



Universitat Autònoma de Barcelona

Departament d'Economia de l'Empresa

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE 12 CRÉDITOS PARA EL
PROGRAMA DE DOCTORADO EN “CREACIÓN, ESTRATEGIA Y
GESTIÓN DE EMPRESAS”**

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO, LA
ORIENTACIÓN EMPRESARIAL, LA CAPACIDAD
DE INNOVACIÓN Y LOS RESULTADOS EN
PYMES DE RECIENTE CREACIÓN**

Autor: Jorge E. Gómez Villanueva Director: Dr. Joan Llonch Andreu

Firma

Firma

FECHA DE LECTURA: 30 DE MAYO DE 2007

INDICE

1. Introducción	3
2. Marco Teórico	5
2.1 Teoría de Recursos y Capacidades	5
2.2 Antecedentes e hipótesis	7
2.2.1 Capacidad de Innovación y Resultados Organizacionales	9
2.2.2 Orientación Empresarial y Capacidad de Innovación	12
2.2.3 Orientación al Mercado y Orientación Empresarial	14
3. Metodología de la Investigación	19
3.1 Muestra y recolección de información	19
3.2 Escalas de medición	21
4. Resultados	25
4.1 Análisis de fiabilidad	25
4.2 Validez convergente	29
4.3 Validez discriminante	34
4.4 Validez concurrente	37
4.5 Resultados del modelo propuesto	42
5. Conclusiones y limitaciones	45
Bibliografía	49
Anexos	56

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores desafíos en la actualidad es el logro de la competitividad de las organizaciones. Las nuevas tendencias en tecnología y la globalización de mercados convergen en la proliferación de entornos de negocios más retadores. Las empresas deben responder desarrollando su competitividad de manera sostenible, favoreciendo las prácticas que impliquen la creación de un valor superior a los clientes (Hult et al., 2003).

Entre los factores que más impacto han tenido en los últimos años para lograr el éxito en el desempeño de la firma, tenemos la Orientación al Mercado (OM) (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). Tradicionalmente se ha evaluado el impacto directo de la OM en los resultados de la empresa y se han encontrado efectos positivos (Avlonitis y Gounaris, 1997; Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994 y 2000;). Incluso recientemente se ha seguido evaluando y confirmando esta relación (Kara et al, 2005; Llonch y López, 2004).

La Orientación Empresarial (OE) ha sido también objeto de estudio como factor relevante para el éxito de la empresa (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996). Tanto para la creación de nuevas empresas, como para las ya existentes, la OE favorece las oportunidades de negocio, impacta de manera positiva en la expansión de la empresa, el progreso tecnológico y los resultados organizacionales (Avlonitis y Salavou, 2007; Lumpkin y Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005). Representa además, uno de los motores de mayor eficacia del crecimiento económico de una región (Lumpkin y Dess, 1996).

Recientemente se ha abordado el efecto sinérgico y complementario de la Orientación al Mercado y la Orientación Empresarial en la competitividad de las empresas (Tzokas et al., 2001). Además, se ha evaluado el impacto de esta relación para mejorar los resultados organizacionales (Bhuiyan et al, 2005; Matsuno et al., 2002).

En adición a los dos factores anteriores, se ha evaluado también, la relevancia de la Capacidad de Innovación (CI) como otro componente clave en el éxito de las empresas

(Baker y Sinkula, 1999a; Henard y Szymanski, 2001). La única evidencia que hemos encontrado en la literatura que ha incorporado el estudio de la relación entre la OM, la OE y la CI, es el estudio de Hult et al. (2004).

En el presente estudio nos hemos planteado construir un nuevo modelo sobre la base de los modelos utilizados previamente para adaptarlos mejor a la teoría. Planteamos un modelo en el que la OM es un antecedente de las otras variables como lo proponen Bhuiyan et al. (2005) y no al revés, como en el caso de Matsuno et al. (2002). Por tanto, consideramos que la OM es un requisito anterior a la OE, y no que OE y OM son coetáneos e independientes como lo sugieren Hult et al. (2004). Además, proponemos que la OM debe tener tanto efectos directos en los resultados organizacionales como efectos indirectos, a través de la OE y de la innovación. El modelo presentado aporta además de la distinta relación entre los factores analizados, el efecto de la Capacidad de Innovación, de la OE y de la OM en los Resultados Organizacionales de manera integral y no como se había realizado anteriormente sólo de manera parcial por distintos autores (Baker y Sinkula, 2002; Hurley y Hult, 1998).

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

En este sentido, de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), y en el caso concreto de Cataluña, aproximadamente el 80% de las empresas que cesaron su actividad durante el año 2005 lo hicieron por problemas relacionados con la elevada competencia, la falta de clientes, o una deficiente planificación. Para Lee (2002) los retos de los nuevos negocios consisten en la gestión adecuada del servicio al cliente, de los costes iniciales de puesta en marcha y del bajo margen de beneficios con el que acostumbran a arrancar. Además, las pequeñas y medianas empresas (pymes) de reciente creación se enfrentan a grandes dificultades para su supervivencia en el mercado. Prueba de ello es la alta mortalidad de las nuevas empresas, tal como demuestra el hecho de que hasta un 50% de las mismas cesa su actividad a los 5 años

del inicio de sus operaciones (Urbano, 2006). En consecuencia, consideramos que es muy interesante poner a prueba nuestro modelo entre empresas de reciente creación básicamente por dos razones. Por un lado, ya que así obtendremos mayores garantías de la validez de dicho modelo, puesto que las empresas de nueva creación son más complejas de gestionar que las que ya llevan tiempo funcionando. Por otro lado, por que de este modo podremos identificar factores clave que puedan ayudar a los nuevos emprendedores a conseguir el éxito a la hora de poner en marcha su proyecto empresarial.

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

- Primero, formular un modelo que contemple la relación entre las variables OM, OE, CI y resultados que esté más en consonancia con la teoría reciente sobre el tema que los modelos formulados hasta ahora.
- Segundo, poner a prueba dicho modelo entre una muestra de empresas de reciente creación, ya que no existen en la literatura revisada estudios científicos, ni en España ni a nivel internacional, que consideren este tipo de empresas.

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

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría de los Recursos y Capacidades

El supuesto básico de la Teoría de Recursos y Capacidades, es que los recursos de la empresa tienen influencia sobre los resultados organizacionales. Los recursos son heterogéneos entre las empresas, no todas poseen los mismos recursos, algunas tienen capacidades valiosas que otras no poseen, las que tienen los recursos con determinadas características tendrán mayores beneficios (Peteraf, 1993). Para Barney (1991) los

recursos serán una fuente de ventajas competitivas sostenibles si tienen cuatro características: a) valiosos para concebir e implantar estrategias que permitan aprovechar oportunidades y disminuir amenazas, b) raros o escasos entre los competidores actuales o potenciales, c) con imitación imperfecta por condiciones históricas únicas, por la ambigüedad causal o por la complejidad social y finalmente d) que no tengan equivalencia o posibilidades por un recurso sustituto.

La estrategia empresarial ha sido definida como la gestión que una organización realiza entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados de manera externa por el entorno (Grant, 1991).

Durante la década de los 80's, los principales desarrollos en el análisis de la estrategia organizacional se enfocaron en la relación entre estrategia y el entorno de la organización, basados en el marco del análisis de atractividad de sectores industriales propuesto por Porter en 1980. Este enfoque, considera los efectos externos como relevantes en la generación de beneficios organizacionales. La evidencia empírica pionera de las rentas de la empresa por efecto externo del sector se encuentran en el trabajo de Schmalensee (1985). De acuerdo con Spanos y Lioukas (2001), al definir la estrategia de la empresa, tanto el efecto industria como el efecto empresa son relevantes para la rentabilidad de la organización.

Sin embargo, para Rumelt (1991) las fuentes más importantes de rentas organizacionales son específicas a la empresa, la pertenencia a una industria explica en menor medida el impacto en los resultados que el efecto de la unidad estratégica de negocio. Estos resultados se confirman posteriormente en el estudio de Hill y Deeds (1996) y en el de Fernández et al. (1996), concluyendo la mayor relevancia del efecto empresa en la rentabilidad de la firma que el efecto del sector industrial.

Por esta razón, el surgimiento del interés en los recursos y capacidades de la organización ha sido el fundamento de la estrategia de la empresa, reemplazando el enfoque estático propuesto por el marco de referencia de la organización industrial (Grant, 1991).

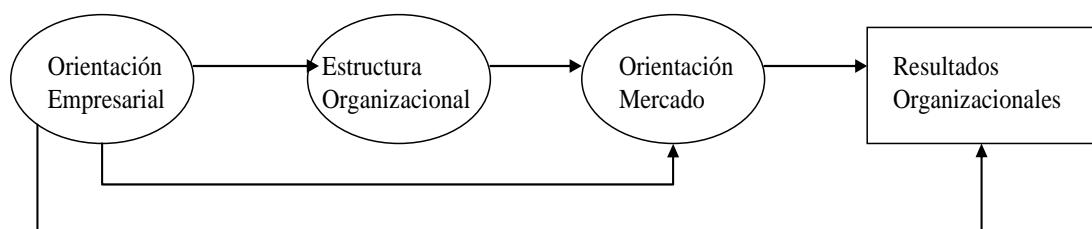
Los recursos para Wernerfelt (1984) se clasifican en activos físicos, activos intangibles

y capacidades organizacionales, algunos ejemplos de estos recursos en el objetivo de la presente investigación, son la Orientación al Mercado, la Orientación Empresarial y la Capacidad de Innovación, tres factores de estrategia organizacional, que cumplen cabalmente con los atributos de valor, escasez, difícil imitación y sustitución, para lograr ventajas competitivas sostenibles y entregar un valor superior al cliente.

2.2 Antecedentes e hipótesis

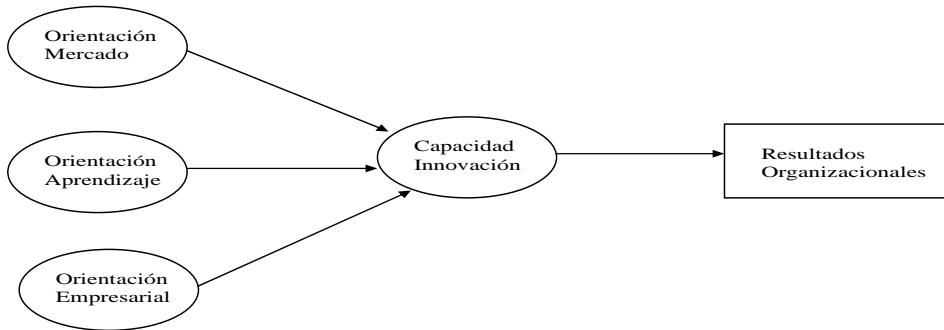
Para cumplir con nuestro primer objetivo, primero presentaremos los modelos que han servido de base para desarrollar el modelo propuesto. El modelo de Matsuno et al. (2002) que se presenta en la figura 1, considera como antecedente de la OM la OE. Esta relación está moderada por el efecto de la estructura organizacional. Aunque los autores confirman las hipótesis planteadas en su modelo, proponen como futura línea de investigación continuar analizando el efecto de la relación entre OM y OE con los resultados organizacionales.

