



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora

---

**Mojica Carrillo, Elena Patricia; Rodríguez Herrera, Ismael Manuel; Maldonado Guzmán, Gonzalo; Marín Aguilar, José Trinidad**

Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. 27, núm. Esp.3, 2021

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276022>

## Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora

Performance of Tourism Companies in Mexico: Market Orientation and Entrepreneurship

*Elena Patricia Mojica Carrillo*

*Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*

*elena.mojica@edu.uaa.mx*

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276022)

*id=28068276022*

*Ismael Manuel Rodríguez Herrera*

*Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*

*ismael.rodriguez@edu.uaa.mx*

*Gonzalo Maldonado Guzmán*

*Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*

*gonzalo.maldonado@edu.uaa.mx*

*José Trinidad Marín Aguilar*

*Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*

*trinidad.marin@edu.uaa.mx*

Recepción: 18 Febrero 2021

Aprobación: 08 Mayo 2021

### RESUMEN:

Las empresas turísticas enfrentan un panorama de incertidumbre que se agravó a partir de marzo del 2020 por la pandemia COVID-19, siendo uno de los sectores más afectados a nivel mundial. Para recuperar su competitividad y lograr buenos resultados económicos es necesario identificar estrategias que les permitan conectarse mejor con los consumidores, detectar y aprovechar oportunidades de negocio. En este artículo se analiza la influencia de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en el desempeño económico de las empresas turísticas en Aguascalientes, México, a partir de una encuesta en la que participaron 285 gerentes/propietarios de negocios formalmente constituidos, representativos de las principales actividades relacionadas con el turismo. Los datos se analizaron a través de la técnica de regresión lineal simple, aportando evidencia empírica de que la orientación al mercado explica el 15,4% de las variaciones en el desempeño económico, mientras que la orientación emprendedora explica el 4,7% en los cambios de esta variable. Se concluye, que es necesario que estas empresas sistematicen sus métodos de escucha de los consumidores, compartan información de mercado con sus trabajadores, que obtengan información ambiental y se utilice para innovar.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación al mercado, orientación emprendedora, desempeño económico, empresas turísticas, consumidores.

### ABSTRACT:

Tourism companies face a panorama of uncertainty that was aggravated as of March 2020 by the COVID-19 pandemic, being one of the most affected sectors worldwide. To regain their competitiveness and achieve good results, it is necessary to identify strategies that allow them to better connect with consumers, detect and take advantage of business opportunities. This article analyzes the influence of market orientation and entrepreneurial orientation on the economic performance of tourism companies in Aguascalientes, Mexico, based on a survey in which 285 managers / owners of formally constituted businesses participated, representative of the main activities related to tourism. The data was analyzed through the simple linear regression technique, providing empirical evidence that market orientation explains 15,4% of the variations in economic performance, while entrepreneurial orientation explains 4,7% of the changes in this variable. It is concluded, that it is necessary for these companies to systematize their methods of listening to consumers, share market information with their workers, obtain environmental information and use it to innovate.

**KEYWORDS:** Market orientation, entrepreneurial orientation, economic performance, tourism companies, consumers.

## INTRODUCCIÓN

El turismo ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia COVID-19, debido a las fuertes restricciones a la movilidad que se han tenido que establecer para el control de la propagación de esta enfermedad. Antes de este suceso, 330 millones de personas estaban empleadas en algún negocio turístico, así mismo, la industria aportaba el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) global, con un crecimiento del 4% promedio anual, sin embargo, hoy la situación es muy diferente, puesto que se estima que se han perdido 62 millones de empleos y el daño económico es aún incalculable, según reporta el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (CMVT, 2020).

Ante esta nueva realidad, se reconoce la necesidad de definir estrategias para una pronta recuperación, al respecto, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020) ha recomendado a los gobiernos, a las asociaciones empresariales y a los investigadores, trabajar conjuntamente en temas prioritarios como la seguridad de las personas, la incorporación intensiva de la tecnología, la sustentabilidad, el estudio de los nuevos segmentos de viajeros, la innovación, las estrategias para mejorar la eficiencia, la competitividad y el desempeño de la industria del turismo.

En este contexto global, México (República Mexicana) se identifica históricamente como un país con una clara vocación y liderazgo turístico, al ocupar el séptimo lugar mundial en cuanto al número de visitantes internacionales recibidos, es también el país número diecisésis por las divisas captadas y es el destino más visitado de América Latina, así mismo, el turismo genera el 8,7% del PIB nacional, de acuerdo con los informes de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019), sin embargo, las pérdidas derivadas de la pandemia también le han afectado seriamente, puesto que se estima que la afluencia de visitantes internacionales se redujo en un 51%, la aportación al PIB bajó en un 47% y los ingresos generados por la industria disminuyeron en un 57,3%, todo a consecuencia de la pandemia (CMVT, 2020).

