



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Hernández-Ramírez, Manrique; Mora-Esquivel, Ronald; Leiva, Juan Carlos
Orientación emprendedora y desempeño innovador en
mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica
Estudios Gerenciales, vol. 38, núm. 162, 2022, Enero-Marzo, pp. 95-108
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4519>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21270773008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



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

Artículo de investigación

Orientación emprendedora y desempeño innovador en mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica

Manrique Hernández-Ramírez*

Profesor, Escuela de administración de empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Centro Académico de San José, San José, Costa Rica.
manrique.hernandez@itcr.ac.cr

Ronald Mora-Esquivel

Profesor, Escuela de administración de empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Central Cartago, Cartago, Costa Rica.
rmora@itcr.ac.cr

Juan Carlos Leiva

Profesor, Escuela de administración de empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica Sede Central Cartago, Cartago, Costa Rica.
jleiva@itcr.ac.cr

Resumen

El objetivo del presente estudio fue medir si el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño innovador está moderado por el tipo de orientación estratégica que siguen las mipymes. Para ello, se estimó un modelo de regresión jerárquica secuencial. Los resultados mostraron que, en mipymes que brindan atención a tendencias del entorno, aprovechan oportunidades de mercado y productos y tienen mayor flexibilidad operativa (prospectoras), el efecto positivo de la orientación emprendedora en el desempeño innovador resultó ser mayor que en aquellas mipymes orientadas a la eficiencia operativa, al control de costos y al mantenimiento de la cartera de productos para sus clientes (defensoras).

Palabras clave: orientación emprendedora; orientación estratégica; desempeño innovador; mipymes; efecto de interacción.

Entrepreneurial orientation and innovation performance in MSMEs. The moderating role of strategic orientation

Abstract

This study aimed to assess if the effect of entrepreneurial orientation on innovative performance is moderated by the type of strategic orientation followed by MSMEs. The study employs a sequential hierarchical regression model. The results showed that the positive effect of the entrepreneurial orientation on innovative performance was greater in MSMEs paying attention to environmental trends, taking advantage of market and product opportunities, and focusing on operational flexibility (prospectors), than in those MSMEs directing their strategy on operational efficiency, cost control, and maintenance of the product portfolio for their customers (defenders).

Keywords: entrepreneurial orientation; strategic orientation; innovative performance; MSMEs; interaction effect..

Orientação empreendedora e atuação inovadora em MPMEs. O papel moderador da orientação estratégica

Resumo

O objetivo deste estudo foi medir se o efeito da orientação empreendedora no desempenho inovador é moderado pelo tipo de orientação estratégica seguida pelas MPMEs. Para isso, estimou-se um modelo de regressão hierárquica sequencial. Os resultados mostraram que, nas MPMEs que oferecem atenção a tendências ambientais, aproveitam as oportunidades de mercado e de produtos e possuem maior flexibilidade operacional (prospectoras). O efeito positivo da orientação empreendedora no desempenho inovador acabou sendo maior do que nas MPMEs que são orientadas para os negócios, eficiência operacional, controle de custos e manutenção do portfólio de produtos para seus clientes.

Palavras-chave: orientação empreendedora; orientação estratégica; desempenho inovador; MPMEs; efeito de interação.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M1, 0310, 0320.

Cómo citar: Hernández-Ramírez, M., Mora-Esquivel, R. y Leiva J. C. (2022). Orientación emprendedora y desempeño innovador en mipymes. El rol moderador de la orientación estratégica. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 95-108. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4519>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4519>

Recibido: 09-12-2020

Aceptado: 12-10-2021

Publicado: 24-03-2022

1. Introducción

La orientación emprendedora ha mostrado un desarrollo creciente (Covin y Lumpkin, 2011) tanto en número de estudios como en discusiones en torno a ella (Donbesuur, Boso y Hultman, 2020). La evidencia empírica sugiere su vínculo como potencial predictor del desempeño empresarial (Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese, 2009; Semrau, Ambos y Kraus, 2016; Pittino, Visintin y Lauto, 2017). Este vínculo ha sido evidenciado en distintos contextos y países (Rauch et al., 2009; Semrau et al., 2016; Linton y Kask, 2017; Basco, Hernández y Rodríguez 2020); motivo por el cual se ha reconocido su sentido práctico como tópico de investigación (Covin y Lumpkin, 2011; Rigtering, Eggers, Kraus y Chang 2017).

No obstante, otras investigaciones han mostrado resultados mixtos (Lyon, Lumpkin y Dess, 2000; Wiklund y Shepherd, 2005; Alegre y Chiva, 2009, 2013; Frank, Kessler y Fink, 2010; Fernández, Alegre y Chiva, 2012; Kurtulmuş y Warner, 2015; Boohene, 2018). De igual modo, se ha señalado la necesidad de incorporar estudios que trasciendan la relación directa entre la orientación estratégica y el desempeño (Miller, 2011; Hughes y Morgan, 2007) y que contribuyan a comprender potenciales eslabones perdidos entre la orientación emprendedora y el desempeño de la empresa (Cui, Fan, Guo y Fan, 2017).

En este sentido, se ha recurrido al estudio de variables moderadoras y mediadoras para establecer en qué condiciones ambientales y contextos organizacionales las relaciones entre orientación emprendedora y desempeño empresarial resultan más pronunciadas (Miller, 2011). Así, por ejemplo, destaca el vínculo entre la orientación emprendedora y el desempeño innovador; este último considerado una medida próxima al desempeño (Alegre, Lapiedra y Chiva, 2006; Gunday, Ulusoy, Kilic y Alpkın, 2011; Albarracín y Lema, 2012; Fernández et al., 2012; Alam, Arumugam, Mohd-Nor, Kaliappan y Fang, 2013; Rosli y Sidek, 2013; Zehir, Can y Karaboga, 2015; Karabulut, 2015; Lee, Lee y Garrett, 2017; Khan, Hassan, Kashif y Arshad, 2020; Freixanet, Braojos, Rialp-Criado y Rialp-Criado, 2020). Igualmente, por el reconocimiento de la innovación como un elemento notable para mantener la competitividad y mejorar el desempeño económico de las empresas (Dereli, 2015). Sin embargo, se ha señalado la importancia de combinar conceptos clave de orientación emprendedora e innovación de productos (Avlonitis y Salavou, 2007; Kohtamäki, Heimonen y Parida, 2019).

Por su parte, en el ámbito de la dirección estratégica, se ha reconocido que las estrategias efectivas pueden proporcionar a las empresas ventajas competitivas sostenibles y esenciales para explicar las variaciones en su desempeño (Amit y Schoemaker, 1993; Thornhill y Amit, 2003; Lechner y Gudmundsson, 2014). En este sentido, las tipologías de estrategias propuestas por Miles y Snow (1978) han recibido amplia atención en la administración estratégica (Smith, Guthrie y Chen, 1986). Al mismo tiempo, se ha considerado que esas tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978) ofrecen claves importantes para la

gestión empresarial, ya que, dependiendo de la orientación estratégica seleccionada, la dirección de una compañía sería capaz de, intencionalmente, enfatizar ciertos elementos, como la misma innovación, que justificarían el explicar el desempeño y la eficiencia que finalmente alcanzan las organizaciones (Sánchez y Marín, 2003).

En relación con lo anterior, diversos estudios han buscado comprender el papel que juega la orientación estratégica de los negocios en la relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial (Wiklund y Shepherd, 2005; Frank et al., 2010; Lechner y Gudmundsson, 2014; Pratono y Mahmood, 2015; Mason, Floreani, Miani, Beltrame y Cappelletto 2015; Boohene, 2018; Akgül y Tunca, 2019; Khan et al., 2020; Kharisma, Irawanto y Rofiq, 2020). Al considerar la estrategia utilizada por la compañía en la relación orientación emprendedora-desempeño, se ha detectado que los efectos ejercidos por la primera son distintos según el contexto y el tipo de estrategias utilizadas (Covin y Slevin, 1989; Matsuno y Mentzer 2000; Moreno y Casillas, 2008; Lechner y Gudmundsson, 2014; López, Somohano y Martínez, 2018).

