargo en el mundo actual existe una creciente preocupación por los temas de conservación ambiental. En el estudio de la relación orientación emprendedora y desempeño existen muy pocos estudios que abordan esta problemática y sería muy interesante conocer el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño ambiental de las empresas. Es necesario para tal fin, dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿Las empresas con una estrategia de orientación emprendedora tendrán mayor desempeño ambiental? ¿Cómo se comportan este tipo de empresas? ¿Estas empresas se preocupan por la conservación del ambiente?

Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

La Pequeña y Mediana Empresa (PyME), no se encuentra ajena al fenómeno de la globalización, por el contrario, cobran ahora mayor importancia, ya que según Kroeger (2007, 1-5) en Estados Unidos son las pequeñas empresas el motor del crecimiento de la economía de ese país. Las grandes empresas han disminuido sus niveles de generación de empleos incluso se han ido a la bancarrota.

En los últimos años las PyME's han tomado un auge muy fuerte en los diferentes ámbitos del desarrollo económico, revisten una gran importancia en el desarrollo de los países y pueden ser la diferencia entre un país financieramente sano y otro que no lo sea tanto. Las Pymes extractivas, industriales, comerciales y de servicios, son consideradas como la parte medular de las economías de los países Europeos, Asiáticos y Americanos. Actualmente tienen un fuerte impacto en los mercados internacionales y participan activamente y establecen el derrotero en la economía mundial.

Según Domínguez (2003) en México, a partir de la entrada al Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (TLCAN) y el tratado con la Unión Europea, se ha intensificado la competencia entre las empresas. Ello ha incidido en forma profunda en la estructura de mercado de la industria mexicana y en el comportamiento de sus empresas. Por un lado, se aprecia un claro esfuerzo de las empresas por ser más eficientes y productivas. Por el otro, se observa un

incremento acelerado de las exportaciones industriales. Sin embargo, también se percibe una creciente brecha entre las empresas de mayor tamaño y el resto. Los mercados oligopólicos concentrados y diferenciados tienden a fortalecerse. Las pequeñas empresas sobreviven relativamente desarticuladas del progreso económico de los negocios de exportación.

Según datos de la Secretaría de Economía (<http://www.economía.gob.mx>) en el caso de México, las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPYME) generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. Se estima que en 2006 existían en México 4'007,100 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's.

La Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F. 2002) la estratificación de empresas. (Ver Tabla 1)

Tabla 1 Estratificación de las empresas en México.

Tamaño	Sector (clasificación por número de trabajadores)		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10	0 – 10	0 – 10
Pequeña Empresa	11-50	11 – 30	11 – 50
Mediana Empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran Empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Para clasificar el tamaño de las empresas se aplican diversos criterios como el empleo generado, las ventas realizadas, los activos que poseen, etc. Zevallos (2003) en un análisis sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina menciona que en varios países existe más de un criterio (y por lo tanto, más de una definición), además, algunos países hacen diferencias en la definición, dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios. En el caso de México la estratificación de las empresas oficialmente está regida por el número de trabajadores.

Como puede notarse, la importancia de la pequeña empresa en la economía es indiscutible, sin embargo, Kroeger (2007, 7) menciona que las PyME's tienen una alta tasa de fracaso ya que muchas desaparecen o mueren dentro de los cuatro primeros años de operación.

De acuerdo con Ladrón de Guevara (1997) las PyME's tienen una gran cantidad de problemas como son: la falta de planeación y aislamiento, dueños y personal ajenos a la administración del giro del negocio, técnicas y procedimientos obsoletos, falta de recursos, comercialización sin mercados, la imposibilidad de contar con canales de distribución fuera de su región, el volumen de producción y calidad de la misma, el deseo de tener siempre una organización ancestral e individual y la ausencia total de cultura administrativa.

Todos estos problemas evidentemente se relacionan con malos desempeños, empresas con ciclos de vida cortos, etc. Wiklund (1998) menciona que el

desempeño de las pequeñas empresas varía considerablemente en términos de crecimiento y utilidades.

Esas fluctuaciones en el desempeño pueden subsanarse. Belausteguigoitia (2004) afirma que existen evidencias empíricas de que un comportamiento emprendedor mejora el desempeño de las empresas, pues incrementa la voluntad para tomar riesgos y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios. Las empresas que han perdido la actividad emprendedora tarde o temprano se paralizan, se empolvan y mueren, debido a que son superadas por empresas más dinámicas. La inercia y el conformismo pueden ser fatales, por lo que es necesario saber cómo se reaviva la actividad emprendedora

De acuerdo con Covin, Green y Slevin (2006, p.74) el hecho de discutir que las empresas establecidas deban aprender a actuar de modo emprendedor no constituye una novedad. Lo que es menos obvio, es la manera en cómo los gerentes pueden hacer para asegurar mejor el éxito de las actividades emprendedoras de las empresas.

Orientación emprendedora.

En la literatura sobre la orientación emprendedora existen muchos trabajos que han investigado los efectos de la orientación emprendedora en las empresas y ha utilizado un gran número de diferentes variables (ver tabla 2).

