



Gestão e Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Pastor Pérez, María del Pilar; Rodríguez Gutiérrez, Paola Isabel; Balbinot, Zandra
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y
CAPACIDADES DINÁMICAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
Gestão e Regionalidade, vol. 35, núm. 105, 2019, pp. 67-82
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5302>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133461364006>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

USCS 

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DINÁMICAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, MARKET ORIENTATION AND DYNAMIC CAPABILITIES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

María del Pilar Pastor Pérez

Professora da Faculdade de Contabilidade e Administração da Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Doutora em Economia pelo Institute of Organization and Management industry (ORGMASZ-Polônia).

Data de recebimento: 18/04/2018

Data de aceite: 14/12/2018

Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez

Professora da Faculdade de Contabilidade e Administração da Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Doutora em Contabilidade e Auditoria pela Universidad de Cantabria, Espanha.

Zandra Balbinot

Université du Québec à Montréal, Canadá.

Professora da Université du Québec à Montréal, Canadá.

Doutora em Gestão Internacional pela École des Hautes , Montréal, Canadá

RESUMEN

Las capacidades que se desarrollan y su interacción son claves para comprender el desempeño de las organizaciones, especialmente en contextos dinámicos, en los que sostener ventajas competitivas es complicado. A partir de esta afirmación habitual en la literatura sobre el tema, el objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora, y las capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas que operan en el mercado latinoamericano. El enfoque es cuantitativo, con diseño no experimental transeccional, y alcance exploratorio. El método consiste en un muestreo aleatorio de 330 empresas que respondieron un cuestionario para encuesta. Los datos se analizan mediante la estadística descriptiva y la correlación de variables. Entre los principales resultados destaca que el entorno no es evaluado como dinámico por los empresarios, y que existe relación entre las variables estudiadas: orientación emprendedora, orientación al mercado, capacidades dinámicas y desempeño.

Palabras clave: Capacidades dinámicas. Orientación emprendedora. Orientación al mercado. Desempeño.

ABSTRACT

Entrepreneurial capacities are key to understand performance of businesses, especially in dynamic contexts, where sustaining competitive advantages is complicated. From this common statement on the capacities literature, the objective of this paper is to evaluate the role of dynamic capacities, entrepreneurship orientation and market orientation, in the performance of small and medium enterprises operating in Latin American market. The approach is quantitative, with non-experimental transeccional design, and descriptive exploratory scope. The method consists of a random sampling of 330 companies that answered a survey questionnaire. Data are analyzed using descriptive statistics and correlation of variables. Results indicate that the environment is not dynamic, according to entrepreneurs, and variables —dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, market orientation and performance— are statistically related

Key words: Dynamic capabilities. Entrepreneurial orientation. Market orientation. Performance.

Endereço dos autores:

María del Pilar Pastor Pérez
pilar.pastor@uaslp.mx

Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez
paola.rodriguez@uaslp.mx

Zandra Balbinot
balbinot.zandra@uqam.ca

1 INTRODUCCIÓN

En general, la teoría de las capacidades dinámicas propone una relación positiva entre las capacidades y el desempeño organizacional. Según Pezeshkan, Fainshmidt, Nairm Frazier, y Markowski (2016), los resultados empíricos sobre dicha relación dependen de los métodos utilizados y las variables observadas —capacidades genéricas o específicas, inclusión de variables del entorno, etc.—; sin embargo, existen muchos trabajos que la validan (Jantunen et al., 2005; Wu, 2007; Lin, Peng, y Kao, 2008; Wang, 2008; Baker y Sinkula, 2009; Renko, Carsrud, y Brännback, 2009; Peñate-Santana 2013; Li y Liu, 2014; Garcés-Galdeano, García-Olaverri, y Huerta, 2016).

Por otra parte, algunos autores (Eisenhardt y Martin 2000; Zahra, Sapienza, y Davidsson, 2006; Helfat et al., 2007; Cepeda y Vera, 2007; Ali, Peters, y Lettice, 2012; Pukkinen, 2018) cuestionan el excesivo interés en la literatura —Teece y Pisano, 1994; Teece, 2007; Wang y Ahmed, 2007; Ambrosini y Bowman, 2009— por la relevancia de las capacidades para obtener mejores desempeños en contextos dinámicos, y no tanto por el proceso de cómo estas se desarrollan y relacionan entre sí. En particular, Zahra et al. (2006) afirman que el impacto de las capacidades dinámicas sucede a través de las capacidades sustantivas, y depende del conocimiento con el que cuenta la organización a la hora de tomar decisiones. Estos autores reconocen que el hecho de que una organización posea capacidades dinámicas no depende de las condiciones de la economía en la que se desenvuelve o del producto de sus operaciones. Es decir, las capacidades dinámicas son condición necesaria pero no suficiente

para la creación de ventajas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006).

