

---

## INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA FUNCIÓN EMPRESARIAL: SU IMPACTO EN LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y EN LOS RESULTADOS DE LA PYME ESPAÑOLA

Jorge Eduardo Gómez Villanueva (Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara), Josep Rialp Criado (Universidad Autónoma de Barcelona) y Joan Llonch Andreu (Universidad Autónoma de Barcelona)

### RESUMEN

En la literatura de marketing y de gestión de empresas se han propuesto diferentes modelos que analizan de manera parcial la relación entre la orientación al mercado (OM), la orientación empresarial (OE), la capacidad de innovación (CI) y los resultados organizacionales; si bien estos modelos se han desarrollado para empresas que llevaban tiempo funcionando en el mercado. Nunca hasta ahora se había trabajado con muestras de empresas de reciente creación en este tipo de investigaciones. Precisamente, el presente trabajo propone un modelo ajustado a las empresas de reciente creación y que además tiene en cuenta la reciente teoría sobre el tema. El modelo planteado se prueba entre una muestra de 156 PYMES de reciente creación en el sector de la hostelería, utilizando modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos demuestran que el modelo propuesto presenta un mejor ajuste que los modelos desarrollados para las empresas que llevan más años funcionando. Además, los resultados evidencian que también para las empresas de nueva creación existe una relación directa entre la OM y los resultados. Asimismo, se demuestra que la OM tiene efectos indirectos en los resultados a través de la OE y de la CI. En definitiva, se comprueba que el marketing tiene un papel fundamental en el éxito de las PYMES de nueva creación.

**Palabras clave:** PYMES, Orientación al Mercado, Orientación Empresarial, Innovación, Resultados Organizacionales.

### 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores desafíos en la actualidad es el logro de la competitividad de las organizaciones. Las nuevas tendencias en tecnología y la globalización de los mercados fomentan que el entorno empresarial tenga cada día mayores niveles de complejidad. Las empresas deben responder a este reto logrando ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo de actividades que lleven aparejadas la creación de un valor superior para los clientes [Hult et al., 2003].

Uno de los factores más estudiados en relación con el logro del éxito empresarial durante los últimos años ha sido la Orientación al Mercado (OM) [Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990]. Un gran número de investigaciones realizadas sobre el tema se ha centrado en demostrar el impacto positivo de la OM en los resultados de la empresa [Avlonitis y Gounaris, 1997; Cano et al., 2004; Jaworski y Kohli, 1993; Kara et al., 2005; Narver y Slater, 1990].

La Orientación Empresarial (OE) ha sido también objeto de estudio como factor relevante para el éxito de la empresa [Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996]. Tanto para la creación de nuevas empresas, como para las ya existentes, la OE favorece las oportunidades de negocio, impacta de manera positiva en la expansión de la empresa, en su progreso tecnológico y en los

---

resultados organizativos [Avlonitis y Salavou, 2007; Knight, 2000; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005]. La OE representa además uno de los principales motores para el crecimiento económico de una región [Lumpkin y Dess, 1996].

Recientemente se ha abordado el estudio del efecto sinérgico y complementario de la OM y la OE en la competitividad de las empresas [Atuahene-Gima y Ko, 2001; Blesa y Ripollés, 2005; Tzokas et al., 2001]. Además, se ha evaluado el impacto de esta relación en la mejora de los resultados de la empresa [Bhuiyan et al., 2005; Matsuno et al., 2002].

Por otro lado, otro factor que ha centrado el interés de los investigadores durante los últimos años ha sido el de la Capacidad de Innovación (CI), especialmente en lo que respecta a sus consecuencias en el éxito de las empresas [Baker y Sinkula, 1999a; Henard y Szymanski, 2001; Weerawardena y O'Casey, 2004]. Con todo, el único trabajo que hemos encontrado en la literatura que contemple el estudio de la relación entre la OM, la OE y la CI, es la investigación de Hult et al. [2004].

Tradicionalmente, los modelos que incorporan variables clave para la competitividad como son la OM, la OE y CI se han puesto a prueba con muestras de empresas que llevan ya tiempo funcionando en el mercado [Avlonitis y Salavou, 2007; Bhuiyan et al., 2005; Hult et al., 2003; Matsuno et al., 2002; Tzokas et al., 2001]. No hemos encontrado evidencias de estudios que se hayan centrado en muestras de empresas de reciente creación.

Precisamente, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de reciente creación se enfrentan a grandes dificultades para su supervivencia en el mercado. Prueba de ello es la alta mortalidad de las nuevas empresas, tal como demuestra el hecho de que hasta un 50% de las mismas cesa su actividad a los 5 años del inicio de sus operaciones [Urbano, 2006]. Para Lee [2002] los retos de los nuevos negocios consisten en la gestión adecuada del servicio al cliente, de los costes iniciales de puesta en marcha y del bajo margen de beneficios con el que acostumbran a arrancar. En consecuencia, consideramos que es muy relevante proponer un modelo para aplicarlo en empresas de reciente creación básicamente por dos razones. Por un lado, ya que así obtendremos mayores garantías de la validez de dicho modelo, puesto que las empresas de nueva creación son más complejas de gestionar que las que ya llevan tiempo funcionando. Por otro lado, porque de este modo podremos identificar factores clave que puedan ayudar a los nuevos emprendedores a conseguir el éxito a la hora de poner en marcha su proyecto empresarial.

En el presente estudio, además de plantear un modelo que se adapte mejor que los existentes a la realidad de las empresas de reciente creación, también nos hemos fijado como objetivo que el modelo planteado se adapte mejor a la reciente literatura sobre el tema. En este sentido, formulamos un modelo en el que la OM es un antecedente de las otras tres variables (OE, CI y resultados), tal y como proponen Bhuiyan et al. [2005], y no al revés, como es el caso de Matsuno et al. [2002]. Por tanto, consideramos que en empresas de nueva creación la OM es un requisito previo a la OE, y no que la OE y la OM son coetáneos e independientes, como sugieren Hult et al. [2004]. Además, proponemos que en este tipo de empresas la OM tiene tanto efectos directos en los resultados organizativos como efectos indirectos, a través de la OE y de la CI.

Por tanto, los dos objetivos básicos de la investigación son:

- Primero, formular un modelo que contemple la relación entre las variables OM, OE, CI y rendimiento organizacional adaptado a las peculiaridades de las PYMES de nueva creación que esté más en consonancia con la teoría reciente sobre el tema que los modelos formulados hasta ahora.

- Segundo, poner a prueba dicho modelo entre una muestra de empresas de reciente creación, ya que no hemos encontrado en la literatura revisada estudios científicos, ni en España ni a nivel internacional, que consideren este tipo de empresas.

Para lograr dichos objetivos procederemos del siguiente modo. Primero trataremos el marco teórico de la investigación y presentaremos las hipótesis a contrastar. Posteriormente, describiremos la metodología y la muestra utilizadas. En el siguiente apartado expondremos los resultados, y finalmente presentaremos las conclusiones y las limitaciones de la investigación.

## **2. ANTECEDENTES E HIPÓTESIS**

Cuando se aborda el análisis de los resultados de la empresa hay que tener en cuenta tanto el efecto empresa como el efecto industria, ya que ambos son relevantes [Spanos y Lioukas, 2001]. Sin embargo, el gran interés en la teoría de los recursos y capacidades de la organización durante los últimos años se debe a la constatación que el efecto empresa tiene una mayor repercusión que el efecto industria en el éxito organizativo. Lo anterior ha provocado un mayor interés en los recursos y en las capacidades de la organización, reemplazando el enfoque estático propuesto por el marco de referencia de la organización industrial que se había estado utilizando anteriormente [Grant, 1991].

Los recursos para Wernerfelt [1984] se clasifican en activos físicos, activos intangibles y capacidades organizacionales. El supuesto básico de la Teoría de Recursos y Capacidades es que los recursos de la empresa tienen influencia sobre los resultados de la organización. Los recursos son heterogéneos entre las empresas, ya que no todas poseen los mismos recursos. Algunas empresas tienen capacidades valiosas que otras no poseen, y las que tienen unos superiores recursos acabarán teniendo mejores resultados [Peteraf, 1993].