Es conveniente señalar la postura de Huang y Wang (2011), quienes exponen que la investigación que examina el efecto simultáneo de diferentes orientaciones estratégicas sobre el desempeño de la innovación continúa siendo limitada. Sobre esto, Linton y Kask (2017) agregan que si bien la orientación emprendedora y las estrategias competitivas se han consolidado como constructos centrales de la investigación empresarial y de gestión, el conocimiento referente a las formas en cómo estos actúan, de forma combinada, para influir en el desempeño de las empresas aún resulta ser insuficiente. Por su parte, Bachmann, Engelen y Schwens (2016), al discutir si la planificación estratégica potencia o minimiza la orientación emprendedora en las empresas, demuestran que la evidencia empírica existente ha encontrado relaciones positivas entre ambos constructos, aunque resaltan que la magnitud y fuerza de esas relaciones es diversa entre los estudios analizados.

Con base en lo anterior, el presente estudio se propuso buscar respuesta a la siguiente pregunta: ¿el efecto de la orientación emprendedora sobre el desempeño innovador será el mismo según el tipo de orientación estratégica seguida por la organización? De allí que el objetivo de esta investigación haya sido medir si el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño innovador está moderado por el tipo de orientación estratégica seguida por la mipyme. Para lograr este objetivo, se contrastaron dos hipótesis mediante un modelo de regresión jerárquica secuencial. Este método se fundamenta en el concepto de moderación (Hayes, 2018), en el sentido de medir si el tamaño, signo o fuerza del efecto entre una variable independiente X (en este caso, la orientación emprendedora) y una variable dependiente Y (el desempeño innovador) dependen o pueden predecirse por una variable W (el tipo de orientación estratégica seguida en la empresa). Los datos fueron obtenidos

mediante un cuestionario aplicado a propietarios o principales ejecutivos de 158 mipymes en Costa Rica.

Con este abordaje de análisis, se considera que la investigación contribuye al campo de conocimiento en dos vías. Primero, centrar el trabajo en el contexto de mipymes suma a una línea de investigación más acotada, que busca aportar evidencia en un área que requiere más estudio. Segundo, el estudio busca aportar evidencia en lo referente a factores antecedentes del desempeño innovador, en concreto, el grado de interacción entre estrategias de negocios seguidas por las mipymes y la orientación emprendedora.

A continuación, el artículo se estructura en cuatro secciones. La primera sección está dedicada a fundamentar las hipótesis de la presente investigación. En la segunda sección se detallan los aspectos metodológicos para abordar el estudio de campo y los procedimientos empleados; específicamente, la muestra, las variables de estudio y los procedimientos para el análisis estadístico de los datos. En la siguiente sección se presentan los principales resultados y, en la última, se exponen las principales conclusiones, se discuten los principales hallazgos y se presentan las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

2.1 Orientación emprendedora y desempeño innovador

La orientación emprendedora, como fenómeno del ámbito de la empresa, se considera un estilo de gestión empresarial, tanto en decisiones estratégicas como de gestión operativa, que permite mostrar una postura o comportamiento emprendedor (Covin y Slevin, 1989; 1991).

En este orden de ideas, los aportes de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989) sugieren tres dominios conceptuales que caracterizan la orientación emprendedora, a saber, la capacidad de innovar, la proactividad y la asunción de riesgos. Cabe señalar que en la literatura relevante sobre este constructo se considera que esas dimensiones son los dominantes y que definen de mejor forma la orientación emprendedora. Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby y Eshima (2015) lo sintetizan así:

las empresas con orientación emprendedora son aquellas que muestran: a) capacidad de innovación, que refiere a la introducción de nuevos productos, procesos y modelos de negocio; b) proactividad, en lo relativo a ser activa en penetrar nuevos mercados y buscar posiciones de liderazgo de mercado; y c) tomadora de riesgos, que alude a tomadores de decisiones de riesgo en la empresa que están dispuestos a destinar recursos a proyectos cuyos resultados no tienen absoluta certeza. (p. 1581)

Así, el impulso de estos rasgos genera patrones de conducta que hacen únicas a algunas organizaciones,

es decir, hacen que algunas sean en la práctica más emprendedoras que otras (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Anderson, Covin y Slevin, 2009; Covin y Wales, 2012; Fernández et al., 2012; Wales, 2016).

En relación con este tema, el desempeño innovador puede ser conceptualizado como la capacidad y los esfuerzos de una organización por convertir ideas y procesos creativos en nuevos o mejorados procesos, procedimientos y productos, que sean reconocidos como relevantes, útiles y que generen un mayor desempeño (Khalili, Nejadhussein y Fazel, 2013; Zizlavsky, 2016; Ahmad, Ramayah, Halim y Rahman 2017; Abdulai, 2019). En este sentido, el desempeño innovador se relaciona con dos dimensiones, por un lado, con la eficacia innovadora y, por el otro, con la eficiencia innovadora (Alegre et al., 2006).

Como resultado de lo expuesto, y en lo referente al vínculo entre estos dos constructos, la orientación emprendedora se considera un antecedente de la innovación (Rhee, Park y Lee, 2010) que impacta de forma positiva el desempeño innovador (Alegre y Chiva, 2009, 2013; Fernández et al., 2012). Para ilustrar esto, Tang, Chen y Jin (2015) demuestran que la conjugación entre el fomento de toma de riesgos y la proactividad de una orientación emprendedora con directrices alineadas a promover capacidades de innovación, creatividad y una cultura emprendedora impactan positivamente el desempeño de la innovación. En el ámbito de las microempresas, el estudio exploratorio de Welsh, Munoz, Deng y Raven (2013) encontró una correlación positiva entre las dimensiones de innovación (alta), proactividad (moderada) y toma de riesgos (baja) con la variable desarrollo de nuevos productos.

De la misma forma, Djdy (2016) sostiene que, en el ámbito de las pymes, ser conscientes de las opciones o elecciones que se toman en la organización depende tanto del conocimiento como de asumir responsabilidad sobre dichas elecciones; así, considera que las acciones proactivas son acciones sobre las cuales la organización asume responsabilidad. Con base en lo expuesto, ser una organización proactiva conllevaría asumir un liderazgo en la introducción de cambios en el mercado. Esto a su vez conduciría a innovar y hacia una mejora en la competitividad. Este autor también afirma que la toma de riesgos, referente a disponer de recursos financieros o a la entrada en nuevos mercados no conocidos, disminuiría cuando los directivos asumen una actitud proactiva. Esta última se manifestaría en la experimentación, la exploración del entorno y la aplicación de un pensamiento más perspicaz, que impactaría positivamente en el nivel de innovación.

Por su parte, la dimensión proactividad puede implicar que mipymes lleven a cabo un escaneo continuo del entorno para actuar con anticipación hacia el cambio, lo cual podría llevarlas a servir mejor a los clientes y a los mercados (Zeebaree y Siron, 2017).

A partir de lo expuesto, se postula la siguiente hipótesis de investigación:

H1. La orientación emprendedora ejerce un efecto positivo en el desempeño innovador.

2.2 Orientación estratégica, orientación emprendedora y desempeño innovador

Miles y Snow (1978) definen las tipologías de estrategias organizacionales que caracterizan a las empresas. Las defensoras son empresas enfocadas en ser eficientes y en producir una cantidad limitada de productos y servicios, para atender un mercado estable. Las prospectoras operan en ambientes más dinámicos, su dominio de mercado es usualmente más amplio y en un continuo estado de desarrollo; su principal enfoque es la búsqueda y explotación permanentemente de nuevos productos, servicios y oportunidades de mercado, a través del establecimiento de procesos de innovación y desarrollo de productos. Las analizadoras son un punto intermedio entre las dos posturas anteriores, pues buscan un balance entre eficiencia operativa e innovación, cuentan con la capacidad de combinar las fortalezas de las dos tipologías anteriores y actúan de forma defensiva o prospectora cuando es necesario. Una última tipología corresponde a las denominadas reactivas, que no tienen un enfoque específico que las caracterice ni una estrategia clara, solo van reaccionando a los cambios del mercado cuando se van presentando a lo largo del tiempo.