El Estado de Aguascalientes, está situado en el centro de la República Mexicana, es destino de negocios, sede de congresos, exposiciones, religión, cultura y deporte, no obstante, es uno de los Estados menos competitivos del país al ubicarse en el lugar número veintisiete de treinta y dos, según el diagnóstico contenido en el Plan de Desarrollo Estatal 2016-2022, el cual destaca, como áreas de oportunidad, la falta de consolidación de los productos turísticos, diversidad en la calidad de los servicios, negocios que desaparecen tempranamente, empresas que operan en la informalidad, desconocimiento de las necesidades y de las expectativas de los consumidores, todos ellos factores que afectan negativamente el desempeño económico del sector (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2017).

Partiendo de las necesidades detectadas y con base en la literatura preexistente, se definió como objetivo de este artículo el analizar la influencia de la orientación al mercado y de la orientación emprendedora en el desempeño económico de las empresas turísticas mexicanas, con el fin último de contribuir, tanto a la comprensión de estas relaciones en el contexto mexicano, como a la identificación de estrategias, que pueden estimular los buenos resultados económicos e incrementar las posibilidades de recuperación de la industria, así mismo, se consideró que el Estado de Aguascalientes representa la realidad de numerosos destinos, que cuentan con una buena dotación de atractivos pero que requieren estimular la competitividad de las empresas que ofertan productos/servicios turísticos, por tanto, se decidió realizar el estudio en este contexto.

El trabajo inicia con el desarrollo de la fundamentación teórica, centrada en la conceptualización de las variables en estudio y sus relaciones; posteriormente, se explica la metodología, se exponen los resultados empíricos y la discusión, se incluyen conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 1. EL DESEMPEÑO

Tener un buen desempeño es uno de los objetivos esenciales de las organizaciones, pero el término “desempeño” puede interpretarse de diferentes maneras. Se ha manejado como sinónimo de eficiencia,

resultados, productividad, satisfacción o logro de objetivos, aunque parece existir consenso de que se trata más bien de una variable que se construye a partir de diferentes dimensiones e indicadores, que se mide ya sea a través de cifras objetivas o a partir de la percepción de las personas (Quinn y Rohrbaugh, 1981; 1983; Quinn y Cameron, 1983; Slater y Olson, 2000; Houthoofd, 2009).

El desempeño económico o también llamado financiero, es definido como el resultado de la gestión para la generación y uso del dinero, está relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que es importante que los administradores tomen las medidas necesarias para mantener un sistema apropiado de vigilancia de indicadores clave, sin embargo, la falta de evaluación del desempeño es usual, lo cual genera problemáticas como la toma de decisiones inadecuadas o poco oportunas, que finalmente afectan negativamente los resultados y la estabilidad de las organizaciones (Martínez, et al., 2020).

Para este trabajo se adoptó un enfoque subjetivo que permite evaluar el desempeño económico a través de la percepción de los directivos o propietarios de las empresas, el cual es coincidente con diversos estudios sobre el tema y presenta la conveniencia de poder valorar el nivel de desempeño, aún y cuando no se tengan sistemas precisos de planificación o de registro administrativo-contable (Kaplan y Norton, 1993; Runyan, Droke y Swinney, 2008; Van Auken, Madrid-Guijarro y García-Pérez, 2008; Rauch, et al., 2009), como es el caso de muchas de las empresas turísticas en el país. El desempeño, se analiza entonces como una variable dependiente que recibe la influencia de dos variables independientes, la orientación al mercado y la orientación emprendedora.

Esta investigación se fundamenta en dos supuestos, el primero, indica que las empresas más orientadas al mercado identifican los requerimientos de los consumidores y utilizan esta información para mejorar sus productos y servicios, por tanto, venden más, ganan participación y desarrollan relaciones favorables con sus clientes, lo cual se traduce en un buen desempeño económico (Jaworski y Kohli, 1993; Hult, Snow y Kandemir, 2003; Varela y Del Río, 2003; Ynzunza e Izar, 2013); el segundo supuesto, sostiene que las empresas con mayor orientación emprendedora asumen riesgos, se anticipan y aprovechan las oportunidades, prácticas que favorecen también el buen desempeño económico (Mintzberg, 1973; Miller y Friesen, 1983; Blesa y Ripollés, 2005; Dos Reis, et al., 2013). A continuación se fundamentan teóricamente las relaciones propuestas.

## 1.1. La orientación al mercado y el desempeño

La orientación al mercado, puede conceptualizarse como una filosofía, una cultura y como manifestaciones comportamentales, que denotan la existencia de una buena conexión entre la empresa y el consumidor. Las empresas más orientadas al mercado obtienen información, la comparten y la utilizan para fundamentar innovaciones, además, se caracterizan por tener una adecuada coordinación funcional enfocada a la atención al cliente. Estas prácticas son fundamentales para lograr la satisfacción de los consumidores, generar mayores ventas, afianzar las ventajas competitivas y desencadenan al interior de las organizaciones procesos de aprendizaje que fortalecen sus capacidades (Narver y Slater, 1990; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Blesa y Ripollés, 2005; Varela y Del Río, 2003).