Tabla 2. Variables utilizadas en el análisis de la orientación emprendedora

Autor	Tipo de empresa	Variables utilizadas	
Kellermanns, F. et. al. (2008)	Empresas familiares de Estados Unidos	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Pertenencia en la empresa (años de trabajo en la empresa, número de generaciones trabajando en la empresa)
		Dependiente	Crecimiento en el empleo
		Control	Género del gerente Tamaño de la organización basada en ventas
Wang, C. (2008)	Empresas manufactureras y de servicios del Reino Unido	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad, agresividad competitiva) Orientación al aprendizaje (compromiso al aprendizaje, mente abierta, visión compartida) Tipo de estrategia (prospectador, analizador y reactor)
		Dependiente	Retorno sobre capital empleado Reparto de utilidades Crecimiento en ventas
		Control	Tipo de industria (manufacturera o de servicio)
Tang, J. et. al. (2008)	Empresas manufactureras, servicio público, mayoristas y	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad)
		Dependiente	Tasa de crecimiento en ventas Participación en el mercado

Autor	Tipo de empresa	Variables utilizadas	
	minoristas, financieras y de bienes raíces en China		Tasa de crecimiento de utilidades antes de impuestos Desempeño global
		Control	Lugar de localización de la empresa Tamaño de la empresa Tipo de industria
Li, Y., Huang, J. y Tsai M. (2008)	Empresas de alta tecnología, manufactureras y de servicios de Taiwan	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad, agresividad competitiva) Procesos de creación de conocimientos (socialización, externalización, combinación, internalización)
		Dependiente	Satisfacción con el retorno sobre las inversiones Satisfacción con el retorno en equidad Satisfacción con el retorno sobre activos Satisfacción con el crecimiento en ventas Satisfacción con el crecimiento en empleados Satisfacción con el crecimiento en la participación en el mercado Satisfacción Rentabilidad con el retorno sobre ventas Satisfacción con el margen de utilidad neto Satisfacción con el margen de utilidad bruta
Avlonitis, G. y Salavou, H. (2007)	Pequeñas y medianas empresas de Grecia. (Alimentos y bebidas, textiles)	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, proactividad) Innovatividad del producto (novedad del producto hacia los clientes, singularidad del nuevo producto, novedad del producto hacia la empresa)
		Dependiente	Volumen de ventas Crecimiento en utilidades Margen de utilidad bruta Ingreso neto Participación en el mercado Cambios en la participación en el mercado Entrada a nuevos mercados
Tat Keh, H., (2007)	Empresas pequeñas de diferentes industrias (menudeo manufactura y servicios) en Singapore. Con menos de 100 empleados	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Adquisición de información (de fuentes personales e impersonales) Utilización de información para tomar decisiones de mercadotecnia (producto, precio, plaza, promoción)
		Dependiente	Rentabilidad Crecimiento en ventas Participación en el mercado Desempeño global Logro de objetivos y metas Proporcionar un trabajo seguro a los empleados Satisfacción con el desempeño de la empresa
Naldi, L. et.al. (2007)	Empresas familiares y no familiares de Suecia, dedicadas a la manufactura, a los servicios profesionales, al mayoreo y menudeo y otros tipos.	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad)
		Dependiente	Utilidades Crecimiento en ventas Flujo de efectivo Crecimiento de la red de valor
		Control	Desempeño pasado de la empresa Heterogeneidad ambiental Sector de la industria Edad de la empresa Independencia Tamaño de la empresa
Hughes M. y Morgan, R. (2007).	Empresas jóvenes de alta tecnología del Reino Unido	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, innovatividad, proactividad, agresividad competitividad, autonomía)
		Dependiente	Desempeño en el cliente Desempeño en el producto

Autor	Tipo de empresa	Variables utilizadas	
Tang, J. et. al. (2007)	Empresas manufactureras y no manufactureras en China	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Tipo de propiedad (privada, pública)
		Dependiente	Tasa de crecimiento en ventas Participación en el mercado Tasa de crecimiento de utilidades antes de impuestos Desempeño global
		Control	Lugar de localización de la empresa Tamaño de la empresa Tipo de industria
Lier, E. (2007)	Empresas pequeñas de un solo propietario en Noruega. Manufactura, servicios, industria primaria, hoteles, comercio, restaurantes y otros	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Sistema de recursos de gobierno (importancia del papel asesor de la junta de gobierno, importancia del papel de las redes de trabajo de la junta de gobierno). Recursos de redes de trabajo Competencias difíciles de copiar
		Dependiente	Posición den el mercado Participación en el mercado Crecimiento en ventas Crecimiento en el empleo Resultados financieros
		Control	Tamaño de la empresa Industria manufacturera Servicios
Coulthard, M. (2007)	Empresas Australiana pertenecientes a varias industrias (vitivinícolas, automotriz, franquicias y música)	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad, autonomía, agresividad competitiva) Ambiente externo (Dinamismo, munificencia, complejidad, características de la industria) Ambiente interno (cultura, estrategia, proceso de formulación de estrategias, estructura, recursos) Dinamismo relacional (confianza, comunicación y monitoreo ambiental)
		Dependiente	Nueva entrada Crecimiento de utilidades Participación en el mercado Rentabilidad Desempeño global Satisfacción de los <i>stakeholders</i>
Chang, S. et. al. (2007)	Empresas pertenecientes a la industria de la computación en Taiwan	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad, autonomía, agresividad competitiva)
		Dependiente	Flexibilidad de la manufactura (flexibilidad de nuevos productos, flexibilidad del volumen, flexibilidad de la mezcla de productos)
Chow, I. (2006)	Diversas empresas con un promedio de 24 años de antigüedad en China	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Capital humano (empleo) Ambiente del negocio (favorable, neutral, adverso)
		Dependiente	Utilidad en ventas
		Control	Factores organizacionales (Tipo de propiedad de la empresa (publica, privada), tamaño de la empresa, edad de la empresa, industria)
Covin, G., Green, K. y Slevin, D. (2006)	Empresas manufactureras de Estados Unidos	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad)