La Orientación al Mercado, la Orientación Empresarial y la Capacidad de Innovación son tres factores o capacidades de la estrategia empresarial que propician la entrega de un valor superior al cliente y que cumplen cabalmente con los atributos de valor, escasez, difícil imitación y sustitución. Tal como sostiene Barney [1986], la posesión de una fuerte cultura y de una estrategia empresarial en consonancia con la misma, son aspectos difíciles de copiar y que se acaban convirtiendo, por tanto, en fuente de ventajas competitivas sostenibles. De acuerdo con Day [1994] la cultura de la organización orientada a la creación de valor a través de las capacidades de inteligencia de mercado y de relaciones con los clientes impactan en rendimientos organizacionales superiores al resto de las empresas, ganando así una ventaja competitiva.

Tal como vimos, las preguntas principales en este estudio están relacionadas con el impacto de la capacidad de innovación en el rendimiento organizacional y con los antecedentes que afectan a dicha capacidad innovadora. A continuación se analizan con mayor profundidad cada una de estas relaciones.

### **2.1 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y RESULTADOS ORGANIZACIONALES**

La innovación se define como la capacidad de introducir procesos, productos o ideas nuevas en la organización [Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998]. La Capacidad de Innovación implica disponer en la empresa de una cultura de apertura a los cambios, es decir, que los miembros de la organización estén dispuestos aceptar la adopción de una innovación [Hult et al., 2004]. La capacidad de innovación en procesos o productos y la introducción temprana de los mismos en el mercado favorece la consecución de ventajas competitivas para la empresa pionera o primera en el orden de entrada [Lieberman y Montgomery, 1988].

El éxito en la innovación constituye una de las fuentes principales para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados. La relación entre la Capacidad de Innovación y los resultados organizacionales ha sido estudiada por diversos autores [Baker y Sinkula, 1999a, 2002; Henard y Szymanski, 2001], y a partir de dichas investigaciones se ha demostrado la importante contribución de la innovación a los resultados de la empresa [Gatignon y Xurueb, 1997; Han et al., 1998]. Por otro lado, la investigación sobre el tema ha señalado la existencia de ciertos factores moderadores, como los recursos financieros o la capacidad de producción de las empresas, en dicha relación [Ravindranath y Grover, 1998]. A pesar de que la Capacidad de Innovación es uno de los factores estratégicos sobre los que la empresa posee un mayor grado de control, se sabe relativamente poco sobre los antecedentes que fomentan la innovación en la empresa y sobre los factores que condicionan la efectividad de la innovación en el éxito de los nuevos productos [Hult et al., 2004].

Por tanto, a partir de la teoría de los recursos y las capacidades [Wernerfelt, 1984], nuestra investigación pretende demostrar que la capacidad de innovación fomenta la obtención de mejores resultados. La CI se ha considerado como un recurso intangible o una capacidad intelectual para explorar nuevas oportunidades de mercado, además de explotar las fuerzas actuales en la estrategia de la empresa [Hurley y Hult, 1998; Menguc y Auh, 2006; Srivastava et al., 2001]. Lo anterior nos lleva a formular nuestra primera hipótesis, que será la siguiente:

**H1:** La Capacidad de Innovación está relacionada positivamente con los resultados de las PYMES de reciente creación.

## **2.2 ORIENTACIÓN EMPRESARIAL Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

La Orientación Empresarial (OE) puede ser vista como el conjunto de factores que intervienen en la entrada de una empresa en el mercado, así como el conjunto de las decisiones que hay que adoptar en relación a dicha entrada. La OE fomenta el desarrollo de nuevos productos o procesos, y favorece las prácticas y la toma de decisiones sobre las acciones a realizar para conseguir la entrada de una nueva empresa en el mercado [Lumpkin y Dess, 1996]. En este sentido, la OE se caracteriza por la gestión adecuada de la incertidumbre de las nuevas acciones, controlando la aversión al riesgo que conlleva el lanzamiento de un nuevo producto, la entrada al mercado de una nueva empresa o el desarrollo de un nuevo proceso de producción o una nueva estructura administrativa [Naman y Slevin, 1993].

De acuerdo con George y Zahra [2002], esta capacidad empresarial de los individuos para identificar oportunidades de negocio en el mercado y crear riqueza, a través de la gestión de la innovación y de la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, puede considerarse como parte de la cultura organizacional. Para Wiklund y Shepherd [2005] la OE es una capacidad intangible de la postura estratégica de la empresa. Por lo tanto, la OE puede ser también un factor de difícil imitación, y convertirse en un recurso para lograr ventajas competitivas sostenibles [Barney, 1991].

La CI es la tasa de innovaciones en la empresa o la disposición del personal de la organización al cambio [Calantone et al., 2002]. De acuerdo con Hurley y Hult [1998] la CI es la influencia positiva en la capacidad para adoptar e implantar nuevas ideas, procesos o productos. Las organizaciones sin capacidad de innovar para Hult et al. [2004] pueden invertir tiempo y recursos en el estudio de mercados pero son incapaces de convertir este conocimiento en algo práctico. Sin embargo, para los autores mencionados líneas arriba, no se incluye en la capacidad de innovación aspectos como la disposición a asumir riesgos en la toma de decisiones, el alcance proactivo de

---

oportunidades de mercado, la propensión a actuar de manera autónoma, y la tendencia a ser agresivos hacia competidores, todos ellos son elementos clave de la OE [Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983]. A pesar de tener alguna similitud la OE y la CI se consideran generalmente que son variables diferenciadas.

Para Lumpkin y Dess [1996], la CI y la OE se distinguen en que la innovación no requiere necesariamente una nueva entrada en el mercado, mientras que la OE sí. De acuerdo con Hult et al. [2004], la Orientación Empresarial es un antecedente de la Capacidad de Innovación.

La relación entre OE y CI fue estudiada inicialmente por Covin y Slevin [1989]. En dicho trabajo los autores concluyen que para la gestión de las pequeñas empresas, en entornos hostiles y con elevada turbulencia de mercado, es necesario un tipo de estrategia que fomente el desarrollo de importantes acciones de innovación, y para ello sugieren la adopción de una OE. La relación entre la OE y la CI se ha estudiado también desde el enfoque del tipo de conocimientos necesarios para ser efectivo en el reconocimiento de las oportunidades de negocio, y en el desarrollo de nuevos productos o procesos [Politis, 2005]. En el trabajo de Kropp y Zolin [2005] se profundiza en la relación entre la OE y el proceso de innovación en empresas de alta tecnología, tanto por lo que respecta a la adaptación como al desarrollo de nuevas tecnologías o de nuevos productos y procesos. Para Dutta y Crossan [2005], el estudio de la OE es de vital importancia porque es la base para la innovación y la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, además de ser el motor del crecimiento de la economía de una región.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que el proceso de selección de oportunidades valiosas de mercado no se da por generación espontánea. Para ello se requiere la presencia de una cultura empresarial que no tema a la incertidumbre, con autonomía y con capacidad de decisión, que fomente la detección proactiva de las oportunidades de mercado. Nuestra segunda hipótesis será la siguiente:

**H2:** En las PYMES de reciente creación la Orientación Empresarial está relacionada positivamente con la Capacidad de Innovación.

### **2.3 ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ORIENTACIÓN EMPRESARIAL**

Para Narver y Slater [1990] la OM es la cultura organizativa que de manera más eficaz determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior a los consumidores a través de la orientación al cliente, a los competidores y la coordinación interfuncional entre los departamentos de la empresa. Para Kohli y Jaworski [1990] la OM consiste en un conjunto de comportamientos basados en la generación de información del mercado, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la organización, y la acción de respuesta de la empresa en consonancia con la información recibida. Como puede verse, ambos enfoques más que excluyentes son complementarios.

Bhuiyan et al. [2005] abordaron el estudio de la relación entre la OM y la OE, concluyendo que ambos factores son relevantes para el éxito organizacional. De su investigación se deduce que los mejores resultados se pueden obtener con un nivel alto de OM y un nivel moderado de OE, porque si el esfuerzo empresarial es bajo se desaprovechan oportunidades de mercado, y si la OE es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve recompensada en los resultados. De acuerdo con Atuahene-Gima y Ko [2001] la interacción de altos índices entre OM y OE es sinérgica e impacta en mayores innovaciones de producto y rendimientos organizacionales que las empresas con bajo índice de OM o de OE.