Figura 1. Modelo de Matsuno et al. (2002)



Posteriormente, para Hult et al. (2004) su modelo incluye además de la OM y la OE, la Orientación al Aprendizaje (OA) y la Capacidad de Innovación. Toman en cuenta la relación coetánea de OM, OA y OE sobre la innovación y los Resultados Organizacionales. Concluyen que el efecto de la OA es el menor de los tres factores sobre los Resultados y significativo sólo si se analiza su impacto por medio de la Capacidad de Innovación. Proponen además, llenar el vacío de evidencia sobre modelos integradores del impacto de la innovación en los resultados, así como de los antecedentes que influyen en la Capacidad de Innovación. Su modelo se presenta en la figura 2.

Figura 2. Modelo de Hult et al. (2004)



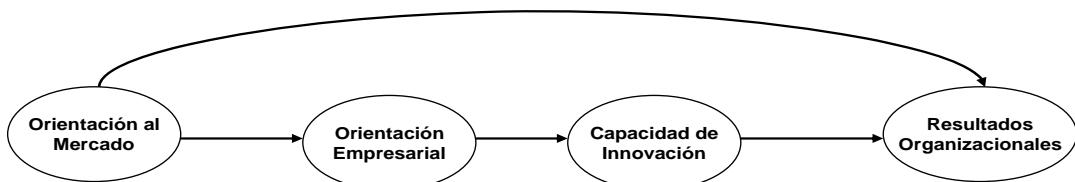
Planteamos ahora un modelo en el que la OM es un antecedente de las otras variables como lo proponen Bhuiyan et al. (2005) en su modelo presentado en la figura 3 y no al revés, como en el caso de Matsuno et al. (2002). Por tanto, consideramos que la OM es un requisito anterior a la OE, y no que OE y OM son coetáneos e independientes como lo sugieren Hult et al. (2004). No consideramos la OA debido a las características de la muestra de nuestro estudio, que toma en cuenta empresas de reciente creación, donde el proceso de aprendizaje organizacional es incipiente. Además, proponemos que la OM debe tener tanto efectos directos en los resultados organizacionales como efectos indirectos, a través de la OE y de la innovación.

Figura 3. Modelo de Bhuiyan et al. (2005)



El modelo propuesto que se presenta en la figura 4, aporta además de la distinta relación entre los factores analizados, el efecto de la Capacidad de Innovación que no considera Bhuiyan et al. (2005), de la OE y de la OM en los Resultados Organizacionales de manera integral y no como se había realizado anteriormente sólo de manera parcial por distintos autores (Baker y Sinkula, 2002; Hurley y Hult, 1998).

Figura 4: Modelo propuesto



Las preguntas principales en este estudio están relacionadas con el impacto de la capacidad de innovación en los resultados organizacionales y los antecedentes que afectan esta capacidad. Se presentan ahora las relaciones entre estos factores con mayor profundidad y el desarrollo de las hipótesis del modelo propuesto.

2.2.1 Capacidad de Innovación y Resultados Organizacionales

Desde hace tiempo, para Schumpeter (1934), el proceso de “destrucción creativa” de los paradigmas de producción de bienes, vía la introducción de nuevos productos o servicios en las estructuras de mercado, era el factor detonante de nuevas oportunidades de negocio. En los últimos años, de acuerdo con Lumpkin y Dess (1996), este cambio de paradigmas es un requisito para que los empresarios puedan lograr el crecimiento de sus organizaciones y propiciar el desarrollo económico de la sociedad.

La innovación se define como la capacidad de introducir algunos procesos, productos o ideas nuevas en la organización. Una innovación puede ser con un producto o servicio nuevo, un proceso de producción nuevo o una nueva estructura o sistema administrativo (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998).

La capacidad de innovación implica tener una cultura de apertura organizacional, evaluar si cada uno de los miembros de la organización están dispuestos a considerar la adopción de una innovación o si ellos se resisten a aceptarla (Hult et al., 2004). La capacidad de innovación, reflejada en el desarrollo de nuevos productos o procesos a través de la entrada temprana de empresas en nuevos mercados, favorece ventajas competitivas en comparación con las empresas competidoras que han ingresado posteriormente (Lieberman y Montgomery, 1988). A este concepto se le ha llamado

ventaja del pionero (Robinson y Fornell, 1985), ventaja del primer movimiento (Lieberman y Montgomery, 1988) o efecto del orden de entrada al mercado (Lambkin, 1988).

Se ha desarrollado extensa evidencia empírica a favor de las ventajas del pionero. La innovación influye en mayor calidad de producto y calidad de servicio al cliente, mayor amplitud de línea e incremento en las cuotas de mercado (Lambkin, 1988; Parry y Bass, 1990; Robinson y Fornell, 1985). Además, para Urban et al. (1986), el mayor impacto en la cuota de mercado que se gana con la entrada temprana debe acompañarse con esfuerzos publicitarios para seguir manteniendo el liderazgo.

Otro beneficio de la innovación es el desarrollo de preferencias en los consumidores sobre las marcas pioneras, el cliente se identifica y es leal a las marcas que conoce primero de acuerdo al proceso de selección y compra de mercado. La innovación logra captar la atención del cliente y que retenga en la memoria por más tiempo el producto que el de las empresas seguidoras (Carpenter y Nakamoto, 1989; Kardes et al., 1993; Kardes y Kalyanaram, 1992).

Sin embargo, encontramos estudios donde los resultados muestran efectos combinados a favor y en contra de la entrada pionera al mercado, por un lado se presentan los beneficios comentados líneas arriba, pero por otro se obtienen riesgos de retraso tecnológico por el compromiso de recuperar la inversión inicial, dejando de lado la revisión frecuente y continua de las innovaciones de mercado (Bohlmann et al., 2002; Christensen y Bower, 1996; Robinson et al., 1992). También encontramos investigaciones donde los resultados para los primeros entrantes al mercado no han sido satisfactorios, debido a la rápida imitación de los competidores y la falta de estrategia que aproveche las ventajas de la innovación (Golder y Tellis, 1993).

En resumen, la estrategia de innovación tiene ventajas para las empresas pioneras al lograr desarrollo de patentes, mayor calidad de producto, y líneas de producto más amplias que los competidores, además de preferencia del consumidor en mercados con información imperfecta sobre el producto (Robinson y Fornell, 1985). Sin embargo, puede ser arriesgado y tener alto coste ser una empresa pionera. Los costes de desarrollo de producto y mercado son con frecuencia muy altos para lograr que el consumidor

acepte su producto y decida comprarlo. El riesgo de falla es alto porque el potencial de demanda no se conoce con certeza (Urban et al., 1986).

La evidencia empírica decanta la balanza a favor de las ventajas de la innovación, sin embargo, el éxito inicial no influye automáticamente para lograr una ventaja competitiva permanente. Es necesario cuidar las posibles desventajas para evitar que las empresas seguidoras tomen fuerza, pero a fin de cuentas los seguidores dependen de lo que el pionero haga o deje de hacer (Gómez y Mayer, 2006).

Cabe suponer que el éxito en la innovación constituye una de las fuentes principales para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados. La relación entre la Capacidad de Innovación y los resultados organizacionales ha sido estudiada por diferentes autores (Baker y Sinkula, 1999a, 2002 y 2005; Henard y Szymanski, 2001). Está generalmente aceptada la contribución de la innovación al desempeño empresarial (Gatignon y Xurueb, 1997; Han et al., 1998). Sin embargo, es importante notar que esta relación recibe la influencia de factores moderadores como los recursos financieros y la capacidad de producción de las empresas (Ravindranath y Grover, 1998).

A pesar de que la Capacidad de Innovación es uno de los factores estratégicos sobre los cuales la gerencia tiene considerable control, relativamente poco se sabe sobre los hilos conductores de la innovación y como se puede tener mayor efectividad en el éxito de nuevos productos en el mercado (Hult et al., 2004).

Esta discusión nos lleva a la primera hipótesis.

H1: La Capacidad de Innovación está positivamente relacionada con los Resultados Organizacionales.

2.2.2 *Orientación empresarial y Capacidad de Innovación.*

La orientación empresarial puede ser vista como el conjunto de factores que intervienen en una nueva entrada de una firma al mercado y especialmente de las decisiones que se toman de cómo una nueva entrada de una organización se lleva a cabo en el mercado (Covin y Slevin, 1989). La orientación empresarial se define como la inclinación al desarrollo de nuevos productos o procesos, las prácticas y toma de decisiones sobre las acciones realizadas para dirigir la entrada de una nueva empresa al mercado (Lumpkin y Dess, 1996).

La Orientación Empresarial es una dimensión de la postura estratégica de la empresa, que se caracteriza por la tolerancia al riesgo, la proactividad y la innovación. Estas dimensiones están estrechamente relacionadas con la frecuencia e intensidad de innovaciones de productos o procesos (Covin y Slevin; 1989 y 1991).

De esta forma, la orientación empresarial se caracteriza por la gestión adecuada de la incertidumbre de las nuevas acciones, controlando la aversión al riesgo que conlleva el lanzamiento de un nuevo producto, la entrada al mercado de una nueva empresa o el desarrollo de un nuevo proceso de producción o una nueva estructura administrativa, etc. (Naman y Slevin, 1993).

De acuerdo con George y Zahra (2002), esta capacidad empresarial de los individuos para identificar oportunidades de negocio en el mercado y crear riqueza, puede considerarse como parte de la cultura organizacional de la firma. Para Lee y Peterson (2000), la Orientación Empresarial es también un factor cultural. Concluyen que sólo los países con tendencias culturales favorables en el aspecto económico, político y social tendrán una fuerte orientación empresarial.

En el estudio de Entrialgo et al. (2000), se concluye que la orientación empresarial depende en gran medida de las características de los ejecutivos. Los resultados indican que las empresas con alta orientación empresarial son dirigidas por individuos que tienen una gran necesidad de logro, gran tolerancia a la ambigüedad y gran capacidad de control interno. Por lo tanto, la Orientación Empresarial será además otro factor de

difícil imitación y un recurso específico de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

Para Lumpkin y Dess (1996) la capacidad de innovación y la orientación empresarial se distinguen en que la innovación no requiere necesariamente una nueva entrada al mercado. Las dimensiones que proponen son: autonomía, innovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva, estas dimensiones se especifican en la tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de la Orientación Empresarial

Dimensiones	Especificación
Autonomía	Implica la toma de decisiones individual, la determinación para llevar una idea a la realidad de una empresa, es el espíritu de independencia necesario para afrontar nuevos proyectos.
Innovación	Introducción de productos o servicios diferentes, tendencia a desarrollar nuevas ideas, fomentar procesos creativos para el crecimiento de nuevas empresas.
Toma de riesgos	Cualidad que frecuentemente describe al empresario, por aceptar la incertidumbre y el riesgo del empleo por cuenta propia o compromiso de recursos propios a pesar de la posibilidad de falla.
Proactividad	Actuar con anticipación a posibles problemas, detectar nuevas oportunidades de mercado, visionario.
Agresividad competitiva	Disposición de retar a los competidores con la nueva entrada al mercado ofreciendo un valor superior al cliente.