Profundizando en la comprensión de la orientación al mercado, se identifican dos enfoques tradicionales, el denominado “comportamental”, que concibe esta variable como un conjunto de acciones observables (Jaworski y Kohli, 1993); y el “cultural”, que la define como un conjunto de creencias, conceptos y valores compartidos en la organización que consideran al cliente/consumidor como la principal finalidad de todas las actividades (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994); un tercer enfoque, considera la orientación al mercado como un conjunto de capacidades o fortalezas que las empresas van adquiriendo y que usan para atender mejor a sus consumidores, así como para aprovechar las oportunidades que les ofrece el medio ambiente (Varela y Del Río, 2003).

Con el fin de medir el nivel de orientación al mercado se han desarrollado diferentes escalas, entre las que sobresalen dos, la *MKTOR* de Narver y Slater (1990), que consta de tres dimensiones: La orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional; y la *MARKOR* de Jaworski y Kholi (1993), construida también a partir de tres dimensiones: La recopilación de información, la diseminación de esta información y la implementación de acciones para atender de una mejor manera al consumidor. Ambas escalas han sido ampliamente utilizadas, en ocasiones añadiendo *ítems* para medir factores como las políticas de los precios o las tendencias de mercado (Desphandé, et al., 1993; Blesa y Ripollés, 2005), la identificación de segmentos emergentes o los intercambios de información (Matsuno, Mentzer y Ozsomer, 2002).

La forma en que actúa la orientación al mercado en el desempeño empresarial, se puede entender considerando que el éxito comercial de los nuevos productos y servicios es consecuencia de la eficiente investigación e interpretación tanto del consumidor como del ambiente competitivo, lo cual realizan sistemáticamente las empresas que están orientadas al mercado; estas prácticas, además de que reducen sensiblemente las probabilidades de fracaso de los nuevos productos y servicios, incrementan las habilidades adaptativas de las organizaciones (Cooper, 1984; Zirger y Maidique, 1990; Slater y Narver, 1994; Appiah-Adu, 1998; Kumar, Subramanian y Yauger, 1998; Baker y Sinkula, 1999; 2009; Blesa y Ripollés, 2005).

Por otro lado, las organizaciones que escuchan e interpretan a sus consumidores fortalecen los vínculos y el compromiso o “*engagement*”, lo que explica que generalmente son más exitosas y se posicionan con efectividad (Flavián y Lozano, 2005); sin embargo, existen condiciones como el tamaño y giro de la empresa, el dinamismo del mercado, la turbulencia tecnológica, el nivel competitivo de la industria o la debilidad de la economía que moderan la relación entre la orientación al mercado y el desempeño (Jaworski y Kholi, 1993).

Al respecto, Megicks y Warnaby (2008) destacan que las pequeñas y medianas empresas dan atención más personalizada a sus clientes, los escuchan e interpretan mejor; así mismo, Rodríguez-Bobada (2005) explica que la relación entre orientación al mercado y desempeño, es moderada por las estrategias que implementan las empresas; al tener un enfoque ofensivo, se incrementa la influencia positiva de la orientación al mercado en el desempeño, pero con estrategias reactivas, se puede incluso llegar a presentar una relación negativa entre estas variables.

Partiendo de la revisión de la literatura y de la problemática que se aborda, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la orientación al mercado en el desempeño económico de las empresas turísticas mexicanas? Para responderla, se decidió adoptar el enfoque teórico “comportamental”, esto debido a que permite soportar y medir la influencia de actividades de obtención, diseminación y uso de información en los resultados empresariales, lo cual coincide ampliamente con el objetivo general de esta investigación.

## 1.2. La orientación emprendedora y el desempeño

En principio, la orientación emprendedora (OE) se definió a partir de las características personales de quienes emprenden, a través de las dimensiones psicológicas, demográficas, de nivel educativo y de influencias sociales, tratando de identificar formas de potenciar las capacidades de los líderes; sin embargo, posteriormente, se transfirió el análisis a las características organizacionales (Blesa y Ripollés, 2005). Miller (1983), se considera pionero en la definición y operacionalización del constructo proponiendo tres dimensiones: La proactividad, la toma de riesgos y la capacidad de innovación; luego, Covin y Slevin (1989), desarrollaron una escala para su medición congruente con las dimensiones señaladas, la cual ha sido ampliamente utilizada en investigaciones empíricas sobre el tema.

Actualmente, se puede definir la orientación emprendedora como una filosofía organizacional que favorece la implementación de estrategias, procesos y actividades que permiten encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado antes que los competidores (Miller y Freisen, 1983; Runyan, et al., 2012), si bien ya Shumpeter (1934), había identificado el emprendedurismo como la aplicación de prácticas innovadoras

en la creación de productos, la mejora de procesos, de formas de gestión, la búsqueda de mercados y de nuevos insumos, en los conceptos más actuales se agrega como característica la actitud propositiva.