La literatura reconoce que las estrategias efectivas pueden proporcionar ventajas competitivas sostenibles a las empresas, y que pueden explicar las variaciones en su desempeño (Amit y Schoemaker, 1993; Thornhill y Amit, 2003; Lechner y Gudmundsson, 2014). Es por esto que las elecciones de la alta dirección referentes a los énfasis estratégicos han sido consideradas piezas clave de la explicación del éxito de las empresas (Wang, Dass, Arnett y Yu, 2020).

Lechner y Gudmundsson (2014), con base en la evidencia de la literatura, exponen que la orientación estratégica y la estrategia competitiva son dos constructos diferentes. Además, que los efectos de la orientación estratégica no son de corta sino de larga duración, porque requieren del compromiso de recursos que demandan una orientación a largo plazo para su implementación y su efecto. Ambos constructos están relacionados y son considerados relevantes para comprender el desempeño de las empresas (Ireland, Hitt y Sirmon 2003; Lechner y Gudmundsson, 2014); especialmente en pymes, pues están sujetas a limitaciones de recursos (Lechner y Gudmundsson, 2014).

Retomando el tema de estrategia y desempeño, el planeamiento estratégico es un antecedente del accionar de la empresa; este define el marco para el desarrollo de las acciones y facilita el logro de objetivos (Delmar y Shane, 2003). En lo relativo a resultados de innovación, las orientaciones estratégicas son consideradas un elemento oportuno en los procesos de innovación; por lo cual, los resultados de la innovación parecen beneficiarse de la

combinación de distintas orientaciones (Adams, Freitas y Fontana, 2019). Al respecto, Hambrick (1983) muestra que, dada la naturaleza del entorno, diferentes tipologías estratégicas generan distintos resultados de desempeño y la orientación emprendedora puede resultar necesaria en el interior de las distintas tipologías.

El estudio de Blumentritt y Danis (2006) encontró que las empresas con una estrategia prospectora tienden a ser enérgicas en su proactividad por desarrollar oportunidades de mercado y a estar mejor preparadas para obtener fuentes de ideas de innovación de sus empleados; por oposición a las defensoras, que enfocan sus fuentes de ideas de innovación en el monitoreo de los movimientos de sus competidores para mantener una posición competitiva estable. Es así como el escaneo continuo del entorno, adoptado por la empresa proactiva, le permite actuar anticipándose al cambio; además, aprovechar su capacidad de respuesta y hacer frente a nuevas circunstancias (Hughes y Morgan, 2007). Por el contrario, cuando las empresas operan en mercados rodeados de menores niveles de incertidumbre, la estrategia defensora puede ayudarles a mitigar la incertidumbre a través del uso de una estrategia de diseño a bajo costo, centrada en precio, con base en la estandarización de la industria a su favor (Lieberman y Montgomery, 1988).

Los roles de los colaboradores, en la gestión de la estrategia y en cada uno de los niveles de la organización, varían según estos pertenezcan a organizaciones con una orientación emprendedora conservadora o a aquellas más emprendedoras (Wales, Monsen y Mckelvie, 2011). De acuerdo con (Wales et al., 2011), en las primeras el rol tiende a ser más reactivo, y los directivos de alto nivel se enfocan en adoptar decisiones estratégicas eficaces. Las de nivel medio se encauzan en comunicar información de los directivos de nivel superior a los directivos de nivel operativo, mientras que los del nivel operativo se enfilan en la respuesta a los directivos de nivel medio. En cambio, en las segundas, es decir, en las más emprendedoras, sus roles son más proactivos. Los directivos de nivel alto crean propósitos que desafían el *statu quo*; los gerentes de nivel medio son intermediarios de información horizontal e integradores de capacidades, y los encargados de primera línea son los emprendedores e impulsores del desempeño.

En la síntesis teórica ofrecida por Linton y Kask (2017), se menciona a partir de la literatura que, por lo general —en estrategias diferenciadoras de producto, bajo la dimensión de innovación de la orientación emprendedora—, las empresas tienden a depender de una innovación de producto que les permita ofrecer propuestas de valor agregado a los clientes a un precio superior. A su vez, en estrategias de liderazgo en costo, si bien se requiere de la innovación, se enfatiza en elementos como el precio. Una estrategia mixta tiende a centrarse en la imitación más que en la innovación, lo que podría permitir a la empresa renovar su línea de productos sin

incurrir en enormes costos de Innovación y Desarrollo (I+D).

Con base en las consideraciones anteriores, se propone la siguiente hipótesis:

H2. El efecto de la orientación emprendedora en el desempeño innovador varía según la orientación estratégica seguida por la organización.

3. Metodología

3.1 Muestra

Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario aplicado a propietarios o principales ejecutivos de 158 mipymes. Este cuestionario fue aplicado entre junio y noviembre del 2018, como parte de un proyecto de investigación en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, con entrevistas bajo la modalidad cara a cara. Los entrevistados, en su mayoría, fueron hombres (67,9%) y con formación universitaria (85%). La media de experiencia previa como propietario o ejecutivo de la compañía (desviación estándar: 7,9) se ubicó en 4,5 años, entre un rango mínimo de 1 y un máximo de 49 años. En lo referente a las empresas, la mayoría opera en los sectores servicios y comercio (72,8%) y su principal mercado es el local (14,2% realizó actividad exportadora). La media de antigüedad de las empresas se ubicó en 21,3 años (desviación estándar: 19,1), entre un rango de 1 a 70 años de creadas.

3.2 Medidas

3.2.1 Variable dependiente

La escala propuesta por Alegre et al. (2006) fue utilizada para medir el desempeño innovador. Esta escala solicita al entrevistado valorar el nivel de desempeño de la empresa en comparación con la competencia, según lo indicado en 12 ítems en una escala tipo Likert de 7 puntos (desde 1 = mucho peor hasta 7 = mucho mejor). Se recurrió a esta escala porque la literatura ha mostrado que la relación entre orientación emprendedora y desempeño ha tendido a ser más fuerte cuando se recurre a escalas de desempeño multiítem (do Couto y Gattermann, 2020), y esta se compone de dos dimensiones: eficiencia innovadora y eficacia innovadora (Alegre et al. 2006).

3.2.2 Variables independientes

En lo referente a la orientación emprendedora, se utilizó la escala propuesta por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), escala predominante para medir el constructo en mención (Rauch et al., 2009; Wales, Gupta y Mousa, 2013; Wales, 2016). Además, es recomendada por autores como George y Marino (2011) para la generación de nuevos estudios y la acumulación de conocimiento. Su escala la componen seis ítems en los que el entrevistado

evalúa hasta qué punto cada afirmación corresponde a la práctica en la empresa. Los ítems son medidos a través de una escala de valoración de 7 puntos Likert (desde 1 = no aplica en lo absoluto hasta 7 = aplica completamente). Se usó esta escala pues en la literatura se ha mencionado que ha tendido a mostrar un efecto mayor en desempeño (do Couto y Gattermann, 2020).

La orientación estratégica se midió como variable categórica con base en la escala publicada por Snow y Hrebiniak (1980), quienes a su vez utilizan y describen la escala de Miles y Snow (1978), en la que el entrevistado evalúa y selecciona una de las cuatro posibles orientaciones estratégicas de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978). De las 158 empresas, 74 (44%) indicaron seguir una estrategia prospectora; 60 (35,7%), una estrategia defensora; 24 (14,3%), una estrategia analizadora, y 10 (6%), una estrategia reactiva. Este estudio omitió esta última categoría por el número reducido de casos; decisión similar adoptada en el estudio de Slater y Olson (2000), cuyo porcentaje de empresas reactivas representó un 5% del total de su muestra.

