

Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa

Andreu Blesa Pérez • María Ripollés Meliá¹
Universidad Jaume I

RECIBIDO: 7 de octubre de 2003

ACEPTADO: 15 de febrero de 2005

Resumen: El análisis de la relación existente entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el rendimiento de las empresas ha centrado el interés de los investigadores en la última década. La relación entre cada una de estas orientaciones y el rendimiento empresarial está bien documentada en los dos cuerpos de la literatura especializada. Sin embargo, y a pesar de que la literatura parece apuntar que no se trata de dos orientaciones empresariales excluyentes sino complementarias, pocos son los trabajos que se han preocupado por analizar los efectos conjuntos de ambas orientaciones sobre el rendimiento empresarial. El propósito de este trabajo es analizar el sentido de la relación entre ambas orientaciones, de tal forma que podamos establecer conclusiones que contribuyan al esclarecimiento sobre el orden de dependencia de ambas orientaciones. Los resultados obtenidos en nuestro estudio permiten arrojar luz sobre la relación existente entre ambas orientaciones empresariales. La comparación de modelos que contemplaban como antecedente a una y otra orientación alternativamente permite afirmar que la orientación emprendedora puede considerarse como un antecedente de la orientación al mercado.

Palabras clave: Orientación al mercado / Orientación emprendedora / Rendimiento empresarial / Marketing/entrepreneurship interface.

Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Performance

Abstract: The analysis of the relation between entrepreneurial orientation, market orientation and business performance has become a focus of interest for researchers over the last decade. The relations between entrepreneurial orientation and business performance, and between market orientation and business performance are well documented in the two bodies of specialized literature. However, despite the fact that the literature appears to indicate that both business orientations are not exclusive but actually complementary, very few studies have examined the joint effect of both orientations on business performance. The aim of this paper is to analyze the relation between both orientations in such a way as to draw conclusions that will contribute to clarifying the order of dependence between them. The results of our study enable us to throw some light on the relation between both business orientations. The comparison of models that consider each orientation as an antecedent alternately allows us to state that entrepreneurial orientation can be considered as an antecedent of market orientation.

Key Words: Market orientation / Entrepreneurial orientation / Business performance / Marketing/entrepreneurship interface.

INTRODUCCIÓN

Recientemente, un amplio número de trabajos ha emergido de la conjunción Marketing/Entrepreneurship. Las comunalidades entre ambas áreas han sido objeto de numerosos simposios, congresos internacionales, revistas e incluso libros. Tres son los motivos que principalmente justifican el interés de los investigadores por el *Interface* entre el Marketing y el *Entrepreneurship* (IME). En primer lugar tanto la disciplina del Marketing como la del *Entrepreneurship* ofrecen argumentos sólidos que pueden ayudarnos a explicar el rendimiento empresarial. En segundo lugar, ambas disciplinas comparten su interés por muchos aspectos (p. e. estudio de la innovación empresarial o de las redes entre empresas). Y, por último, cada vez hay un mayor consenso en reconocer que existen diferencias claras entre el marketing tradicional y la concepción

del marketing de las empresas emprendedoras (Stokes, 2000).

La mayoría de la investigación en este campo común ha seguido dos caminos dependiendo del origen y de los objetivos concretos del grupo de investigación. Así, la literatura sobre “creación de empresas y función empresarial” (*Entrepreneurship*) pone énfasis en la importancia de la orientación emprendedora² de la empresa como determinante de su rendimiento empresarial (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996) y analiza cómo las empresas emprendedoras aplican las estrategias y tácticas del marketing.

Por el contrario, los trabajos realizados por investigadores cuyo origen puede atribuirse al área de marketing resaltan los conceptos y las técnicas de marketing a la hora de explicar el rendimiento de las empresas y consideran cómo esta relación se ve potenciada en empresas emprendedoras (Hills *et al.*, 1988; Hills,

1994; Romano y Ratnatunga, 1995; Carson, 1999).

El análisis de la relación existente entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el rendimiento de las empresas ha centrado el interés de los investigadores en la última década. La relación entre cada una de estas orientaciones y el rendimiento empresarial está bien documentada en los dos cuerpos de la literatura especializada. Sin embargo, y a pesar de que ciertos autores sugieran que las empresas deben combinar ambas orientaciones para poder obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en entornos turbulentos (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995), pocos son los trabajos que se han preocupado por analizar los efectos conjuntos de ambas orientaciones sobre el rendimiento empresarial.

Recientemente, Atuahene-Gima y Ko (2001) comprueban cómo las empresas que combinan ambas orientaciones empresariales obtienen unos resultados superiores, en términos de innovación de productos, a aquellas empresas que sólo desarrollan o bien una orientación al mercado o bien una orientación emprendedora. Debemos señalar que estos autores no estudian el sentido de la relación entre ambas orientaciones empresariales, sino sus efectos conjuntos. Queda, por tanto, por determinar el sentido de la relación entre ambas. De hecho, hay argumentos que apoyan que la orientación emprendedora es un antecedente de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1995; Matsuno *et al.*, 2002) y argumentos que avalan la relación contraria (Atuahene-Gima y Ko, 2001).

El propósito de este trabajo es analizar el sentido de la relación entre ambas orientaciones, de tal forma que podamos establecer conclusiones que por una parte ayuden a los responsables de las empresas a la hora de definir sus orientaciones empresariales, dada su importante contribución al rendimiento empresarial y, por otra parte, que contribuyan a esclarecer el interrogante científico sobre el orden de dependencia de ambas orientaciones. En consecuencia, la cuestión que nos planteamos investigar en este trabajo es conocer si la orientación al mercado constituye un antecedente de la orientación empresarial o viceversa.

Puesto que existen diversas corrientes tanto en lo que concierne a la identificación de lo que se entiende por una empresa orientada al mercado y lo que se entiende por una empresa emprendedora lo primero que debemos hacer para llevar a cabo nuestro propósito es definir ambos conceptos. A continuación plantearemos las posibles relaciones entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y los resultados de las empresas. Planteadas las posibles relaciones las analizaremos en nuestra muestra de empresas. Por último, presentaremos las conclusiones a las que se ha llegado con nuestro trabajo, así como las principales limitaciones con las que deben interpretarse.

MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Recogiendo las definiciones generalmente aceptadas (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; disemina dicha información por la organización y diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior.