Las organizaciones con mayor orientación emprendedora generalmente están más dispuestas a aventurarse, aún en entornos inciertos, son dinámicas y constantemente implementan mejoras (Mintzberg, 1973; Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1991; Basso, Fayolle y Bouchard, 2009; Kreiser y Davis, 2010; Nobile y Husson, 2016), por lo que esta orientación se ha destacado como un factor efectivo para estimular las capacidades de las organizaciones (Rauch, et al., 2009), como un elemento estratégico para lograr un mejor desempeño al aprovechar oportunidades (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1991; Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005; Vega, et al., 2020), cuando se localizan nichos donde pueden posicionarse fuertemente o a través de la fijación de precios de descremación (Zahra, Jennings y Kuratko, 1999).

Por otra parte, pudiera entenderse que las empresas proactivas son siempre más exitosas, incluso se refuerza constantemente en la literatura que no ser emprendedor es negativo y poco inteligente (Oliva, Herrera y Chaparro, 2012), pues las empresas pasivas se privan de aprovechar las oportunidades, sin embargo, se debe también considerar que emprender requiere de importantes inversiones de recursos para realizar investigación, desarrollar nuevos productos e implementar estrategias pioneras. En este sentido, una influencia positiva de la orientación emprendedora en el desempeño económico puede observarse más claramente en el mediano y largo plazo, y puede ser poco significativa o incluso negativa en el corto plazo (Wiklund y Shepherd, 2005).

En cuanto a las dimensiones de la orientación emprendedora, de acuerdo con Runyan, et al. (2008), la innovación, se entiende como la propensión a desarrollar nuevos productos, procesos y sistemas de gestión; la proactividad, se refiere al dinamismo, disposición y prontitud para hacer negocios, así como la anticipación a las situaciones o cambios ambientales (Lumpkin y Dess, 1996; Restrepo-Morales, Loaiza-Quintero y Gálvez-Albarracín, 2016; Velázquez, Cruz y Vargas, 2018); y, la toma de riesgos, se comprende como la propensión a incursionar en proyectos nuevos, que pueden incluir altos niveles de incertidumbre en función de que no han sido explorados por otras empresas, algunas veces anticipando posibles necesidades de los consumidores (Miller y Friesen, 1983; Covin y Slevin, 1991; Zahra y Covin, 1995; Stetz, et al., 2000; Blesa y Ripollés, 2005; Morris, Webb y Franklin, 2011; Oliva, et al., 2012; Vega, et al., 2020).

Con base en los antecedentes anteriores, se propuso la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la orientación emprendedora en el desempeño económico de las empresas turísticas mexicanas? Para dar respuesta se tomó el modelo propuesto originalmente por Miller (1983), que define como dimensiones de la OE, la innovación, la proactividad y la toma de riesgos, adoptando así mismo la escala adaptada de Covin y Slevin (1989), considerando que se adapta eficientemente a los fines del estudio.

Este trabajo aporta evidencia empírica en el contexto de las empresas turísticas, considerando que existe una disyuntiva en cuanto al efecto que la orientación emprendedora puede generar en el desempeño y si este es positivo o negativo, en función de las inversiones de recursos que se requieren para poder implementar estrategias más proactivas e innovadoras en ambientes que pueden ser de alto riesgo empresarial. En el siguiente apartado se explica la metodología implementada.

## 2. METODOLOGÍA

Este estudio puede catalogarse como empírico, causal, transversal, no experimental, realizado bajo un enfoque cuantitativo, que incluyó la aplicación de una encuesta a propietarios, directores y/o gerentes de negocios turísticos. Con base en los antecedentes y en congruencia con el objetivo general se plantearon dos hipótesis que fueron contrastadas empíricamente:

**H1: La orientación al mercado influye positivamente en el desempeño de las empresas turísticas** (Cooper, 1984; Narver y Slater 1990; Zirger y Maidique, 1990; Desphandé, et al., 1993; Kohli, et al., 1993;

Slater y Narver, 1994; Appiah-Adu, 1998; Kumar, et al., 1998; Baker y Sinkula, 1999; 2009; Matsuno, et al., 2002; Blesa y Ripollés, 2005; Megicks y Warnaby, 2007; Varela y Del Río, 2003).

**H2: La orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño económico de las empresas turísticas** (Mintzberg, 1973; Miller y Freisen, 1983; Covin y Slevin, 1991; Zahra y Covin, 1995; Lumpkin y Dess, 1996; Blesa y Ripollés, 2005; Wiklund y Shepherd, 2005; Basso, et al., 2009; Rauch, et al., 2009; Kreiser y Davis, 2010; Oliva-Becerra, et al., 2012; Runyan, et al., 2012; Nobile y Husson, 2016).

La población en estudio se definió como empresas turísticas formalmente establecidas, ubicadas en el Estado de Aguascalientes, México, entre las que se encuentran hoteles, negocios de alimentos y bebidas con potencial de atracción de visitantes, agencias y operadoras de viajes, servicios de transporte de pasajeros y centros de atracción turística. Con base en los registros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), la población que cumplió con estas características está integrada por 911 unidades.