3.2.3 Variables control

En la especificación de los modelos se utilizaron tres variables de control. Una de ellas fue la antigüedad, previamente utilizada por Jiménez y Sanz (2011) y Hu (2014), medida como logaritmo natural del número de años de operación de la empresa. Esto con el fin de reducir efectos de asimetría. Las otras dos fueron variables *dummy*, la primera con el fin de tomar en cuenta el posible efecto del sector (1 = comercio y servicios; 0 = industria) y la segunda para dar cuenta del posible efecto del género (1 = hombre y 0 = mujer). Jiménez y Sanz (2011) han evidenciado que la antigüedad de la empresa y el sector ejercen un efecto positivo en los efectos sobre el desempeño innovador.

3.3 Procedimiento

En una primera fase se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC) para, como su nombre lo indica, confirmar el ajuste de cada uno de los modelos de medida. Se usó el software EQS 2.9, a partir de la guía recomendada por Byrne (2008). Luego, se utilizaron las cargas factoriales estandarizadas de los ítems de cada constructo para comprobar la validez convergente y la validez discriminante en cada uno de ellos. Para el primer constructo, se valoró lo sugerido por Hair, Black, Babin y Anderson (2014a) según los puntos de corte siguientes, entre paréntesis: el tamaño de las cargas factoriales ($\geq 0,71$), el cálculo del índice de fiabilidad compuesta ($\geq 0,7$) y el cálculo de la varianza extraída media (AVE) ($\geq 0,5$). Asimismo, se procedió a comprobar el requisito sugerido para evaluar la validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981) que establece que la AVE de cada dimensión del constructo debe ser mayor que su correlación, elevada al cuadrado, respecto de sus otras dimensiones.

En una siguiente fase se ejecutó un modelo de regresión jerárquico, en etapas secuenciales, con el fin de medir el efecto moderador que ejerce el tipo de orientación estratégica en la relación entre orientación emprendedora y desempeño innovador, según la siguiente ecuación (Pindyck y Rubinfeld, 1981):

$$DI_i = \beta_1 + \beta_2 OEmpr_i + \beta_3 OE_i + \beta_4 OEmpr_i \times OE_i + \beta_k Z_{ji} + \varepsilon_i, \quad (1)$$

$i=1, 2, \dots, N; k=5, 6, 7; j=1, 2, 3$

En la ecuación (1), β_1 es el intercepto; β_2 y β_3 representan los coeficientes estimados asociados a las variables independientes (orientación emprendedora y orientación estratégica); β_4 es para el efecto de interacción entre las variables independientes; β_k es el coeficiente estimado para cada una de las tres variables de control (antigüedad de la empresa, sector y género del directivo de la mipyme); ε_i representa el término de error en el modelo y DI_i la variable dependiente (desempeño innovador).

Para medir la interacción, se procedió con una codificación *dummy* con $k-1$ grupos (Field, 2013), en la cual, la orientación estratégica defensora correspondió al grupo base. El análisis descriptivo de datos y del modelo de regresión de la ecuación (1) se ejecutaron en el software Stata 12. La verificación de los supuestos del modelo de regresión y de los estadísticos de diagnóstico de regresión se realizó de acuerdo con la guía sugerida por Acock (2016). Además, se tomó como referencia el punto de corte del factor de inflación de varianza (VIF) menor a 10 (Field, 2013), para evaluar si la multicolinealidad no representaba un problema en el modelo de regresión. Ante incumplimiento de normalidad de residuos, se utilizó la estimación robusta de los modelos de regresión con la opción que permite estimar la matriz de varianzas y covarianzas de los errores (Acock, 2016). Se centraron las covariables continuas para estimar los parámetros de los modelos (Field, 2013); en este caso, calculando sus puntuaciones z .

4. Resultados

El AFC del constructo orientación emprendedora, unidimensional, evidenció cargas factoriales estandarizadas superiores a 0,71; un índice de fiabilidad compuesta de 0,90 y un AVE de 0,66. Lo anterior satisface los requerimientos para asegurar validez convergente. Los índices de bondad de ajuste, ubican al AFC con un ajuste de modelo razonable —Satorra-Bentler chi-cuadrada ($S-B\chi^2 = 9,57$; 8 gl; $p = 0,38$; índice de ajuste comparativo (CFI) = 0,99; raíz cuadrada media del error de la aproximación (RMSEA) = 0,02; intervalo de confianza (IC) 90% [0,00, 0,08]—.

En lo referente al AFC de la variable latente desempeño innovador, conformada por dos dimensiones: “eficiencia innovadora” y “eficacia innovadora”, si bien el

modelo presentó un ajuste razonable, dos indicadores de la primera dimensión mostraron cargas factoriales por debajo del punto de corte recomendado (apertura de nuevos mercados externos: 0,36 y apertura de nuevos mercados nacionales: 0,52), con un AVE de 0,44. Se procedió a eliminar estos dos ítems (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014b), lo que produjo una mejoría en el tamaño de las cargas factoriales superiores al punto de corte, índices de IFC de 0,87 y 0,90, respectivamente, con un AVE de 0,54 y 0,69, respectivamente. Ambos brindaron evidencias de validez convergente. Por su parte, la correlación entre ambas dimensiones, elevada al cuadrado, fue 0,50 menor al AVE de cada dimensión, lo cual evidencia validez discriminante. El modelo de ajuste, de segundo orden para este constructo, mostró un buen ajuste ($S-B\chi^2 = 38,41$; 20 gl; $p > 0,05$; CFI = 0,98; RMSEA = 0,042; IC90% [0,00; 0,077]). El detalle de cálculos de los índices de validez convergente y discriminante están disponibles por solicitud, vía correo electrónico, a los autores.

La tabla 1 muestra los descriptivos y correlaciones entre variables. La tabla 2 presenta los resultados del modelo de regresión. En el modelo 1, que incorpora únicamente las variables de control, se nota que el desempeño innovador no está asociado con la antigüedad de las mipymes, ni con el sector en que estas operan ni con el género de los propietarios o ejecutivos de estas empresas.

El modelo 2 adiciona la variable orientación emprendedora, una vez consideradas las variables de control. Como observa en la tabla 2, los resultados revelan que este modelo explica un 34% de la varianza del desempeño innovador; también, que la orientación emprendedora ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño innovador de las mipymes ($\beta_1 = 0,589$; $p = 0,000$). La evidencia mencionada permite dar soporte a la H1 de esta investigación. En este modelo, la adición de la variable orientación emprendedora permite explicar un 34,0% más de varianza del desempeño innovador que el explicado por las variables de control; este cambio es estadísticamente significativo ($\Delta R^2 = 0,329$; $F(1,153) = 68,16$; $p = 0,000$). Los valores VIF se mantuvieron en un rango por debajo del valor de corte (Field, 2013), con lo cual, la multicolinealidad no representa un problema en este análisis (ver tabla 2).

El modelo 3 adiciona las variables codificadas *dummy*, de la orientación estratégica, al modelo 2 anterior. En este caso, las mipymes que siguen una estrategia prospectora y aquellas que siguen una estrategia analizadora no muestran un desempeño significativamente mayor respecto a las mipymes que siguen una estrategia defensora ($\beta_2 = 0,03$; $p > 0,05$ y $\beta_3 = -0,35$; $p > 0,05$, respectivamente). El incremento en la varianza del desempeño innovador resulta ser mínimo y no significativo ($\Delta R^2 = 0,017$; $F(2,151) = 0,78$; $p = 0,580$).

Tabla 1. Estadísticas descriptivas: media, desviación estándar y correlaciones.