---

Para Tzokas et al [2001], la relación entre la OM y la OE es clave para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas. Estos autores concluyen, además, que existe un efecto sinérgico entre los dos factores, y que ambos enfoques son complementarios. Según Tzokas et al [2001], dada la gran complejidad actual del entorno en el que operan las pequeñas empresas, el éxito requiere de la aplicación simultánea de una serie de habilidades organizacionales, aparentemente contradictorias, tales como la reflexión y la capacidad de decisión, la visión amplia y la atención a los detalles, los grandes cambios y los ajustes incrementales, la orientación al cliente y la atención a las acciones de la competencia. La combinación de los esfuerzos de la relación entre la OM y la OE apoya no sólo la satisfacción de necesidades actuales de los clientes que se logran a través de los cambios incrementales propuestos por la OM, sino también identificar nuevas necesidades en los clientes a través de los cambios radicales propuestos por el desarrollo tecnológico que se logra a través de la OE [Atuahene-Gima, 1996; Vázquez et al., 2001].

Además, la OM se ha considerado como un recurso intangible en la entrega de un valor superior al cliente y el logro de ventajas competitivas sostenibles [Baker y Sinkula, 1999; Hunt y Morgan, 1995; Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992]. Esta capacidad, se considera por tanto, valiosa y de difícil imitación. Según lo anterior, nuestra tercera hipótesis será como sigue:

**H3:** En las PYMES de reciente creación la Orientación al Mercado está relacionada positivamente con la Orientación Empresarial.

La relación entre la OM y los resultados organizacionales ha sido estudiada ampliamente en el pasado. La evidencia empírica obtenida hasta la fecha sobre dicha relación muestra unas conclusiones mixtas. La mayoría de los estudios empíricos encuentra una relación positiva entre el grado OM y los resultados [Cadogan et al., 1999; Diamantopoulus y Hart, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990], incluso en países en transición como Rusia [Golden et al., 1995] o en economías emergentes [Liu et al., 2003; Tse et al., 2003]. Sin embargo, existen algunos estudios donde los resultados obtenidos muestran una relación débil o nula [Alvarez et al., 2000; Mazaira, 2002], debido principalmente a factores moderadores del entorno, como la intensidad competitiva, la turbulencia de mercado o la turbulencia tecnológica [Bigné et al., 2005; Vázquez et al., 2000].

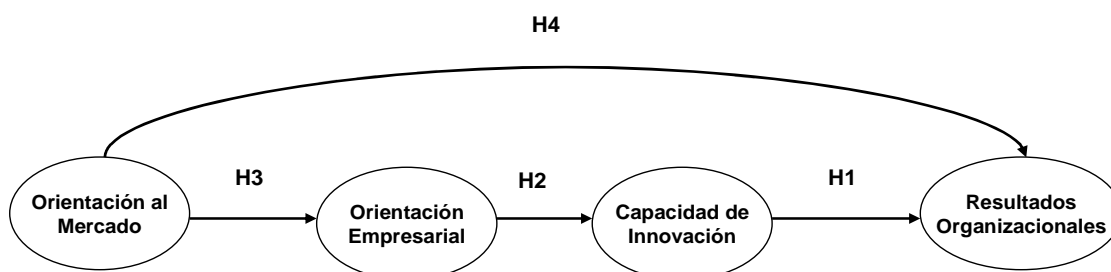
El efecto de la OM en los resultados organizacionales se ha analizado a partir de criterios de tipo financiero como la rentabilidad sobre la inversión (ROI), a partir de criterios de carácter más operativo como el volumen de ventas [Greenley, 1995; Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990], y a partir de criterios más propios de marketing, ya sea marketing externo como la satisfacción del cliente, o marketing interno como la satisfacción de los empleados en el trabajo [Cadogan et al., 1999; Rose y Shoham, 2002]. Para medir los resultados se han utilizado métodos objetivos, como la cifra de ventas, la cuota de mercado, el margen de contribución, etc., o también, a menudo, se han utilizado métodos subjetivos, es decir, a partir de la opinión de los propios empleados, y siempre en comparación con los resultados de la competencia, en comparación con los objetivos de la empresa, o en comparación a los años anteriores [Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Slater y Narver, 2000].

Con todo, no hemos hallado ningún trabajo que haya investigado la relación entre la OM y los resultados en empresas de reciente creación. Nuestra cuarta y última hipótesis será la siguiente:

**H4:** La Orientación al Mercado está relacionada positivamente con los Resultados Organizacionales de las PYMES de reciente creación.

En consecuencia, para cumplir con nuestro primer objetivo, el modelo propuesto considera la OM como un antecedente de la OE, que a su vez influye en la Innovación y en los Resultados Organizacionales. El modelo propuesto con las cuatro hipótesis formuladas se muestra en el Gráfico 1.

**Gráfico 1. Modelo propuesto con hipótesis**



### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizamos una muestra de empresas del sector de hostelería y turismo, compuesta básicamente por hoteles y restaurantes, aunque incluye además algunas pensiones, cafeterías, bares, y similares. Se seleccionó este sector por su importancia en España, tanto desde el punto de vista de la generación de empleos que realiza, como por el gran número de nuevas empresas establecidas en los últimos cinco años. De acuerdo con el Instituto de Estudios Turísticos (IET) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España se situó, con más de 50 millones de turistas extranjeros recibidos anualmente, en el segundo país de la Unión Europea, después de Francia, y en el primer país en ingresos totales por turismo. El sector turístico da empleo en España a más de 2.5 millones de personas, aproximadamente un 12% de la población activa total, y realiza alrededor de un 11% del PIB del país.

De la base de datos SABI para empresas españolas, se seleccionaron las PYMES que se habían establecido a partir del 2001 hasta el año 2006, con un número de empleados de entre 10 y 250. Se seleccionaron las empresas de reciente creación para llenar el vacío en la literatura respecto a este tipo de empresas. Se tomaron en consideración las empresas con al menos 10 empleados para que tuvieran un mínimo de infraestructura y de recursos que les permitiera llevar a cabo ciertas acciones de innovación. Este número mínimo de empleados se ha aplicado también a muestras utilizadas en otras recientes investigaciones con objetivos parecidos [Avlonitis y Salavou, 2007; Wiklund y Shepherd, 2005].

La base de datos arrojó un total de 991 empresas correctamente asignadas al sector y con información completa de su ubicación. Sin embargo, se recibieron 75 cuestionarios devueltos por errores en domicilio, por lo que el número final de empresas del estudio fue de 916. Se recibieron 156 cuestionarios válidos, lo que representa un 17.03% de respuesta. En la tabla I se muestra la ficha técnica del estudio.

**Tabla I. Ficha técnica**

<i>Población</i>	PYMES españolas de reciente creación del sector de hostelería
<i>Ámbito</i>	Nacional
<i>Método de colección de datos</i>	Encuesta postal
<i>Respuesta a cuestionarios</i>	Director / Gerente
<i>Tamaño de la muestra</i>	156 empresas
<i>Tasa de respuesta</i>	17.03%
<i>Error muestral</i>	7.35%
<i>Nivel de confianza</i>	95% $z=1,96$ $p=q=0.5$
<i>Trabajo de campo</i>	Pretest: Septiembre 2006. Primer envío postal: Octubre 2006 Segundo envío postal: Noviembre 2006

Para medir la OM se utilizó la escala de Narver y Slater [1990], para medir la OE empleamos la escala de Naman y Slevin [1993], y para evaluar la CI se utilizó la escala de Baker y Sinkula [1999a]. El rendimiento organizacional fue medido utilizando criterios subjetivos de tipo financiero, operativo, de marketing externo [satisfacción del cliente] e interno [satisfacción de los empleados]; criterios ya utilizados en los estudios de Jaworski y Kohli [1993], o de Narver y Slater, [1990] y recogidos en el meta-análisis realizado por Kirca et al. [2005]. En todas las escalas utilizamos preguntas tipo Likert de 7 posiciones, para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas. Para realizar el análisis de la validez concurrente se utilizó la escala de Orientación al Aprendizaje de Sinkula et al. [1997].