Tal y como hemos referido, los estudios empíricos sobre capacidades dinámicas suelen centrar su atención en la relación de estas con los resultados organizacionales y con su importancia en mercados volátiles, pero es necesario enfatizar en los antecedentes; es decir, los factores internos y externos —especialmente aquellos diferentes al dinamismo del entorno—, que juegan a favor o en contra de la obtención de los beneficios potenciales de la posesión de capacidades dinámicas (Barreto, 2010; Wang y Ahmed 2007, Pukkinen, 2018). En el seno de este debate, el presente artículo expone una investigación cuyo objetivo fue determinar con qué capacidades cuentan las empresas de menor tamaño y evaluar la relación entre ellas, así como con el dinamismo del entorno y el desempeño.

Para lo anterior, el enfoque del trabajo fue cuantitativo, con diseño no experimental transeccional, y alcance exploratorio descriptivo. El método consistió en un muestreo aleatorio de 330 empresas que respondieron un cuestionario para encuesta. La información recolectada se analiza a través de estadística descriptiva y correlación de las variables medidas: orientación al mercado y al aprendizaje —entendidas como sustantivas—, capacidades dinámicas, desempeño y entorno.

La población objeto del estudio fueron las empresas de tamaño pequeño y mediano¹, por-

¹ No existe un criterio universal para clasificar a las empresas según su tamaño, pero es común considerar como “no grandes” aquellas que tienen hasta 250 empleados. Estas a su vez suelen subdividirse. En México (Diario Oficial de la Federación, 30 junio 2009), se denominan microempresas aquellas que tienen un máximo de 10 empleados, son pequeñas hasta 30 o 50 (según el sector económico), y medianas hasta 100 o 250 trabajadores (dependiendo del sector). En este documento, al referirnos a pequeñas empresas incluimos todas las que tienen hasta 50 trabajadores.

que representan el mayor porcentaje de empresas en América Latina y el Caribe (ALCA) pero son las menos productivas. En este sentido, el informe de Cavallo y Powell (2018) reporta que el crecimiento económico previsto para 2018 en la región —excluyendo a Venezuela— no superará el 2.5%, por debajo del crecimiento global, de Europa emergente, Asia emergente, y África subsahariana. El análisis a largo plazo tampoco es halagüeño, mientras que “el país típico en Asia emergente convergió considerablemente con el ingreso per cápita de Estados Unidos, desde el 11% en 1960 hasta 58% en 2017” (p. 11), los datos para el país típico de ALCA son 20% y 24%, respectivamente. Las causas de esta realidad son diversas, pero a nivel microeconómico, destaca que “...las empresas individuales son menos productivas, las empresas improductivas sobreviven y las empresas productivas no crecen tan rápido como su potencial...” (p. 42).

A continuación, el documento se organiza en torno a cuatro apartados adicionales que dan cuenta del marco teórico, el método del trabajo empírico llevado a cabo en empresas, los resultados, y las conclusiones.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CAPACIDADES DINÁMICAS

De acuerdo con Teece y Pisano (1994, p. 541) las capacidades dinámicas son “el conjunto de competencias/capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, y responder a las circunstancias de mercados cambiantes”. Estos autores establecen que las capacidades permiten a la empresa “adaptar, integrar, y recon-

figurar habilidades internas y externas, recursos y competencias funcionales para abordar entornos cambiantes” (p. 538) con el claro objetivo de lograr situaciones de ventaja competitiva; y estas ideas subyacen en general en los estudios sobre capacidades dinámicas (Vivas-López, 2013).²

La conjunción del concepto de capacidad y el incremento de la inestabilidad económica ha generado diferentes interpretaciones. Zahra y sus colaboradores (2006) distinguen tres elementos esenciales a la hora de concebir y clasificar las capacidades: por un lado, la capacidad de resolver un problema —a la cual denominan capacidad sustantiva u ordinaria (ver también Winter, 2003)—; el hecho de que el entorno sea dinámico; y la capacidad para modificar la forma de resolver problemas. Esta última —y no la capacidad sustantiva que se desenvuelve en un contexto cambiante— sería propiamente la capacidad dinámica. De esta forma, estos autores aprecian que se trata de capacidades de orden superior que permiten alterar las sustantivas. Esta diferencia de entendimiento provoca que no haya consenso en cuándo una capacidad es sustantiva y cuándo es dinámica.

Con respecto a la medición, Pavlou y El Sawy (2011) —a partir de Winter (2003), Teece (2007), y otros autores— definen cuatro dimensiones, y diversas rutinas, para operacionalizar las capacidades dinámicas. La capacidad de detección es la habilidad de localizar, interpretar y perseguir oportunidades en el entorno; y está integrada por tres rutinas: generar, diseminar y responder a la inteligencia de mercado. El aprendizaje es la habilidad de renovar las capacidades operativas existentes con nuevos conocimientos, y se soporta en cuatro rutinas

² Para una revisión de otras definiciones de capacidades dinámicas se sugiere consultar Pukkinen (2018, p. 106).

subyacentes: adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento. La capacidad de integración es la habilidad de combinar el conocimiento individual en las nuevas capacidades operativas, y sus rutinas básicas son: la contribución del conocimiento individual al organizacional, y la representación e interrelación del conocimiento individual y colectivo. La capacidad de coordinación se define como la habilidad de organizar e implementar tareas, recursos y actividades en las nuevas capacidades operativas, y está basada en rutinas como la asignación adecuada de recursos y personas a tareas, identificación de sinergias entre tareas, recursos y actividades, y la organización de estos.