	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7
Género	0,32	0,47							
Sector	0,72	0,44	0,17						
Antigüedad	20,9	18,2	-0,07	0,09					
Defensoras	0,37	0,48	-0,38**	0,16	-0,06				
Prosectoras	0,48	0,49	0,25	0,00	0,08	-1,00***			
Analizadoras	0,14	0,36	0,16	-0,26	-0,02	-1,00***	-1,00***		
Orientación emprendedora	0,00	1,00	0,17*	-0,12	-0,11	-0,30***	0,37***	-0,11	
Desempeño innovador	0,00	1,00	0,09	-0,07	-0,06	-0,14	0,23*	-0,13	0,57***

Nota: La correlación entre variables dicotómicas (género, sector) se calculó mediante la opción del Stata para correlación tetracórica, en la que la hipótesis nula establece que las variables dicotómicas son independientes. Para las demás correlaciones se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

^aDE = desviación estándar.

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de regresión jerárquica múltiple.

Predictores	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Antigüedad	-0,002 [0,07]	0,042 [0,07]	0,036 [0,07]	0,035 [0,07]
Género	0,091 [0,08]	-0,005 [0,07]	0,009 [0,07]	-0,027 [0,07]
Sector	-0,054 [0,08]	0,030 [0,06]	0,006 [0,07]	0,047 [0,07]
Orientación emprendedora		0,589*** [0,07]	0,561*** [0,07]	0,349*** [0,13]
Prosectora-Defensora			0,031 [0,13]	0,063 [0,13]
Analizadora-Defensora			-0,359 [0,23]	-0,104 [0,24]
Prosp-Defen x OrientEmprend				0,426*** [0,13]
Analiz-Defen x OrientEmprend				0,587** [0,19]
Intercepto	-0,088 [0,23]	-0,042 [0,19]	0,019 [0,19]	-0,102 [0,19]
F test	0,45	17,52***	13,96***	15,00***
R2	0,011	0,340	0,357	0,406
ΔR^2		0,329 F = 68,16***	0,017 F = 0,78	0,044 F = 22,12***
VIF promedio (min / max) ^b	1,01 (1,00 / 1,01)	1,03 (1,01 / 1,06)	1,20 (1,03 / 1,48)	1,49 (1,04 / 2,24)
Observaciones	158	158	158	158

Nota. Los valores dentro del paréntesis de cada uno de los coeficientes corresponden a los valores de desviación estándar robustos ajustados por heterocedasticidad.

^a Logaritmo natural del número de años de operación de la empresa. ^b En el caso del VIF corresponde a su mínimo y máximo valor.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.

El modelo 4 incorpora el efecto de interacción entre las variables orientación emprendedora y las variables codificadas *dummy* de la orientación estratégica a las variables de control. Como se observa en la [tabla 2](#), este modelo explica un 40,1% de la varianza del desempeño innovador. Adicionalmente, los resultados indican que este modelo explica un 4,40% más la varianza del desempeño innovador que el modelo 3, después de adicionar los efectos de interacción. Esta variación resulta ser estadísticamente significativa ($\Delta R^2 = 0,044$, $F(1,149) = 22,22$; $p = 0,000$).

El coeficiente del efecto de interacción de prosectoras respecto a defensoras es positivo y estadísticamente significativo ($\beta_4 = 0,426$; $p = 0,001$); el correspondiente a analizadoras respecto a defensoras

es positivo y estadísticamente significativo ($\beta_5 = 0,587$; $p = 0,002$). Además, se estimaron los coeficientes para las interacciones en el modelo de regresión, con base en la ecuación (1), y se procedió a graficarlas con el propósito de tener una mejor visualización de estos efectos. Como se aprecia en la [figura 1](#), en mipymes que siguen una orientación defensora, la relación entre orientación emprendedora y desempeño innovador es positiva y estadísticamente significativa ($b = 0,349$; IC95% [0,20; 0,49]; $z = 4,70$; $p < 0,001$). Esta relación positiva y significativa está también presente en las mipymes que siguen una orientación prosectora y analizadora; aunque sus pendientes son mucho mayores que en aquellas mipymes que siguen una orientación defensora (prosectoras: $b = 0,776$; IC95% [0,57; 0,99]; $z = 7,22$, p

$< 0,001$; analizadoras ($b = 0,934$; IC95% $[0,60, 1,27]$; $z = 5,46$, $p < 0,001$). Los hallazgos permiten dar soporte a la H2 de esta investigación, la cual afirma que el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño innovador varía según la orientación estratégica seguida por las mipymes.

El coeficiente del efecto de interacción de prospectoras respecto a defensoras es positivo y estadísticamente significativo ($b_4 = 0,566$; $p = 0,000$); el correspondiente a analizadoras respecto a defensoras es positivo y estadísticamente significativo ($b_5 = 0,577$, $p = ,003$). Por otro lado, se estimaron los coeficientes para las interacciones en el modelo de regresión, con base en la ecuación (1), y se procedió a graficarlas con el propósito de tener una mejor visualización de estos efectos. Como se observa en la figura 1, en mipymes que siguen una orientación defensora, la relación entre orientación emprendedora y desempeño innovador es positiva y estadísticamente significativa ($b = 0,325$; IC95% $[0,17; 0,47]$; $z = 4,16$, $p < 0,001$). Esta relación positiva y significativa también está presente en las mipymes que siguen una orientación prospectora y analizadora; aunque sus pendientes son mucho mayores que en aquellas mipymes que siguen una orientación defensora (prospectoras: $b = 0,891$; IC95% $[0,67; 1,12]$; $z = 7,82$, $p < 0,001$; analizadoras: $b = 0,902$; IC95% $[0,56; 1,25]$; $z = 5,15$; $p < 0,001$). Todo lo anterior permite dar soporte a la H2 de esta investigación, la cual afirma que el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño innovador varía según la orientación estratégica seguida por las mipymes.

5. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue medir si el efecto de la orientación emprendedora en el desempeño innovador está moderado por el tipo de orientación estratégica seguida por las mipymes. En primer lugar, los resultados del estudio permiten sostener que la orientación emprendedora ejerce un efecto positivo en el desempeño innovador. Lo anterior va en línea con evidencias empíricas previas (Alegre y Chiva, 2009, 2013; Fernández et al., 2012).

A su vez, el estudio permitió comprobar que, efectivamente, el efecto positivo ejercido por la orientación emprendedora en el desempeño innovador varía según el tipo de orientación estratégica seguida por las mipymes. Específicamente, mipymes con una orientación estratégica proclive a prestar atención a tendencias del entorno, enfocadas en la búsqueda y provecho de oportunidades de desarrollo de nuevos mercados y productos y caracterizadas por una mayor flexibilidad operativa revelan mayor desempeño innovador conforme promueven mayor orientación emprendedora de sus colaboradores. El resultado de este estudio es congruente con la propuesta de Zahra y Covin (1994), quienes han evidenciado que la innovación de productos se vincula con las estrategias competitivas utilizadas y que las empresas prospectoras por su mayor compromiso con la innovación superan a las analizadoras y luego a las defensoras en la innovación de productos.