La técnica utilizada para contrastar las hipótesis fue la de los modelos de ecuaciones estructurales, técnica de análisis multivariante de gran aplicación en estudios de investigación en marketing. Dicha técnica es adecuada para analizar diversos tipos de relaciones causales entre las variables explicativas y las explicadas, estableciendo relaciones de interdependencia [Hair et al., 1998; Luque, 2000]. Para los análisis de fiabilidad, de validez convergente, discriminante y concurrente, y para los modelos de ecuaciones estructurales del estudio se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS 14.0 y AMOS 5.0 [Arbuckle y Wothke, 2003].

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

Para el estudio de fiabilidad se comprobó que no existen diferencias importantes entre las primeras respuestas y las segundas respuestas de los dos envíos postales a través de un análisis comparativo de medias. Se verificó la consistencia de los constructos de Orientación al Mercado y de Orientación al Aprendizaje por medio de un análisis factorial exploratorio y finalmente, con las 156 respuestas del cuestionario postal, se realizó el análisis de fiabilidad de las escalas. Los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes  $\alpha$ ) y las correlaciones ítem-to-total correlation se presentan en la tabla II para la Orientación al Mercado. La fiabilidad de las escalas para la OM, excede en sus tres componentes a 0.70, el mínimo recomendado por Nunnally [1978] para estudios de investigación.



**Tabla II. Análisis de fiabilidad de Orientación al Mercado**

Descripciones de la escala de Orientación al Mercado (OM)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's $\alpha$	Item-to-total Correlation
<b>Orientación al Cliente</b>	<b>,82</b>	
Estrategias de valor para clientes (OCLI1)		,69
Objetivos satisfacción de clientes (OCLI2)		,74
Compromiso con los clientes (OCLI3)		,75
Comunicación frecuente con los Clientes (OCLI4)		,67
Conocimiento de necesidades de los Clientes (OCLI5)		,73
Medición de la satisfacción de los Clientes (OCLI6)		,79
<b>Orientación a la Competencia</b>	<b>,80</b>	
Respuesta rápida a acciones de la Competencia (OCOM1)		,79
Equipo comercial comparte información de la Competencia (OCOM2)		,81
Ejecutivos analizamos estrategias de la Competencia (OCOM3)		,80
Objetivos en mercados con ventajas Competitivas (OCOM4)		,75
<b>Coordinación interfuncional</b>	<b>,84</b>	
Información compartida en todas las Divisiones de la empresa (CFUN1)		,78
Coordinación de funciones en la Estrategia (CFUN2)		,84
Todas funciones contribuyen en crear Valor para los clientes (CFUN3)		,83
Comparten recursos entre las distintas Áreas de la empresa (CFUN4)		,82

All correlations are statistically significant at ,01 level.

De igual manera, se realizó el análisis de fiabilidad de la escala de Orientación Empresarial. Los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes  $\alpha$ ) y las correlaciones ítem-to-total correlation se presentan en la tabla III, el coeficiente  $\alpha$  es igual a 0.80 por lo que cumple adecuadamente los parámetros sugeridos comentados previamente.

**Tabla III. Análisis de fiabilidad de Orientación Empresarial**

Descripciones de la escala de Orientación Empresarial (OE)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's $\alpha$	Item-to-total Correlation
<b>Orientación empresarial</b>	<b>,80</b>	
Énfasis en investigación y desarrollo más que Comercialización (OEMP1)		,69
Preferencia por proyectos de alto riesgo con Probabilidad de altos beneficios (OEMP2)		,63
Creencia en aplicación de grandes cambios y Con rapidez (OEMP3)		,73
Cambios en el negocio han sido constantes e Importantes (OEMP4)		,76
Típicamente la empresa tiene acciones Pioneras en el mercado (OEMP5)		,74
Empresa típicamente adopta medidas agresivas Hacia los competidores (OEMP6)		,71

All correlations are statistically significant at ,01 level.

El análisis de fiabilidad de la escala de Capacidad de Innovación, presentó los parámetros más altos de fiabilidad, el coeficiente fue de 0.85 y las correlaciones ítem-to-total correlation tuvieron valores entre 0.87 y 0.89. Los resultados se muestran en la tabla IV.

**Tabla IV. Análisis de fiabilidad de Capacidad de Innovación.**

Descripciones de la escala de Capacidad de innovación (CI)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's $\alpha$	Item-to-total Correlation
<b>Capacidad de innovación</b>	<b>,85</b>	
Tasa de nuevos productos de la empresa en Comparación con la competencia (INOV1)		,87
Grado de diferenciación entre innovaciones Propias y de la competencia (INOV2)		,89
Tasa de éxito de nuevos productos en Comparación con la competencia (INOV3)		,87

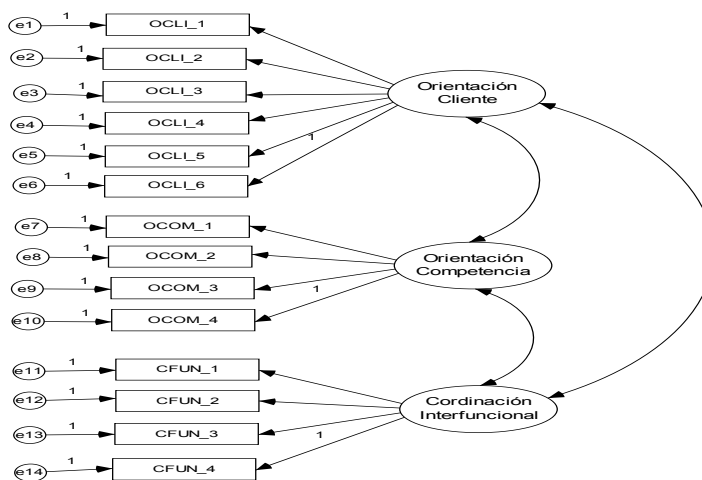
All correlations are statistically significant at ,01 level.

Aunque no se considera en el modelo, se utilizó la escala de Orientación al Aprendizaje para realizar la validez concurrente, por lo que también se revisó también la fiabilidad de sus tres componentes: Compromiso con el aprendizaje, Visión compartida y Mentalidad Abierta, quedando sus coeficientes entre 0.81 y 0.87. Los valores de la correlación ítem-to-total correlation fueron de 0.74 a 0.90, superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunnally [1978] de 0.70.

#### 4.2 VALIDEZ CONVERGENTE

Dos métodos fueron usados en este estudio para evaluar la validez convergente de la OM y de Orientación al Aprendizaje (OA). El primer método consiste en examinar la matriz de correlaciones de los tres componentes de cada una de las escalas. Una correlación significativa entre los tres componentes de las escalas de OM y OA indica que los elementos convergen en un constructo común, mostrando evidencia de validez convergente. Como se muestra en la tabla V, todos los coeficientes de correlación son significativos al nivel  $P < .001$  para el constructo OM que se presenta en el Gráfico 2. De igual manera, los coeficientes fueron significativos al mismo nivel para la OA.

**Gráfico 2: Análisis factorial confirmatorio de Orientación al Mercado: Convergente.**



**Tabla V: Correlación entre dimensiones de Orientación al Mercado [factorial confirmatorio]**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientación_Cliente <--> Orientación_Compentencia	,415	,089	4,661	***	
Orientación_Compentencia <--> Coordinación_Interfuncional	,462	,086	5,351	***	
Orientación_Cliente <--> Coordinación_Interfuncional	,591	,100	5,927	***	

\*\*\*All correlations are statistically significant at .01 level.

Otro método para evaluar la validez convergente de un constructo con varios componentes es el uso del análisis factorial confirmatorio que compara un modelo nulo ( $M_0$ ) que tiene como hipótesis la correlación entre los tres elementos de la escala de OM, o de OA, igual a cero; y otro modelo ( $M_1$ ) que considera que existe correlación entre los tres componentes de la escala de OM o de OA [Bagozzi y Phillips, 1982; Phillips y Bagozzi, 1986; Tse, et al., 2003]. Si el modelo  $M_1$  tiene un mejor ajuste que el modelo  $M_0$  se obtendrá evidencia de validez convergente de las escalas de OM y OA.