2.2 ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

El concepto de orientación emprendedora se refiere a la existencia de un comportamiento emprendedor en las empresas lo cual implica que son proactivas en el análisis del ambiente en el que operan, buscando respuestas innovadoras a los retos que enfrentan (Miller y Friesen, 1982; Miller, 1983). La orientación emprendedora ayuda a entender cómo y por qué algunas empresas son capaces de renovarse regularmente con el tiempo a través de nuevos caminos de crecimiento. Las empresas orientadas al emprendimiento están dispuestas a comprometerse en proyectos arriesgados (Rodrigo-Alarcón et al., 2017); por tanto, es de esperar que sean más innovadoras en entornos turbulentos y tengan un mejor rendimiento (Lechner y Gudmundsson, 2014; Wolff, Pett, y Ring, 2015; Hermano y Martín-Cruz, 2016).

A la hora de la operacionalización, una de las escalas más utilizadas es la de Covin y Slevin (1989).

Estos autores interpretan la orientación emprendedora como “la medida en que los altos directivos se inclinan a asumir riesgos relacionados con el negocio, para favorecer el cambio y la innovación con objeto de obtener una ventaja competitiva para su empresa, y competir agresivamente con otras” (p. 77). En línea con esta definición, y con la escala de Miller (1983), Covin y Slevin miden tres dimensiones: innovación, proactividad, y propensión a asumir riesgos.

2.3 ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado, según Hajipour, Rahimi, y Hooshmand (2013), consiste en que las acciones y cultura organizacionales buscan el buen desempeño mediante las actividades de mercado. Cuando las empresas están orientadas al mercado es más probable que tengan ideas nuevas para cambiar su oferta (Hurley y Hult, 1998). Al igual que para la orientación emprendedora, hay gran número de estudios empíricos que confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de la organización (Bhuiyan, Menguc, y Bell, 2005; Keskin, 2006; Baker y Sinkula, 2009; Suliyanto y Rahab, 2012; Pramono et al., 2015; Castellanos y Solano, 2017).

En cuanto a la medición, existen diferentes enfoques, pero la conceptualización de Narver y Slater (1990), enfocada en la cultura organizacional, es una de las más utilizadas. En esta, el constructo orientación al mercado se compone de tres dimensiones: orientación al cliente —que implica conocer el mercado meta para continuamente ser capaz de crear valor superior—, orientación a la competencia —gracias a la cual la empresa entiende los retos a corto y largo plazos, referidos a la competencia actual y potencial—

y coordinación interfuncional —la cual se refiere a la administración adecuada de recursos encaminada a la creación de valor superior para el mercado meta— (Narver y Slater, 1990; Hult, Snow, y Kandemir, 2003).

2.4 DINAMISMO DEL ENTORNO

El dinamismo del entorno es interpretado como un contexto impredecible, innovador y cambiante, tanto en lo que respecta a la industria como a los consumidores (Li y Liu, 2014). Miller y Friesen (1982) argumentan que “a mayor dinamismo en el entorno, mayor la necesidad de innovación y, por lo tanto, mayores las posibilidades de que la empresa sea innovadora.” (p. 3).

Las empresas con orientación emprendedora son más comunes en ambientes dinámicos, porque los directivos se arriesgan y prefieren actuar allá donde encuentran oportunidades que facilitan el rápido crecimiento (Jiao et al., 2013; Li y Liu, 2014; Herrmann et al., 2017).

Para cuantificar el dinamismo, Peñate-Santana (2013) utiliza una escala formada por cuatro ítems que fue usada y validada inicialmente por Miller y Friesen (1982), y que mide: cambios frecuentes en políticas de marketing, obsolescencia de productos y servicios en el sector, y facilidad para predecir las acciones de competidores y pronosticar la demanda y gusto de los clientes.

2.5 DESEMPEÑO

Un asunto cuestionado en la literatura a la hora de definir las capacidades es la inclusión del desempeño —y del dinamismo del entorno— en la

propia definición (Eisenhardt y Martin, 2000; Zahra et al., 2006; Ali et al., 2012). En este sentido, Zahra et al. (2006) piensan que el efecto de las capacidades dinámicas en el desempeño depende de la calidad de las capacidades sustantivas y del conocimiento organizacional, y que aquellas pueden incluso afectar de forma negativa a los resultados cuando están mal soportadas. Por su parte, Dias y Pereira (2017) concluyen a partir de su trabajo empírico que el efecto de las capacidades dinámicas en el desempeño puede ser considerado sustancialmente indirecto.