La muestra se calculó con esta base, aplicando la fórmula para poblaciones finitas y considerando un 95% de confianza y un +/- 5% de error, quedando en 271 casos, aunque se aclara que al realizar el trabajo de campo se captaron 285 respuestas válidas, por lo que se decidió incluir todos los cuestionarios en el análisis. En la Tabla 1, se muestran las características de las empresas participantes.

**TABLA 1**  
Características descriptivas de la muestra

Característica	Número de casos	Porcentaje respecto al total de la muestra
<b>Actividad empresarial</b>		
Restaurantes, cafeterías y otros centros de consumo de alimentos y bebidas.	121	42,5%
Operador de viajes (mayoristas, minoristas y agentes especializados)	78	27,4%
Establecimientos que ofrecen servicios de hospedaje	70	24,6%
Empresas de transporte de pasajeros y turismo	11	3,9%
Centros de entretenimiento	4	1,4%
Organizadores de eventos y convenciones	1	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>
<b>Antigüedad de la empresa</b>		
Entre 0 y 5 años	70	24,6%
Entre 6 y 10 años	81	28,4%
Entre 11 y 15 años	54	18,9%
Entre 16 y 20 años	29	10,2%
Entre 21 y 25 años	22	7,7%
Entre 26 y 30 años	7	2,5%
Más de 31	21	7,4%
Sin identificar	1	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>
<b>Control directivo del negocio</b>		
Mayoritariamente familiar	191	67,0%
Mayoritariamente no familiar	85	29,8%
Sin especificar	9	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia, 2020

Se destaca en cuanto a la actividad empresarial que el 42,5% de las empresas participantes se dedican a la preparación y venta de alimentos y bebidas, el 27,4% son operadoras y agencias de viajes y el 24,6% son negocios de hospedaje. En relación a la antigüedad en el mercado, el 28,4% tienen funcionando entre 6 y 10 años, mientras que el 24,6% tienen entre 0 y 5 años de operación, por lo que son empresas predominantemente jóvenes. El 67% son negocios familiares.

La encuesta se aplicó seleccionando a los participantes por conveniencia, de manera presencial, mediante un cuestionario impreso de cuatro secciones: La primera, recaba datos generales de los participantes; la segunda, mide la orientación al mercado mediante una adaptación de la escala MARKOR de tres dimensiones: La recopilación de información, la diseminación de información y la respuesta (Jaworsky y Kohli, 1993; Kohli, et al., 1993), en la tercera sección, se valora la orientación emprendedora con tres dimensiones: Innovación, proactividad y toma de riesgos (Covin y Slevin, 1991; Miller y Friesen, 1983); y la cuarta sección, mide el desempeño económico a partir de ocho ítems (Hult, et al., 2003; Camisón y Villar-López, 2010). En todos los casos, las escalas fueron del tipo *Likert* de 5 puntos.

El instrumento se validó mediante el índice *Alpha de Cronbach* que adoptó un valor de 0.939, corroborando que cumplió con la recomendación de Hair, et al. (1999), quienes consideran que un valor superior a 0.60 es adecuado en investigaciones sociales y administrativas. En este caso, se superó ampliamente el valor de referencia, por lo que se concluyó que el cuestionario mide de manera efectiva lo que debe de medir.

Con la intención de verificar el cumplimiento de los supuestos estadísticos básicos para realizar un análisis de regresión lineal, se efectuaron las pruebas de linealidad, normalidad y homocedasticidad mediante el software SPSS, observando a través de la prueba de dispersión que los datos tuvieron una buena aproximación al comportamiento normal; con la prueba de residuos tipificados se obtuvo una aproximación razonable a la diagonal, determinando también la normalidad y linealidad de los datos. En la prueba de dispersión de los residuos tipificados no se apreciaron tendencias, por lo que se aceptó la homocedasticidad.

Con base en las pruebas realizadas, y toda vez que se comprobaron los supuestos estadísticos iniciales, se procedió a la aplicación de la técnica de análisis de regresión lineal simple (correlaciones de *Pearson*) que, Hair, et al. (1999) definen como adecuada para analizar la relación de dos variables de manera aislada, lo cual coincide con los objetivos de esta investigación; posteriormente, se calcularon los valores para proponer dos ecuaciones predictivas, tomando como base el modelo que representa una relación lineal entre dos variables que se expresa como:

$$Y_e = B_0 + B_1 X_1 + e_i$$

Donde “ $Y_e$ ” es la variable dependiente, en este caso el desempeño económico, “ $B_0$ ” es el valor que toma la ordenada al origen de la recta, “ $B_1$ ” es la intensidad del efecto de la variable independiente, ( $X_1$ ) es la variable independiente y finalmente “ $e_i$ ” representa un error que se atribuye a la variabilidad no explicada de los datos.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se exponen los resultados y la discusión que se deriva del análisis de los datos empíricos. Los cálculos fueron realizados mediante el uso del software SPSSv23, siguiendo los pasos que marca la técnica de análisis de regresión lineal simple. Las cifras obtenidas se concentran en la Tabla 2.