Los resultados de estos modelos mostraron claramente el pobre ajuste de los modelos sin correlación y mejor ajuste de los modelos alternativos con correlación para ambos constructos, tanto en las medidas absolutas de ajuste (GFI de 0.77 del modelo nulo vs. 0.88 y 0.90 de los modelos con correlación, RMSEA de 0.16 vs. 0.09 y 0.07 respectivamente), en las medidas incrementales de ajuste (NFI de 0.66 para el  $M_0$  vs. 0.84 y 0.90 para los modelos  $M_1$ , IFI de 0.71 vs. 0.90 y 0.95 respectivamente) y las medidas de ajuste de parsimonia ( $\chi^2$  normalizada de 4.71 para el  $M_0$  vs. 2.28 y 1.84 para los modelos  $M_1$ ). En resumen, los resultados presentan validez convergente para los constructos OM y OA.

El análisis de la validez convergente para las escalas de OE y CI, como sólo tienen un componente, se realizó a través de la matriz de correlaciones. Se encontró una correlación significativa para ambos constructos a niveles de significación de 0.01, excepto para un ítem de la escala de OE, en el que la correlación fue significativa a un nivel de 0.05.

#### 4.3 VALIDEZ DISCRIMINANTE

Tradicionalmente se ha evaluado con la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala, sin embargo, actualmente se utiliza una versión modificada del procedimiento anterior, recomendada por Burnkrant y Page [1982] y utilizada por Tse et al. [2003]. Compara la bondad del ajuste de dos modelos de medida para la escala de OM y de OA, uno que considera una correlación perfecta entre los tres componentes (el modelo con restricción,  $M_C$ ) y el otro modelo que no considera esta restricción (modelo sin restricción,  $M_U$ ). El modelo sin restricción debe lograr un mejor ajuste que el modelo con correlación perfecta, ya que mostraría evidencia de validez discriminante. La tabla VI ofrece los resultados obtenidos. Dichos resultados indican con claridad las diferencias a favor del modelo sin restricción en cada uno de los parámetros de medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia. En resumen, el análisis muestra que las escalas de OM y de OA utilizadas en el estudio tienen validez discriminante.

**Tabla VI: Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de Orientación al Mercado OM y Orientación al Aprendizaje OA [M<sub>c</sub>] Vs. [M<sub>u</sub>]**

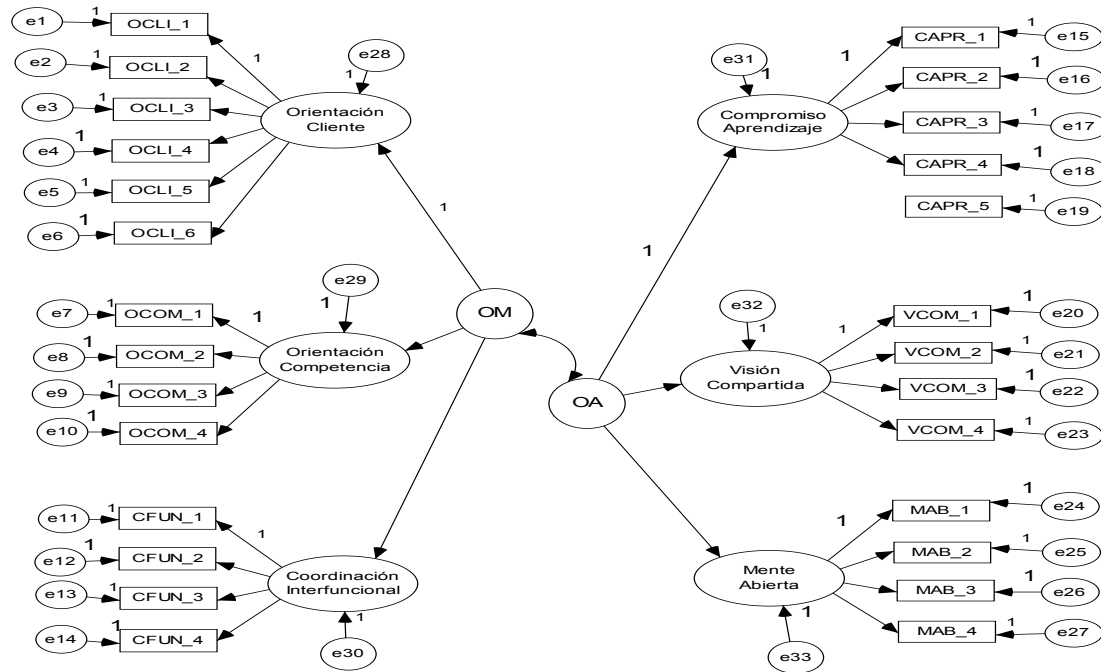
Medidas de bondad de ajuste	Modelo con correlación OM perfecta entre componentes (M <sub>c</sub> )	Correlación sin restricción OM entre componentes (M <sub>u</sub> )	Modelo con correlación OA perfecta entre componentes (M <sub>c</sub> )	Correlación sin restricción OA entre componentes (M <sub>u</sub> )
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>				
Estadístico ji-cuadrado (Grados libertad)	189,204(77)	<b>168,781 (74)</b>	156,484 (65)	<b>114,149 (62)</b>
Noncentrality Parameter (NCP)	112.204	<b>94.781</b>	91.484	<b>52.149</b>
Goodness of Fit Index (GFI)	0.856	<b>0.875</b>	0.867	<b>0.896</b>
Root Mean Square Residual (RMR)	0.346	<b>0.077</b>	0.602	<b>0.067</b>
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.097	<b>0.091</b>	0.095	<b>0.074</b>
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.582	<b>1.489</b>	1.345	<b>1.111</b>
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>				
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.803	<b>0.822</b>	0.814	<b>0.848</b>
Normed Fit Index (NFI)	0.820	<b>0.840</b>	0.861	<b>0.899</b>
Incremental Fit Index (IFI)	0.885	<b>0.903</b>	0.914	<b>0.951</b>
Comparative Fit Index (CFI)	0.883	<b>0.901</b>	0.913	<b>0.950</b>
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>				
Parsimonius Goodness of Fit Index (PGFI)	0.608	<b>0.616</b>	0.610	<b>0.611</b>
Normed Chi-Square	2.457	<b>2.281</b>	2.407	<b>1.841</b>
Akaike Information Criterion (AIC)	245.204	<b>230.781</b>	208.484	<b>172.149</b>

#### 4.4 VALIDEZ CONCURRENTE

La validez concurrente de las escalas OM, OE y CI se evaluó examinando su correlación con la escala de OA. La relación entre OM y OA que se muestra en el Gráfico 3, ha sido estudiada por diversos autores [Baker y Sinkula, 1999b; Santos, et al., 2005; Slater y Narver, 1995].

Los resultados de la tabla VII muestran que existe un coeficiente de correlación de 0.238 significativo al nivel de 0.01 entre estas dos medidas. El ajuste del modelo tiene como parámetros la  $\chi^2$  normalizada de 2.102, GFI = 0.78, RMSEA = 0.08 y CFI = 0.84, valores aceptables de acuerdo a los parámetros propuestos por Hair et al. [1998]. Los resultados de la bondad de ajuste del modelo presentan evidencia de la validez concurrente de la escala de OM.

**Gráfico 3: Validez de contenido de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje: Concurrente**



**Tabla VII: Correlación entre OM y OA**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OM<-->OA	.238	.051	4.636	***	

Existen varios estudios que abordan la relación entre la OE y la OA [Dutta y Crossan, 2005; Harrison y Leitch, 2005]. Los resultados para el análisis concurrente de las escalas entre OE y OA, muestran que existe un coeficiente de correlación mayor que el de la relación entre OM y OA, y parámetros de bondad de ajuste del modelo más que aceptables de acuerdo a los parámetros establecidos por Hair et al. [1998]. Así, el coeficiente de correlación entre estas dos medidas es de 0.271, significativo al nivel de 0.01; y el ajuste del modelo tiene como parámetros la  $\chi^2$  normalizada de 2.032, GFI = 0.841, RMSEA = 0.08 y CFI = 0.89. Por tanto, los resultados de la bondad de ajuste del modelo presentan evidencia de la validez concurrente de la escala de OE.

La relación entre la CI y la OA ha sido estudiada también por varios autores [Baker y Sinkula, 2002; Hult et al., 2004; Hurley y Hult, 1998]. Los resultados del análisis concurrente para las escalas CI y OA muestran que existe un coeficiente de correlación entre estas dos medidas de 0.229, significativo al nivel de 0.01. El ajuste del modelo tiene como parámetros la  $\chi^2$  normalizada de 2.41, GFI = 0.841, RMSEA = 0.096 y CFI = 0.888. Los resultados de la bondad de ajuste del modelo presentan evidencia de la validez concurrente de la escala de CI.