A pesar de lo anterior, es un hecho que el análisis de las capacidades de una organización termina vinculado a su desempeño, interpretado de muy diferentes formas, y a su potencial para generar ventajas competitivas. La escala de Covin y Slevin (1989) —modificación de Gupta y Govindarajan (1984)—, mide de forma subjetiva la satisfacción de los directivos sobre el desempeño financiero de la empresa a través de una escala de Likert. Los indicadores que incluye son: nivel y crecimiento de ventas, flujo de efectivo, rendimiento del capital de los socios y de la inversión, margen de utilidad bruta, utilidades netas de las operaciones, relación entre beneficio y ventas, y capacidad de financiar el crecimiento de la empresa a partir de utilidades. Cabe señalar que la medición subjetiva del desempeño, frente al uso de datos reales, es común en las investigaciones sobre empresas que no tienen obligación de hacer pública su información financiera, como es el caso de la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas.

3 MÉTODO

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental transeccio-

nal, y alcance exploratorio descriptivo-correlacional. El método utilizado es el muestreo probabilístico. Las variables de estudio son orientación emprendedora y orientación al mercado —entendidas como dos capacidades sustantivas—, capacidades dinámicas, dinamismo del entorno, y desempeño.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta. El cuestionario consta de 56 preguntas y está diseñado a partir de diferentes escalas validadas en otras investigaciones. No obstante, para todos los constructos se calculó el alfa de Cronbach y todos los coeficientes fueron mayores a 0.7, el cual es un nivel aceptable (Hair et al., 1999) (ver

tabla 1). Cada dimensión está integrada por cierto número de ítems medidos a través de una escala Likert de siete puntos. En el caso de las orientaciones emprendedora y al mercado, y capacidades dinámicas, se asigna el valor 1 a la posición “Totalmente en desacuerdo. No se lleva a cabo en mi empresa”, y 7 a “Totalmente de acuerdo. Se lleva a cabo en mi empresa”. Para el dinamismo, se considera el valor 1 para “Totalmente en desacuerdo”, y 7 para “Totalmente de acuerdo”. La escala del desempeño empresarial se interpreta desde 1 igual a “Nada satisfecho”, a 7 que equivale a “Altamente satisfecho”.

Tabla 1 - Fuentes de las escalas

Escala	Fuente	Ítems	Alfa de Cronbach
Orientación emprendedora	Escala de Covin y Slevin (1989), basada en Miller y Friesen (1982).	9	0.928
Orientación al mercado	Escala de Hult, Snow, y Kandemir (2003), que es una adaptación de Narver y Slater (1990).	14	0.949
Capacidades dinámicas	Escala de Nieves (2014), que es una adaptación de Pavlou y El Sawy (2011).	19	0.959
Dinamismo del entorno	Escala de Peñate-Santana (2013), que es una adaptación de Miller y Friesen (1982).	4	0.898
Desempeño empresarial	Escala de Covin y Slevin (1989), modificación de Gupta y Govindarajan (1984).	10	0.934

Fuente: Elaboración propia.

La población objeto de estudio fueron empresas que por su número de empleados no eran grandes, en cualquier sector económico, exceptuando el agropecuario. El trabajo de campo se llevó a cabo en México, en particular en el área metropolitana de San Luis Potosí³. El tamaño de la muestra ascendió a 330 empresas —calculado con

3 En la región de América Latina y el Caribe, dado el tamaño de su economía, lo que sucede en México, es un caso relevante para estudio. Por su parte, San Luis Potosí es uno de los estados de México cuyo crecimiento en los últimos años está por encima del promedio nacional y su tasa de desempleo es menor.

un error de 5 por ciento, un nivel de confianza de 95 por ciento, y teniendo en cuenta una población de 43,951 empresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2014) —.

El levantamiento de la información se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2016. Para esto, el cuestionario se aplicó cara a cara a informantes clave —gerentes o dueños— de las empresas de la muestra aleatoria, a quienes se solicitó que evaluaran los ítems de cada constructo.

Para analizar la información recolectada, en primer lugar, se utilizó la estadística descriptiva. Derivado de esto, se presenta la media aritmética de las puntuaciones asignadas a cada pregunta y también de cada constructo⁴; el coeficiente de variación⁵; y se mide el “grado de acuerdo” o “desacuerdo⁶”. Además, se llevó a cabo un análisis de correlación para evaluar la asociación entre variables⁷.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La revisión del tamaño de las empresas revela que el número promedio de empleados es de 19; que el 54.3 por ciento de las organizaciones encuestadas tiene diez o menos empleados —son microempresas— y el 92 por ciento cuenta con una plantilla de hasta 50 trabajadores —pequeñas empresas—.

En cuanto a los sectores económicos, se tiene que las empresas encuestadas pertenecen al comercio (59.4 por ciento); servicios profesionales, financieros y corporativos, servicios sociales, servicios educativos, restaurantes, servicios de alojamiento, y servicios diversos (29.7 por ciento); industria manufacturera e industria extractiva y de electricidad (7.6 por ciento); construcción (2.4 por ciento); transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento (0.9 por ciento).