Fuente: Elaboración propia, basado en Lumpkin y Dess (1996)

Para Dutta y Crossan (2005), el estudio de la orientación empresarial es de vital importancia, porque es la base para la innovación y la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado. Además de ser el motor de crecimiento de la economía de una región.

La relación entre orientación empresarial y capacidad de innovación tuvo sus inicios en el estudio de Covin y Slevin (1989). Los autores concluyen que en entornos hostiles es necesario un perfil de estrategia que desarrolle importantes acciones de innovación en las organizaciones. Sugieren la implantación de una orientación empresarial que

considere la estructura organizacional más adecuada para hacer frente a la alta turbulencia de mercado.

Esta relación se ha estudiado además desde el enfoque del reconocimiento de oportunidades de negocio, a través del conocimiento necesario para el desarrollo de los procesos de transformación que requiere la innovación (Politis, 2005). En el estudio de Kropp y Zolin (2005), se profundiza en el proceso de innovación en organizaciones de alta tecnología, tanto para adaptación como para desarrollo de tecnología de nuevos productos o procesos.

De acuerdo con Kropp et al. (2006) la orientación empresarial tiene un componente de innovación, esta relación entre la innovación y la actitud empresarial concluyen que tiene una relación positiva con los resultados organizacionales.

Por lo anterior, podemos afirmar que el proceso de selección de oportunidades valiosas de mercado, no se da por generación espontánea. Se requiere la guía de una cultura empresarial sin temor a la incertidumbre, con autonomía y capacidad de decisión para que de manera proactiva se detecten las oportunidades de mercado.

Se propone por tanto,

H2: La Orientación Empresarial está relacionada positivamente con la Capacidad de Innovación.

2.2.3 Orientación al Mercado y Orientación Empresarial.

La Orientación al Mercado ha despertado un gran interés en los últimos 15 años entre la comunidad científica, especialmente del área de marketing, debido principalmente a los esfuerzos de instituciones académicas como el Marketing Science Institute (MSI) que lo definió como línea de investigación prioritaria en los años 90, fecha en que inició el núcleo central de esta teoría, para influenciar la creación de un valor superior al cliente.

Para Narver y Slater (1990) la Orientación al Mercado es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior a los consumidores a través de la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional entre los departamentos de la organización. Para Kohli y Jaworski (1990) es la generación de información del mercado que considera las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la organización, así como la respuesta de la empresa a dicha información. Ambos enfoques más que excluyentes son complementarios. Esta cultura de la organización es la que permite distinguir esta orientación al mercado como un recurso de la empresa valioso, escaso y con imitación imperfecta por parte de la competencia.

Para Lafferty y Hult (2001), las similitudes entre las perspectivas de las distintas aportaciones de la Orientación al Mercado, son i) el énfasis en el cliente, para conocer sus necesidades actuales y futuras, ii) la importancia de la información de la competencia, iii) la coordinación interfuncional y iv) la capacidad de respuesta, en la puesta en marcha del plan estratégico para crear valor al cliente.

La relación entre Orientación al Mercado y la Orientación Empresarial se ha analizado en el estudio de Bhuiyan et al. (2005). Los autores concluyen que ambos factores son relevantes para el éxito organizacional, sugieren que los mejores resultados se pueden obtener con un nivel alto de orientación al mercado y un nivel moderado de orientación empresarial, porque si el esfuerzo empresarial es bajo se desaprovechan oportunidades de mercado y si la orientación empresarial es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve compensada con los beneficios.

Para Tzokas et al. (2001), la relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Empresarial es clave en las pequeñas empresas para su supervivencia y su crecimiento. El efecto de ambos factores en la organización es sinérgico, ambos enfoques se complementan. Para los autores, dada la complejidad de los mercados actuales y del entorno en el que las pequeñas empresas operan, el éxito requiere de la aplicación simultánea de aparentemente contradictorias habilidades organizacionales. Destacan el equilibrio entre la reflexión y capacidad de decisión, visión amplia y atención a los detalles, grandes cambios y ajustes incrementales, orientación al cliente y atención a los

movimientos de la competencia. Esto se logra con la combinación de esfuerzos en la orientación al mercado y la orientación empresarial de las organizaciones.

Por lo anterior, las ideas tratadas nos llevan a definir la siguiente hipótesis:

H3: La Orientación al Mercado está relacionada positivamente con la Orientación Empresarial.

La relación entre la Orientación al Mercado y los resultados organizacionales, se ha estudiado ampliamente en el pasado, la evidencia empírica obtenida hasta la fecha entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales muestra información mixta. La mayoría de los estudios empíricos encuentran relación positiva entre el grado de orientación de las organizaciones al mercado y los resultados obtenidos (Cadogan et al., 1999; Jaworski y Kholi, 1993; Narver y Slater, 1990). Incluso en distintos países (Diamantopoulos y Hart, 1993; Golden et al., 1995; Tse et al., 2003). Recientemente estos resultados se confirman en los meta-análisis desarrollados por distintos autores, donde concluyen que el impacto de la Orientación al Mercado es significativo en los resultados organizacionales (Cano et al., 2004, Kirca et al., 2005 y Shoham et al., 2005). Sin embargo, existen algunos estudios donde los resultados obtenidos muestran una relación débil o nula (Alvarez et al., 2000; Mazaira, 2002).

Los factores moderadores son elementos que limitan o potencian la capacidad de orientación de las organizaciones al mercado y la obtención de resultados empresariales exitosos (turbulencia de mercado, turbulencia tecnológica, intensidad competitiva, crecimiento de mercado, estrategia genérica). Existen diversos artículos que han estudiado este elemento (Bigné et al., 2005; Llonch y López, 2004; Matsuno y Mentzer, 2000; Sin et al., 2005; Slater y Narver, 1994; Vázquez et al., 2000; Yoon y Lee, 2005).

Para tener una idea más clara y rápida de los resultados de los factores moderadores, se muestra la tabla 2, en la que podemos observar que en términos generales, no se ha obtenido una evidencia contundente respecto al impacto de los factores moderadores, ya que en gran parte de los estudios empíricos el impacto no ha sido significativo.

Tabla 2.- Factores moderadores y la relación OM y los Resultados.

Estudio	Factores Moderadores	Resultado del impacto
Jaworski y Kohli (1993)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	No significativa No significativa No significativa
Diamantopoulos y Hart (1993)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva	Significativa Significativa
Slater y Narver (1994)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	No significativa No significativa No significativa
Greenley (1995)	Turbulencia de mercado Turbulencia tecnológica	No significativa No significativa
Appiah-Adu (1997)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	Significativa No significativa No significativa
Bhuiyan (1998)	Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	Significativa No significativa
Kumar et al. (1998)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva	Significativa Significativa
Harris (2001)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	Significativa Significativa No significativa
Rose y Shoham (2002)	Turbulencia de mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	No significativa No significativa Significativa
Cadogan et al. (2003)	Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica	No significativa No significativa

Fuente: Adaptado de Llonch y López (2004) y Kirca et al. (2005)

Los efectos sobre los resultados organizacionales se han realizado sobre aspectos financieros como el Retorno Sobre la Inversión (ROI = *Return On Investment*) y operativos como el volumen de ventas (Greenley, 1995; Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990). O bien, relacionados con aspectos cualitativos como la satisfacción del cliente o de los empleados en el trabajo (Cadogan et al., 1997; Rose y Shoham, 2002). Se ha medido a través de instrumentos objetivos como las cifras de ventas, cuota de mercado, contribución al beneficio, etc. o también se han utilizado instrumentos subjetivos, habitualmente una escala, con la que los propios directivos de las empresas comparan los resultados alcanzados por su empresa con sus propias expectativas o con los que supone alcanza la competencia (Álvarez et al., 2000; Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Slater y Narver, 2000).

En el trabajo de Álvarez et al. (2000), se muestra que el 75% de los estudios empíricos encuentra una relación positiva entre el grado de Orientación al Mercado y los resultados de las organizaciones, el 17% no encuentra relación entre los esfuerzos por orientarse al mercado y los resultados de la firma y finalmente el 8% de los estudios empíricos encuentra una relación débil entre la Orientación al Mercado y el crecimiento en ventas, el margen de beneficios o la rentabilidad financiera de la organización.

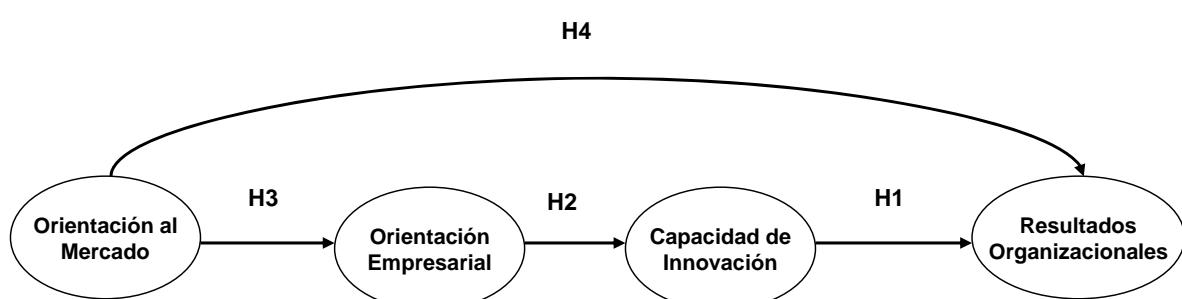
Estos resultados demuestran que el tema de la Orientación al Mercado dista mucho de ser un tema cerrado, más aun si consideramos investigaciones que alcanzaron incluso resultados contrarios, como en el caso de empresas en situaciones posteriores a fuertes crisis económicas, en las que organizaciones con un alto grado de Orientación al Mercado incidieron negativamente en los resultados obtenidos (Grewal y Tansuhaj, 2001).

Sin embargo, para empresas de reciente creación no encontramos estudios que hayan analizado esta relación. Se propone, por tanto:

H4: La Orientación al Mercado está relacionada positivamente con los Resultados Organizacionales

En la figura 5 se presenta el modelo propuesto con las cuatro hipótesis que se han formulado.

Figura 5. Modelo propuesto con hipótesis



3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Muestra y recolección de información

La investigación realizada es de carácter transversal y cuantitativa. Se ha utilizado el cuestionario como herramienta de recolección de información porque para analizar comportamientos es difícil hacerlo con fuentes de información secundaria.

La muestra de empresas seleccionada se comprende en el código 55 de la clasificación de actividades económicas, perteneciente al sector turístico, específicamente a la gestión y explotación de hoteles y restaurantes, además de moteles, pensiones, cafeterías, bares, etc. Se seleccionó este sector por su importancia en la generación de empleos y por su crecimiento en el número de empresas que se han establecido en España en los últimos cinco años.