Autor	Tipo de empresa	Variables utilizadas	
			Procesos estratégicos (Participación en la toma de decisiones estratégicas, modo de formación de la estrategia, aprendizaje del fracaso,
		Dependiente	Tasa de crecimiento en ventas
		Control	Tamaño de la empresa Edad de la empresa Dinamismo ambiental Hostilidad ambiental
Stam, W. y Elfring, T. (2006)	Empresas de alta tecnología en la industria del software en Alemania	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Relaciones sociales Amistad Información
		Dependiente	Desempeño
		Control	Edad de la empresa Tamaño de la empresa
Lumpkin, G., Wales, W. y Ensley, M. (2006)	Empresas de Estados Unidos	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad)
		Dependiente	Crecimiento de ganancias Crecimiento en el empleo
		Control	Tamaño de la empresa Munificencia de la industria Amenaza competitiva
Wiklund, J. y Sheperd, D. (2005)	Empresas independientes de Suecia, pertenecientes a cuatro sectores (intensivo conocimiento, intensiva labor, servicios profesionales y minoristas)	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Acceso a capital financiero Dinamismo ambiental
		Dependiente	Utilidad bruta Rentabilidad Flujo de efectivo Ventas del año anterior Ventas actuales Empleados de tiempo completo del año anterior Empleados de tiempo completo actuales
		Control	Edad de la empresa Tamaño de la empresa Tipo de empresa (manufactura o servicio)
Nelson, B. y Coulthard, M. (2005)	Franquicias minoristas y de servicios en Australia	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad, agresividad competitiva)
		Dependiente	Crecimiento en ventas
Jantunen, A. et. al. (2005)	Empresas de alimentos, forestal, muebles, químico, metales electrónica, TIC y servicios de Finlandia	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Capacidades para reconfigurar
		Dependiente	Porcentaje de ventas internacionales sobre las ventas totales Número de países en que opera la empresa Crecimiento de ventas internacionales Satisfacción con las actividades internacionales
		Control	Tamaño de la empresa Experiencia internacional Dinamismo ambiental
Wiklund, J. y Sheperd, D. (2003)	PyMES de Suecia. Manufactureras, servicios, mayoristas	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Conocimiento de la empresa (experiencia tecnológica, experiencia en mercados)
		Dependiente	Crecimiento en Ventas Crecimiento en utilidades Crecimiento en el numero de empleados Margen de utilidad neta Innovación en productos/servicio Innovación en procesos

Autor	Tipo de empresa	Variables utilizadas	
			Adopción de nuevas tecnologías Calidad en producto/servicio Variedad en producto/servicio Satisfacción del cliente
		Control	Ambiente benigno Ambiente heterogéneo Desempeño pasado (utilidad neta, crecimiento en ventas, flujo de efectivo y crecimiento de la red de valor). Edad de la empresa Tamaño de la empresa
Matsuno, K., Mentzer, J. y Özsomer, A. (2002)	Empresas manufactureras de Estados Unidos (alimentos, tabaco, textiles, ropa, madera, entre otros)	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Orientación al mercado Estructura Organizacional (formalización, centralización, departamentalización)
		Dependiente	Participación en el mercado Porcentaje de nuevos producto respecto de las ventas totales Retorno sobre las inversiones
Yusuf, A. (2002)	Empresas de manufactura y de servicios de Países del Golfo Árabe	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, Proactividad) Incertidumbre Ambiental (Gobierno, competencia, tecnología y acceso al financiamiento)
		Dependiente	Retorno sobre ventas Retorno sobre las inversiones Retorno sobre los activos
		Control	Tamaño de la empresa Tipo de empresa
Lumpkin G. y Dess, G. (2001)	Empresas de diferentes sectores industriales en Estados Unidos	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad, agresividad competitiva) Dinamismo ambiental Hostilidad ambiental Ciclo de vida de la industria
		Dependiente	Crecimiento en ventas Retorno sobre ventas Rentabilidad
Wiklund, J. (1999)	Empresas manufactureras, de servicio y minoristas en Suecia	Independientes	Orientación emprendedora (toma de riesgos, Innovatividad, proactividad) Dinamismo ambiental Disponibilidad de capital
		Dependiente	Crecimiento en ventas Crecimiento en el empleo Crecimiento en ventas comparado con los competidores Crecimiento en el valor del mercado
		Control	Tamaño de la empresa Edad de la empresa Industria (manufactura, servicios y minoristas)
Smart, D. y Conant, J. (1994)	Empresas pequeñas del sur de Estados Unidos	Independientes	Orientación emprendedora (propensión a tomar riesgos, tendencia a ocuparse de actividades de planeación estratégica, habilidad para identificar las necesidades y deseos de los clientes, nivel de innovación, habilidad para perseverar en hacer que la visión de la empresa se vuelva una realidad, habilidad para identificar nuevas oportunidades) Competencias distintivas de mercadotecnia (actividades de procesos de planeación, capacidades en actividades específicas de mercadotecnia)

Autor	Tipo de empresa	Variables utilizadas	
		Dependiente	Ventas por metro cuadrado Manejo de flujos de efectivo Efectividad de reducción de costos Ventas por empleado Ingreso neto después de impuestos Crecimiento en ventas totales en los últimos 3 años Desempeño/éxito global de la tienda

Meta 2. Marco Teórico: Relación entre Variables, Conceptualización

Relación entre variables

En la tabla 3, se presenta el resumen de las variables utilizadas en los estudios sobre la orientación emprendedora y el desempeño, así como los factores externos e internos que modifican esta relación.

Las dimensiones de la orientación emprendedora en las investigaciones anteriores han sido principalmente la innovatividad, la proactividad y la toma de riesgos, sin embargo, hay investigadores que también han estudiado a la autonomía y la agresividad competitiva, encontrando fuertes vínculos con el desempeño, por lo que en esta investigación se tomarán en cuenta las cinco dimensiones que serán detalladas ampliamente en el capítulo de metodología.