#### 4.5 RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO

Habiendo demostrado que las escalas de OM, OE y CI poseen todas las propiedades psicométricas deseables para una escala válida, esta sección reporta los resultados del modelo propuesto. Dicho modelo se presenta en el Gráfico 4. El ajuste del modelo es aceptable, presentando los siguientes parámetros:  $\chi^2$  normalizada = 1.772, RMSEA= 0.071, GFI= 0.788 y CFI= 0.881.

**Gráfico 4: Modelo de ecuaciones estructurales propuesto**



Para el contraste de las hipótesis, la tabla VIII muestra la correlación entre las variables del modelo. Tal como se esperaba, las cuatro hipótesis quedan contrastadas, todas con un nivel de significación de 0.01. Respecto a la hipótesis 1, la correlación entre la CI y los resultados es positiva (0.385) al nivel de significación comentado más arriba. Por lo tanto, para empresas de nueva creación la CI es un antecedente importante de los resultados de la empresa, conclusión que coincide con la de otros estudios realizados anteriormente en empresas que llevan tiempo funcionando en el mercado [Henard y Szymanski, 2001].

La hipótesis 2 queda contrastada también con la elevada correlación positiva y significativa de 0.967 entre la OE y la CI. Este resultado está de acuerdo con el estudio de Kropp et al. [2006] para empresas que llevan tiempo funcionando. Se confirma además la hipótesis 3, con la correlación positiva y significativa de 0.726 entre la OM y la OE. Esta correlación coincide con la obtenida en el estudio de Bhuiyan et al. [2005] en empresas con varios años en el mercado, y se

diferencia del estudio de Matsuno et al. [2002] en el que las relaciones causa-efecto son inversas a las que se presentan en este trabajo. Finalmente, la hipótesis 4 se confirma con el resultado de 0.926 en la correlación entre la OM y los resultados. Si bien esta relación ha sido estudiada ampliamente en el pasado [Cadogan et al., 1999; Jaworski y Kholi, 1993; Narver y Slater, 1990], es interesante comprobar que también para las pequeñas y medianas empresas de reciente creación esta relación es significativa, ya que no existía hasta ahora evidencia empírica para este tipo de empresas.

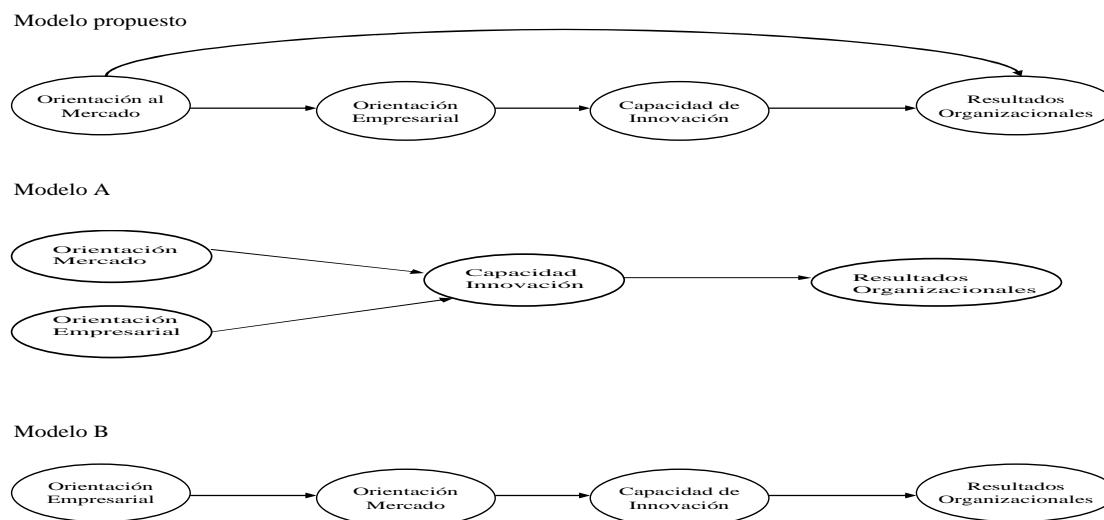
**Tabla VIII: Relación entre variables del modelo propuesto.**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientación_Empresarial	<--- Orientación_Mercado	.726	.164	4.415	***	
Capacidad_Innovación	<--- Orientación_Empresarial	.967	.151	6.421	***	
Resultados_Organizacionales	<--- Capacidad_Innovación	.385	.096	3.986	***	
Resultados_Organizacionales	<--- Orientación_Mercado	.926	.205	4.527	***	

\*\*\*All correlations are statistically significant at ,01 level.

Finalmente, comparamos nuestro modelo con una adaptación de dos modelos alternativos a los que nos hemos referido anteriormente. El modelo A se basa en la aportación del modelo de Hult et al. [2004], que considera la OM y la OE como factores coetáneos e independientes en su relación con respecto a la innovación. El modelo B es una adaptación de los modelos de Matsuno et al [2002] y de Avlonitis y Savalou [2007]. En el Gráfico 5 se presentan los tres modelos analizados. Los resultados muestran que nuestro modelo tiene el mejor ajuste de acuerdo a los valores de los parámetros propuestos por Hair et al. [1998]. El valor de PNFI de 0.698 vs. 0.682 y 0.674 de los modelos A y B, respectivamente, indica que existen diferencias importantes entre los tres modelos y que es válida la comparación. El valor mayor de PGFI de 0.67 vs. 0.66 en los modelos A y B también presenta un mejor ajuste en nuestro modelo. En relación a las medidas absolutas e incrementales de ajuste, así como las de parsimonia, el modelo propuesto ofrece los mejores parámetros:  $\chi^2$  normalizada = 1.772 (contra 1.92 y 1.98 de los modelos A y B respectivamente), RMSEA = 0.071 (contra 0.080 y 0.077), GFI = 0.788 (contra 0.778 y 0.779), CFI = 0.881 (contra 0.848 y 0.858). En relación a los indicadores comparativos para evaluar el nivel de bondad de ajuste del modelo, el valor ECVI de 5.1 de nuestro modelo vs. 5.4 y 5.6 de los modelos A y B implica un mejor ajuste, al igual que el valor AIC de 785.7 vs. 838.0 y 863.3 de los modelos A y B respectivamente. En resumen, todos los parámetros son favorables al modelo propuesto en esta investigación.

**Gráfico 5: Modelo propuesto y modelos alternativos**



---

## 5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

### 5.1 IMPLICACIONES ACADÉMICAS

Investigaciones previas en muestras de empresas con varios años funcionando en el mercado han estudiado el efecto de la Capacidad de Innovación (CI), de la Orientación Empresarial (OE) y de la Orientación al Mercado (OM) en los resultados de la empresa a través de modelos que consideran estos factores de manera parcial [Baker y Sinkula, 2002; Hurley y Hult, 1998], o bien los modelos que han integrado estos factores lo han hecho con diferentes formas de relación causa-efecto a las que se han presentado en este estudio [Avlonitis y Savalou, 2007; Matsuno et al., 2002].

En la presente investigación realizada para PYMES de nueva creación se ha propuesto un nuevo modelo en que la CI es un antecedente del rendimiento organizacional, y pudimos comprobar que esta relación es positiva y significativa para este tipo de empresas. Lo anterior coincide con los resultados obtenidos por otras investigaciones [Gatignon y Xurueb, 1997; Henard y Szymanski, 2001]. Esto implica que el éxito en los resultados organizacionales, base para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados, requiere de un gran esfuerzo previo en innovación tanto en productos/servicios, como en procesos, nuevas ideas, o nuevas prácticas de gestión.

Como habíamos comentado previamente, a pesar de que la CI es uno de los factores estratégicos sobre las cuales la empresa dispone de un mayor control, todavía se sabe relativamente poco sobre los hilos conductores de la innovación, y cómo se puede conseguir un mayor éxito en el mercado con los nuevos productos [Hult, et al., 2004]. Por este motivo, en nuestro estudio incluimos como antecedente de la CI la OE.