4.2 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

El constructo que mayor media y menor coeficiente de variación presenta es el de capacidades dinámicas. Al contrario, se observa que las empresas están en desacuerdo ante las aseveraciones sobre el dinamismo del entorno y esta variable es la que menor media reporta (ver tabla 2).

Tabla 2 - Media y coeficiente de variación de los constructos

Constructo	Media	Interpretación	Coefficiente variación
Orientación emprendedora	4.0252	Ni en desacuerdo ni de acuerdo con que se lleve a cabo en mi empresa	0.4764
Enfoque a la innovación (OE-I)	3.6849	En desacuerdo	0.5379
Proactividad (OE-P)	4.2097	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.4529
Propensión a asumir riesgos (OE-R)	4.1808	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.4384
Orientación al mercado	4.7556	Ni en desacuerdo ni de acuerdo con que se lleve a cabo en mi empresa	0.3756
Orientación al competidor (OM-cmp)	4.2260	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.4656
Orientación al cliente (OM-cl)	4.9846	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.3435

4 La media del constructo se calculó como la media de las medias de los ítems que integran cada uno de ellos.

5 El coeficiente de variación es el cociente entre desviación típica y media aritmética. Si el coeficiente es igual a cero la representatividad de la media es máxima, y si es mayor a 0.5 indicaría una baja representatividad de la media. En concreto, el coeficiente de variación es útil para comparar la variabilidad relativa, como se hace en este trabajo.

6 El “grado de acuerdo” se definió como el porcentaje que representa la suma de las frecuencias de los tres niveles de acuerdo de la escala Likert —puntuaciones 5, 6 y 7— sobre el total de casos válidos. Para el “grado de desacuerdo” se sumaron las frecuencias de los tres niveles de desacuerdo de la escala Likert —puntuaciones 1, 2 y 3— y se dividió entre el número de casos válidos.

7 Se presenta la matriz de correlaciones bivariadas de Pearson entre las variables observadas.

Coordinación interfuncional (OM-ce)	4.9417	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.3334
Capacidades dinámicas	4.8651	Ni en desacuerdo ni de acuerdo con que se lleve a cabo en mi empresa	0.3315
Detección (CPER)	4.8709	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.3388
Aprendizaje (CAPR)	4.7245	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.3310
Integración (CINT)	4.8482	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.3328
Coordinación (CCOORD)	5.0178	De acuerdo	0.3245
Dinamismo del entorno (Din)	3.6349	En desacuerdo	0.5155
Desempeño (Desemp)	4.4338	Ni insatisfecho ni satisfecho	0.3642

Fuente: Elaboración propia.

Al observar el constructo que mide la orientación emprendedora, se tiene que de los nueve ítems incluidos, los de mayor media y menor coeficiente de variación son, uno perteneciente a la dimensión de proactividad —postura muy competitiva para enfrentar a los competidores— y dos relativos a la asunción de riesgos —una amplia gama de acciones audaces son necesarias para alcanzar objetivos empresariales, y adopción de una postura audaz y agresiva a fin de explotar oportunidades—. Destaca que ni siquiera en estos planteamientos, el promedio de la opinión alcanza una calificación “de acuerdo” con la situación descrita, quedándose en el nivel “ni en desacuerdo ni de acuerdo”. Además, el grado de acuerdo no supera el 53 por ciento (ver tabla 3).

Es relevante que, de los tres que integran la orientación emprendedora, el constructo de enfoque a la innovación es el que tiene menor media, y esta se encuentra en el nivel de “En desacuerdo. No se lleva a cabo en mi empresa”. Además, ninguno de los ítems presenta de forma individual una media “de acuerdo” y el grado de acuerdo no alcanza el 40 por ciento en ningún caso.

En relación con la orientación al mercado, la dimensión que menor media presenta es la orientación a la competencia; mientras que la orienta-

ción al cliente y la coordinación interfuncional se encuentran casi en el nivel “De acuerdo. Se lleva a cabo en mi empresa”. Al considerar los ítems de manera individual, los de mayor media alcanzan el nivel “De acuerdo”, son los que tienen menor coeficiente de variación, y pertenecen a las dimensiones de orientación al cliente —objetivos del negocio impulsados por la satisfacción del cliente, y estrategia para obtener ventaja competitiva basada en el entendimiento de las necesidades del cliente—, y la dimensión de coordinación interfuncional —funciones del negocio integradas para servir las necesidades de mercados meta—. El grado de acuerdo en estos cuestionamientos supera el 60 por ciento. Los ítems relativos a la orientación a la competencia son los que menor media y mayor coeficiente de variación presentan, y tienen un menor grado de acuerdo —entre 41 y 51 por ciento—.