El desempeño de la empresa ha sido analizado con diferentes indicadores pero con dimensiones similares: financiero y no financiero. El financiero se refiere a los indicadores contables y el no financiero a los aspectos subjetivos. Sin embargo en ninguno de los estudios analizados se ha considerado el desempeño ambiental que hoy en día también es una dimensión importante, por lo tanto en esta investigación se analizarán las tres dimensiones del desempeño de la empresa, y que al igual que las otras variables serán definidas y detalladas ampliamente en el capítulo relativo a la metodología.

En cuanto a los factores externos que moderan la relación orientación emprendedora con el desempeño de la empresa, la hostilidad ambiental, el dinamismo ambiental son las variables que más han sido analizadas y que tienen más incidencia en esta relación, por lo tanto estas dos dimensiones serán tomadas en cuenta en este estudio.

En lo que respecta a los factores internos que moderan la relación orientación emprendedora con el desempeño de las dimensiones más utilizadas son aquellas que se refieren a los procesos estratégicos utilizados por la empresa, la forma como se elaboran los planes estratégicos, la participación en toma de decisiones, la cultura organizacional, el aprendizaje. Como factores internos también se han utilizado en la mayoría de los estudios la antigüedad de la empresa y su tamaño, pero han sido analizadas solamente como variables de control.

Otra variable que interviene en los estudios anteriores pero que no se tomará en cuenta es la orientación al mercado, ya que se considera que la orientación emprendedora es una actitud estratégica tomada por la empresa que incluye esta orientación en sus dimensiones de proactividad e innovatividad. Con la proactividad la empresa está constantemente monitoreando su ambiente (cliente),

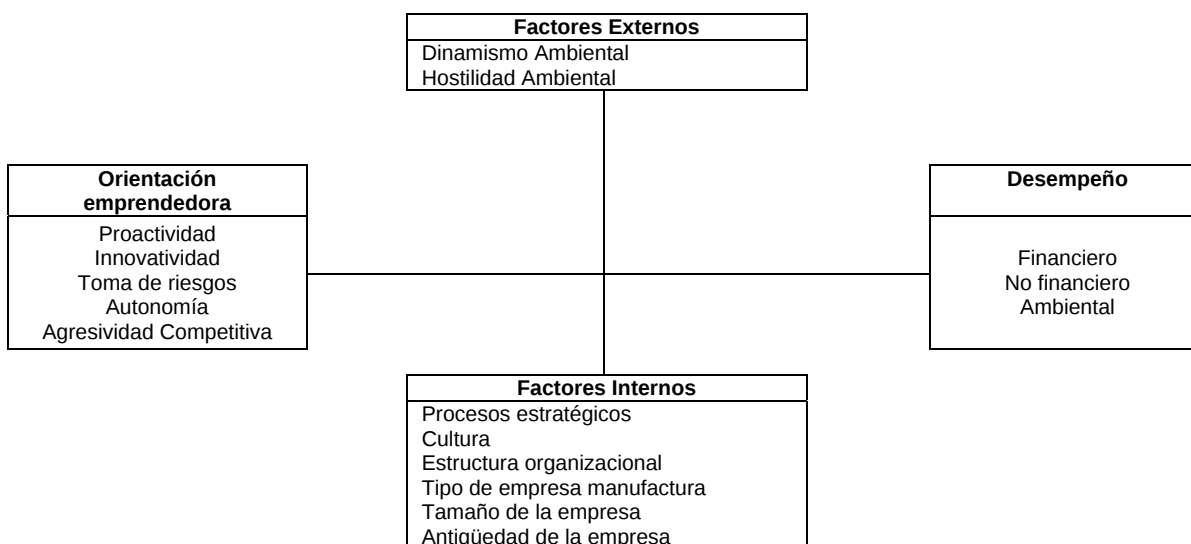
con la innovatividad la empresa estará tratando de satisfacer las demandas de los clientes.

Tabla 3. Variables utilizadas en la relación entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño

Orientación Emprendedora	Factores Internos	Desempeño	
Proactividad Innovatividad Toma de riesgos Autonomía Agresividad competitiva Propensión a tomar riesgos Tendencia a ocuparse de actividades de planeación estratégica Habilidad para identificar las necesidades y deseos de los clientes Nivel de innovación Habilidad para perseverar en hacer que la visión de la empresa se vuelva una realidad Habilidad para identificar nuevas oportunidades	Procesos de creación de conocimientos Adquisición de información (mercados) Procesos estratégicos Recursos de redes de trabajo Relaciones sociales Cultura Tipos de estrategia Amistad Propiedad Sistema de recursos de gobierno Capacidades Capital humano Competencias difíciles de imitar Mercadotecnia Experiencia tecnológica y de mercados Confianza y comunicación Disponibilidad de capital Estructura organizacional (formalización, centralización, departamentalización) Orientación al aprendizaje (compromiso al aprendizaje, mente abierta, visión compartida) Orientación al mercado Pertenencia en la empresa Edad de la empresa Tamaño de la empresa	Adopción de nuevas tecnologías Calidad en producto/servicio Cambios en la participación en el mercado Crecimiento de ganancias Crecimiento de la red de valor Crecimiento de ventas internacionales Crecimiento en el empleo Crecimiento en el valor del mercado Crecimiento en utilidades Crecimiento en ventas Desempeño en el cliente Desempeño en el producto Desempeño global Efectividad de reducción de costos Empleados de tiempo completo actuales Entrada a nuevos mercados Flexibilidad de la manufactura Flujo de efectivo Ganancias por share, Ingreso neto después de impuestos Innovación en procesos, productos y servicios Logro de objetivos y metas Manejo de flujos de efectivo Margen de utilidad bruta Margen de utilidad neta Nueva entrada Número de países en que opera la empresa	Participación en el mercado Porcentaje de nuevos producto respecto de las ventas totales Porcentaje de ventas internacionales sobre las ventas totales Posición en el mercado Proporcionar un trabajo seguro a los empleados Rentabilidad Retorno sobre capital empleado Retorno sobre las inversiones Retorno sobre los activos Retorno sobre ventas Satisfacción con el crecimiento en empleados Satisfacción con el crecimiento en la participación en el mercado Satisfacción con el crecimiento en ventas Satisfacción con el desempeño de la empresa Satisfacción con el margen de utilidad bruta Satisfacción con el margen de utilidad neto Satisfacción con el retorno en equidad Satisfacción con el retorno sobre activos Satisfacción con el retorno sobre las inversiones Satisfacción con las actividades internacionales Satisfacción de los <i>stakeholders</i> Satisfacción Rentabilidad con el retorno sobre ventas Tasa de crecimiento de utilidades antes de impuestos Ventas por empleado Ventas por metro cuadrado Volumen de ventas
	Factores Externos		
	Dinamismo ambiental Munificencia Complejidad Características de la industria Acceso a capital financiero Ambiente del negocio Incertidumbre Ambiental (Gobierno, competencia, tecnología y acceso al financiamiento)		