Para el año 2005, de acuerdo con el Instituto de Estudios Turísticos (IET) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España se situó, con más de 50 millones de turistas extranjeros recibidos anualmente, en el segundo país de la Unión Europea, después de Francia, en la recepción de turistas, y en el primer país, con más de 38 mil millones de euros recibidos en ingresos. El sector turístico da empleo en España a más de 2.5 millones de personas, aproximadamente un 12% de la población activa total, y realiza alrededor de un 11% del PIB del país.

De la base de datos SABI para empresas españolas, se seleccionaron las pymes que se han establecido a partir del año 2001 a la fecha, con 10 o más empleados y hasta 250. Se han seleccionado las empresas de reciente creación para llenar el vacío en la literatura respecto a los estudios empíricos que aporten conocimiento sobre los factores estratégicos seleccionados en el modelo y su impacto en los resultados organizacionales de las nuevas pymes. Además se tomaron en cuenta las empresas con al menos 10 empleados para que tengan mayores posibilidades de aplicar los factores de orientación al mercado y capacidad de innovación que difícilmente se tendrían en empresas con menos empleados. Este número mínimo de empleados es el que se ha utilizado

recientemente en estudios previos de distintos autores (Avlonitis y Salavou, 2007; Wiklund y Shepherd, 2005).

La base de datos arrojó un total de 1274 empresas, de las cuales 283 tenían errores de clasificación en su actividad económica o no presentaban datos de ubicación, por lo que se realizó un primer envío postal con el cuestionario solicitando la respuesta al director general de la empresa a 991 empresas en el mes de octubre de 2006, de las cuales se recibieron 75 cuestionarios devueltos por errores en domicilio y 77 cuestionarios válidos.

El número final de empresas del estudio fue de 916, sin embargo, para el cálculo del error muestral el número de empresas que se consideró fue 991. Se realizó un segundo envío postal en el mes de noviembre de 2006, y se recibieron 79 cuestionarios válidos más. Por lo que en total, se recibieron 156 cuestionarios válidos, lo que implica un 17,03% de respuesta. En la tabla 8 se muestra la ficha técnica del estudio.

Tabla 8: Ficha técnica

<i>Población</i>	Pymes españolas de reciente creación del sector de la hostelería
<i>Ámbito</i>	Nacional
<i>Método de colección de datos</i>	Encuesta postal
<i>Respuesta a cuestionarios</i>	Director / Gerente General
<i>Tamaño de la muestra</i>	156 empresas
<i>Tasa de respuesta</i>	17,03%
<i>Error muestral</i>	7,35%
<i>Nivel de confianza</i>	95% $z=1,96$ $p=q=0.5$
<i>Trabajo de campo</i>	Pretest: Septiembre 2006 Primer envío postal: Octubre 2006 Segundo envío postal: Noviembre 2006

3.2 Escalas de medición

Para el diseño del cuestionario se utilizaron las escalas de Orientación al Mercado, Orientación Empresarial y Capacidad de Innovación, también se utilizó la escala de Orientación al Aprendizaje para el análisis de validez concurrente. Todas con una escala Likert de 7 posiciones para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas.

Para medir la Orientación al Mercado, se utilizó una adaptación de la escala de Narver y Slater (1990), que ha sido ampliamente utilizada en investigaciones previas (Cadogan y Diamantopoulos, 1999; Hult et al, 2003; Llonch y López, 2004; Moorman, 1995). Considera este constructo con tres componentes: Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Coordinación interfuncional en escala tipo Likert de siete posiciones para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones establecidas. Esta escala toma en cuenta los procesos de generación de valor para el cliente, además de ser reconocida por su consistencia en la fiabilidad y validez estadística alcanzada (Cano et al., 2004).

Otra escala que se ha utilizado ampliamente en la literatura es la de Kohli et al. (1993), sin embargo, consideramos que el enfoque cultural de la escala de Narver y Slater (1990), se adapta mejor a nuestro análisis basado en la teoría de recursos y capacidades donde entendemos una variable cultural como un recurso valioso y de difícil imitación, más que el enfoque comportamental de la escala de Kohli et al. (1993).

La OM se midió a través de 14 ítems seleccionados de la escala original de 15 ítems. Una de las afirmaciones de la escala relacionada con la orientación al cliente, específicamente con el servicio postventa, fue eliminado después de varias entrevistas en profundidad con empresarios del sector de la hostelería que coincidieron en que este elemento no es relevante para su negocio. La versión final utilizada se presenta en la tabla 3.

Tabla 3: Escala de medida de la Orientación al Mercado

1. Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para nuestros clientes	1 2 3 4 5 6 7
2. Nos fijamos periódicamente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia	1 2 3 4 5 6 7
4. Hacemos un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
5. Los directivos de los distintos departamentos de nuestra empresa se comunican regularmente con los clientes	1 2 3 4 5 6 7
6. La información acerca de nuestros clientes circula por toda la empresa/división	1 2 3 4 5 6 7
7. Para el logro de ventajas competitivas nos basamos sobre todo en el conocimiento de las necesidades de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
8. Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera coordinada para satisfacer las necesidades de los clientes	1 2 3 4 5 6 7
9. Nuestro equipo comercial intercambia regularmente información sobre las actividades de la competencia	1 2 3 4 5 6 7
10. Medimos de manera frecuente y sistemática el grado de satisfacción de nuestros clientes	1 2 3 4 5 6 7
11. Los ejecutivos analizamos y discutimos a menudo los puntos fuertes y débiles de la competencia	1 2 3 4 5 6 7
12. Nuestros directivos saben la manera de conseguir que todos los empleados contribuyan a crear valor para los clientes	1 2 3 4 5 6 7
13. Nos fijamos objetivos de captación de clientes en los mercados en que disponemos de ventajas competitivas	1 2 3 4 5 6 7
14. Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí	1 2 3 4 5 6 7

Para medir la Orientación Empresarial se utilizó una adaptación de la escala de Naman y Slevin (1993), que tuvo su origen en la propuesta de Covin y Slevin (1988). La escala está compuesta por tres dimensiones: proactividad, innovación y aversión al riesgo. Además, esta escala sirvió de base para la propuesta de cinco dimensiones de Lumpkin y Dess (1996).

El enfoque cultural más que cognitivo de la escala de Naman y Slevin, validada posteriormente por Kreiser et al. (2002), se ajustó mejor al enfoque de nuestro estudio, basado en la propuesta de Wernerfelt (1984) sobre los recursos y capacidades de la empresa. Los estudios de Matsuno et al. (2002) y Hult et al. (2003), también construyeron en su análisis una adaptación de la escala de Naman y Slevin (1993). La escala final se presenta en la tabla 4.

Tabla 4: Escala de medida de la Orientación Empresarial

1. En general, tenemos fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce	1 2 3 4 5 6 7
2. En general, en la empresa tomamos proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios	1 2 3 4 5 6 7
3. En general, nosotros creemos en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos	1 2 3 4 5 6 7
4. Nuestros cambios en los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes	1 2 3 4 5 6 7
5. Nuestra empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado	1 2 3 4 5 6 7
6. Nuestra empresa típicamente adopta medidas agresivas para “eliminar” a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de “vive y deja vivir”	1 2 3 4 5 6 7

Para medir la Capacidad de Innovación, de manera similar a la de OE, las escalas utilizadas giran alrededor de tres conceptos: lanzamiento de nuevos productos, nivel de diferenciación de las innovaciones y grado de éxito de los nuevos productos. Se utilizó una adaptación de la escala de Baker y Sinkula (1999a) porque se relaciona más con conceptos de cultura organizacional en el desarrollo de la innovación. La escala utilizada por Narver et al. (2004) no consideraba el grado de diferenciación entre las innovaciones de la empresa y sus competidores, elemento importante en el enfoque de capacidad de innovación en la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984). La escala utilizada por Hurley y Hult (1988) se enfoca en los aspectos de comportamiento y no de cultura en el proceso de innovación. La escala utilizada se presenta en la tabla 5.

Tabla 5: Escala de medida de la Capacidad de Innovación

1. La tasa de nuevos productos o servicios en nuestra empresa en comparación con la tasa de nuestros competidores directos es	1 2 3 4 5 6 7
2. El grado de diferenciación entre las innovaciones nuestras y las innovaciones de nuestros competidores directos es	1 2 3 4 5 6 7
3. La tasa de éxito de nuevos productos en relación a la tasa de nuestros competidores directos es	1 2 3 4 5 6 7

Para realizar el análisis de validez concurrente de las escalas de OM, de OE y de Innovación se utilizó la adaptación de la escala de Orientación al Aprendizaje de Sinkula et al. (1997), que tiene tres componentes: Compromiso con el aprendizaje,

Visión compartida y Mente abierta, que está relacionada con los tres factores anteriores como veremos más adelante. La escala final utilizada se presenta en la tabla 6.

Tabla 6: Escala de medida de la Orientación al Aprendizaje

1. Los administradores de nuestro negocio creemos que la habilidad de aprender es la clave para nuestra ventaja competitiva	1 2 3 4 5 6 7
2. Los valores clave de este negocio incluyen al aprendizaje como una llave para la mejora	1 2 3 4 5 6 7
3. Nosotros pensamos que el aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto	1 2 3 4 5 6 7
4. Pensamos en esta empresa que si nos quedamos pasivos en nuestro aprendizaje, dañaremos nuestro futuro	1 2 3 4 5 6 7
5. Nuestra cultura establece que el aprendizaje organizativo no es prioritario	1 2 3 4 5 6 7
6. Los altos ejecutivos creemos conveniente compartir nuestra visión de negocio con todos los empleados	1 2 3 4 5 6 7
7. Todos los empleados estamos comprometidos con las metas de este negocio	1 2 3 4 5 6 7
8. Los empleados se ven a si mismos como socios y dan su mayor esfuerzo para mejorar el rumbo del negocio	1 2 3 4 5 6 7
9. Hay un total acuerdo con la visión del negocio a través de todos los niveles, funciones y áreas de la empresa	1 2 3 4 5 6 7
10. Los administradores apoyamos a los empleados a buscar nuevas maneras de hacer las cosas	1 2 3 4 5 6 7
11. Nuestro negocio está abierto a recibir críticas sobre la forma en que hacemos nuestro trabajo	1 2 3 4 5 6 7
12. El énfasis en la innovación constante no forma parte de nuestra cultura en la empresa	1 2 3 4 5 6 7
13. Ideas originales son altamente valoradas en esta organización	1 2 3 4 5 6 7

Para evaluar los resultados organizacionales se consideraron aspectos financieros, operativos, de satisfacción del cliente y satisfacción de los empleados utilizados en estudios de distintos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990) y los recogidos en el meta-análisis realizado por Kirca et al. (2005), los ítems propuestos se presentan en la tabla 7.