El constructo capacidades dinámicas se mide a través de diecinueve cuestionamientos. Los tres que revelan mayor media y menor coeficiente de variación se ubican en el nivel “De acuerdo. Se lleva a cabo en mi empresa”. Estos pertenecen a la dimensión de detección —revisamos nuestros productos para asegurar que están en línea con los deseos de los clientes—, y de coordinación —los empleados están bien coordinados, y existe compa-

tibilidad entre la experiencia de los empleados y las tareas a las que son asignados—. El porcentaje de acuerdo se sitúa entre 64 y 70 por ciento.

En conjunto, la coordinación (CCOORD), como capacidad dinámica, es de todos los constructos medidos el que presenta mayor media y menor coeficiente de variación, alcanzando en promedio el nivel de acuerdo. Esto es coherente con que la variable coordinación interfuncional de la orientación al mercado (OM-ce) también presenta una media cercana a dicho nivel (4.9417).

Cuando se pregunta a las empresas sobre su grado de acuerdo o desacuerdo con la ocurrencia de ciertas características del sector en el que operan, afirman en promedio que el sector no es dinámico. Esto se traduce en que están en desacuerdo con que la demanda, el gusto de los clien-

tes y las acciones de los competidores sean difíciles de pronosticar, y también en que la obsolescencia de productos y servicios en el sector sea frecuente. Con respecto al porcentaje de acuerdo, que corresponde a las empresas que califican su sector como dinámico, es el más bajo de los resultados —entre 33 y 43 por ciento— y el coeficiente de variación es mayor que en el resto de los constructos.

Por último, la satisfacción con el desempeño de la empresa se evalúa a través de diez criterios⁸, y ante todos ellos las empresas se encuentran, en promedio, medianamente satisfechas y con un coeficiente de variación comparativamente bajo. Los indicadores con mayor media de satisfacción son el nivel y tasa de crecimiento de ventas, y tamaño de la inversión. En estos casos, el porcentaje de satisfacción se sitúa entre 53 y 63 por ciento.

Tabla 3 - Resumen de resultados más significativos

Constructo/dimensión	Pregunta	Media		Coeficiente variación		Grado de acuerdo
		Valor	Interpretación	Valor	Posición 1 = menor	
Orientación emprendedora	OE-P Mi empresa típicamente adopta una postura muy competitiva para enfrentar a los competidores.	4.5736	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.4112	1	53,0%
	OE-R Mi empresa cree que debido a la naturaleza del ambiente, una amplia gama de acciones audaces son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.	4.3538	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0.4150	3	46,7%
	OE-R Cuando enfrentamos situaciones en las que se deben tomar decisiones e involucran incertidumbre, mi empresa típicamente adopta una postura audaz y agresiva a fin de maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales.	4.3160	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0,4120	2	47,0%
Orientación al mercado	OM-cl Los objetivos de nuestro negocio están impulsados, principalmente, por la satisfacción del cliente.	5.2691	De acuerdo	0.3296	3	64,5%
	OM-ce Todas las funciones de nuestro negocio están integradas para servir las necesidades de nuestros mercados meta.	5.1531	De acuerdo	0.3184	1	68,2%
	OM-cl La estrategia para obtener ventaja competitiva está basada en nuestro entendimiento de las necesidades del cliente.	5.1362	De acuerdo	0.3249	2	64,8%

8 Medidas utilizadas: nivel y tasa de crecimiento de ventas, flujo de efectivo, rendimiento del capital de los socios, margen de utilidad bruta, utilidades netas de las operaciones, volumen de activo, crecimiento del número de empleados, rendimiento sobre la inversión, capacidad de financiar el crecimiento de la empresa a partir de utilidades.

Capacidades dinámicas	CPER	A menudo revisamos nuestros productos o servicios para asegurarnos de que están en línea con los deseos de los clientes.	5.2369	De acuerdo	0.3016	2	66,4%
	CCOORD	En general, nuestros empleados están bien coordinados.	5.1724	De acuerdo	0.2995	1	69,1%
	CCOORD	Nos aseguramos de que existe compatibilidad entre experiencia de empleados y procesos de trabajo a los que son asignados.	5.1087	De acuerdo	0.3214	6	64,2%
Dinamismo entorno	Din	Demanda y gusto de los clientes difícil de pronosticar.	3.8436	Desacuerdo	0.4963	1	42,1%
	Din	Acciones de competidores difíciles de predecir.	3.6698	Desacuerdo	0.5085	2	37,0%
	Din	Obsolescencia de productos y servicios en el sector.	3.5525	Desacuerdo	0.5300	4	33,9%
Desempeño	Desemp	Tasa de crecimiento de ventas.	4.8185	Medianamente satisfecho	0.3010	1	63,0%
	Desemp	Nivel de ventas.	4.6991	Medianamente satisfecho	0.3258	2	57,6%
	Desemp	Volumen de activo (tamaño de la inversión).	4.5635	Medianamente satisfecho	0.3399	3	53,6%

Fuente: Elaboración propia.