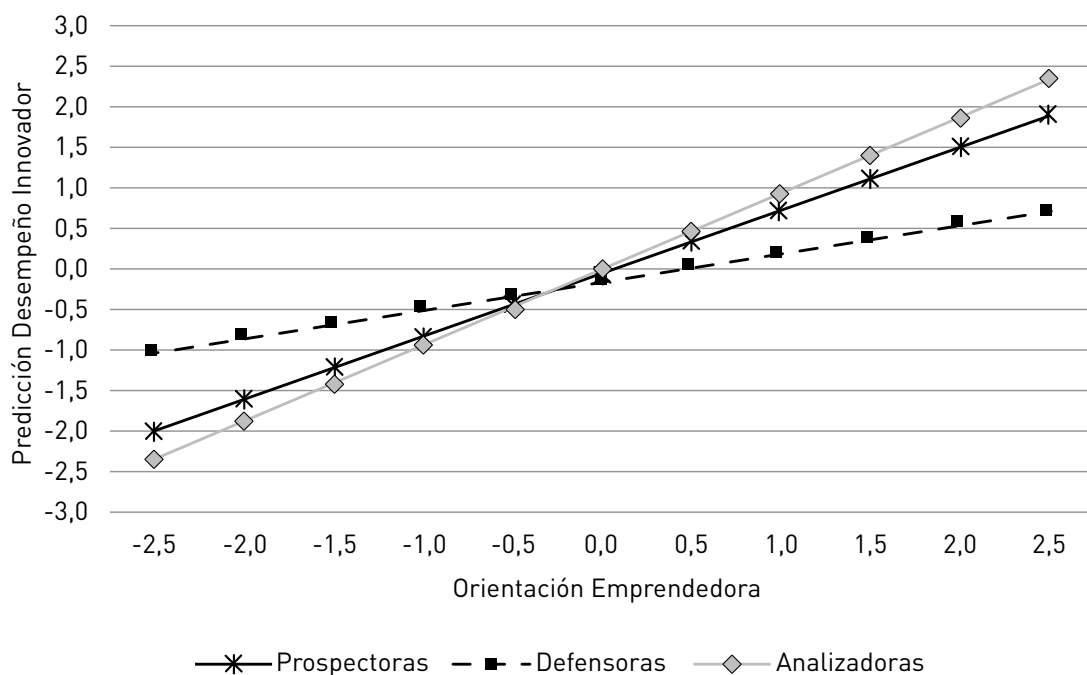


Figura 1. Relación de la orientación emprendedora y el desempeño innovador según orientación estratégica.
Fuente: elaboración propia.

Los resultados de este estudio suman nueva evidencia a otros estudios que han mostrado cómo organizaciones que alinean sus estrategias hacia la innovación y crean contextos internos dinámicos (Tasmin y Shafiq, 2017; Shafiq, Tasmin, Takala, Qureshi y Rashid, 2018) son más proclives a promover un sentido de avance y progreso en la compañía (Özsomer, Calantone y Benedetto, 1997). Estas estrategias facilitan la asunción de riesgos (Moheno, Calzada y Hernández, 2014) y, en general, estimulan la generación de innovación (Zahra y Covin, 1994; Özsomer et al., 1997; Forrester, 2000; Özgencer, Ögüt, Kaplan y Bickes, 2009; Pittino y Visintin, 2009; Lechner y Gudmundsson, 2014; Moheno et al., 2014).

En cambio, para mipymes que siguen una estrategia orientada a la eficiencia operativa, control de costos y mantenimiento de la cartera de productos para sus clientes actuales, el efecto positivo de la orientación emprendedora sobre el desempeño innovador es menor respecto a las que adoptan estrategias exploradoras. Esto coincide con estudios como los de Kumar, Boesso, Favotto y Menini (2012). Por su parte, el trabajo de Avlonitis y Salavou (2007) encontró que empresarios en mipymes con orientación emprendedora activa se desmarcaban, en forma significativa, de aquellos con orientación emprendedora pasiva en la dimensión de singularidad de los nuevos productos. De esta forma, señalan que su estudio sugiere que la orientación proactiva y de búsqueda de riesgos de empresarios activos está marcada por las innovaciones de productos diferenciadores, con características más singulares para el mercado y que conducen a un mayor rendimiento.

Por su parte, cabe destacar que, aquellas mipymes capaces de combinar rutinas de estrategias prospectoras y defensoras, conforme incrementan mayor orientación emprendedora a lo interno de sus organizaciones, evidenciaron incrementos en el desempeño innovador superiores a los de mipymes que se decantan solo por seguir estrategias defensoras y muy cercanas de aquellas que siguen una estrategia exploradora. Este resultado podría estar asociado con la capacidad dual de estas mipymes de adoptar rutinas flexibles de la estrategia exploradora y rutinas hacia la eficiencia de la estrategia defensora (Martins, Kato, Martins y da Silva 2014; Arzubaga, Maseda y Iturralde, 2017).

En síntesis, los hallazgos del estudio tienden a ser coherentes y compatibles con investigaciones que, bajo una perspectiva de administración estratégica, intentan comprender los efectos combinados y simultáneos de estudiar las relaciones entre distintas orientaciones estratégicas. Se parte de la premisa de que el tipo de estrategia empleada por las empresas puede ejercer un rol moderador en las relaciones de ciertas orientaciones sobre el desempeño (Matsuno y Mentzer, 2000; Altinay, Madanoglu, Vita y Arasli, 2016).

Entre los aportes teóricos, los hallazgos del estudio sugieren que un mayor énfasis en la promoción del esfuerzo emprendedor interno en las mipymes resulta tener mayor incidencia en el desempeño innovador

cuando estos esfuerzos están alineados con estrategias encaminadas a la innovación: adaptarse a requerimientos del entorno, identificar oportunidades de desarrollo de nuevos mercados y productos y tener mayor flexibilidad operativa.

Además, el trabajo aporta evidencia de que lo anterior es posible en aquellas mipymes capaces de alinearse con una estrategia dual, esto es, que son capaces de orientarse a la innovación y a la eficiencia operativa interna. De ahí que los hallazgos del efecto de interacción entre la orientación emprendedora y la orientación estratégica sobre el desempeño innovador mejoren la comprensión de factores antecedentes de este tipo de desempeño en mipymes. A su vez, el uso de las tipologías de Miles y Snow (1978) permite valorar que estos resultados son coherentes con aquellos que han puntualizado que el comportamiento emprendedor debe ser adaptativo y que el uso de distintas estrategias y prácticas de negocios podría cambiar si así es requerido como respuesta y ajuste a las condiciones de un entorno cambiante (Mintzberg, 1973; Covin y Slevin, 1989).

Por otra parte, esta investigación suma evidencia a la necesidad de investigaciones enfocadas en el estudio del vínculo entre orientación emprendedora y desempeño innovador en distintos tipos de empresas, contextos y países (Wiklund y Shepherd, 2005; Frank et al., 2010; Moreno y Casillas, 2008; Lechner y Gudmundsson, 2014), y, a su vez, al cuerpo teórico que sugiere la pertinencia de utilizar el desempeño innovador como variable dependiente de los efectos de la orientación emprendedora. Este último es un factor decisivo en el desempeño organizacional (Alegre et al., 2006; Gunday et al., 2011; Fernández et al., 2012; Alam et al., 2013; Rosli y Sidek, 2013; Zehir et al., 2015; Karabulut, 2015; Lee et al., 2017).

Los hallazgos del estudio también sugieren algunas implicaciones prácticas. Indican que, en general, el desempeño innovador de las mipymes puede beneficiarse al asumir iniciativas que fomenten un ambiente que favorezca los esfuerzos emprendedores de sus colaboradores, como crear ambientes dinámicos, permitirles asumir riesgos y crear en ellos un sentido de continuo progreso. Sin embargo, tales esfuerzos no serían igualmente efectivos para todas las mipymes porque, según los resultados del estudio, estos dependerán de la direccionalidad estratégica que decida seguir cada mipyme. Para aprovechar estos esfuerzos, las mipymes requieren establecer una direccionalidad estratégica que priorice la innovación.

La presente investigación no está exenta de limitaciones; sin embargo, estas generan un espacio para futuras investigaciones. En primer lugar, la naturaleza de los datos recolectados es transeccional, por lo que miden únicamente causalidad entre variables en un determinado momento. A futuro será útil optar por un enfoque de investigación que permita profundizar en el análisis de rutinas y acciones diferenciadoras, en los perfiles de sus colaboradores y en el fomento de

su esfuerzo emprendedor. Esto con el fin de impulsar innovaciones y diferenciar entre mipymes que siguen una orientación estratégica exploradora y las que siguen una defensora. También sería pertinente estudiar a profundidad estas mismas cuestiones en aquellas mipymes que siguen una estrategia analizadora, esto es, aquellas que logran combinar las dos estrategias anteriores. En este último punto, podría ampliarse el estudio recurriendo a la corriente de análisis del tipo de organizaciones denominadas organizaciones ambidiestras [O'Reilly III y Tushman, 2013]. Para ello, recurrir a diseños de estudios de casos múltiples en combinación con teoría fundamentada podría ser útil en futuros estudios de investigación cualitativa; sobre todo, porque revisiones de literatura reciente han hecho notar que la aplicación de estudios cualitativos en este campo de la orientación emprendedora ha estado prácticamente ausente [Wales, 2016].