Por otro lado, identificar los principales aspectos que definen lo que se entiende por orientación emprendedora no es una tarea exenta de complicación. De hecho, en un principio los investigadores han definido dicha orientación a partir de las características personales de los empresarios emprendedores (características psicológicas y demográficas, formación, influencias recibidas y ejercidas). Sin embargo, la investigación en esta área pronto demostró que esta línea de investigación era inapropiada para identificar por ella misma la orientación emprendedora, debido a la dificultad que supone relacionar deter-

minadas características personales con comportamientos empresariales (Woo *et al.*, 1991). Centrarse en el estudio de las características personales de los empresarios emprendedores genera definiciones parciales e incompletas de lo que supone una orientación emprendedora (Gartner, 1988); de hecho, esta línea de investigación no permite la extrapolación del conocimiento generado en el área del *entrepreneurship* a otros contextos empresariales³ (Stevenson y Jarillo, 1990). Por ello, la unidad de análisis más utilizada en la última década por los investigadores de dicha área ha sido la empresa (Davidsson and Wiklund, 2001). Y en este contexto, la caracterización generalmente aceptada de orientación emprendedora fue propuesta por Miller (1983) y se basa en tres dimensiones clave: la búsqueda constante de la innovación, la proactividad y la predisposición a aceptar riesgos moderados (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997). La innovación se entiende en sentido amplio, así Schumpeter (1934) identificó el comportamiento emprendedor con una gran variedad de innovaciones empresariales que pueden tomar la forma de nuevos productos, procesos, mercados, materias primas e incluso diferentes formas organizativas. Desde este punto de vista, la orientación emprendedora se materializa tanto en la creación de nuevos recursos como en nuevas maneras de combinar los recursos que ya se conocen (Zahra *et al.*, 1999).

La proactividad tiene que ver con la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios que ocurren en el entorno y de su capacidad para obtener ventajas competitivas de esos cambios. La proactividad implica tomar la iniciativa en el esfuerzo de moldear el entorno de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva. Lo contrario de un comportamiento proactivo es un comportamiento pasivo y reactivo, es decir, que simplemente responde a los cambios del entorno (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997). Por último, una orientación emprendedora supone que en las decisiones estratégicas se asuman riesgos moderados. Lógicamente, la aceptación de riesgos en la toma de decisiones empresariales es inevitable en comportamientos innovadores y proactivos (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997).

Existen diversos motivos que permiten pensar que los comportamientos orientados al mercado pueden propiciar una orientación emprendedora. Por un lado, la literatura sobre orientación al mercado ha permitido establecer una relación positiva entre dicha orientación y los comportamientos innovadores, de tal forma que el éxito de nuevos productos y la innovación es resultado de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1994; Gatignon y Xuereb, 1997; Hurley y Hult, 1998; Kumar *et al.*, 1998). En este sentido, Connor (1999) propone una relación causal entre la orientación al mercado y la innovación, sugiriendo que el dialogo de las organizaciones orientadas al mercado y sus clientes proporciona la identificación de los aspectos e ideas necesarios para fomentar la innovación.

Dicha relación ha podido ser contrastada empíricamente: Quinn (1986) encontró una fuerte orientación al mercado en las empresas innovadoras de su estudio; Zirger y Maidique (1990) identificaron como primer factor de su modelo de desarrollo de nuevos productos el conocimiento en profundidad de los clientes y su mercado; y Deshpandé *et al.* (1993) demostraron que la manifestación más importante de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones.

Por otra parte, la orientación al mercado permite a la organización responder de forma más rápida a los cambios en las necesidades mediante el lanzamiento de productos nuevos o mejorados. Appiah-Adu (1997) demuestra que las empresas que destinan recursos a comprender y satisfacer a los clientes y a vigilar a sus competidores no solo están orientadas hacia el desarrollo de nuevos productos, sino que obtienen mayores éxitos en esta área que sus competidores menos orientados al consumidor o a la competencia.

Además, la información combinada del consumidor, la competencia y el resto de actores del entorno facilita la generación de una respuesta innovadora y proactiva. En efecto, en tanto en cuanto una empresa orientada al mercado, no solo analiza las fuerzas y debilidades a corto plazo, sino también las capacidades y estrategias a largo plazo de sus competidores actuales y potenciales (Narver y Slater, 1990), la proactividad es una característica inherente a los comportamientos de las organizaciones orientadas al mercado.

De hecho, Slater y Narver (1998) distinguen entre empresas centradas en el consumidor y empresas orientadas al mercado. Las primeras se caracterizan por ser reactivas, con un enfoque a corto plazo tendentes en general a procesos adaptativos más que a procesos de generación de aprendizaje (Senge, 1990). Por el contrario, las empresas realmente orientadas al mercado se esfuerzan en encontrar tanto las necesidades manifiestas como latentes de sus consumidores, están creando continuamente valor superior para el consumidor, distribuyendo ampliamente dicha información por su organización y actuando de forma coordinada (Slater y Narver, 1995). En comparación, estas empresas exploran el mercado con mayor intensidad, adoptan un enfoque a largo plazo y son mucho más propensas a desarrollar procesos generadores de aprendizaje (Slater y Narver, 1998). Dado que el futuro de los mercados turbulentos no puede predecirse con total certeza, las empresas orientadas al mercado desarrollan experimentos de mercado, aprenden de los resultados de dichos experimentos y adaptan su oferta de acuerdo con dicho conocimiento (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995). En consecuencia, puede decirse que una empresa orientada al mercado adopta un rol activo en sus relaciones con el entorno, en vez de una actitud de mero seguimiento. Puede afirmarse que los conceptos originales de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) han sido modificados contemplando una actitud más proactiva. El modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue ampliado posteriormente (Jaworski *et al.*, 2000), contemplando dos perspectivas complementarias de la orientación al mercado: la perspectiva “dirigida al mercado” y la perspectiva de “dirigir el mercado”. Ambas perspectivas constituyen una orientación al mercado que recoge la consideración del consumidor, los competidores y las condiciones del mercado. El término “dirigido al mercado” se refiere al aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamientos de los agentes dentro de una estructura de mercado dada. Por el contrario, el término “dirigir el mercado” hace referencia a un cambio en el rol de los participantes en el mercado y/o en el comportamiento de estos participantes (Jaworski

et al., 2000). En el mismo sentido, Slater (2001) considera que existe una segunda generación en la orientación al mercado que complementa la primera. Dicha nueva orientación al mercado adopta la forma de un compromiso en comprender las necesidades expresadas y no-expresadas de sus consumidores y los planes y capacidades de sus competidores, a través de los procesos de obtener y evaluar información de una forma anticipada y sistemática.

Además, diversos autores han sostenido que la orientación al mercado es inherentemente emprendedora debido a su énfasis en el conocimiento de las necesidades latentes (Kohli y Jaworski, 1990). Slater y Narver (1995) sugieren en este sentido que el éxito de la empresa es más probable cuando la orientación al mercado lleva asociada valores emprendedores como la tolerancia de riesgo, la proactividad, la receptividad a las innovaciones y la resistencia a la burocracia. En consecuencia, puede afirmarse que la orientación al mercado sienta las bases necesarias para el desarrollo de las características propias de la orientación emprendedora, por lo que proponemos las siguientes hipótesis:

- *H₁: La orientación al mercado influye positivamente en el desarrollo de una orientación emprendedora.*

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO

Sin embargo, también existen argumentos que permiten invertir el orden de esta hipótesis. En efecto, la actitud innovadora, la proactividad y la asunción de riesgo pueden convertirse en la génesis de comportamientos orientados al mercado que permitan identificar las innovaciones o mejoras requeridas por el consumidor final, adelantarse a la competencia y “dirigir el mercado”, y asumir el riesgo de tales decisiones.