TABLA 2  
Resultados de la investigación

Hipótesis	R	R <sup>2</sup>	Error	F	B	t	Sig.
H1: La orientación al mercado influye positiva y significativamente en el desempeño económico.	0.392	0.154	0.752	51.45	1.912 0.413	8.479	0.000
H2: La orientación emprendedora influye positiva y significativamente en el desempeño económico	0.174	0.030	0.806	8.83	2.741 0.237	10.580	

Elaboración propia, 2020.

Los resultados en cuanto a la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, aportan evidencia que indica que la orientación al mercado está relacionada positiva y significativamente con el desempeño ( $r = 0.392$ ), así mismo, las variaciones en la orientación al mercado explican los cambios en el desempeño económico en un 15,4% ( $r=0.154$ ;  $p < 0.01$ ;  $t = 8.479$ ).

Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Appiah-Adu (1998), en un estudio comparativo entre pequeñas y grandes empresas; por Baker y Sinkula (2009), en pequeñas empresas; Flavián y Lozano (2005), en organizaciones de educación en España; Megicks y Warnaby (2007), en pequeños negocios de “*retail*” en el Reino Unido; Slater y Olson (2000); Rodríguez-Bobada (2005); e Ynzunza e Izar (2013), analizando los efectos moderadores de las estrategias competitivas empleadas. Es importante destacar, que los resultados han sido consistentes en estudios sobre la orientación al mercado y desempeño realizados en diversos contextos, industrias y países, por lo que los hallazgos de esta investigación, contribuyen en este sentido a través de la evidencia que se aporta, en la industria turística mexicana.

En relación a la hipótesis número 2 ( $H_2$ ), que plantea que la orientación emprendedora tiene una influencia positiva en el desempeño económico, se encontró también evidencia empírica de la existencia de una relación positiva y significativa ( $r= 0.174$ ) y, de igual manera, las variaciones en la orientación emprendedora están explicando los cambios en el desempeño económico de estas empresas en un 4,7% ( $r=0.030$ ;  $p < 0.0$ ;  $t = 10.580$ ).

Los resultados obtenidos en el análisis de esta relación son coincidentes con los reportados por Miller y Freisen (1983), que comparan el efecto en tres tipos de organizaciones; Lumpkin y Dess (1996), en un estudio que destaca las ventajas de los pioneros para potenciar la influencia de la orientación emprendedora en el desempeño; Hult, et al. (2003), analizando el impacto del emprendedurismo para fortalecer la competitividad en diferentes esquemas organizacionales; Matsuno, et al. (2002), estudiando la propensión a emprender; Blesa y Ripollés (2005) así como Baker y Sinlula (2009), en el contexto de las pequeñas empresas.

De igual manera, estos resultados son diferentes a los que reportaron Wiklund y Shepherd (2005), que señalan la temporalidad como un importante factor moderador, siendo que en el mediano y largo plazo se puede observar una influencia positiva de la orientación emprendedora en el desempeño económico, sin embargo, en el corto plazo, el efecto tiende a ser menor o a adoptar un valor negativo, esto en función de los altos costos de emprender, explorar e innovar.

En ambas relaciones se interpreta que el valor explicativo de los resultados de  $r$ . son significativos para muestras de entre 250 y 500 casos, con un 95% de confianza (Cohen, et al., 2003); sin embargo, es importante considerar que en función de las características de la técnica de análisis utilizada, que revisa la relación entre dos variables de manera aislada, no se excluye que el desempeño económico de estas empresas, pudiera también ser explicado por la influencia de otras variables no consideradas.

También como resultado del análisis empírico, se definieron los valores de dos ecuaciones predictivas que permiten estimar, con una buena aproximación, el comportamiento esperado del desempeño económico de las empresas turísticas a partir de valores reales de la orientación al mercado y de la orientación emprendedora. Las ecuaciones se muestran a continuación:

$$\text{Ecuación 1: Desempeño económico} = 1.912 + 0.413 * \text{orientación al mercado} + ei1$$

$$\text{Ecuación 2: Desempeño económico} = 2.741 + 0.237 * \text{orientación emprendedora} + ei2$$

En la primera ecuación, se aprecia que el desempeño económico puede calcularse multiplicando el valor que adopta la orientación al mercado por 0.413 y sumando el valor constante de 1.912; así mismo, el desempeño económico puede pronosticarse multiplicando el valor de la orientación emprendedora por 0.237 y sumando 2.741; en ambos casos con un error derivado de situaciones no incluidas en el análisis.