Tabla 7: Variables de medición de los Resultados Organizacionales

1. En relación a sus objetivos, el nivel de rentabilidad sobre la inversión (ROI) en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7
2. En relación a sus objetivos, el nivel de beneficios en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7
3. En relación a sus objetivos, el nivel de incremento en sus ventas en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7
4. En relación a sus objetivos, el grado de satisfacción de sus clientes en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7
5. En relación a sus objetivos, la satisfacción de los empleados en el trabajo en el último año fue	1 2 3 4 5 6 7
6. Los resultados globales en su empresa en el último año fueron	1 2 3 4 5 6 7

La técnica a utilizar en el estudio para contrastar las hipótesis del modelo es la de ecuaciones estructurales. Es una técnica de análisis multivariante de gran aplicación en estudios de investigación en marketing. Además, es adecuada para analizar diversos tipos de relaciones causales entre las variables explicativas y explicadas, estableciendo relaciones de interdependencia (Luque, 2000). Las variables dependientes en una relación, como la Capacidad de Innovación en el modelo con la Orientación Empresarial y la Orientación al Mercado , puede ser independiente en otra, por ejemplo, en su relación con los Resultados Organizacionales.

Para el análisis de fiabilidad, la validez convergente, validez discriminante, validez concurrente o de contenido y los modelos de ecuaciones estructurales del estudio, se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS 14.0 y AMOS 5.0

4. RESULTADOS

4.1 Análisis de fiabilidad

Para el estudio de la fiabilidad se realizaron tres análisis: la comprobación de que no existen diferencias importantes entre las primeras respuestas y las segundas respuestas de los dos envíos postales, la verificación de la consistencia de las escalas utilizadas en el estudio.

4.1.1 Diferencias entre primeras y segundas respuestas.

El primer análisis de comprobación de medias nos indica que no existen diferencias importantes entre las respuestas de los 77 cuestionarios válidos recibidos en el primer envío postal y los 79 cuestionarios válidos de las respuestas recibidas en el segundo envío postal, sólo en 2 de los 42 ítems del cuestionario existieron diferencias significativas en la prueba t de igualdad de medias, los resultados se muestran en el anexo 1.

4.1.2 Consistencia de los componentes de la escala de Orientación al Mercado, Orientación Empresarial, Capacidad de Innovación y Orientación al Aprendizaje.

Por medio de un análisis factorial, se comprobó la consistencia de los componentes de la escala de Orientación al Mercado, los resultados obtenidos muestran que tanto el componente de Orientación al Cliente, como el de Orientación a la Competencia, además del de Coordinación Interfuncional, se pueden agrupar en un solo factor. Los resultados se muestran en los anexos 2, 3 y 4. De la misma manera se hicieron los análisis factoriales para la escala de Orientación Empresarial y Capacidad de Innovación que también muestra consistencia como se observa en los resultados de los anexos 5 y 6.

Finalmente, se analizan también los resultados del análisis factorial para comprobar la consistencia de los componentes de la escala de Orientación al aprendizaje, los resultados obtenidos muestran que tanto el componente de Compromiso con el aprendizaje, como el de Visión Compartida y el de Mente Abierta se pueden agrupar en un solo factor, estos resultados se muestran en los anexos 7, 8 y 9.

4.1.3 Fiabilidad de las escalas.

Con las 156 respuestas del cuestionario postal, se realizó el análisis de fiabilidad de las escalas. Los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes α) y las correlaciones ítem-to-total correlation se presentan en la tabla 9. La fiabilidad de las escalas para la Orientación al Mercado, excede en sus tres componentes a 0,70, el mínimo recomendado por Nunnally (1978) para estudios de investigación.

Tabla 9. Análisis de fiabilidad de Orientación al Mercado

Descripciones de la escala de Orientación al Mercado (OM)

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

All correlations are statistically significant at ,01 level.

De igual manera, se realizó el análisis de fiabilidad de la escala de Orientación Empresarial. Los valores de la fiabilidad de las escalas (coeficientes α) y las correlaciones ítem-to-total correlation se presentan en la tabla 10, el coeficiente α es igual a 0,80 por lo que cumple adecuadamente los parámetros sugeridos en el párrafo anterior.

Tabla 10. Análisis de fiabilidad de Orientación Empresarial

Descripciones de la escala de Orientación Empresarial (OE)

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

All correlations are statistically significant at ,01 level.

De igual manera, se realizó el análisis de fiabilidad de la escala de Capacidad de Innovación, que presentó los parámetros más altos de fiabilidad, el coeficiente fue de 0,85 y las correlaciones ítem-to-total correlation tuvieron valores entre 0,87 y 0,89. Los resultados se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Análisis de fiabilidad de Capacidad de Innovación.

Descripciones de la escala de Capacidad de innovación (CI)

Item	Muestra Total		
		Cronbach´s α	Item-to-total Correlation
Capacidad de innovación	,85		
Tasa de nuevos productos de la empresa en Comparación con la competencia (INOV1)		,87	
Grado de diferenciación entre innovaciones Propias y de la competencia (INOV2)		,89	
Tasa de éxito de nuevos productos en Comparación con la competencia (INOV3)		,87	

All correlations are statistically significant at ,01 level.

Aunque no se considera en el modelo, se utilizó la escala de Orientación al Aprendizaje para realizar la validez concurrente o de contenido, por lo que también se revisó la fiabilidad de sus tres componentes: Compromiso con el aprendizaje, Visión compartida y Mente Abierta, quedando sus coeficientes entre 0,81 y 0,87, superando también los parámetros mínimos sugeridos por Nunnally (1978) de 0,70. Los valores de la correlación ítem-to-total correlation van de 0,74 a 0,90. Ver resultados en la tabla 12.

Tabla 12: Análisis de fiabilidad de Orientación al Aprendizaje.

Descripciones de la escala de Orientación al Aprendizaje (OA)		
Item	Muestra Total	
	Cronbach's α	Item-to-total Correlation
Compromiso con el aprendizaje	,87	
Habilidad de aprender clave para ventaja competitiva (CAPR1)		,79
Aprendizaje como valor importante para la Mejora (CAPR2)		,87
Aprendizaje es una inversión y no un gasto (CAPR3)		,78
Dañará futuro con actitud pasiva ante el Aprendizaje (CAPR4)		,84
Cultura con aprendizaje organizativo Prioritario (CAPR5)		,74
Visión compartida	,88	
Ejecutivos comparten visión de negocio con Empleados (VCOM1)		,80
Compromiso de todos los empleados con las Metas del negocio (VCOM2)		,90
Empleados se ven como socios y dan su Mayor esfuerzo (VCOM3)		,89
Total acuerdo con la visión del negocio entre Niveles de la empresa (VCOM4)		,83
Mente abierta	,81	
Ejecutivos apoyan a colaboradores a buscar Nuevas formas de hacer las cosas (MAB1)		,83
Negocio abierto a recibir críticas sobre la Forma en que se hace el trabajo (MAB2)		,84
Cultura de la empresa con énfasis en la Innovación constante (MAB3)		,75
Ideas originales son altamente valoradas en la Organización (MAB4)		,78

All correlations are statistically significant at ,01 level.

4.2 Validez convergente

La validez convergente se refiere al grado de acuerdo de dos o más medidas de un mismo constructo. Dos métodos fueron usados en este estudio para evaluar la validez convergente de las medidas de los constructos Orientación al Mercado y de Orientación al Aprendizaje, que son los dos constructos que tienen tres componentes. El primer método consiste en examinar la matriz de correlaciones de los tres componentes de cada

una de las escalas. Una correlación significativa entre los tres componentes de las dimensiones de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje indica que los elementos convergen en un constructo común, mostrando evidencia de validez convergente. Como se muestra en las tablas 13 y 14, todos los coeficientes de correlación son significativos al nivel $P<.001$.

Tabla 13: Correlación entre dimensiones de Orientación al Mercado (factorial confirmatorio)

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

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

Tabla 14: Correlación entre dimensiones de Orientación al Aprendizaje (factorial confirmatorio)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Capacidad_Aprendizaje	<-->Visión_Compartida	,241	,064	3,737	***	
Visión_Compartida	<-->Mente_Abierta	,374	,085	4,420	***	
Capacidad_Aprendizaje	<-->Mente_Abierta	,350	,073	4,807	***	

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

Otro método para evaluar la validez convergente de un constructo con varios componentes es el uso de análisis factorial confirmatorio que compara un modelo nulo (M_0) que tiene como hipótesis que la correlación entre los tres elementos de la escala de Orientación al Mercado o de Orientación al Aprendizaje es cero y otro modelo (M_1) que considera que existe correlación entre los tres componentes de la escala de Orientación al Mercado o de Orientación al Aprendizaje (Bagozzi y Phillips, 1982; Phillips y Bagozzi, 1986; Tse, et al., 2003), con los modelos que se presentan en las figuras 6 y 7 respectivamente utilizando AMOS 5.0 (Arbuckle y Wothke, 2003). Si el modelo M_1 tiene un mejor ajuste que el modelo M_0 se obtendrá evidencia de validez convergente de las escalas de Orientación al Mercado y al Aprendizaje.

Figura 6: Análisis factorial confirmatorio de Orientación al Mercado: Convergente.

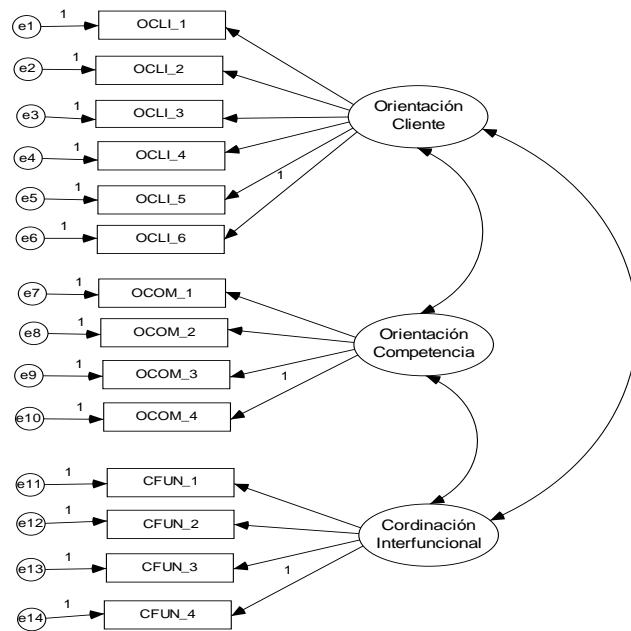
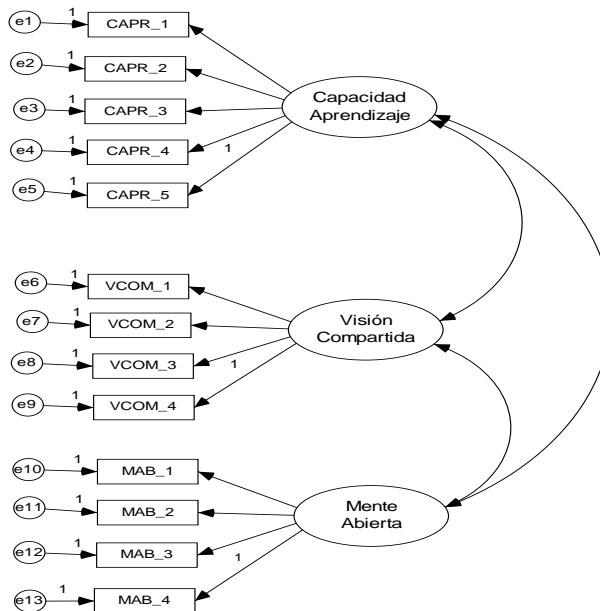


Figura 7: Análisis factorial confirmatorio de Orientación al Aprendizaje: Convergente.