Slater y Narver (1995) apuntaron en este sentido 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 desarrollar 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 explorar 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 el desarrollo de actividades innovadoras es crítico el desarrollo de procesos de búsqueda y de análisis de información sobre el mercado (Matsuno *et al.*, 2002). Además, de acuerdo con Barringer y Bluedorn (1999), las empresas con orientación emprendedora tienden a desarrollar 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 constituiría 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 (Matsuno *et al.*, 2002). De hecho, Jaworski y Kohli (1993) demostraron la importancia de que los altos directivos enfatizen continuamente entre los empleados la necesidad de rastrear y responder antes que sus competidores a los desarrollos del mercado. Desde este punto de vista la proactividad constituiría 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 diseminación de información propias de una orientación al mercado. Efectivamente, tal y como señalan Matsuno *et al.* (2002) una manera de tratar de reducir el riesgo implícito en la orientación emprendedora es mediante el desarrollo de

una orientación al mercado que le facilite información sobre cuales son las necesidades de ese mercado. En consecuencia, puede proponerse también la siguiente hipótesis:

- *H₂: La orientación emprendedora influye positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado.*

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL

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 (Zahra *et al.*, 1999).

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; Wiklund, 1999a). Zahra y Covin (1995) sostienen que las firmas con orientación emprendedora pueden seleccionar los mejores segmentos de mercado, cargar precios altos y desnatar 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 cual supone también una ventaja competitiva. Además, el estudio empírico desarrollado por Wiklund (1999b) permite corroborar que existe una relación positiva entre la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial, relación que se ve potenciada si ampliamos el tiempo de refe-

rencia en el que se analiza la anterior relación.

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

- *H₃: La orientación emprendedora tiene un efecto positivo sobre los resultados de la empresa.*

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL

La relación positiva entre orientación al mercado y el rendimiento de la empresa ha sido puesta de manifiesto y demostrada desde los estudios germinales de la misma (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) hasta trabajos más recientes (Homburg *et al.*, 2002; Noble *et al.*, 2002). En efecto, una mayor comprensión de los consumidores y los competidores por parte de una firma da como resultado una toma de decisiones más efectiva, que conduce a un mayor crecimiento de las ventas (Pelham y Wilson, 1996). El seguimiento de la satisfacción del consumidor por una firma orientada al mercado y su respuesta a tiempo a la información generada da como resultado una mayor retención del consumidor, lo cual influye de forma positiva en el crecimiento de las ventas. De hecho, Reichheld (1993) establece que cuando una empresa, de forma consistente, oferta un valor superior y consigue la lealtad del cliente, crece la cuota de mercado y los ingresos, y disminuyen los costes de adquirir y servir a los clientes.

El trabajo de Slater y Narver (1994) permite apoyar con resultados empíricos la relación positiva entre orientación al mercado y resultados de la empresa. Concretamente, estos autores encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado de las empresas y el ROI, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos. Más recientemente, estos autores confirmaron dicha relación positiva entre las prácticas asociadas con la generación de información centrada en el mercado y el crecimiento de las ventas (Slater y Narver, 2000). Estos autores explican este resultado argumentando que el crecimiento del mercado revela segmentos de mercado no cubiertos o emergentes donde las oportunidades de crecimiento son muy grandes.

Además, una orientación al mercado parece proveer de una atención unificada de los esfuerzos y proyectos de los individuos y departamentos dentro de la organización dando lugar, por tanto, a un desempeño superior, lo cual la hace beneficiosa para el rendimiento de la organización, no así para alcanzar una mayor cuota de mercado (Kohli y Jaworski, 1990). De hecho, Jaworski y Kohli (1993) constatan que la relación entre orientación al mercado y cuota de mercado no es apoyada por los datos de su estudio.

En una investigación realizada entre empresas pequeñas, Pelham y Wilson (1996) demuestran que la orientación al mercado origina unos rendimientos superiores frente a otros tipos de estrategias, ya sea en la calidad de los productos, en el éxito de nuevos productos o en la rentabilidad. Sin embargo, llegan a la conclusión de que la orientación al mercado en empresas pequeñas no influye de forma directa en la cuota de mercado o en el crecimiento de las ventas. Ahora bien, sí que lo hace de forma indirecta ya que dicha orientación promueve incrementos en la eficacia del marketing que, a su vez, origina mejoras en la cuota de mercado.

En el contexto de la orientación al mercado, el éxito de nuevos productos/servicios indica en qué medida la organización ha combinado eficientemente las actividades de recolección de información y diseminación para ofrecer una respuesta organizativa en forma de nuevos productos que los consumidores quieren y que los competidores no pueden ofrecer en las mismas condiciones (Kumar *et al.*, 1998). La mejor apreciación de las condiciones del entorno en las empresas orientadas al mercado haría posible que tales firmas redujesen la incidencia del fracaso de nuevos productos (Cooper, 1984). En este sentido, Zirger y Maidique (1990) identificaron como primer factor de su modelo de desarrollo de nuevos productos el conocimiento de los clientes y sus mercados. De hecho, el estudio de Slater y Narver (1994) establecía que la orientación al mercado tenía un significativo impacto sobre el ratio de éxito de nuevos productos al permitir a la organización responder con mayor rapidez a los cambios en las necesidades lanzando productos nuevos o mejorados. Además, el estudio de Appiah-Adu (1997) demuestra que las empresas que dedican recursos a comprender/satisfacer a los consumidores y controlar a

los competidores no solo están orientadas a desarrollar nuevos productos, sino que consiguen más éxitos en esta área que los competidores menos orientados al consumidor o a la competencia. Así pues, existe una relación entre la orientación al mercado y el éxito de nuevos productos (Paladino, 2002), así como con la calidad de los productos; relación que, a su vez, influye en los resultados (Baker y Sinkula, 1999).

Cuadro 1.- Ficha técnica del trabajo de campo

Universo	3925
Ámbito de aplicación	Nacional
Tamaño de la muestra	222
Error muestral	639%
Nivel de confianza	95%, $Z=196$, $\alpha=0.05$ $p=q=50\%$
Procedimiento muestral	Aleatorio simple
Trabajo de campo	Marzo-Abril 2000

Haciendo referencia a los servicios, Kumar *et al.* (1998) demostraron que la orientación al mercado era un predictor significativo para la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos. En este mismo sentido, Lado y Martínez (1997) demuestran de forma empírica que el grado de orientación al mercado posee un efecto positivo sobre las innovaciones en el sector asegurador; comprobando, además, que conforme la orientación al mercado de una empresa se incrementa, también lo hace su ratio de nuevos productos en relación con sus competidores. En consecuencia, de los resultados de estas investigaciones puede deducirse que existen efectos positivos de la orientación al mercado sobre el rendimiento de las empresas, por lo que proponemos la siguiente hipótesis:

- H_4 : *La orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre los resultados de la empresa.*

ESTUDIO EMPÍRICO

MUESTRA

La información se obtuvo mediante encuestas personales realizadas entre distribuidores del sector de cerámica a nivel nacional. Las respuestas fueron recogidas por un instituto privado de investigación de mercados. Las diferentes dimensiones fueron medidas mediante escalas tipo Likert de 5 puntos (1= completamente en desacuerdo, 5 = completamente de acuerdo). Se ob-

tuvieron repuestas de 222 distribuidores de un total de 3925, lo cual representa el 5.66% del sector. El cuadro 1 muestra la ficha técnica del trabajo de campo.

MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Aunque el concepto de orientación emprendedora está definido por tres dimensiones que representan tres procesos empresariales diferenciados (Zahra, 1993; Stetz *et al.*, 2002). Se ha demostrado que este concepto es unidimensional por lo que las tres dimensiones covarían con el rendimiento empresarial (Covin y Slevin, 1989, 1993; Morris y Sexton, 1996; Wiklund, 1999b). Por ello, para medir la orientación emprendedora y su relación con el rendimiento empresarial utilizaremos la escala desarrollada por Miller (1983) y refinada posteriormente por Covin y Slevin (1989, 1991).

Los resultados del análisis factorial confirmatorio que se muestran en el Anexo 1 permiten afirmar que la escala cuenta con validez convergente, ya que la mayoría de los índices de ajuste del modelo son satisfactorios y su fiabilidad aceptable.

MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La mayoría de los modelos de medida de la orientación al mercado se basan en la perspectiva de la propia empresa y utilizan como un único informador al gerente. En nuestro caso, seguimos dicha tendencia y, en consecuencia, decidimos medir la orientación al mercado consultando a los gerentes de las empresas de distribución del sector de cerámica.

Para ello se utilizó una escala ecléctica de medición de la orientación al mercado desarrollada por Bigné y Blesa (2003) basada esencialmente en las escalas MARKOR (Kohli *et al.*, 1993) y MKTOR (Narver y Slater, 1990), pero que incluye ítems de otras escalas para aspectos no recogidos por éstas —p. e. políticas de precios y tendencias del mercado (Deshpandé *et al.*, 1993); identificación de segmentos emergentes, aparición de nuevos productos, promoción de in-

tercambios de información, estrategias dirigidas al entorno y el flujo de información hacia los consumidores— siguiendo un procedimiento similar al aplicado por Matsuno *et al.* (2002) para refinar la escala MARKOR. La escala consta de 16 ítems que contemplan la coordinación interfuncional para discutir tendencias y desarrollo del mercado y planificar la respuesta a cambios del entorno; la búsqueda y recogida de información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, problemas de los distribuidores y satisfacción de éstos; diseminación de la información sobre satisfacción de los usuarios finales, necesidades futuras de los clientes, fuerzas y debilidades de la competencia, información sobre la competencia e información del mercado; diseño de la respuesta ajustada a los deseos de los usuarios finales y a los objetivos de los distribuidores; y, finalmente, implementación de respuestas dirigidas a los usuarios finales, a los distribuidores y al entorno.

Entre las ventajas de esta escala respecto a las existentes se halla su estructura. Por un lado, contempla las dimensiones de la escala MARKOR añadiendo de forma explícita la *Coordinación Interfuncional* de la escala de Kohli *et al.* (1993). Por otro, considera la *Orientación al Consumidor* y la *Orientación a la Competencia* en cada una de sus dimensiones. Dicha estructura supera la confusión conceptual de que ha sido acusada la escala MKTOR (Siguaw, 1994; Siguaw y Diamantopoulos, 1995; Rivera, 1998). Además, incorpora ítems que recogen aspectos relacionados con el entorno, coincidiendo así con recientes trabajos que han abundado en el refinamiento de la escala MARKOR (Matsuno *et al.*, 2002). Además, su marcado carácter comportamental la hace especialmente útil como guía gerencial para la adopción de una orientación al mercado como modelo de gestión. La escala recoge las recomendaciones de Narver y Salter (1998) referentes a que “una medición de la orientación al mercado debe incorporar mediciones de los comportamientos críticos implícitos en la misma” (p. 236); superando así la escala resumen de Deshpandé y Farley (1998).

Así pues se aplicaron los análisis de validez y fiabilidad de dicha escala para nuestra muestra. Tal y como se muestra en el Anexo 2, la escala

demonstró su validez en el análisis factorial confirmatorio, así como su fiabilidad.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Los estudios tanto de entrepreneurship como de orientación al mercado evidencian una falta de consenso en la medición del rendimiento emprendedor o de la orientación al mercado. Las variables más comúnmente utilizadas en la literatura entrepreneurial son aquellas cuya información es más fácil de recoger. En consecuencia, la medida de rendimiento más utilizada es el crecimiento, especialmente el crecimiento de las ventas (Wiklund, 1999b). Una perspectiva alternativa consiste en reconocer la naturaleza multidimensional del rendimiento y las ventajas de agrupar diferentes dimensiones del mismo (Lumpkin y Dess, 1996).

El uso de un conjunto de medidas se justifica, además, por los diferentes aspectos y perspectivas adoptadas en el análisis emprendedor. Así pues, más que limitar el número de medidas usadas, en opinión de Murphy *et al.* (1996) sería más útil reconocer la múltiple dimensionalidad del rendimiento y dejar que la teoría guíe la elección del medio más adecuado para su medición.

En el mismo sentido, Jaworski y Kohli (1993) señalan que el rendimiento de una empresa es un concepto multidimensional que engloba la eficacia, la eficiencia y la adaptabilidad. Así pues, el origen de las diferentes conclusiones a las que han llegado los múltiples estudios publicados puede hallarse en las propias aproximaciones adoptadas para medir la orientación al mercado, así como en la propia medición del rendimiento de la organización: las dimensiones seleccionadas de dicho rendimiento para estudiar su relación con la orientación al mercado y la medida de dichas dimensiones. En opinión de Diamantopoulos y Hart (1993), Pelham (1993) y Raju *et al.* (1995), a pesar de que se reconoce la necesidad de medir el éxito empresarial mediante el empleo de técnicas multidimensionales, son escasas las investigaciones que han intentado emplear más de una medición objetiva. Estos autores añaden que las revisiones acerca de las me-

didadas del rendimiento no son concluyentes, sugiriendo que la elección de cualquier medida frente a otra limita la interpretación de los descubrimientos de la investigación.

Álvarez *et al.* (1999) clasifican las diferentes medidas empleadas en tres grupos: medidas financieras, medidas operativas y medidas relacionadas con la eficacia de la compañía. En el cuadro 2 se recogen algunas de las medidas empleadas por los investigadores.