Tomando como base la tabla 3 y la estructura conceptual de Lumpkin y Dess (1996, 152), se ha elaborado el modelo conceptual de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa (Ver figura 1)

Figura 1 Modelo conceptual de investigación de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño



Relación entre la Orientación Emprendedora y el Desempeño

Miller (1983, 771) comenta que una empresa con orientación emprendedora, es aquella que se encarga de la innovación en productos y mercados, toma algún tipo de riesgo con nuevos negocios, es la primera en utilizar o adoptar innovaciones proactivas, derrotar al competidor. Estas empresas monitorean los cambios en los mercados y responden rápidamente capitalizando de esta forma las oportunidades, logrando como resultado un alto desempeño.

Lumpkin y Dess (1996, 151-152) mencionan que la importancia de la actividad emprendedora en la administración estratégica de las empresas ha sido ampliamente reconocida en la literatura sobre estrategias. La orientación emprendedora es un ingrediente importante para el éxito organizacional. Según Rauch et al. (2004), esto se debe principalmente porque las empresas con orientación emprendedora están constantemente monitoreando su ambiente y son las primeras en realizar innovaciones y como consecuencia de esto, tomando riesgos, buscando oportunidades, anticipándose a la demanda y emprendiendo estrategias competitivas muy poderosas, lo que genera que tengan un fuerte desempeño, o por lo menos, un desempeño superior al promedio de las industria.

En el estudio de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, ha sido ampliamente conocido que existe una relación directa y positiva, como lo confirman las investigaciones previas (Smart y Conant; 1994;

Wiklund 1998; Wiklund 1999; Lumpkin y Dess 2001; Matsuno, Mentzer y Özsomer 2002; Yusuf 2002; Wiklund y Shepherd 2003; Rauch, et al. 2004; Jantunen, et al. 2005; Wiklund y Sheperd 2005; Chow 2006; Covin, Green y Slevin 2006; Coulthard 2007; Keh; Nguyen y Ng 2007; Naldi; et al.; 2007; Madsen 2007; Tang et al. 2007; Avlonitis y Salavou 2007; Wang; 2008; Li; Huang y Tsai 2008; Kellermanns et al. 2008).

Sin embargo en la literatura sobre la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño ha carecido de consistencia en la utilización de las dimensiones que componen esta orientación y también debido a la naturaleza de independencia de esas dimensiones ya que tienen efectos diferentes en el desempeño de la empresa.

Relación entre la Orientación Emprendedora – Ambiente– Desempeño

En el estudio de la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa debe considerarse efecto moderador de ciertas variables (Covin y Slevin, 1989). Lumpkin y Dess, (1996, 152-153) señalan que los factores ambientales, tales como el dinamismo y munificencia, o factores estructurales, tales como la descentralización de la toma de decisiones, puede influenciar el desempeño de las empresas con una orientación emprendedora. Escriba, Sánchez y Sánchez (2008, 467) mencionan también que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño podría verse moderada por las características del entorno que rodea a las empresas (ambiente externo) y por las características y actitudes propias del equipo directivo de las mismas (ambiente interno).

Influencia del Ambiente Externo en la relación entre Orientación emprendedora Desempeño de la empresa

Es de aceptación general que el desempeño de la empresa se ve expuesto de manera importante a la influencia de ciertas fuerzas y elementos externos ajenos al control de la empresa. Existen argumentos teóricos y evidencia que sugiere que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa se ve afectada por las condiciones del ambiente externo dando como resultado que el desempeño no sea igual en todas las empresas.

Wiklund (1998), concluyó su estudio indicando que el dinamismo ambiental tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa, demostrando que el impacto positivo de la orientación emprendedora en el desempeño puede ser mayor si la empresa actúa en ambientes más dinámicos. Se

Lumpkin y Dess (2001) encontraron que el papel del ambiente como moderador es muy importante. La orientación emprendedora de la empresa es más efectiva en ambientes dinámicos que en ambientes hostiles. Yusuf (2002) encontró que todas

las dimensiones de la incertidumbre ambiental fueron estadísticamente significantes y están positivamente relacionadas con la orientación emprendedora de la empresa, determinando que la orientación emprendedora conduce tanto al crecimiento como al desempeño financiero de la empresa. Tang et al. (2008) concluyeron que el ambiente de la industria puede tener diferentes efectos en esta relación.