La existencia de una correlación positiva entre la OE y la CI, demostrada anteriormente por Covin y Slevin [1989], queda también totalmente confirmada en nuestro trabajo. En nuestro caso, además, dicha constatación se ha efectuado con una muestra de empresas de nueva creación, lo que no se había hecho hasta el momento. Podemos afirmar, por tanto, que el proceso de selección de oportunidades de mercado no se da por generación espontánea, sino que se fundamenta en una OE que no le tema a la incertidumbre, en una OE con autonomía y con capacidad de decisión, en una OE que permita aprovechar las oportunidades de mercado a través de las innovaciones en la empresa.

Nuestro trabajo confirma además que la OM es un antecedente de la OE. Concretamente, para las pequeñas y medianas empresas de nueva creación existe una importante relación entre la OM y la OE. Si las PYMES de reciente creación disponen de una fuerte OE y una débil OM, probablemente fallen a la hora de identificar adecuadamente las oportunidades de mercado, y de priorizar las oportunidades que tienen un mayor potencial. La consecuencia será una falta de interés de los clientes hacia las innovaciones de la empresa, lo que afectará negativamente a los resultados organizacionales. Por otro lado, una fuerte OM y una débil OE facilita conocer bien las expectativas de los clientes y las características de la competencia. Sin embargo, podrá fallar la habilidad para lograr que los planes se lleven a la acción por temor a la incertidumbre o aversión al riesgo que implica todo lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado [Baker y Sinkula, 2006]. Esta relación confirma los resultados del trabajo de Bhuian et al. [2005] para las empresas de reciente creación. Sin embargo, difiere de los resultados de Blesa y Ripollés [2005] que encuentran a la OE como antecedente de la OM para una muestra de empresas del sector de la cerámica en España. Estas diferencias quizá se deben a que las nuevas PYMES requieren de una orientación emprendedora en la que las decisiones sobre estrategia organizativa contemplen riesgos moderados, logrando un equilibrio entre la perspectiva de cambios incrementales para



---

apoyar la satisfacción de necesidades de los clientes actuales, y la perspectiva de cambios radicales, para descubrir también nuevas necesidades en los clientes.

En nuestra investigación se obtiene también una relación directa entre la OM y los resultados de la empresa. Por tanto, estas evidencias se suman al gran número de evidencias anteriores que han demostrado que la OM influye de forma positiva en los resultados. En nuestro caso ello es cierto también para las PYMES de nueva creación. Por tanto, conocer las expectativas y las necesidades de los clientes, estar al corriente y saber anticipar las acciones de la competencia, difundir esta información entre las distintas áreas de la empresa, coordinar los esfuerzos para lograr satisfacer al cliente, y tomar decisiones en consonancia con la información que se obtiene del mercado impacta de forma directa en los resultados de la empresa.

## **5.2 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN**

De acuerdo con Freeman [1994], las innovaciones pueden ser de tipo incremental o radical. Los pequeños cambios incrementales en los productos o procesos existentes se pueden realizar a través del conocimiento de las necesidades de los clientes y de las acciones de la competencia, fruto de la OM. Sin embargo, los cambios radicales, que implican la introducción de grandes modificaciones en el diseño o en el desarrollo de nuevos productos como consecuencia de la evolución tecnológica y no de la información del mercado, hacen necesario disponer de una OE con iniciativa y sin temor al riesgo. Por tanto, en la gestión de las PYMES de reciente creación es importante el esfuerzo en la OM para apoyar la satisfacción de necesidades de los clientes actuales (cambios incrementales), así como el esfuerzo en la OE para descubrir también nuevas necesidades en los clientes (cambios radicales).

Como conclusión destacada hay que subrayar que la OM se encuentra en el origen de la estrategia para el logro de unos mejores resultados. Lo anterior supone reconocer el papel fundamental del marketing en las PYMES de reciente creación, ya que la OM no es otra cosa que la adopción del concepto de marketing en la empresa [Kohli y Jaworski, 1990]. Así pues, el éxito de las PYMES de nueva creación pasa en gran medida porque éstas se orienten a sus clientes, tanto actuales como potenciales, y conocer sus necesidades actuales y futuras; conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia, y responder de forma rápida a sus acciones; y mantener una permanente coordinación entre todos los departamentos y funciones de la empresa con el objetivo de satisfacer a los clientes de manera continuada, y así lograr ventajas competitivas que aseguren la supervivencia de esta clase de empresas. Es importante señalar que el emprendedor de una nueva PYME trabaje en equipo para lograr complementar sus habilidades en la creación de la empresa con la gestión diaria de la misma. Para ello hace falta un conocimiento multidisciplinario para desarrollar la orientación estratégica y operativa de la empresa.

Otra conclusión destacada es la constatación de la importancia de la innovación como el lazo de unión entre el mercado y el éxito organizacional. Para Drucker [1985] la innovación es necesaria debido al entorno de negocios actual con alta competencia. Según este autor los cambios en el mercado y en la industria son una de las principales fuentes para la innovación. Esta relación también fue considerada por Han et al. [1998] al concluir que la innovación es el eslabón perdido entre los esfuerzos de mercado y los resultados empresariales. En las decisiones sobre innovación debe participar tanto la alta dirección como las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, operaciones, I+D, etc.), por lo que resulta necesaria la existencia de una cultura organizativa que fomente la coordinación de los esfuerzos de las distintas áreas de la organización en el logro de unos mejores resultados [Hult et al., 2004]. Reforzando la idea anterior, consideramos importante la habilidad del emprendedor de la PYME de reciente creación

---

para unirse a otros individuos que complementen sus conocimientos y capacidades en diversas disciplinas, sobretodo en los primeros años de vida de la empresa.

A nivel de las políticas públicas, una conclusión de lo visto consiste en señalar la importancia que puede tener una adecuada formación en marketing para los empresarios que deseen crear su nuevo negocio. Si la administración está interesada en fomentar, no sólo el espíritu emprendedor, sino el éxito de las iniciativas empresariales que se pongan en marcha en su territorio es conveniente que dé una gran importancia a la formación en marketing en los cursos que organiza para formar emprendedores. De este modo podría mejorarse notablemente el alto índice de fracaso en empresas de nueva creación existente en la actualidad.

En resumen, la Capacidad de Innovación, la Orientación Empresarial y la Orientación al Mercado son tres recursos estratégicos valiosos, de difícil imitación e importantes en el logro del Rendimiento Organizacional. Los tres factores influyen en el logro de un valor superior para el cliente y para poder así superar el gran desafío del entorno actual: la supervivencia y el crecimiento de las PYMES de reciente creación.

### **5.3 LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Este estudio pretende aportar desde el punto de vista teórico conceptos valiosos e interesantes para el ámbito académico y evidencia empírica para empresas de reciente creación que no se han estudiado en el pasado, es importante reconocer algunas de sus limitaciones. Primero, el estudio es de corte transversal por lo que resulta difícil generalizar sobre las relaciones causa-efecto del modelo. En el futuro, un estudio de corte longitudinal permitirá observar si las relaciones entre Orientación al Mercado, Orientación Empresarial, Capacidad de Innovación y el rendimiento organizacional cambian a través del tiempo. Segundo, el estudio se realizó para una muestra de empresas del sector de hostelería; en el futuro puede ampliarse a empresas de otros sectores de servicios e industriales. Tercero, los datos fueron obtenidos por el enfoque de un ejecutivo clave. Aunque los directores o gerentes son confiables para la validez de la información, futuros estudios pueden utilizar el enfoque de múltiples respuestas por empresa. Cuarto, los resultados de la empresa son resultados subjetivos; en el futuro el análisis puede hacerse desde el enfoque de trabajar con resultados objetivos.

Además, en el futuro se puede considerar el efecto específico de cada una de las dimensiones de la OM (Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Coordinación interfuncional) en la OE y la CI, así como en el rendimiento organizacional. Finalmente, como línea futura de investigación consideramos interesante estudiar el efecto de factores moderadores del entorno (turbulencia de mercado, turbulencia tecnológica, intensidad competitiva) en las variables utilizadas en el modelo.