## CONCLUSIONES

En un sentido teórico se destaca que los resultados obtenidos en esta investigación son consistentes con la literatura previa; así mismo, en un sentido empírico, se concluye que las variaciones en la orientación al mercado explican los cambios en el desempeño económico en un 15,4%, mientras que la orientación emprendedora explica los cambios en el desempeño en un 4,7%; por tanto, un primer hallazgo del estudio es distinguir la diferencia marcada en la magnitud de la influencia de estas variables sobre el desempeño económico, en ambos casos, se presentan en un sentido positivo, sin embargo es importante dar prioridad a la orientación al mercado como estrategia empresarial por su efectividad para estimular un buen desempeño.

Este hallazgo permite delimitar acciones prioritarias para estas empresas, como fomentar la comunicación con el consumidor, así como destinar los recursos disponibles, generalmente escasos, a fortalecer específicamente la orientación al mercado. Entonces, es importante consolidar los sistemas de información integrando reportes internos, inteligencia de mercado, así como algunas investigaciones específicas para detectar oportunamente cambios ambientales; particularmente, es recomendable analizar los movimientos de los competidores, así como escuchar a los clientes y medir su satisfacción.

La información captada a través de los diferentes medios, debe ser utilizada para emprender acciones de mejora, cumplir las promesas de valor que se hacen a los clientes, atender sus quejas, desarrollar productos/servicios que respondan a sus necesidades y deseos. Estos mecanismos, una vez consolidados, pueden favorecer importantemente tanto la creación de ventajas competitivas como el logro de mejores resultados económicos. Las empresas turísticas, deben también estimular una buena comunicación interna activando mecanismos para compartir experiencias e impulsar mejoras en los productos/servicios, en sistemas operativos, sistemas de gestión y formas de promoción.

Los trabajadores de estas empresas, especialmente quienes intervienen la atención a los clientes, deben ser incluidos en las acciones encaminadas a propiciar una mayor orientación al mercado, puesto que son quienes tienen conexión directa con el consumidor y ejecutan los protocolos de servicio. En este sentido, es conveniente la revisión de los sistemas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, así como los procedimientos de atención a los clientes, abriendo canales para la retroalimentación.

En segundo lugar, es también recomendable fomentar la orientación emprendedora en las empresas turísticas, estimulando prácticas de innovación, proactividad y toma de riesgos calculada, puesto que esta variable está influyendo positivamente, explicando un 4,7% de los cambios en el desempeño económico. Es conveniente enfatizar la exploración y aprovechamiento de oportunidades de negocio, así como la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. Se requiere fortalecer los procesos de innovación, incorporando en la medida de lo posible avances tecnológicos, así mismo, se sugiere fortalecer actitudes organizacionales propicias al cambio, abonando a la construcción de una cultura más proactiva y abierta a la mejora.

Como aportación de este estudio se proponen también dos ecuaciones construidas a partir de la fórmula general de la regresión lineal e integrando los datos empíricos obtenidos, las cuales son de utilidad para realizar ejercicios de predicción del comportamiento que tendría el desempeño económico de las empresas turísticas mexicanas, cuando la orientación al mercado y la orientación emprendedora toman diferentes valores. Estas ecuaciones son un insumo valioso para la toma de decisiones directivas, sobre cuál es la estrategia más conveniente y la forma en que deben distribuirse los recursos adecuadamente para potenciar más el desempeño económico.

Las implicaciones derivadas de este trabajo son relevantes para el desarrollo del Estado de Aguascalientes en México, en la búsqueda de su reposicionamiento como destino competitivo en rubros de negocios, convenciones, deportivo y religioso, ámbitos en los que pueden desarrollarse importantes mejoras. Los resultados obtenidos responden también a la necesidad de desarrollar nuevos formatos de servicios turísticos más estructurados e integrales que proporcionen a los usuarios experiencias completas, conjuntando servicios de transporte, hospitalidad, alimentación y esparcimiento, articulando para ello acciones entre los

empresarios, las organizaciones públicas y privadas impulsoras del turismo, lo cual se establece puntualmente en el Plan de Desarrollo Estatal 2016-2022 del Estado de Aguascalientes.

Para finalizar, se informa que al realizar este estudio se tuvieron algunas limitaciones, principalmente en cuanto a la dificultad para convencer a los empresarios de aportar la información; por otra parte, se está presentando únicamente la visión de los propietarios o directivos de estas empresas, por tanto, los resultados pudieran variar si se realizara el estudio encuestando, por ejemplo, a trabajadores o a los usuarios de los servicios turísticos.