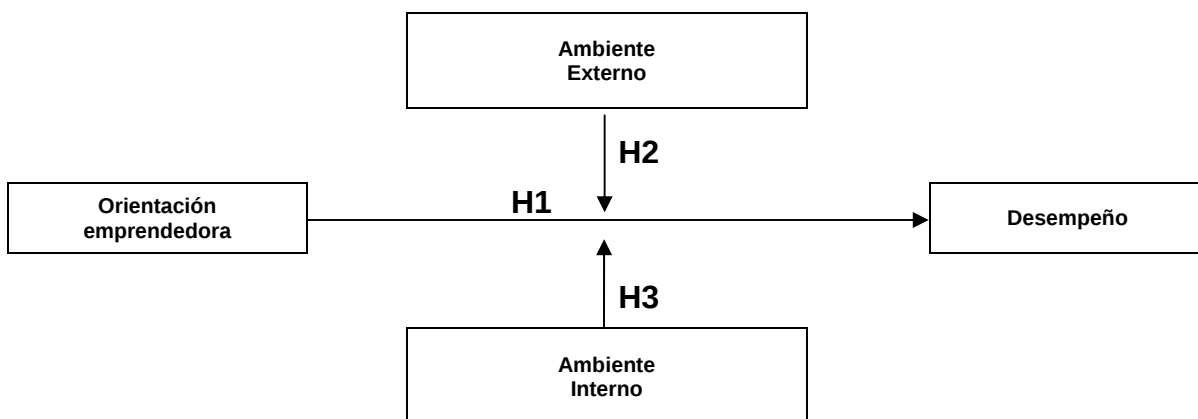
Influencia del Ambiente Interno en la relación entre Orientación emprendedora y el Desempeño de la empresa

Además del efecto moderador de ciertos factores externos, ya considerados en el apartado anterior, la relación entre la orientación emprendedora de una empresa y su desempeño puede verse moderada por aspectos internos, tales como las características y actitudes propias de los equipos directivos responsables de las decisiones estratégicas de la empresa.

Smart y Conant (1994), encontraron que las competencias de mercadotecnia distintivas, modifican positivamente esta relación. Wiklund y Sheperd (2005), encontraron que la facilidad para acceder al capital es un factor importante en la relación orientación emprendedora y el desempeño ya que obtener este financiamiento le permite a la empresa realizar las actividades de innovación y puede retar a sus competidores con productos nuevos

Covin, Green & Slevin, (2006), encontraron que los procesos estratégicos como la toma de decisiones y el modo de elaborar las estrategias moderan positivamente la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño.

Figura 2. Modelo propuesto para el trabajo de investigación



Keh, Nguyen & Ng (2007) encontraron que la información juega un papel muy importante en la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa, ya que la información está positivamente relacionada al desempeño. Sus hallazgos muestran que las empresas con orientación emprendedora y que

utilizan la información para determinar sus acciones de mercadotecnia tienen mayor desempeño. Naldi, et al. (2007) encontraron que los procesos y prácticas y los el contexto organizacional relacionadas a la toma de riesgos están afectan la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa.

Escriba, Sánchez y Sánchez (2008) mencionan que la evidencia obtenida en su estudio, parece indicar que la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño se ve moderada por el comportamiento estratégico de la empresa, es decir, el tipo de crecimiento y la orientación competitiva de la empresa y por la experiencia previa de los directivos en otras empresas y sectores.

Una representación sagital de la revisión de literatura se resume en la figura 2 donde se propone el primer acercamiento al diseño de investigación.

Conceptualización:

Orientación Emprendedora

La orientación emprendedora se refiere a la orientación estratégica y a los aspectos de la actividad emprendedora de la empresa. Desde el enfoque de estrategias de la empresa, Covin y Slevin (1991) mencionan que la orientación emprendedora se refiere a los procesos, prácticas y procesos de toma de decisiones a nivel empresa. Es una postura estratégica para detectar y aprovechar oportunidades. Mintzberg (1973, 45) menciona que la orientación emprendedora se enfoca principalmente hacia las oportunidades, los problemas son secundarios. Esta orientación está fuertemente conectada al campo de la estrategia.

Miller (1983, 771) concluyó su trabajo mencionando que la empresa con orientación emprendedora le da importancia a la innovación en productos y mercados, le gusta tomar riesgos y trata de ser la primera con innovaciones proactivas, tratando de “madrugar” a los competidores.

En la literatura se reconoce el carácter multidimensional de la orientación emprendedora y se distingue fundamentalmente tres componentes clave: la innovatividad (*innovativeness*), la toma de riesgos (*risk taking*), y la proactividad (*proactivity*) (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989). Lumpkin y Dess (1996) sugieren dos componentes adicionales, e intensamente relacionadas con las anteriores: la autonomía (*autonomy*) y la agresividad competitiva (*competitive aggressiveness*) o actitud desafiante hacia los competidores.

Desempeño de la empresa

La definición de desempeño de la empresa es un tema complejo, ya que este depende de los objetivos de la empres, sin embargo se han manejado términos como resultados de la empresa, productividad, rentabilidad, competitividad, desempeño superior, satisfacción con los resultados, satisfacción personal, etc.

Existen estudios que han tratado de definir el desempeño de la empresa (como los de Venkatraman y Ramanujam, 1986 y Laitinen, 2002), pero en general, no existe acuerdo alguno.

En la investigación sobre la actividad emprendedora, el desempeño es un constructo multidimensional. De acuerdo con Lumpkin y Dess (1996, p153-154), podría ser considerado como el crecimiento en ventas, participación del mercado y la rentabilidad. Podría también considerarse como las metas y objetivos, niveles de aspiración, así como otros elementos de satisfacción de los accionistas, independencia o autonomía.

Medir el desempeño de la empresa representa un gran desafío para los investigadores. Los propietarios o gerentes de las empresas generalmente tienden a no proporcionar datos sobre su negocio, en su lugar pueden utilizarse medidas perceptuales. Yusuf (2002 p. 91-92) dice que es muy común en los empresarios negarse a proporcionar información objetiva y actual acerca del desempeño organizacional de su empresa a los investigadores. Además, cuando los datos se encuentran disponibles, no son representativos del desempeño actual de la empresa, ya que los gerentes o propietarios por varias razones manipulan los resultados de su desempeño.