Los resultados de estos modelos muestran claramente el pobre ajuste de los modelos sin correlación y el mejor ajuste de los modelos alternativos con correlación para ambos constructos, tanto en las medidas absolutas de ajuste, como las medidas incrementales y las medidas de ajuste de parsimonia, en todos los parámetros son mejores los del M₁. La

tabla 15 muestra los resultados para la escala de Orientación al Mercado y la tabla 16 muestra los resultados para la escala de Orientación al Aprendizaje. En resumen, los resultados presentan validez convergente para las medidas de Orientación al Mercado en sus tres componentes: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional, además de la validez convergente para la medida de Orientación al Aprendizaje en sus tres componentes: Compromiso con el Aprendizaje, Visión Compartida y Mente Abierta.

Tabla 15: Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez convergente de la escala de Orientación al Mercado (M_0 vs M_1)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo sin correlación entre componentes (M_0)	Modelo con correlación entre componentes (M_1)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico ji-cuadrado (Grados libertad)	362,423 (77)	168,781 (74)
Noncentrality Parameter (NCP)	285.423	94.781
Goodness of Fit Index (GFI)	0.767	0.875
Root Mean Square Residual (RMR)	0.367	0.077
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.155	0.091
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2.700	1.489
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.682	0.822
Normed Fit Index (NFI)	0.656	0.840
Incremental Fit Index (IFI)	0.707	0.903
Relative Fit Index (RFI)	0.593	0.803
Comparative Fit Index (CFI)	0.703	0.901
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0.562	0.616
Normed Chi-Square	4.707	2.281
Akaike Information Criterion (AIC)	418.423	230.781

Tabla 16: Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez convergente de la escala de Orientación al Aprendizaje (M_0 vs M_1)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo sin correlación entre componentes (M_0)	Modelo con correlación entre componentes (M_1)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico ji-cuadrado (Grados libertad)	230,833(65)	114,149 (62)
Noncentrality Parameter (NCP)	165.833	52.149
Goodness of Fit Index (GFI)	0.821	0.896
Root Mean Square Residual (RMR)	0.341	0.067
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0.128	0.074
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.825	1.111
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.749	0.848
Normed Fit Index (NFI)	0.795	0.899
Incremental Fit Index (IFI)	0.844	0.951
Relative Fit Index (RFI)	0.754	0.873
Comparative Fit Index (CFI)	0.842	0.950
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonius Goodness of Fit Index (PGFI)	0.586	0.611
Normed Chi-Square	3.551	1.841
Akaike Information Criterion (AIC)	282.833	172.149

El análisis de validez convergente para las escalas de Orientación Empresarial y Capacidad de Innovación como solo tienen un componente se realiza a través de la matriz de correlaciones. Si las correlaciones entre los ítems son significativas se tendrá evidencia de convergencia entre los estatutos del constructo. En las tablas 17 y 18 se muestra que la correlación es significativa para ambos constructos a niveles de significación de 0,01, excepto para un ítem de la escala de orientación empresarial que es significativa la correlación a un nivel de 0,05.

Tabla 17: Correlaciones para validez convergente de Orientación Empresarial

		Correlaciones					
		OEMP_1	OEMP_2	OEMP_3	OEMP_4	OEMP_5	OEMP_6
OEMP_1	Correlación de Pearson	1	,203(*)	,420(**)	,505(**)	,443(**)	,373(**)
	Sig. (bilateral)		,011	,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156	156	156
OEMP_2	Correlación de Pearson	,203(*)	1	,418(**)	,372(**)	,391(**)	,306(**)
	Sig. (bilateral)	,011		,000	,000	,000	,000
	N	156	156	156	156	156	156
OEMP_3	Correlación de Pearson	,420(**)	,418(**)	1	,509(**)	,365(**)	,453(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	156	156	156	156	156	156
OEMP_4	Correlación de Pearson	,505(**)	,372(**)	,509(**)	1	,433(**)	,386(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	156	156	156	156	156	156
OEMP_5	Correlación de Pearson	,443(**)	,391(**)	,365(**)	,433(**)	1	,487(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	156	156	156	156	156	156
OEMP_6	Correlación de Pearson	,373(**)	,306(**)	,453(**)	,386(**)	,487(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	156	156	156	156	156	156

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 18: Correlaciones para validez convergente de Capacidad de Innovación**Correlaciones**

		INOV_1	INOV_2	INOV_3
INOV_1	Correlación de Pearson	1	,649(**)	,625(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	156	156	156
INOV_2	Correlación de Pearson	,649(**)	1	,678(**)
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	156	156	156
INOV_3	Correlación de Pearson	,625(**)	,678(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	156	156	156

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

4.3 Validez discriminante

Validez discriminante se refiere al grado en el cual las medidas de constructos conceptualmente distintos difieren entre ellas. Tradicionalmente, se ha evaluado con la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala, debiendo presentar mayor correlación con el factor resultante de cada componente (Tse et al., 2003). Los

resultados de las tablas de correlación para las escalas de Orientación al Mercado y Orientación al aprendizaje que se presentan en las tablas 19 y 20 respectivamente, muestran una clara evidencia de la mayor correlación significativa al nivel de 0,01 de los ítems de cada elemento para con el factor de su propio componente.

Tabla 19: Correlaciones para validez discriminante de la escala de Orientación al Mercado

	Orientación Cliente	Orientación Competencia	Coordinación Interfuncional
OCLI1	0,71	0,25	0,53
OCLI2	0,76	0,38	0,57
OCLI3	0,75	0,35	0,53
OCLI4	0,63	0,23	0,49
OCLI5	0,72	0,43	0,60
OCLI6	0,80	0,38	0,55
OCOM1	0,33	0,78	0,38
OCOM2	0,32	0,81	0,47
OCOM3	0,33	0,81	0,45
OCOM4	0,50	0,76	0,60
CFUN1	0,59	0,47	0,79
CFUN2	0,69	0,51	0,84
CFUN3	0,61	0,48	0,82
CFUN4	0,56	0,51	0,82

All correlations are statistically significant at ,01 level.

Tabla 20: Correlaciones para validez discriminante de la escala de Orientación al Aprendizaje

	Compromiso Aprendizaje	Visión Compartida	Mente Abierta
CAPR1	0,79	0,21	0,53
CAPR2	0,88	0,31	0,54
CAPR3	0,78	0,27	0,45
CAPR4	0,85	0,33	0,63
CAPR5	0,74	0,29	0,46
VCOM1	0,24	0,80	0,38
VCOM2	0,35	0,89	0,47
VCOM3	0,30	0,89	0,35
VCOM4	0,30	0,83	0,40
MAB1	0,51	0,47	0,85
MAB2	0,58	0,41	0,86
MAB3	0,51	0,34	0,72
MAB4	0,47	0,29	0,76

All correlations are statistically significant at ,01 level.

Una versión modificada del procedimiento anterior, recomendada por Burnkrant y Page (1982) y utilizada por Tse et al. (2003) para evaluar la validez discriminante de escalas con dos o más componentes, consiste en comparar la bondad del ajuste de dos modelos

de medida para las tres dimensiones de la escala de Orientación al Mercado y las tres escalas de Orientación al Aprendizaje, uno que considera una correlación perfecta entre los tres componentes (el modelo con restricción, M_c) y el otro modelo que no considera esta restricción (modelo sin restricción, M_u). El modelo sin restricción debe lograr un mejor ajuste que el modelo con correlación perfecta, ya que mostraría evidencia de validez discriminante. Las tablas 21 y 22 muestran los resultados e indican con claridad las diferencias a favor del modelo sin restricción en cada uno de los parámetros de medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia. En resumen, el análisis previo muestra que las escalas de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje utilizadas en el estudio tienen notable validez discriminante.

Tabla 21: Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de Orientación al Mercado (M_c) Vs. (M_u)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo con correlación perfecta entre componentes (M_c)	Correlación sin restricción entre componentes (M_u)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico ji-cuadrado (Grados libertad)	189,204(77)	168,781 (74)
Noncentrality Parameter (NCP)	112.204	94.781
Goodness of Fit Index (GFI)	0.856	0.875
Root Mean Square Residual (RMR)	0.346	0.077
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.097	0.091
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.582	1.489
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.803	0.822
Normed Fit Index (NFI)	0.820	0.840
Incremental Fit Index (IFI)	0.885	0.903
Relative Fit Index (RFI)	0.788	0.803
Comparative Fit Index (CFI)	0.883	0.901
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0.608	0.616
Normed Chi-Square	2.457	2.281
Akaike Information Criterion (AIC)	245.204	230.781

Tabla 22: Comparación del análisis factorial confirmatorio para validez discriminante de Orientación al Aprendizaje (M_c) Vs. (M_u)

Medidas de bondad de ajuste	Modelo con correlación perfecta entre componentes (M_c)	Correlación sin restricción entre componentes (M_u)
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico χ^2 -cuadrado (Grados libertad)	156,484 (65)	114,149 (62)
Noncentrality Parameter (NCP)	91.484	52.149
Goodness of Fit Index (GFI)	0.867	0.896
Root Mean Square Residual (RMR)	0.602	0.067
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.095	0.074
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.345	1.111
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.814	0.848
Normed Fit Index (NFI)	0.861	0.899
Incremental Fit Index (IFI)	0.914	0.951
Relative Fit Index (RFI)	0.833	0.873
Comparative Fit Index (CFI)	0.913	0.950
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	0.610	0.611
Normed Chi-Square	2.407	1.841
Akaike Information Criterion (AIC)	208.484	172.149

4.4 Validez concurrente

La consistencia interna es necesaria pero no condición suficiente para validez. Por ejemplo, las tres dimensiones de la Orientación al Mercado, pueden estar relacionadas con su propio constructo, pero no prueba que estén relacionadas con el constructo específico de Orientación al Mercado. Es necesario mostrar que las medidas se comportan como se espera en relación a otros constructos. Así, esta sección tratará de evaluar que tan bien los parámetros de las escalas correlacionan con otras medidas relacionadas.

La validez concurrente de las escalas Orientación al Mercado, de Orientación Empresarial y de Capacidad de Innovación, se evalúa examinando su correlación con la

escala de Orientación al Aprendizaje. Encontrar una correlación significativa entre estas medidas con la escala de Orientación al Aprendizaje, implica alcanzar de manera satisfactoria la validez concurrente. Se procede a continuación a justificar la relación entre las tres medidas del modelo (Orientación al Mercado, Orientación Empresarial y Capacidad de Innovación) con la escala seleccionada para la prueba (Orientación al Aprendizaje) con el propósito de poder evaluar la validez concurrente.