Cuadro 2.- El estudio del rendimiento empresarial en la orientación al mercado

Medidas	Variables analizadas
Medidas financieras	- Rendimiento de la inversión (ROI) (Llonch y Wa-liño, 1996) - Rendimiento de las ventas (Llonch, 1993) - Rendimiento del capital (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994)
Medidas operativas	- Ratio de crecimiento de las ventas (Slater y Narver, 1994; Langerak y Commandeur, 1998) - Éxito de nuevos productos (Slater y Narver, 1994; Atuahene-Gima, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Santos, 1996; Langerak y Commandeur, 1998)
Medidas de eficacia de la empresa	- Resultados generales de la empresa (Jaworski y Kohli, 1993; Pelham y Wilson, 1996) - Beneficio neto (Lambin, 1996) - Consecución de objetivos a corto y largo plazo (Balabanis <i>et al.</i> 1997)

FUENTE: Elaboración propia.

Siguiendo la clasificación de Álvarez *et al.* (1999), en el presente estudio se ha seleccionado siete medidas de resultados de la empresa correspondientes a los siguientes grupos: el margen sobre ventas y la rentabilidad como medidas financieras, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos como medidas operativas, y el beneficio, los resultados globales y la consecución de objetivos como medidas relacionadas con la eficacia de la empresa. Estas medidas han sido utilizadas en otros estudios que han demostrado su relación con la orientación emprendedora y la orientación al mercado. En la literatura emprendedora, Murphy *et al.* (1996) comprobaron que, durante el periodo que va desde 1987 hasta 1993, el beneficio y el margen sobre ventas fueron las medidas más utilizadas. Además, Wiklund (1999a y 1999b) llegó a la conclusión de que eran las que mejor se adaptaban a la medición de la relación orientación emprendedora- resultados a largo plazo. Por otra parte, en el lado de la orientación al mercado, Slater y Narver (1994, 2000) encontraron apoyo empírico a la

relación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos. En el mismo sentido, Pelham y Wilson (1996), en una muestra de pequeñas empresas, demostraron que la orientación al mercado es mejor que otras estrategias en términos de calidad del producto, éxito de nuevos productos y beneficios.

Con las siete medidas de resultados seleccionadas, se construyó una variable unidimensional latente que recogía el rendimiento general de la empresa. El análisis factorial confirmatorio corroboró la validez de esta escala y su fiabilidad, tal y como puede observarse en el Anexo 3.

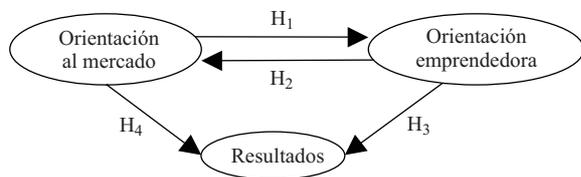
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

COMPARACIÓN DE MODELOS

La mejor forma de establecer el orden causal entre dos variables consistiría en comprobar cuál de las dos tiene lugar primero. Desarrollar un procedimiento que permitiese establecer dicho orden exigiría recoger los datos en el momento en que cada una de las orientaciones estudiadas es adoptada o confiar en que el entrevistado recuerde con detalle qué comportamientos tuvieron lugar con anterioridad, si los emprendedores o los orientados al mercado. Los problemas que plantea esta metodología son, por tanto, evidentes.

Otra forma de solucionar el problema, cuando la información anterior no está disponible por tratarse de un estudio transversal, es realizar una comparación de modelos alternativos y comprobar las diferencias existentes entre ellos. En este sentido, el doble flujo causal planteado en nuestras hipótesis H_1 y H_2 proporciona el fundamento teórico necesario para la construcción de dos modelos que expliquen las relaciones entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora y el efecto de ambas sobre el rendimiento de las empresas: 1) la orientación al mercado como antecedente y la orientación emprendedora como consecuencia (modelo $OM \rightarrow OE$), y 2) la orientación emprendedora como antecedente y la orientación al mercado como consecuencia (modelo $OE \rightarrow OM$) (figura 1).

Figura 1.- Modelo de relaciones entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y los resultados de la empresa



Los modelos de ecuaciones estructurales han demostrado ser útiles cuando el objetivo de la investigación es conocer las contribuciones causales de una variable sobre otra en una situación no-experimental (Jöreskog and Sörbom, 1993). En consecuencia decidimos recurrir a este tipo de análisis para el contraste de nuestras hipótesis. La tabla 1 muestra los índices de bondad del ajuste para los modelos testados.

Tabla 1.- Índices de bondad del ajuste para los modelos de relaciones de la orientación al mercado y la orientación emprendedora y su influencia sobre el rendimiento de la empresa

Índices de bondad del ajuste	Modelo OM-OE	Modelo OE-OM
χ^2	706.81	681.32
NCP	286.81	261.32
GFI	0.95	0.95
RMSR	0.078	0.076
ECVI	4.18	4.06
AGFI	0.93	0.94
NNFI	0.96	0.97
NFI	0.93	0.93
PNFI	0.78	0.79
χ^2/df	1.68	1.62
AIC	922.81	897.32

Como puede observarse, para la mayoría de los índices el *Modelo OE-OM* obtiene los mejores índices. Esto es, no solo tiene los menores χ^2 , NCP, RMSR, ECVI, χ^2/df y AIC, sino también los mayores AGFI, NNFI y PNFI. El GFI y NFI de ambos modelos son idénticos. En consecuencia el *Modelo OE-OM* es el que mejor se ajusta, de los dos en competencia, a los datos de la muestra. Así pues, la estrategia de modelos competitivos permite asegurar que, cuando se sitúa a la orientación emprendedora como antecedente de la orientación al mercado, los datos son explicados con mayor fidelidad que en el caso de invertir dicha relación.

Según este modelo la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado es positiva y significativa ($\gamma=0.96$, $t=13.66$) confirmando así nuestra hipótesis H₂. Este resultado es coherente con el que obtienen Matsuno *et al.* (2002) quienes concluyen que la orientación emprendedora permite explicar en parte la orientación al mercado de una empresa. Nuestro estudio permite afirmar que los comportamientos que dan lugar a una orientación emprendedora contribuyen a la orientación al mercado de la organización. Esto es, el desarrollo de una actitud innovadora, proactiva y moderadamente arriesgada conduce a la empresa a recoger información del mercado, distribuirla y responder a la misma coordinando las funciones implicadas.

Además, nuestro estudio avala las opiniones de ciertos investigadores que argumentan la necesidad de que la orientación al mercado sea emprendedora. Efectivamente, una concepción miope de la orientación al mercado desarrollada a partir de las necesidades actuales del mercado y que, por tanto, no explore ni explote nuevas oportunidades de mercado está destinada al fracaso en entornos turbulentos (Jaworski *et al.*, 2000; Slater, 2001). Esta nueva orientación al mercado emprendedora adopta la forma de un compromiso por comprender las necesidades expresadas y no-expresadas de los consumidores y los planes y capacidades de los competidores, a través de los procesos de obtener y evaluar información de una forma anticipada y sistemática.