Kroeger (2007, p.48-49) comenta que medir el desempeño de la empresa ha sido y sigue siendo un gran desafío para los investigadores. El enfoque convencional que evalúa el desempeño de las empresas ha considerado a la rentabilidad que generalmente es evaluada a través del retorno sobre las inversiones (ROI). Sin embargo, muchos investigadores han criticado la validez del ROI como único indicador del desempeño de la empresa.

El desempeño ambiental

Los líderes de la empresa que ignoran totalmente las actividades voluntarias de protecciones del ambiente también ignoran algunos beneficios financieros importantes y desperdician algunas oportunidades económicas. Esto puede tener sentido económico en un mundo de muchas oportunidades comerciales excelentes, que son más atractivas que las manejadas medioambientalmente. La dirección necesita evaluar los costos y beneficios potenciales de cada tipo de oportunidad para establecer las prioridades correctas, y entonces analizar si los resultados, de la oportunidad medioambiental, se constituyen en una ganancia económica real. Esto requiere que la dirección de la empresa esté bastante consciente del negocio potencial y de las oportunidades. O en otros términos, los economistas y gerentes que ignoran los beneficios medioambientales son malos profesionales (Schaltegger and Synnestvedt, 2002, 344).

De las conclusiones de Schaltegger y Synnestvedt, (2002, 345) puede deducirse que hay tres pasos para llegar al desempeño ambiental. Cuando la dirección reconoce que hay metas comparativas económicas y medioambientales, ha dado el primer paso en la responsabilidad social y la valoración medioambiental, el

segundo paso es que sea capaz de escoger el nivel de actuación económicamente deseado: orientado al mercado o el de ecoeficiencia. Y el tercero sería perfeccionar un sistema de administración medioambiental (SAM) corporativo.

El SAM tiene como propósito desarrollar, implementar, manejar, coordinar y monitorear las actividades medioambientales corporativas para lograr dos metas: el cumplimiento de la regulación medioambiental y la reducción de los desperdicios. Según Melnyk y col. (2003, 329) las empresas en la posesión de un SAM formal perciben bien los impactos más allá de la disminución de la contaminación y ven un impacto positivo crítico en muchas dimensiones del desempeño de sus operaciones. El desempeño corporativo mejora al reducir los costos, mejorar la calidad del producto, con la reducción de desperdicios desde el diseño y durante el proceso de selección de equipo, y con la reducción del tiempo de exposición a los contaminantes.

Entonces el desempeño ambiental se explica mejor con los conceptos de dirección medioambiental de las diferentes empresas y con las correlaciones entre las actividades de protección del ambiente y la actuación económica. Las cualidades directivas moderan la relación entre el desempeño medioambiental y el económico. Aunque la superioridad en la actuación medioambiental no necesariamente conduce a la ventaja competitiva.

Porque hay empresas con el mismo concepto de dirección medioambiental pero con niveles diferentes de actuación medioambiental y económica, la prueba (en esos casos) requiere acercamientos estadísticos que manejen más de una variable dependiente. Los métodos estadísticos pertinentes serían modelos de ecuaciones estructurales o análisis de regresión aplicados en los sistemas de ecuaciones.

No sólo la protección del ambiente económicamente sustentable tiene un efecto beneficioso en el éxito económico, sino también la protección del ambiente practicado normalmente por una empresa. Aunque nadie creará que un número indefinido de actividades de prevención de polución realmente pueden aumentar el desempeño económico. Aún así, el precio neto de los beneficios marginales de la protección del ambiente cada vez está disminuyendo y más pronto que tarde el incremento del esfuerzo medioambiental igualará los costos netos y pasará a beneficios económicos de esa actividad ambiental.

Los administradores de cualquier empresa están interesados en reducir costos e incrementar ingresos, sin embargo las grandes empresas son las que están en posibilidades de reestructurar sus inversiones hacia un desempeño altamente

sostenible, además pueden orientar e influenciar a su sector para reducir el riesgo social y medioambiental local o regional.

Después de analizar un modelo multifactorial en empresas europeas, Rennings y col. (2003, 41) concluyen que por la falta de incentivos las empresas no instalan o mejoran voluntariamente los sistemas de administración ambiental, a pesar de que es deseable desde una perspectiva social. Esto debido a que las empresas que realizan actividades medioambientales y sociales no necesariamente tienen un desempeño económico mejor que aquellas empresas que no realizan tales actividades.

Varios estudios empíricos ofrecen una explicación clave de la conducta medioambiental de las empresas, pero ninguno en sus análisis confía en la información proporcionada por los gerentes de esas empresas. El acercamiento de la investigación dominante en el campo de contaminación industrial ha estado presente en las medidas de la política global y la legislación por constituir empresas más responsables, y seguidoras de los requisitos medioambientales.

Según Lombera (2006) *“Alexander Barkawi, director de los Índices SAM (Dirección de Capitales Sostenibles, por sus siglas en inglés), aseguró que impulsaron el Índice de Sustentabilidad Dow Jones (DJSI) y Cada año, el DJSI califica a más de 2 mil 500 compañías globales de acuerdo con su desempeño medioambiental, lo que arroja inversiones totales por 5 mil 500 millones de dólares para las mejor calificadas, que son 10% de las que participan en el estudio. ... El secretario general de la Organización Internacional de Normalización (ISO), Alan Bryden, afirmó que los certificados internacionales de desempeño califican el desarrollo de nuevas tecnologías, calidad y seguridad, pero también el comportamiento medioambiental de las empresas”*

Divulgación medioambiental de las empresas.