De forma sintética, aprendizaje organizacional es el desarrollo de nuevo conocimiento. La Orientación al Aprendizaje son las percepciones que tenemos de la realidad, que tienen potencial para influenciar la conducta. Para Sinkula (1994) la Orientación al Aprendizaje es un proceso de tres etapas que incluye la adquisición de información, la diseminación de información y la interpretación compartida de la información. Estas etapas están muy relacionadas con las tres características de la Orientación al Mercado propuestas con Narver y Slater (1990), Orientación al Cliente y a la Competencia que tienen relación con la adquisición de información, además de Coordinación Interfuncional, que tiene relación con la diseminación e interpretación compartida de la información. La relación entre Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje ha sido estudiada por diversos autores (Baker y Sinkula, 1999b; Santos, et al., 2005: Slater y Narver, 1995).

Los resultados de la tabla 23 para el modelo de la figura 8, muestran que existe un coeficiente de correlación de 0,238 significativo al nivel de 0,01 entre estas dos medidas. El ajuste del modelo tiene como parámetros la χ^2 normalizada de 2,102. GFI = 0,78. RMSEA = 0,08. CFI = 0,84, valores aceptables de acuerdo a los parámetros propuestos por Hair et al. (1998). Los resultados de la bondad de ajuste del modelo se presentan en el anexo 10 por lo que presenta evidencia de la validez de contenido de la escala de Orientación al Mercado.

Figura 8: Validez concurrente de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje: Concurrente

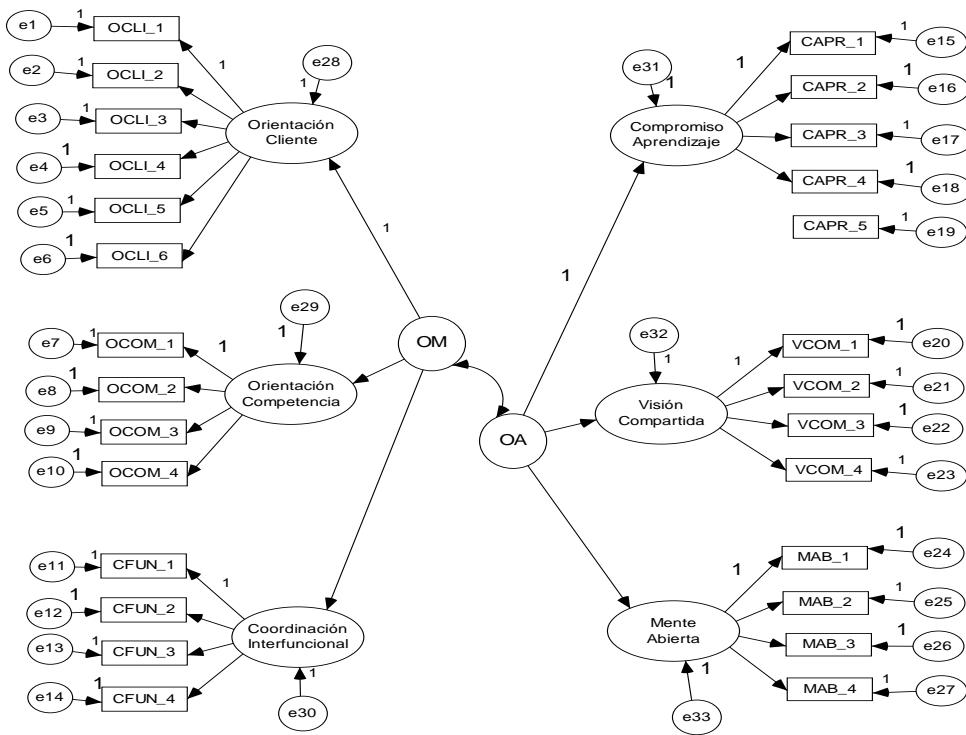


Tabla 23: Correlación entre Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje

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

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

De acuerdo con Slater y Narver (1995), La Orientación Empresarial está fuertemente asociada con la Orientación al Aprendizaje, ya que al analizar las características del aprendizaje organizacional efectivo, la adquisición de conocimiento externo vía exploración, requiere iniciativa, cualidad relacionada con la proactividad, requiere suposiciones retadoras para crear aprendizaje generativo, relacionado con la autonomía y la creatividad. Además de rápido desarrollo de nuevas conductas para influenciar el aprendizaje, elemento relacionado con la toma de decisiones y la agresividad competitiva. Varios estudios se han realizado para analizar la relación entre la Orientación Empresarial y la Orientación al Aprendizaje, entre ellos destacan los del número especial de la Revista Entrepreneurship Theory and Practice de julio de 2005 (Cope, 2005; Dutta y Crossan, 2005; Harrison y Leitch, 2005; Politis, 2005).

Los resultados de la tabla 24 para el modelo de la figura 9, indican que existe un coeficiente de correlación significativo con un valor de 0,271 al nivel de 0,01 entre estas dos medidas, El ajuste del modelo tiene como parámetros la χ^2 normalizada de 2,032. GFI = 0,841, RMSEA = 0,08. CFI = 0,89. De nuevo, valores aceptables de acuerdo a los parámetros establecidos por Hair et al. (1998). Los resultados de la bondad de ajuste del modelo se presentan en el anexo 11 por lo que presenta evidencia de la validez de contenido de la escala de Orientación Empresarial.

Figura 9: Validez concurrente de Orientación Empresarial y Orientación al Aprendizaje: Concurrente

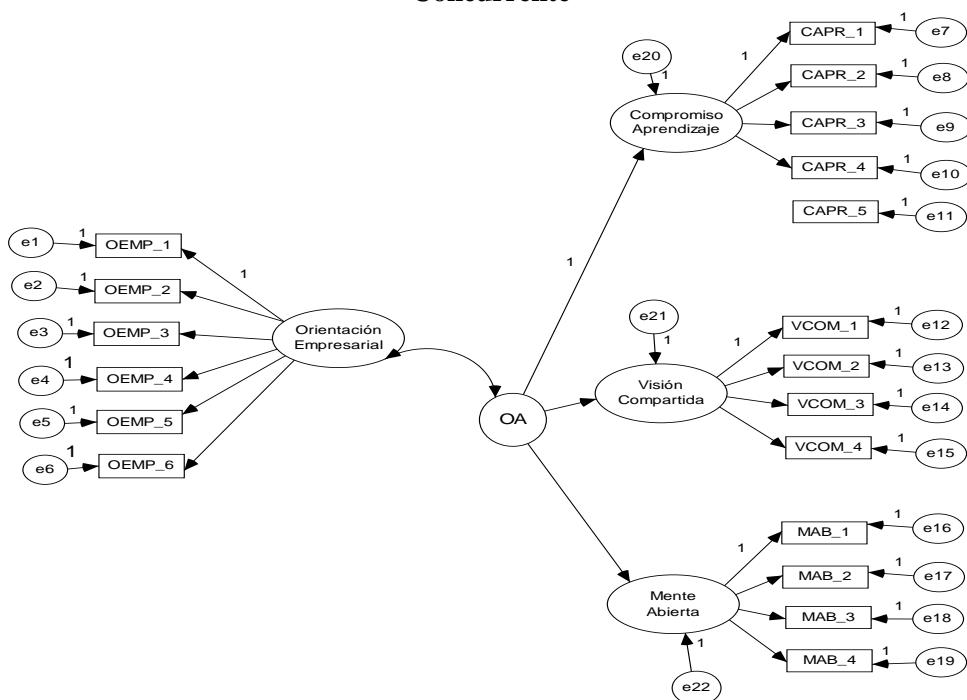


Tabla 24: Correlación entre Orientación Empresarial y Orientación al Aprendizaje

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientación_Empresarial<--> OA	.271	.064	4.213	***	

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

El aprendizaje facilita cambios en comportamiento, que conducen a la mejora del desempeño (Sinkula, 1994). Esta mejora del desempeño es posible a través de la innovación, no es posible mejorar la organización sin realizar algún cambio o innovación en productos o procesos. La relación entre la Capacidad de Innovación y la

Orientación al Aprendizaje ha sido estudiada por varios autores (Baker y Sinkula, 2002; Corbett, 2005; Hult et al., 2004; Hurley y Hult, 1998).

Los resultados de la tabla 25 para el modelo de la figura 10, muestran que existe un coeficiente de correlación de 0,229 significativo al nivel de 0,01 entre estas dos medidas. El ajuste del modelo tiene como parámetros la χ^2 normalizada de 2,41. GFI = 0,841, RMSEA = 0,096. CFI = 0,888. Los resultados de la bondad de ajuste del modelo se presentan en el anexo 12 por lo que presenta evidencia de la validez de contenido de la escala de Capacidad de Innovación.

Figura 10: Validez concurrente de Capacidad de Innovación y Orientación al Aprendizaje: Concurrente

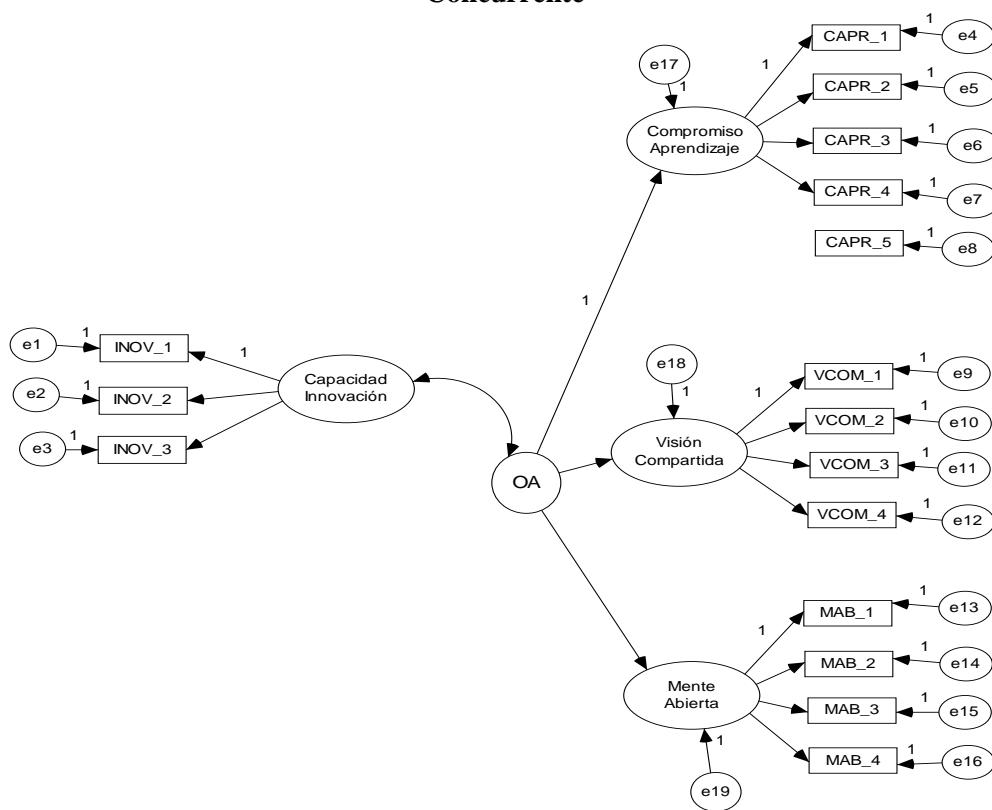


Tabla 25: Correlación entre Capacidad de Innovación y Orientación al Aprendizaje

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Capacidad_Innovación <--> OA	.229	.065	3.550	***	