Por otro lado, el modelo presenta una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el rendimiento de la empresa ($\gamma=0.27$, $t=3.35$), lo cual nos permite aceptar la hipótesis H₄. Además este resultado está en la línea de los obtenidos previamente en la literatura sobre orientación al mercado.

Finalmente, el modelo no permite validar la hipótesis que establecía una relación directa entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa ($\gamma=0.16$, $t=1.75$). Este resultado sugiere que la orientación emprendedora no permite conseguir mejores resultados de forma directa. Sin embargo, puesto que dicha orientación propicia la adopción de una orientación al mercado, y ésta sí que tiene efectos positivos sobre los resultados, puede afirmarse que la orientación emprendedora se traducirá en mejores resultados siempre y cuando vaya acompañada de

una orientación al mercado. Este resultado es coherente también con las tesis propuestas por Covin y Slevin (1989) y Lumpkin y Dess (1996) quienes argumentan que el efecto de la orientación emprendedora sobre el rendimiento se ve potenciado por variables intermedias que representan tanto factores internos como externos de la empresa. Más concretamente, en relación al efecto que la orientación al mercado tiene sobre la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento empresarial, Matsuno *et al.* (2002) concluyen que dicho efecto es positivo y significativo, es decir, que la orientación emprendedora solo tiene efectos sobre el rendimiento a través de la orientación al mercado. Resultados similares obtienen Atuahene-Gima y Ko (2001) al comprobar que las empresas que combinan la orientación emprendedora con la orientación al mercado muestran unos niveles de resultados superiores a aquellas empresas que solo desarrollan una orientación.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES

Los resultados obtenidos en nuestro estudio permiten arrojar luz sobre la relación existente entre ambas orientaciones empresariales. La comparación de modelos que contemplaban como antecedente a una y otra orientación alternativamente permite afirmar que la orientación emprendedora puede considerarse como un antecedente de la orientación al mercado. Además, nuestro estudio ha corroborado el efecto positivo que la orientación al mercado tiene sobre el rendimiento empresarial.

Estas conclusiones deben tomarse en consideración teniendo en cuenta las limitaciones del trabajo. Efectivamente, la validez de los resultados obtenidos en este trabajo depende de una serie de cuestiones relacionadas con el diseño de nuestra investigación. Efectivamente, nuestro estudio se ha centrado en un solo sector, el de la distribución, por lo que serían necesarias replicas del mismo en otros sectores empresariales. Además, se ha utilizado un solo informante y medidas de rendimiento subjetivas, por lo que sería deseable utilizar múltiples informantes y medidas de rendimiento objetivas. Por último,

nuestro estudio se basa en datos transversales. Un estudio longitudinal podría aportar una visión más exacta de la evolución de la relación de ambas orientaciones.

A pesar de dichas limitaciones, y a falta de estudios longitudinales que permitan un mejor análisis secuencial de ambas orientaciones, nuestro estudio ha aportado evidencia empírica a la inclusión de la orientación emprendedora como un antecedente de la orientación al mercado. Según los resultados obtenidos la asunción de riesgo, la innovación y la proactividad facilitarán la adopción de la orientación al mercado. Asimismo, queda establecido el tipo de combinación de ambas orientaciones que permite obtener mejores resultados a la organización. Concretamente, éstos solo son favorables si la orientación emprendedora se ve complementada por la orientación al mercado. De tal forma que cada orientación necesita de la otra para el desarrollo satisfactorio de la organización.

Las principales implicaciones que se deducen del estudio es que los gerentes deben esforzarse por desarrollar una orientación emprendedora, pero dicha orientación solo obtendrá efectos positivos sobre el rendimiento empresarial si va acompañada de una orientación al mercado que proporcione la información necesaria para garantizar la identificación y la explotación de nuevas oportunidades de negocio. Dicha orientación al mercado se verá a su vez incentivada por la necesidad de información adecuadamente gestionada para la asunción de riesgos y el desarrollo de innovaciones, así como por la necesidad de coordinar las diferentes funciones para diseñar e implementar las actividades que permitirán a la empresa anticiparse a sus competidores.

Nuestro estudio también plantea nuevas líneas de investigación que deberían centrar nuestra atención. El modelo podría beneficiarse del análisis del tipo de aprendizaje organizativo que tiene lugar en empresas que desarrollan conjuntamente la orientación emprendedora y la orientación al mercado. De hecho, la literatura existente parece sugerir que la orientación emprendedora conduce a un tipo de aprendizaje de bucle doble o generativo (Ripollés y Menguzzato, 2003) mientras que, por otro lado, la orientación al mercado conduciría a un aprendizaje adaptativo o de bucle simple (Slater y Narver, 1995). En este sentido, la investigación cualitativa basada

en el estudio de casos sería de gran ayuda, así como los trabajos de Sadler-Smith y Badger (1998) que pretenden desarrollar una escala capaz de medir el tipo de aprendizaje organizativo que se desarrolla en cada empresa.

Dada, por tanto, la escasa literatura que se ha ocupado de analizar la relación existente entre ambas orientaciones empresariales y la influencia que esta relación pueda tener a nivel empresarial, esperamos que nuestro trabajo sea a la vez emprendedor y orientado al mercado y permita el desarrollo de nuevas oportunidades de investigación.

ANEXO 1

Escala de medición de la orientación emprendedora

ITEM	λ	t	R^2
1. Mi empresa pone énfasis en la investigación, desarrollo e innovación de productos y/o tecnologías	0,56	5,22	0,28
2. En los últimos cinco años mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzado nuevos productos	0,68	6,04	0,42
3. Mi empresa realiza habitualmente cambios significativos en las líneas de productos/servicios	0,51	5,33	0,33
4. Mi empresa suele responder a las acciones iniciadas por los competidores y rara vez es ella quien emprende las acciones inicialmente en el sector	0,62	8,65	0,38
5. Mi empresa suele ser pionera en el desarrollo de nuevos productos, técnicas administrativas o tecnologías	0,53	4,24	0,27
6. Mi empresa suele evitar el enfrentamiento con las empresas del sector, es decir, adopta una postura de "vive y deja vivir"	0,56	4,35	0,31
7. Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere realizar inversiones incrementales, empezando con pequeñas inversiones y aumentando gradualmente el compromiso de recursos	0,51	11,34	0,25
8. Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de riesgo moderado ya que las expectativas de ingresos son mayores	0,66	4,70	0,41
9. Cuando mi empresa se enfrenta a una decisión con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura conservadora con el fin de minimizar el riesgo de una decisión equivocada	0,82	4,28	0,61

Dimensiones	Varianza extraída	γ
Innovación	0,83	0,75
Riesgo	0,75	0,98
Proactividad	0,78	0,57

Indíces de ajuste del modelo	α	Fiabilidad compuesta
$\chi^2_{(24)} = 94.84$, $NFI = 0.88$, $CFI = 0.90$, $IFI = 0.91$, $RFI = 0.82$, $RMSR = 0.098$, $GFI = 0.95$, $AGFI = 0.90$	0,73	0,97