En segundo lugar, la escala utilizada en este estudio para medir la orientación emprendedora lo hace desde el ámbito de la empresa; es decir, cómo la estrategia exhibe una predisposición al esfuerzo emprendedor [Walter, Auer y Ritter, 2006] en dimensiones de toma de riesgos, proactividad e innovación [Walter et al., 2006; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Wales, 2012; Fernández et al., 2012]. Por ello, este estudio no permite comprender el efecto de la interacción, estudiado aquí, pero si desde el nivel propiamente del desempeño innovador de los colaboradores o de los equipos de trabajo.

Recientemente, Covin, et al. [2020] desarrollaron una escala de medida de la orientación emprendedora en equipos de trabajo. Sería pertinente, a futuro, recurrir a este tipo de escalas para medir efectos de interacción entre el alineamiento estratégico departamental y la orientación emprendedora de equipo de trabajo como antecedentes del desempeño innovador de estos equipos.

En su defecto, se pueden estudiar posibles efectos mediadores junto con otros constructos. Uno de los constructos que podría incorporarse en estudios como el sugerido en el párrafo anterior es el capital psicológico. Esta variable latente ha surgido desde hace más de una década dentro de una nueva corriente, denominada psicología organizativa positiva [Luthans y Youssef, 2004]. Desde el capital psicológico, se ha estado investigando el impacto de disposiciones motivacionales de los individuos en varios ámbitos de su desempeño; uno de ellos, el comportamiento innovador [Wojtczuk y Turek, 2015]. De hecho, este constructo contiene rasgos afines con la motivación hacia objetivos y metas [Luthans et al., 2007]. No obstante, el estudio del capital psicológico en el comportamiento innovador es aún escaso [Schuckert, Kim, Paek y Lee, 2018]. Lo indicado en estos dos últimos párrafos iría en línea con el llamado reciente a aportar a los vacíos en cuanto al conocimiento de la orientación emprendedora en el nivel de áreas funcionales de la organización [Wales, 2016].

Para terminar, una última limitación ha sido el tamaño de muestra obtenida en este estudio para los análisis del AFC, considerando el umbral mínimo propuesto en la literatura de 200 observaciones [Hair et al., 2014a]. No obstante, es sabido que la obtención de muestras grandes es una labor que conlleva tiempo y consume recursos [Hair et al., 2014a]. Por ello, se sugiere acometer estudios que permitan complementar y extender los resultados de esta investigación, con una ampliación del tamaño de la muestra.

Referencias

- Abdulai, A. (2019). Social capital and innovation performance in firms. En B. C. Thomas y L. J. Murphy (Eds.), *Innovation and social capital in organizational ecosystems* (pp. 81-97). Pennsylvania: IGI Global.
- Acocck, A. C. (2016). *A gentle introduction to Stata* (5.ª ed.). Texas: Stata Press.
- Adams, P., Freitas, I. M. y Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Halim, H. A. y Rahman, S. A. (Eds.). (2017). *Handbook of research on small and medium enterprises in developing countries*. Pennsylvania: IGI Global.
- Akgül, Y. y Tunca, M. (2019). *Strategic orientation and performance of Istanbul Stock Market Businesses: Empirical studies based on business, information systems, and knowledge strategic orientation*. Pennsylvania: IGI Global.
- Alam, S. S., Arumugam, V., Mohd-Nor, N. G., Kaliappan, P. y Fang, L. S. (2013). Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review. *Business and Management Horizons*, 1(1), 59-73. <https://doi.org/10.5296/bmh.v1i1.3415>
- Albarracín, E. J. y Lema, D. G. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27. <https://doi.org/10.1016/S0123-5923%2812%2970191-2>
- Alegre, J. y Chiva, R. (2009). *Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Alegre, J. y Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Alegre, J., Lapiedra, R. y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346. <https://doi.org/10.1108/14601060610707812>
- Altınay, L., Madanoglu, M., Vita, G. De y Arasli, H. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management* 54(3), 871-891. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12219>
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, B., Covin, J. G. y Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240. <https://doi.org/10.1002/SEJ.72>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. y Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>

- Arzubiaga, U., Maseda, A. y Iturralde, T. (2017). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: The moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, 13, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0239-y>
- Avlonitis, G. J. y Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.001>
- Bachmann, J., Engelen, A. y Schwens, C. (2016). Toward a better understanding of the association between strategic planning and entrepreneurial orientation, the moderating role of national culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297-315. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.002>
- Basco, R., Hernández, F. y Rodríguez, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Blumentritt, T. y Danis, W. M. (2006). Business strategy types and innovative practices. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 274-291.
- Boohene, R. (2018). Entrepreneurial orientation, strategic orientation and performance of small family firms in the Kumasi Metropolis. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1-16.
- Byrne, B. M. (2008). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming* (2.ª ed.). New York: Psychology Press.
- Covin, J. G. y Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G. y Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677-702. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x> <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F. y Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(75), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-26. <https://doi.org/10.1177%2F104225879101600102>
- Cui, L., Fan, D., Guo, F. y Fan, Y. (2017). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71, 27-40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.003>
- Delmar, F. y Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Dereli, D. D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365-1370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>
- Djds, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13-24. <https://doi.org/10.32738/JEPPM.201601.0003>
- Do Couto, M. y Gattermann, M. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: An updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143-159. <http://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>
- Donbesuur, F., Boso, N. y Hultman, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on new venture performance: Contingency roles of entrepreneurial actions. *Journal of Business Research*, 118, 150-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.042>
- Fernández, A., Alegre, J. y Chiva, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 157-170. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200013>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS* (4.ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE publications Inc.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forrester, R. (2000). Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research*, 47, 35-45. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00049-6)
- Frank, H., Kessler, A. y Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance. A replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175-198. <https://doi.org/10.1007/BF03396804>
- Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A. y Rialp-Criado, J. (2020). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 33-44. <https://doi.org/10.1177/1465750320922320>
- George, B. A. y Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 989-1024. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. y Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Intern. Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2014a). *Multivariate data analysis* (3.ª ed.). Essex: Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2014b). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26. <https://doi.org/10.5465/256132>
- Hayes, F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2.ª ed.). New York: The Guilford Press.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32, 587-595. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2013.10.009>
- Huang, S. y Wang, Y. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.004>
- 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*, 36(5), 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Ireland, R., Hitt, M. y Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963-989. https://doi.org/10.1016%2FS0149-2063_03_00086-2
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355-1364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.322>
- Khalili, H., Nejadhussein, S. y Fazel, A. (2013). The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5, 262-278. <https://doi.org/10.1108/JKIC-09-2013-0017>
- Khan, W., Hassan, R.A., Kashif, U. y Arshad, M. (2020). Does innovation affect the firm performance in developing countries? A conceptual