4.3 RELACIÓN ENTRE VARIABLES

El cálculo de los índices de correlación de Pearson (r) entre las variables indica que estas no son independientes porque todas las correlaciones

son significativas, unas con mayor intensidad que otras (ver tabla 4)⁹. Destaca la relación alta entre capacidades dinámicas y orientación al mercado; siendo la más baja la que existe entre capacidades dinámicas y dinamismo del entorno.

Tabla 4 - Correlación entre las variables (indicadores e interpretación)

	IndiceOE	IndiceOM	IndiceCD	IndiceDin	IndiceDes
IndiceOE	1,000	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
IndiceOM	,651**	1,000	Alta	Moderada	Moderada
IndiceCD	,546**	,842**	1,000	Débil	Moderada
IndiceDin	,570**	,426**	,380**	1,000	Moderada
IndiceDes	,606**	,645**	,605**	,454**	1,000

Nota: ** correlación significativa al nivel ,01 bilateral.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados promedio revelan que un porcentaje relevante de las empresas de la muestra reconocen no estar orientadas ni al mercado, ni al emprendimiento, y no poseer capacidades dinámicas

9 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (valores absolutos): Correlación perfecta: $r=1$. Muy alta: $0.9 < r < 1$. Alta: $0.7 < r < 0.9$. Moderada: $0.4 < r < 0.7$. Débil: $0.2 < r < 0.4$. Muy débil: $0 < r < 0.2$. Nula $r=0$.

(ver tabla 2). De las respuestas se deriva que, a pesar de que el contexto no es evaluado como dinámico, las variables sí están relacionadas (Zahra et al., 2006). Dicho esto, se derivan las siguientes reflexiones.

La relación entre las variables orientación emprendedora y al mercado es moderada; también

lo son las relaciones con el dinamismo del entorno. Con respecto a la orientación emprendedora, el promedio del constructo se ubica en un nivel muy próximo al nivel “En desacuerdo” porque las empresas afirman que no están favoreciendo las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, el lanzamiento de nuevos productos, ni los proyectos de alto riesgo. Estas debilidades en innovación resultantes del análisis de datos microeconómicos son coherentes con los indicadores macroeconómicos de productividad e innovación en México y en la región ALCA en general (Cavallo y Powell, 2018).

En la orientación al mercado el promedio es más alto; en especial, las empresas se observan orientadas a atender al cliente y basar su estrategia competitiva en las necesidades del mercado meta —cabe aclarar que piensan que la demanda no es difícil de pronosticar (ver dinamismo del entorno)—. Por su parte, la orientación a la competencia se ubica en un nivel próximo al desacuerdo ya que reconocen que su personal de ventas no comparte de forma regular información relativa a las estrategias de sus competidores —a pesar de que no es difícil de predecir (ver dinamismo del entorno)—.

Hay que reconocer que el hecho de que la mayor parte de las empresas de la muestra —59.4 por ciento— se dediquen al comercio, influye en que los resultados denoten empresas en las que prima la orientación al mercado, que enfatizan la labor de coordinación de los agentes de ventas, con orientación al cliente; no obstante, en contra de Hurley y Hult (1998), esto no las lleva a generar nuevas ideas.

En las capacidades dinámicas no están en desacuerdo con ninguno de los aspectos sobre los que se les cuestiona. Su evaluación es positiva sobre todo en lo que respecta a la coordinación de

los empleados; el que este sea el constructo que mayor media presenta puede deberse a que los informantes, gerentes o dueños de las empresas de la muestra, se sienten examinados y tienden a ser más benévolos. La relación de las capacidades dinámicas es alta con la orientación al mercado y moderada con la orientación emprendedora; esta diferencia puede interpretarse como coherente con la mayor presencia de prácticas orientadas al mercado que al emprendimiento.

Llama la atención que perciben un entorno poco dinámico, lo que lleva a cuestionarnos si su apreciación es incorrecta o si en realidad operan en un ambiente no dinámico. Es asumible pensar que es así, porque los mismos empresarios se reconocen como no innovadores —el grado de desacuerdo ante las afirmaciones de que la organización es innovadora supera el 45 por ciento—. En concreto, dicen que los productos y servicios no se vuelven obsoletos, que su competencia es predecible, y que la demanda no es difícil de pronosticar. Esto, según las teorías de innovación, disminuye la probabilidad de que la competencia y la demanda sean fuente de innovaciones. Si bien según la literatura las empresas innovadoras y emprendedoras se encuentran en contextos dinámicos e impredecibles (Miller y Friesen, 1982; Jiao et al., 2013; Li y Liu, 2014; Herrmann et al., 2017), en este caso de estudio observamos empresas que ni son innovadoras ni el mercado las empuja a ello. Además, la presencia de capacidades dinámicas no implica una relación fuerte con el dinamismo del entorno, siendo débil en la muestra (Zahra et al., 2006).

Finalmente, las empresas están satisfechas con sus ventas, y el desempeño general está significativamente relacionado con el resto de variables.