ANEXO 2

Escala de medición de la orientación al mercado

ÍTEM	λ	t	R^2
1. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para discutir las tendencias y desarrollo del mercado	0,78	7,98	0,60
2. El personal de las diferentes actividades de nuestra empresa se reúne periódicamente para planificar de forma conjunta la respuesta a los cambios que ocurren en el entorno	0,79	8,08	0,63
3. Nos reunimos periódicamente con una muestra de nuestros clientes para saber cuáles son sus necesidades actuales y qué productos necesitarán en el futuro	0,69	6,25	0,47
4. Nos informamos sistemáticamente de los problemas que puedan tener los distribuidores con la comercialización de nuestros productos	0,72	6,50	0,51
5. Recogemos periódicamente información sobre la satisfacción de los distribuidores	0,63	6,05	0,39
6. La información sobre satisfacción de los usuarios finales se distribuye a todas las actividades de nuestra empresa de forma sistemática	0,67	6,15	0,45
7. El personal comercial o de marketing dedica gran parte de su tiempo a debatir entre ellos y con el resto de la empresa las posibles necesidades que tendrán en un futuro nuestros clientes	0,73	8,09	0,53
8. Los directivos con alta responsabilidad discuten las fuerzas y debilidades de nuestra competencia con el resto de directivos de la empresa	0,73	7,91	0,53
9. Cuando una persona de la empresa dispone de información importante sobre nuestros competidores alerta rápidamente a otras actividades de la empresa	0,54	7,25	0,29
10. Cualquier información procedente del mercado se distribuye por todas las funciones de la empresa	0,74	8,38	0,55
11. Periódicamente revisamos nuestros productos para asegurarnos que se ajustan a lo que los usuarios finales quieren	0,57	4,79	0,32
12. Nuestra empresa hace compatible su estrategia de mercado con los objetivos de los distribuidores	0,56	4,69	0,31
13. Brindamos información completa a nuestros usuarios finales para un mejor aprovechamiento de nuestros productos	0,45	2,07	0,20
14. Proporcionamos información pertinente a nuestros distribuidores sobre nuestra estrategia de marketing	0,56	3,69	0,32
15. Llevamos a cabo acciones para convencer a nuestros distribuidores de las ventajas de trabajar con nosotros	0,29	2,03	0,09
16. Participamos activamente en acciones tendentes a mostrar al público en general la utilidad social de nuestro sector.	0,58	1,97	0,34

Dimensiones	Varianza extraída	γ
Coordinación Interfuncional	0,86	0,61
Búsqueda y Recogida de Información	0,81	0,70
Diseminación de la Información	0,85	0,82
Diseño de la Respuesta	0,72	0,97
Implementación de la Respuesta	0,41	0,87

Indíces de ajuste del modelo	α	Fiabilidad compuesta
$\chi^2_{(77)} = 288.43$, $NFI = 0.94$, $CFI = 0.96$, $IFI = 0.96$, $RFI = 0.90$, $RMSR = 0.075$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.93$	0,83	0,84

ANEXO 3

Escala de medición del rendimiento de la empresa

íTEM	λ	t	R^2
1. Margen sobre ventas	0,84	22,73	0,71
2. Beneficio neto	0,97	25,07	0,94
3. Rentabilidad	0,94	24,55	0,89
4. Resultados globales	0,90	23,50	0,82
5. Crecimiento de ventas	0,62	15,71	0,38
6. Consecución de objetivos	0,65	16,36	0,42
7. Éxito de nuevos productos	0,51	12,86	0,26

Indíces de ajuste del modelo	Varianza extraída
$\chi^2_{(11)} = 67.09$, $NFI = 1.00$, $CFI = 1.00$, $IFI = 1.00$, $RFI = 1.00$, $RMSR = 0.028$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 1.00$	0,94
Fiabilidad compuesta	α
0,95	0,90

NOTAS

1. Los autores agradecen el apoyo económico recibido por BANCAJA. Fundación Caja Castellón proyecto P1 1A2003-14 titulado: *Las competencias estratégicas de las empresas internacionales de reciente creación y sus efectos sobre los resultados. Un estudio interdisciplinar desde las áreas de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados.*
2. En la literatura anglosajona se pueden identificar diferentes términos que para nosotros equivaldrían a orientación emprendedora: *entrepreneurial orientation*, la más popular (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996), *entrepreneurial proclivity* (Matsuno *et al.*, 2002) y *entrepreneurial intensity* (Morris y Sexton, 1996).
3. A pesar de estas críticas, el desarrollo de modelos de autoeficacia (Boyd and Vozikis, 1994) y el desarrollo de los enfoques cognitivos (Busenitz y Barney, 1997) ofrecen alternativas muy prometedoras para estudiar el papel de las características personales de los emprendedores en la orientación emprendedora.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, L.I.; VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L.; DÍAZ, A.M. (1999): "Market Orientation Assessment in

Non Profit Organisations: Antecedents and Consequences", *Proceedings of the 28th EMAC Conference. Marketing and Competition in the Information Age*. Berlín.

APPIAH-ADU, K. (1997): "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?", *Journal of Euromarketing*, vol. 6, núm. 3, pp. 1-26.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996): "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, vol. 35, núm. 2, (febrero), pp. 93-103.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. (2001): "An empirical Investigation of the effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, vol. 12, núm. 1, (January-February), pp. 54-74.

BALABANIS, G.; STABLES, R.E.; PHILLIPS, H.C. (1997): "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance", *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 8, pp. 583-603.

BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. (1999) : "Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Modals of Organizational Performance", *Journal of Market-Focused Management*, vol. 4, núm. 4, (diciembre), pp. 295-308.

BARRINGER, B.R.; BLUEDORN, A.C. (1999): "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 5, pp. 421-444.

BIGNÉ, E.; BLES, A. (2002): "Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición", *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, vol. 6, núm. 2, pp. 33-58.

BOYD, N.G.; VOZIKIS, G.S. (1994): "The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, núm. 4, pp.63-77.

BUSENITZ, L.W.; BARNEY, J.B. (1997): "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 9-30.

CARSON, D. (1999): "An Inaugural Commentary for the Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 1, núm. 1, pp.1-4.

CONNOR, T. (1999): "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 4, pp.1157-1163.