- (1) La cantidad total de desperdicios tóxicos generados, transferido o reciclados;
- (2) Las multas financieras resultado de las violaciones de leyes medioambientales federales
- (3) La Parte Potencial Responsable (PRP): la designación de la responsabilidad de limpieza de los sitios de desperdicio riesgosos; y
- (4) La ocurrencia de derramamientos de aceite y químicos reportados.

Bibliografía

- Armstrong, J. & Collopy, F. (1996)** Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of Marketing Research* 33(2) 188-199
- Avlonitis, G., & Salavou, H. (2007).** Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Barringer, B. & Bluedorn, A. (1999).** "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." *Strategic Management Journal* 20(5) 421-444.
- Belausteguigoitia, I. (2004).** La actividad emprendedora en las organizaciones, ITAM.
- Chow, I. (2006).** The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 11.
- Coulthard, M. (2007).** The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.
- Covin, J., Green, K., & Slevin, D. (2006).** Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989).** "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal* 10(1) 75-87.
- D.O.F. (2002).** Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Economía. México. Primera Sección: 49-56.
- Day, G. & Wensley, R. (1988).** Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive. *Journal of Marketing* 52(2) 1-20
- Domínguez, L. (2003).** "Necesidades de bienes y servicios ambientales en las micro y pequeñas empresas: el caso mexicano". CEPAL-Serie Medio Ambiente y Desarrollo No. 61. Santiago de Chile.
- Dominguez, M., Hernández J. & Guzmán D. (2008)** Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. *Contaduría y Administración FCA UNAM* 225 79-101
- Escriba, A., Sánchez, L. & Sánchez, E. (2008).** Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship. *International Small Business Journal* 26(4) 463-489
- Gatignon, H. & Xuereb, J (1997).** Strategic orientation of the firm new product performance. *Journal of Marketing Research* 34(1) 77
- González, J. (2003).** "Comprensiones de la iniciativa emprendedora desde su historia, el individuo y el proceso. *Revista Gestión y Desarrollo de la Universidad de San Buenaventura, Cali* (6)2
- Holt, D. (1992)** *Entrepreneurship: New Venture Creation*. India: Prentice Hall

- Hughes, M., & Morgan, R. (2007).** Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005).** Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Keh, H., Nguyen, T., & Ng, H. (2007).** The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Barnett, T., & Pearson, A. (2008).** An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review* 21(1) 1-14.
- Kholi, A. & Jaworski, B. (1990).** Market-Oriented: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 1-18.
- Kirchhoff, B. (1991).** Entrepreneurship's Contribution to Economics. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(1) 93-112.
- Kroeger, James W. (2007).** "Firm performance as a function of entrepreneurial orientation and strategic planning practices" D.B.A. dissertation, Cleveland State University, United States -- Ohio. Retrieved June 1, 2008, from Dissertations & Theses: Full Text database. (Publication No. AAT 3295038).
- Ladrón de Guevara, R. (1997).** "La crisis de la micro, pequeña y mediana empresa." *Revista Ciencia Administrativa. Universidad Veracruzana* (1).
- Laitinen, E. (2002).** A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18(1) 65-99
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2008).** Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management. Artículo en prensa*
- Lombera M. (2006).** Sustentabilidad, el negocio del presente. Noticias Financieras. El Universal. México, noviembre 13.
- Lumpkin, G. & Dess G. (1996).** Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review* 21(1) 135-172
- Lumpkin, G., & Dess, G. (2001).** Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Wales, W. J., & Ensley, M. (2006).** *Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderating role of venture age.* Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Madsen, E. (2007).** The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms—A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 185-204.
- Matsuno, K., Mentzer, J., & Özsomer, A. (2002).** The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.

- Miller, D. (1983).** The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7) 770-791
- Miles, R. & Snow, (1978).** Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review* 3(3) 546-562
- Melnik S., Sroufe, R. & Calantone R. (2003).** Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management* 21(3) 329–351
- Murphy, P., Liao, J. & Welsch, H. (2006).** "A conceptual history of entrepreneurial thought." *Journal of Management History* 12(1): 12-35.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007).** Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Narver, J. & Slater, S. (1990).** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 20-35.
- Othtamaa, M. (2006)** Entrepreneurship. *Conference Proceedings of the Estiem vision of cycles seminar (pp. 18-26)* Oulu, Finland.
- Rennings Klaus, Michael Schröder and Andreas Ziegler (2003)** "The economic performance of European stock corporations. Does sustainability matter?" *Greener Management International* () 44, 33-43
- Reynolds, P.(1991).** Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory Practice* 16(2) 47-70
- Schaltegger S. & Synnestvedt, T. (2002).** The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management* 65(4) 339-346
- Shaver, K & Scott, L. (1991).** Person, process, choice: The psychology of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (2), 23-46
- Smart, D., & Conant, J. (1994).** Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-39.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990).** "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal Special Issue* 11 17-27
- Stewart, A. (1991).** A Prospectus on the Anthropology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16(2) 71-91.
- Sulaiman, A., Christensen, T. & Hughes K. (2004).** The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society* 29(5-6) 447–471.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L., Zhang, Y., & Li, Q. (2008).** Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 219-239.
- Thoumrungroje, A. & Tansuhaj, P. (2007).** "Globalization effects and firm performance". *Journal of International Business Research*, (6)2, 43-58.

- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986).** Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4) 801-814
- Wang, C. (2008).** Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wiklund, J. (1998).** *Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms. Longitudinal evidence.* Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, U.S.A.
- Wiklund, J. (1999).** The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1).
- Wiklund, J. (2004).** *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence.* Paper presented at the 24th. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, Scotland.
- Wiklund, J., & Sheperd, D. (2003).** Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005).** Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yusuf, A. (2002).** Environmental Uncertainty, the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance. *International Journal of Commerce and Management*, 12(3/4), 83-103.
- Zevallos, E. (2003).** "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina." *Revista de la CEPAL* 79(Abril): 53-70.