En un futuro se propone replicar este trabajo en otros contextos, tanto en otras entidades de México, como en otros países, a fin de poder comparar los resultados y enriquecer las conclusiones. Finalmente, se señala también la importancia de continuar estudiando factores que puedan contribuir a mejorar el desempeño económico de las empresas turísticas, sector que contribuye sensiblemente a la economía y bienestar de las sociedades actuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26. [https://doi.org/10.1300/J037v06n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J037v06n03_01)
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation and Innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308. [http://doi.org/10.1023/A:1009830402395](https://doi.org/10.1023/A:1009830402395)
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Basso, O., Fayolle, A., y Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale, histoire de la formation d'un concept. *Revue Française de Gestion*, 35(195), 175-192. <https://doi.org/10.3166/rfg.195.175-192>
- Blesa, A., y Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: Su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-180.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2010). Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116-151. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00289.x>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., y Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo (23 de septiembre de 2020). Clave, el sector de viajes y turismo en la inclusión de género. *World Travel & Tourism Council*. <https://wttc.org/News-Article/Clave-El-Sector-De-Viajes-Y-Turismo-En-La-Inclusi%C3%B3n-De-G%C3%A9nero>
- Cooper, R. G. (1984). New product strategies: What distinguishes the top performers. *Journal of Product Innovation Management*, 1(3), 151-164. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.130151>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10(1), 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 Practice*, 16(1), 7-25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Desphandé, R., Farley, J. U., y Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Dos Reis, J. F., Muñoz, P. A., Correia, C., y Pradella, W. O. (2013). O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: Evidências de empresas pequenas do comércio. *Read- Revista Eletrônica de Administração*, 19(1), 115-138.

- Flavián, C. y Lozano, F. (2005). Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación. *Revista Asturiana de Economía*, (32), 69-93.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes (2017). *Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Aguascalientes 2016-2022*. Gobierno del Estado de Aguascalientes. [https://www.aguascalientes.gob.mx/cplap/Docs/PED/PED\\_Aguascalientes2016\\_2022.pdf](https://www.aguascalientes.gob.mx/cplap/Docs/PED/PED_Aguascalientes2016_2022.pdf)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Pearson Prentice Hall.
- Houthoofd, N. (2009). Business definition and performance implications: The case of the Belgian construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(7), 639-652. <https://doi.org/10.1080/01446190903029543>
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., y Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00017-5)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI (2016). *Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2016*. INEGI. [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/AEGPEF\\_2016/702825087357.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/AEGPEF_2016/702825087357.pdf)
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1993). Evaluación de resultados: Algo más que números. *Harvard-Deusto Business Review*, (55), 18-25.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., y Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Kreiser, P. M., y Davis, J. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 39-51. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593472>
- Kumar, K., Subramanian, R., y Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80060-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80060-9)
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Enriching the entrepreneurial orientation construct: A reply to entrepreneurial orientation or pioneer advantage. *Academy of Management*, 21(3), 605-607.
- Martínez, H. R., Cazallo, A. M., Meñaca, I., y Uribe, C. M. (2020). Desempeño financiero de las empresas minoristas de alimentos y bebidas en Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 144-160. <https://doi.org/10.31876/rcc.v26i1.31316>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., y Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- Megicks, P., y Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the U. K. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 105-119. <https://doi.org/10.1080/09593960701778192>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., y Freisen, P. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(1), 221-235.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three models. *California Management Review*, 16(2), 44-53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Morris, M. H., Webb, J. W., y Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 947-971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>

- Nobile, D., y Husson, J. (2016). Entrepreneurial orientation in local authorities: A case study of the health care network in Lorraine. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 15(2), 177-190. [https://doi.org/10.1386/tmsd.15.2.177\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd.15.2.177_1)
- Oliva, I., Herrera, C. A., y Chaparro, S. A. (2012). Orientación emprendedora y orientación de pequeña empresa en Chile y su impacto en el rendimiento de las PYMES chilenas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(3), 498-508.
- Organización Mundial del Turismo - OMT (2020). *Panorama del turismo internacional. Edición 2019*. OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Quinn, R. E., y Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- 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>
- Restrepo-Morales, J. A., Loaiza-Quintero, O-L., y Gálvez-Albarracín, E. J. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(4), 24-40.
- Rodríguez-Bobada, J. (2005). Efecto moderador de la tipología estratégica en la relación orientación al mercado- resultados. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(4), 121-138.
- Runyan, R., Droke, C., y Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x>
- Runyan, R. C., Ge, B., Dong, B., y Swinney, J. L. (2012). Entrepreneurial orientation in cross-cultural research: Assessing measurement invariance in the construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 819-836. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00436.x>
- Secretaría de Turismo - SECTUR (2019). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2019*. SECTUR. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>
- Shumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard Business.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- 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\(200008\)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G) (Error 3: El enlace externo [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G) debe ser una URL) (Error 4: La URL [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G) no está bien escrita)
- Stetz, P. E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J. D., y Fottler, M. D. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? In Babson College (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 653-667). <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/XXXV/XXXVA/XXXVA.htm>
- Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A., y García-Pérez, D. (2008). Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Varela, J. A., y Del Río M. (2003). Market orientation behavior: An empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 6-15. <https://doi.org/10.1108/02634500310458108>
- Vega, J. E., Bautista, M. D. C., y Martínez, M. D. C. (2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 97-114. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34651>

- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- 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>
- Ynzunza, C. B., e Izar, J. M. (2013). Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, (45), 5-11.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)0004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)0004-E)
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., y Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65. <https://doi.org/10.1177/104225879902400205>
- Zirger, B. J., y Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.36.7.867>