---

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, L., SANTOS M. Y VÁZQUEZ, R. [2000]: Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos Moderadores en la Relación OM-Resultados, *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 4, No 1, 7-41.
- ARBUCKLE, J.L. Y WOTHKE, W. [2003]: AMOS 5.0: users guide. Chicago: SmallWaters Corporation.
- ATUAHENE-GIMA, K. [1996]: Market orientation and innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 35, 93-103
- ATUAHENE-GIMA, K. Y KO, A. [2001]: An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation, *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, 54-74.
- AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. [1997]: Marketing orientation and company performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 385-402.
- AVLONITIS, G.J. Y SALAVOU, H. [2007]: Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 60, 566-575.
- BAGOZZI, R.P. Y PHILLIPS, L.W. [1982]: Representing and testing organizational theories: a holistic construal, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, 459-489.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M. [1999<sup>A</sup>]: Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4., No.4, 295-308.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M. [1999<sup>B</sup>]: The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pgs. 411-427.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M. [2002]: Market orientation, learning organization and product innovation: delving into the organization's black box, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, 5-23.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M. [2006]: The complementary effect of market orientation and entrepreneurial orientation on firm profitability, *Proceedings 35th EMAC Annual Conference, Athens.*, 1-14.
- BARNEY, J. [1986]: Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, 656-665.
- BARNEY, J. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- BHUIAN, S.N., MENGUC, B. Y BELL, S.J. [2005]: Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 58., 9-17.
- BIGNÉ, J.E., MOLINER, M. A. Y SÁNCHEZ, J. [2005]: El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales, el efecto moderador del entorno, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 23, 139-164.
- BLESA, A. Y RIPOLLÉS, M. [2005]: Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14. No. 3, 165-180.
- BURNKRANT, R.E. Y PAGE, T.J. [1982]: An examination of the convergent, discriminant and predictive validity of Fishbein's behavioral intention model, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, 526-550.
- CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULUS, A. Y MORTANGES, C.P. [1999]: A measure of market export orientation: scale development and cross-cultural validation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, pgs. 689-707.
- CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S.T. Y ZHAO Y. [2002]: Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 515-524.

- 
- CANO, C.R., CARRILLAT, F.A. Y JARAMILLO, F. [2004]: A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, 179-200.
- COVIN, J.G. Y SLEVIN, D.P. [1989]: Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 75-87.
- DAMANPOUR, F. [1991]: Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, 555-590.
- DAY, G.S. [1994]: The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 37-52.
- DIAMANTOPOULUS, A. Y HART, S. [1993]: Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 1, 93-121.
- DRUCKER, P. [1985]: The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, 67-72.
- DUTTA, D.K. Y CROSSAN, M.M. [2005]: The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4i organizational learning framework, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, 425-449.
- FREEMAN, C. [1994]: The economics of technical change, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 18, 463-514.
- GATIGNON, H. Y XURUEB, J.M. [1997]: Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, 77-90.
- GEORGE, G. Y ZAHRA, S.A. [2002]: Culture and its consequences for entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer: 5-8.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR(GEM) [2005]: Cataluña informe ejecutivo, Generalitat de Catalunya, Diputació Barcelona, Institut de Estudis Regionals y Metropolitans de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.
- GOLDEN, P.A., DONEY, P.M. , JOHNSON, D.M. Y SMITH, J.R. [1995]: The dynamics of a marketing orientation in transition economies: a study of Russian firms, *Journal of International Marketing*, Vol. 33, No. 2, 29-49.
- GRANT, R.M. [1991]: The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 114-135.
- GREENLEY, G. [1995]: Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies, *British Journal of Management*, Vol. 6 December: 1-13.
- HAIR, J.F.JR., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. [1998]: *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- HAN, J.K., KIM, N. Y SRIVASTAVA, R.K. [1998]: Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 30-45.
- HARRISON, R.T. Y LEICHT, C.M. [2005]: Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, 351-371.
- HENARD, D.H. Y SZYMANSKI, D.M. [2001]: Why some new products are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, 362-375.
- HUGHES, M. Y MORGAN, R.E. [2007]: Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 651-661.
- HULT, G.T.M., HURLEY, R.F. Y KNIGHT, G.A. [2004]: Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, 429-438.
- HULT, G.T.M., SNOW, C. Y KANDEMIR, D. [2003]: The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 401-426.
- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. [1995]: The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1-15.

- 
- HURLEY, R.F. Y HULT, G.T.M. [1998]: Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 42-54.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. [1993]: Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, 53-70.
- KARA, A., SPILLAN, J. Y DESHIELDS, O. [2005]: The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No 2., 105-118.
- KIRCA, A., JAYACHANDRAN, S. Y BEARDEN, W. [2005]: Market orientation: a meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 24-41.
- KNIGHT, G. [2000]: Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, 12-32.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. [1990]: Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1-18.
- KROPP, F., LINDSEY, N.J. Y SHOHAM, A. [2006]: Entrepreneurial, market, and learning organizations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, *International Marketing Review*, Vol.23, No. 5, 504-523.
- KROPP, F. Y ZOLIN, R. [2005]: Technological entrepreneurship and small business innovation research programs, *Academy of Marketing Sciences Review*, Vol. No. 7, available at: [www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf](http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf).
- LEE, H. L. [2002]: Aligning supply chain strategies with product uncertainties, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, 105-119.
- LIEBERMAN, M. Y MONTGOMERY, D. [1988]: 1st-Mover advantages, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 41-58.
- LIU, S.S., LUO, X. Y SHI, Y. (2003): Market-oriented organizations in an emerging economy a study of missing links, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 481-491.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G.G. [1996]: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 135-172.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G.G. [2001]: Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 429-451.
- LUQUE, T. [2000]: Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados, Ediciones Pirámide, Madrid.
- MATSUNO, K., MENTZER, J.T. Y ÖZSOMER, A. [2002]: The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, Vol. 66 July: 18-32.
- MAZAIRA, A. [2002]: La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo.
- MENGUC, B. Y AUH, S. [2006]: Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 1, 63-73.
- MILLER, D. [1983]: The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, Vol. 29, 770-791.
- NAMAN, J.L. Y SLEVIN, D.P. [1993]: Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 137-153.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. [1990]: The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20-35.
- NUNALLY, J.C. [1978]: *Psychometric Theory*, Mc. Graw Hill, New York, N.Y.
- PETERAF, M. [1993]: The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, 57-83.

- 
- PHILLIPS, L.W. Y BAGOZZI, R.P. [1986]: On measuring organizational properties of distribution channels: methodologies issues in the use of key informants, *Research in Marketing*, Vol. 8, 313-369.
- POLITIS, D. [2005]: The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, 399-424.
- RAVINDRANATH, M. Y GROVER, R. [1998]: From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1-12.
- ROSE, G.M. Y SHOHAM, A. [2002]: Export performance and market orientation: establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 217-225.
- RUEKERT, R.W. [1992]: Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, 225-245.
- SANTOS, M.L., SANZO, M.J., ÁLVAREZ, L.I. Y VÁZQUEZ, R. [2005]: Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, 187-202.
- SPANOS, Y.E. Y LIOUKAS, S. [2001]: An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the Resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 907-934.
- SINKULA, J.M., BAKER, W. Y NOORDEWIJER, T.G. [1997]: A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 fall: 305-318.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. [1995]: Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59 [July], No. 3, 63-74.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. [2000]: The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication, *Journal of Business Research*, Vol. 48, 69-73.
- SRIVASTAVA, R.K., FAHEY, L. Y CHRISTENSEN, H.K. [2001]: The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 27, 777-802.
- TSE, A.C.B., SIN, L.Y.M., YAU, O.H.M., LEE, J.S.Y. Y CHOW, R. [2003]: Market Orientation and business performance in a Chinese business environment, *Journal of Business Research*, Vol. 56, 227-239.
- TZOKAS, N., CARTER, S. Y KYRIAZOPOULOS, P. [2001]: Marketing and entrepreneurial orientation in small firms, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol.2, No. 1, 19-33.
- URBANO, D. [2006]: La creación de empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actitud emprendedora. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Industria, Centre de Innovació i Desenvolupament Empresarial [CIDEM], Barcelona.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. Y ÁLVAREZ, L.I. [2000]: Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado, efectos moderadores en la relación orientación al mercado resultados, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 14, No. 1, 7-42.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. Y ÁLVAREZ, L.I. [2001]: Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, 69-90.
- WEERAWARDENA, J., O'CASS, A. Y JULIAN, C. [2006]: Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance, *Journal of Business Research*, Vol. 59, 37-45.
- WERNERFELT, B. [1984]: A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No 2, 171-180.
- WIKLUND, J. Y SHEPHERD, D. [2005]: Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, 71-91.