- framework. *Journal Pengurusan*, 59, 1-12. <https://doi.org/10.18196/bti.112139>
- Kharisma, P.P., Irawanto, D. y Rofiq, A. (2020). Entrepreneurial orientation and its effect toward SME performance through strategic flexibility on fashion industry in Malang. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 11(2), 182-194. <https://doi.org/10.18196/bti.112139>
- Kohtamäki, M., Heimonen, J. y Parida, V. (2019). The nonlinear relationship between entrepreneurial orientation and sales growth: The moderating effects of slack resources and absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 100, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.018>
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F. y Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 132-145. <https://doi.org/10.1108/14626001211196442>
- Kurtuluş, B. y Warner, B. (2015). Entrepreneurial orientation and perceived financial performance. Does environment always moderate EO performance relation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 739-748. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.151>
- Lechner, C. y Gudmundsson, S.V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lee, R., Lee, J.-H. y Garrett, T. C. (2017). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.032>
- Lieberman, M. B. y Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58. <https://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090706>
- Linton, G. y Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- López, J., Somohano, F. y Martínez, F. (2018). Efecto de la innovación en la rentabilidad de las Mipymes en contextos económicos de recesión y expansión. *TEC Empresarial*, 12(1), 7-18. <https://doi.org/10.18845/te.v12i1.3567>
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085. <https://doi.org/10.1177/014920630002600503>
- Martins, T. S., Kato, H. T., Martins, R. D. R. y da Silva, E. D. (2014). An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(1), 22-33. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i1.1934>
- Mason, M., Floreani, J., Miani, S., Beltrame, F. y Cappelletto, R. (2015). Understanding the impact of entrepreneurial orientation on SMEs' performance: the role of the financing structure. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1649-1661. <https://doi.org/10.1016/S2212-5671%2815%2900470-0>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. (2000). The effect of strategy type on market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.1.18078>
- Miles, R., y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. y Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.2307/2392589>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873-894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16, 44-53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Moheno, J. M., Calzada, M. y Hernández, B.S. (2014). Implications of strategy in innovation in SMEs. *International Journal of Business Environment*, 6, 161-176. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2014.060190>
- Moreno, A. y Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 507-528. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/AMP.2013.0025>
- Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M. y Bickes, D. M. (2009). The effects of organizational politics and strategic posture on innovation performance. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 158-170. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2009318467>
- Özsomer, A., Calantone, R. y Benedetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, 400-416. <https://doi.org/10.1108/08858629710190259>
- Pindyck, R., Rubinfeld, D. (1981). *Econometric models and economic forecast* (2.ª ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Pittino, D. y Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17, 257-295. <https://doi.org/10.1142/S0218495809000382>
- Pittino, D., Visintin, F. y Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2016.07.003>
- Pratono, A. H. y Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 85-91. <https://doi.org/10.1016/J.PSRB.2016.05.003>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rhee, J., Park, T. y Lee, D. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
- Rigtering, J., Eggers, F., Kraus, S. y Chang, M.L. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: The impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(1), 301-324. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.10004231>
- Rosli, M. M. y Sidek, S. (2013). The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 885666. <https://doi.org/10.5171/2013.885666>
- Sánchez, A.A. y Marín, G.S. (2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las PYME españolas. ICE, Revista De Economía, 1(809). Recuperado a partir de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/529>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. y Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees'

- psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2016-0282>
- Semrau, T., Ambos, T. C. y Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- Shafiq, M., Tasmin, R., Takala, J., Qureshi, M. y Rashid, M. (2018). Mediating role of open innovation between the relationship of Blue Ocean Strategy and innovation performance, a study of Malaysian industry. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 1076-1081. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.14316>
- Slater, S. F. y Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829. <https://doi.org/10.1002/1097-0266%28200008%2921%3A8%3C813%3A%3AAID-SMJ122%3E3.0.CO%3B2-G>
- Smith, K., Guthrie, J. y Chen, M. (1986). Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*, 1(45), 45-49. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4978509>
- Snow, C. C. y Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336. <https://doi.org/10.2307/2392457>
- Tang, G., Chen, Y. y Jin, J. (2015). Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 163-184. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12053>
- Tasmin, R. y Shafiq, M. (2017). Linking business strategy with organisational innovation. *Malaysian Construction Research Journal*, 1(1), 85-98.
- Thornhill, S. y Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization Science*, 14(5), 497-509. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>
- Wales, W., Monsen, E. y McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 895-923. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x>
- Wales, W. J., Gupta, V. K. y Mousa, F.T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Walter, A., Auer, M. y Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Wang, X., Dass, M., Arnett, D.B. y Yu, X. (2020). Understanding firms' relative strategic emphases: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84, 151-164. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.009>
- Welsh, D. H., Munoz, J. M., Deng, S. y Raven, P. V. (2013). Microenterprise performance and microenterprise zones (MEZOs) in China. *Management Decision*, 51(1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/00251741311291292>
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Wojtczuk-Turek, A. y Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2014-0027>
- Zahra, S. y Covin, J.G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/1047-8310(94)90002-7)
- Zeebaree, M. R. Y. y Siron, R. B. (2017). The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43-52.
- Zehir, C., Can, E. y Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>
- Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29, 816-838. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1235983>

Anexos

A. DESEMPEÑO INNOVADOR

Por favor, para cada afirmación, indique (en una escala de 1 a 7, en la que 1 es mucho peor y 7 mucho mejor) el nivel de desempeño de su empresa en comparación con el de la competencia en los siguientes aspectos:

1. Reemplazo de productos que ya se consideran de poca movilidad o desfasados
 2. Ampliación de la gama de productos (y servicios) mediante la incorporación de productos (y servicios) tecnológicamente nuevos
 3. Ampliación de la gama de productos (y servicios) mediante productos (y servicios) tecnológicamente mejorados
 4. Desarrollo de nuevas gamas de productos (y servicios)
 5. Desarrollo de productos respetuosos con el medio-ambiente
 6. Aumento de la participación de mercado
 7. Apertura de nuevos mercados exteriores
 8. Apertura de nuevos mercados nacionales
 9. Duración media de los proyectos de innovación (como nuevos productos, nuevos componentes, servicios) hasta incluirlos en el mercado
 10. Tiempo medio para el desarrollo de proyectos de innovación (horas de trabajo de todas las personas implicadas)
 11. Costo promedio de los proyectos de innovación
 12. Grado de satisfacción general con la eficiencia de los proyectos de innovación
- Fuente: Alegre, Lapiedra y Chiva (2006)

B. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

Hasta qué punto las siguientes afirmaciones aplican al estilo de su organización, favor clasifíquelas de 1 a 7 (1: esta declaración NO se aplica en absoluto y 7: esta declaración aplica completamente):

1. En esta organización, el comportamiento emprendedor es un principio fundamental.

2. En esta organización, las personas son muy dinámicas.
3. En esta organización, la innovación se enfatiza sobre todo.
4. En esta organización, la gente está dispuesta a asumir riesgos.
5. En esta organización, la voluntad de progreso continuo es una base común.
6. En esta organización, la gente está ansiosa por ser siempre el número uno del mercado.

Fuente: Miller (1983) y Covin y Slevin (1989).

C. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Indique, por favor, cuál de las siguientes descripciones se ajusta más a su empresa en comparación con otras empresas del sector. Considere su empresa en conjunto y tenga en cuenta que ninguna de las opciones siguientes es intrínsecamente “buena” o “mala”:

1. Nuestra empresa intenta situar y mantener una posición segura en un área de producto relativamente estable. Tiende a ofrecer un rango más limitado de productos que sus competidores e intenta proteger su ámbito ofreciendo calidad superior, servicio superior, precios menores, etc. No suele estar en la frontera de los desarrollos de la industria: tiende a ignorar aquellos cambios que no tienen una influencia directa sobre las áreas de operaciones actuales y, en su lugar, se concentra en hacer mejor el trabajo en un área restringida.

2. Nuestra empresa actúa dentro de un ámbito producto-mercado que se redefine periódicamente. La empresa valora “ser la primera” en nuevas áreas de producto y mercado aún cuando no todos estos esfuerzos demuestran ser altamente rentables. La empresa responde rápidamente a señales tempranas de oportunidades y estas respuestas a menudo llevan a una nueva serie de acciones competitivas. Aunque no mantenga su fortaleza de mercado en todas las áreas en que penetra.
 3. Nuestra empresa intenta mantener una línea de productos estable y limitada, al tiempo que se mueve rápidamente para seguir de cerca algunos de los más prometedores nuevos desarrollos de la industria, los cuales ha seleccionado con esmero. La empresa rara vez es pionera en nuevos productos. Sin embargo, el cuidadoso análisis de las acciones de los competidores principales en las áreas compatibles con su base estable de productos y mercados le permite frecuentemente “ser el segundo” con un producto más eficiente en costes.
 4. Nuestra empresa parece no tener una orientación producto-mercado constante. La empresa no suele ser tan agresiva como algunos de sus competidores en mantener los productos y mercados establecidos, ni desea asumir tantos riesgos como otros competidores. Más bien, la empresa responde en aquellas áreas en las que es forzada por las presiones del entorno.
- Fuente: Miles y Snow (1978)