5 CONCLUSIONES

A la vista del análisis realizado, a continuación se concluye teniendo presente el objetivo de investigación que las empresas están más orientadas al mercado que al emprendimiento, priorizan la demanda sobre la competencia, incluso desde su capacidad dinámica de detección, no son innovadoras, operan en un mercado no dinámico.

En relación con este último asunto, uno de los elementos importantes en la conceptualización de la investigación de capacidades dinámicas es su relación con el entorno dinámico, que muchas veces se da como un hecho. En este caso, el estudio de una economía emergente, como lo es la mexicana, pero en la que se ven reflejadas otras economías de América Latina y el Caribe, muestra más bien que el entorno no es dinámico lo que reduce las probabilidades de que las empresas sean innovadoras (Miller y Friesen, 1982). Por otra parte, acorde con Zahra et al. (2006) se ha observado en este trabajo que el hecho de que el contexto no sea dinámico no es impedimento para que las empresas cuenten con capacidades sustantivas, e incluso dinámicas.

Desde la perspectiva de las recomendaciones, la existencia de relación entre los diferentes tipos de capacidades analizadas y de estas con el desempeño, y a pesar del debate que existe en la literatura, vale la pena pensar que es necesario reforzar las capacidades sustantivas y dinámicas de las empresas latinoamericanas para que mejoren su desempeño, no solo en términos de rentabilidad sino también de productividad. En particular, cabe sugerir que los empresarios dediquen esfuerzos a potenciar el conocimiento que están generando sobre las necesidades de los clientes para convertirlo en fuente de innovación que los lleve a emprender. Además, la política pública debería propiciar un entorno económico más competitivo y fomentar la formación de empresarios en la identificación de oportunidades innovadoras de mercado.

Finalmente, el uso de la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos limita la posibilidad de generalizar los resultados. No obstante, estos se pueden considerar relevantes porque el tamaño muestral es significativo. En este sentido, en relación con las futuras investigaciones es claro que recurrir a los modelos de ecuaciones estructurales aportará más luz sobre las relaciones de las variables analizadas.

REFERENCIAS

Ali, S., Peters, L., & Lettice, F. (2012). An organisational learning perspective on conceptualising dynamic and substantive capabilities. *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 589-607, doi: 10.1080/0965254X.2012.734845

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

REFERENCIAS

- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Carland, J. A., & Carland, J. W. (1997). Entrepreneurship: An American dream. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9, 33-45.
- Castellanos, G., & Solano, D. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 33, 87-94.
- Cavallo, E., & Powell, E. (coord.) (2018). *La hora del crecimiento. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe. 2018*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 10(1), 75-87.
- Dias, A., & Pereira, R. (2017). Dynamic capabilities and marketing capabilities in Portugal, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), 417-430, <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2016-0268>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Filion, J. L. (2003). Emprendedores y propietarios-dirigentes de la pequeña y mediana empresa (PME). *Administración y Organizaciones*, 34(2), 5-28.
- Garcés-Galdeano, L., García-Olaverri, C., & Huerta, E. (2016). Management capability and performance in Spanish family firms, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 303-325, <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0195>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41. doi: 10.2307/255955.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5th ed.). Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Hajipour, B., Rahimi, F., & Hooshmand, M. (2013). Market orientation: Review and new research agenda. *Journal of Management Research*, 5(1), 92-111.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*. 69(9), 3447-3458.
- Herrmann, J., Sangali, L., & Teece, D. (2017). Dynamic capabilities: fostering an innovation-friendly environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 57(3), 283-287.

REFERENCIAS

- Hult, T., Snow, C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426. doi: https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00017-5.
- Hurley, R., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. doi:10.2307/1251742.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014). Censos Económicos 2014. México: INEGI. Disponible en <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? the moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.01.005>.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60. doi: 10.1177/0266242612455034.
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>.
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3(1), 1-25. doi: 10.1002/smj.4250030102.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: Un análisis empírico en la industria hotelera. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 23(4), 166-174.

REFERENCIAS

- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x.
- Peñate-Santana, Y. (2013). Factores determinantes del crecimiento de las pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora. Tesis doctoral. España: Universidad de Oviedo.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>.
- Pramono, R. B., Nimran, U., Kertahadi, & Utami, H. N. (2015). The influence of market orientation and learning orientation on performance through competitive advantage: An empirical study on combined farmer groups of the tidal area in South Sumatera Province. *European Journal of Business and Management*, 7(10), 232-239.
- Pukkinen, T. (2018). *The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities in firm performance*. University of Turku.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00274.x.
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*. In Press. doi:10.1016/j.emj.2017.02.006.
- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos De Administración*, 26(47), 119-139.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x.

REFERENCIAS

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wolff, J. A., Pett, T. L., & Kirk Ring, J. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *Int Jnl of Ent Behav & Res*, 21(5), 709-730. doi:10.1108/IJEER-12-2014-0221.
- Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549–555. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.007>.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.