COOPER, R. (1984): "New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 1, pp. 151-164.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environ-

- ment”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 75-87.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1991): “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, núm. 1, pp.7-25.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1993): “A Response to Zahra’s ‘Critique and Extension’ of the Covin-Slevin Model”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, núm. 4, pp.2-3.
- DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. (2001): “Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer), pp. 81-99.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.V. (1998): “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 213-232.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER JR., F.E. (1993): “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 1, pp. 23-37.
- DIAMANTOPOULOS, A.; HART, S. (1993): “Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli y Jaworski’s Framework”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, núm. 2, pp. 93-121.
- GARTNER, W.B. (1988): “Who is the Entrepreneur? Is the Wrong Question”, *American Journal of Small Business*, vol. 12, pp.11-32.
- GATIGNON, H.; XUEREBA, J.M. (1997): “Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, núm. 1, pp. 77-90.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- HILLS, G.E.; LAFORGE, R.; PARKER, B. (1988): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. Chicago: The University of Illinois.
- HILLS, G.E. (1994): *Marketing and Entrepreneurship. Research Ideas and Opportunities*. Westport: Quorum Books.
- HOMBURG, C.; HOYER, W.D.; FASSNACHT, M. (2002): “Service Orientation of a Retailer’s Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes”, *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 4, pp. 86-101.
- HURLEY, R.F.; HULT, T.M. (1998): “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, vol. 62, núm. 4, pp. 42-54.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993): “Market Orientation: Antecedents y Consequences”, *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 53-70.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A.K.; SAHAY, A. (2000): ‘Market-Driven Versus Driving Markets’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 1, pp. 45-54.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. (1993): *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B. (1990): “Market Orientation: The Construct, Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 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, núm. 4, pp. 467-477.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. (1998): “Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study”, *Journal of Management*, vol. 24, núm. 2, pp. 201-233.
- LADO, N.; MARTÍNEZ, M.A. (1997): “Market Orientation and Business Performance in the Spanish Insurance Sector”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 22, núm. 85, (octubre), pp. 571-590.
- LAMBIN, J.J. (1996): “The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is Too Important to Be Left to Sales Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector”, *CEMS Business Review*, vol. 1, núm. 2, pp. 37-56.
- LANGERAK, F.; COMMANDEUR, H.R. (1998): “The Influence of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business”, *Proceeding of the 27th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, pp. 91-105. Estocolmo.
- LONCH, J. (1993): *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. Barcelona: EADA Gestión.
- LONCH, J.; WALIÑO, S. (1996): “Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa”, *Esic-Market*, núm. 91, (enero-marzo), pp. 9-39.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. (1996): “Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct –A Reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage”, *Academy of Management*, vol. 21, núm. 3, pp.605-607.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. (1997): “Proactiveness Versus Competitive Aggressiveness: Teasing Apart Key Dimensions of an Entrepreneurial Orientation”, *Frontiers for Entrepreneurship Research*. (<http://www.babson.edu/entre/fer>).
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T.; ÖZSOMER, A. (2002): “The effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance”, *Journal of Marketing*, vol. 66, (July), pp. 18-32.
- MILLER, D. (1983): “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, vol. 29, pp. 770-791.

- MORRIS, M.H.; SEXTON, D.L. (1996): "The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance", *Journal of Business Research*, vol. 36, pp. 5-13.
- MURPHY, G.M.; TRAILER, J.W.; HILL, R.C. (1996): "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, vol. 36, pp. 15-23.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, pp. 20-35.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1998): "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 233-236.
- NOBLE, C.H.; SINHA, R.K.; KUMAR, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, vol. 66, núm. 4, pp. 25-39.
- PALADINO, A. (2002): "What Helps Us to Innovate? Examining the Determinants of Innovativeness, New Product Success & Performance", *31st EMAC Conference*. Braga.
- PELHAM, A.M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance*. (Doctoral Dissertation). Pennsylvania State University.
- PELHAM, A.; WILSON, D. (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, núm. 1, pp. 27-43.
- QUINN, J.B. (1986): "Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos", en M. Horwitch [ed.]: *Technology in the Modern Corporation: A Strategic Perspective*. New York: Pergamon Press.
- RAJU, P.S.; LONIAL, S.C.; GUPTA, Y.P. (1995): "Market Orientation and Performance in the Hospital Industry", *Journal of Health Care Marketing*, vol. 15, núm. 4, pp. 34-41.
- REICHHELD, F. (1993): "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 2, (marzo-abril), pp. 64-73.
- RIPOLLÉS, M.; MENGUZZATO, M. (2003): "Hacia un enfoque dinámico e integrador de la función empresarial", en *Creación de empresas. Entrepreneurship Libro Homenaje al profesor José María Veciana*, pp. 233-251.
- RIVERA, J. (1998) "Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas", *Esic-Market*, vol. 100, (mayo-agosto), pp. 43-69.
- ROMANO, C.; RATNATUNGA, J. (1995): "The Role of Marketing. Its Impact on Small Enterprise Research", *European Journal of Marketing*, vol. 29, núm. 7, pp. 9-30.
- SADLER-SMITH, E.; BADGER, B. (1998): "Cognitive Style, Learning and Innovation", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 247-265.
- SANTOS, M.L. (1996): *Estrategias de marketing y de producto en las empresas de alta tecnología: factores condicionantes del resultado de la innovación*. (Tesis doctoral). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- SENGE, P.M. (1990): "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, vol. 32, núm. 1, pp. 7-23.
- SHUMPETER, J. (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- SIGUAW, J.A. (1994): "The Market Orientation Measure: A Reexamination of Narver and Slater's Scale", *AMA Proceedings*. American Marketing Association.
- SIGUAW, J.A.; DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three Component Scale", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, pp. 77-88.
- SLATER, S.F. (2001): "Market Orientation at the Beginning of a New Millennium", *Managing Service Quality*, vol. 11, núm. 4, pp. 230-232.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, (March-April), pp. 22-28.
- SLATER, S.F.; NARVER, J. (1995): "Marketing Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, núm. 3, pp. 63-74.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1998): "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 10, pp. 1001-1006.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (2000): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, (March-April), pp. 22-28.
- STETZ, P.E.; HOWELL, R.; STEWART, A.; BLAIR, J.D.; FOTTLER, M.D. (2002): "Multidimensionality of Entrepreneurial Firm-level Processes: Do the Dimensions Covary?", *Frontiers of entrepreneurship Research*. (<http://www.babson.edu/entre/fer>).
- STEVENSON, H.H.; GUMPERT, D.E. (1985): "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, (March-April), pp. 85-94.
- STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. (1990): "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 17-27.
- STOKES, D. (2000): "Putting Entrepreneurship Into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 2, núm. 1, pp. 1-16.

- WIKLUND, J. (1999a): "Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms- Longitudinal Evidence", *Frontiers for Entrepreneurship Research*. (<http://www.babson.edu/entre/fer>).
- WIKLUND, J. (1999b): "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-performance Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, núm. 1, pp. 37-48.
- WOO, C.Y.; COOPER, A.C.; DUNKELBERG, W.C. (1991): "The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 93-114.
- ZAHRA, S.A. (1993): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, núm. 4, pp. 5-14.
- ZAHRA, S.; COVIN, J. (1995): "Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, pp. 43-58.
- ZAHRA, S.A.; JENNINGS, D.F.; KURATKO, D.F. (1999): "The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, núm. 2, pp. 45-65.
- ZIRGER, B.J.; MAIDIQUE, M.A. (1990): "A Model of New Product Development: An Empirical Test", *Management Science*, vol. 36, núm. 7, pp. 867-883.