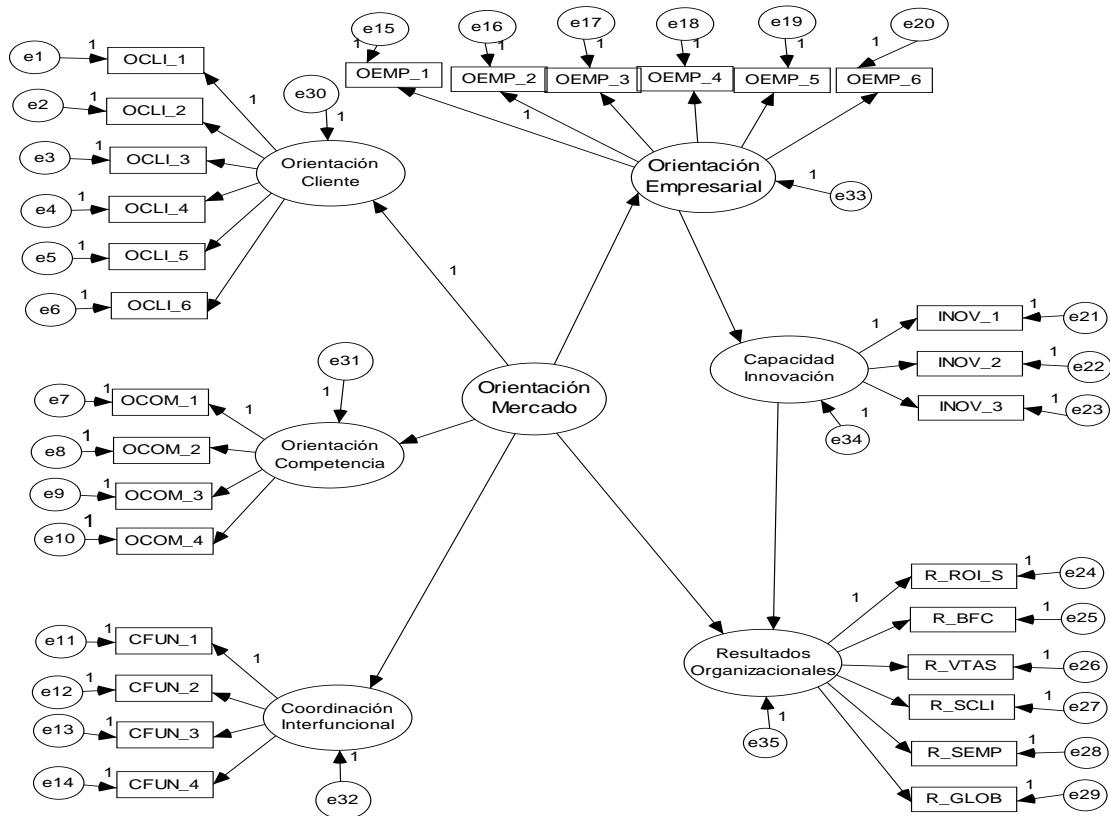
***All correlations are statistically significant at ,01 level.

4.5 Resultados del modelo propuesto

Habiendo demostrado que las escalas de OM, OE y CI poseen todas las propiedades psicométricas deseables para una escala válida, esta sección reporta los resultados del modelo propuesto.

Dicho modelo se presenta en la figura 11. El ajuste del modelo es aceptable, presentando los siguientes parámetros: χ^2 normalizada = 1.772, RMSEA= 0.071, GFI= 0.788 y CFI= 0.881.

Figura 11: Modelo propuesto



Para el contraste de las hipótesis, la tabla 26 muestra la correlación entre las variables del modelo. Tal como se esperaba, las cuatro hipótesis quedan contrastadas, todas con un nivel de significación de 0.01. Respecto a la hipótesis 1, la correlación entre la CI y los resultados es positiva (0.385) al nivel de significación comentado más arriba. Por lo tanto, la CI es un antecedente importante de los resultados de la empresa, conclusión

que coincide con la de otros estudios realizados anteriormente (Henard y Szymanski, 2001).

La hipótesis 2 queda contrastada también con la elevada correlación positiva y significativa de 0.967 entre la OE y la CI. Este resultado está de acuerdo con el estudio de Kropp et al. (2006). Se confirma además la hipótesis 3, con la correlación positiva y significativa de 0.726 entre la OM y la OE. Esta correlación coincide con la obtenida en el estudio de Bhuiyan et al. (2005), y se diferencia del estudio de Matsuno et al. (2002) en el que las relaciones causa-efecto son inversas a las que se presentan en este trabajo.

Finalmente, la hipótesis 4 se confirma con el resultado de 0.926 en la correlación entre la OM y los resultados. Si bien esta relación ha sido estudiada ampliamente en el pasado (Cadogan et al., 1999; Jaworski y Kholi, 1993; Narver y Slater, 1990), es interesante comprobar que también para las pequeñas y medianas empresas de reciente creación esta relación es significativa, ya que no existía hasta ahora evidencia empírica para este tipo de empresas.

Tabla 26: Correlación entre variables del modelo propuesto.

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

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

Finalmente, comparamos nuestro modelo con una adaptación de dos modelos alternativos a los que nos hemos referido anteriormente. El modelo A se basa en la aportación del modelo de Hult et al. (2004), que considera la OM y la OE como factores coetáneos e independientes en su relación con respecto a la innovación. El modelo B es una adaptación de los modelos de Matsuno et al. (2002) y de Avlonitis y Savalou (2007).

En la figura 12 se presentan los tres modelos analizados. Los resultados de la tabla 27 muestran que nuestro modelo tiene el mejor ajuste de acuerdo a los valores de los parámetros propuestos por Hair et al. (1998). El valor de PNFI de 0.698 vs. 0.682 y 0.674 de los modelos A y B, respectivamente, indica que existen diferencias

importantes entre los tres modelos y que es válida la comparación. El valor mayor de PGFI de 0.67 vs. 0.66 en los modelos A y B también presenta un mejor ajuste en nuestro modelo. En relación a las medidas absolutas e incrementales de ajuste, así como las de parsimonia, el modelo propuesto ofrece los mejores parámetros: χ^2 normalizada = 1.772 (contra 1.92 y 1.98 de los modelos A y B respectivamente), RMSEA = 0.071 (contra 0.080 y 0.077), GFI = 0.788 (contra 0.778 y 0.779), CFI = 0.881 (contra 0.848 y 0.858).

En relación a los indicadores comparativos para evaluar el nivel de bondad de ajuste del modelo, el valor ECVI de 5.1 de nuestro modelo vs. 5.4 y 5.6 de los modelos A y B implica un mejor ajuste, al igual que el valor AIC de 785.7 vs. 838.0 y 863.3 de los modelos A y B respectivamente. En resumen, todos los parámetros son favorables al modelo propuesto en esta investigación. Los anexos 13 y 14 muestran los diagramas de los modelos A y B respectivamente.

Figura 12: Modelo propuesto y modelos alternativos

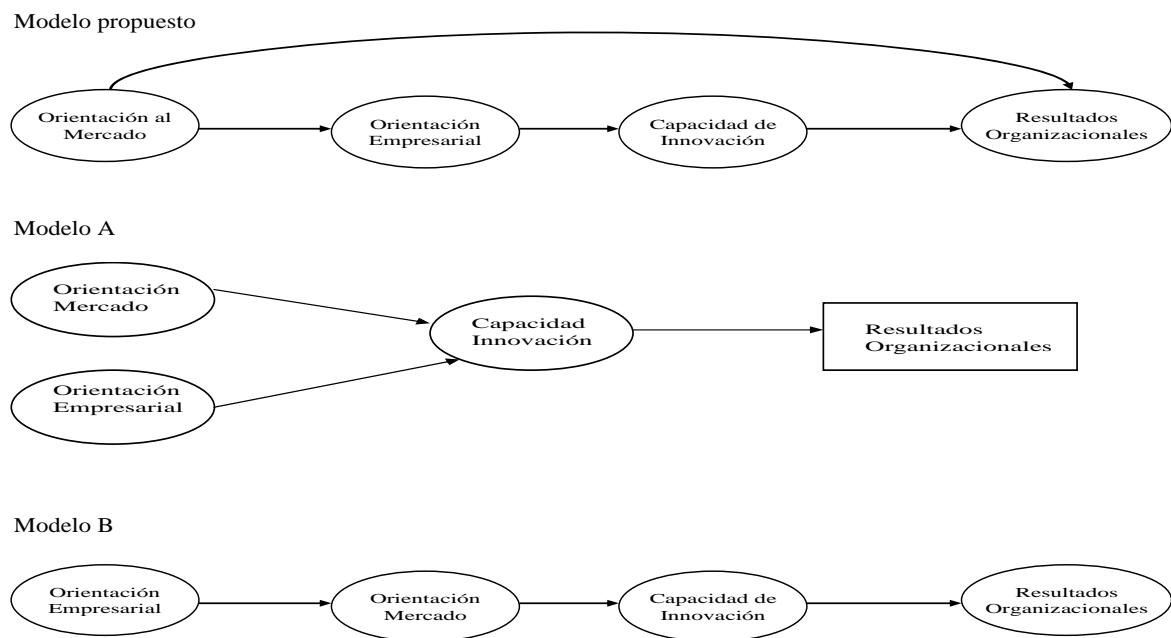


Tabla 27. Comparación de la bondad de ajuste de los modelos A, propuesto y B.

Medidas de bondad de ajuste	Modelo A	Modelo 2 Propuesto	Modelo B
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>			
Estadístico ji-cuadrado	0.000	0.000	0.000
Noncentrality Parameter (NCP)	338.979	285.713	364.346
Goodness of Fit Index (GFI)	0.779	0.788	0.778
Root Mean Square Residual (RMR)	0.210	0.097	0.178
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.077	0.071	0.080
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	5.406	5.069	5.570
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>			
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.741	0.751	0.739
Normed Fit Index (NFI)	0.746	0.766	0.737
Incremental Fit Index (IFI)	0.860	0.882	0.850
Comparative Fit Index (CFI)	0.858	0.881	0.848
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>			
Parsimonius Normed Fit Index (PNFI)	0.682	0.698	0.674
Parsimonius Goodness of Fit Index (PGFI)	0.664	0.671	0.663
Normed Chi-Square	1.914	1.772	1.982
Akaike Information Criterion (AIC)	837.979	785.713	863.346
Bozdogan's Transformation (CAIC)	1097.170	1048.950	1122.537

5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

La investigación previa ha estudiado el efecto de la Capacidad de Innovación, de la Orientación Empresarial y de la Orientación al Mercado en los Resultados Organizacionales a través de modelos que consideran estos factores de manera parcial (Baker y Sinkula, 2002; Hurley y Hult, 1998). O bien, los modelos que han integrado estos factores lo han hecho con diferentes formas de relación causa-efecto a las que se presentaron en este estudio (Avlonitis y Savalou, 2007; Matsuno et al., 2002).

La presente investigación ha propuesto un nuevo modelo que presentó el mejor ajuste comparado con los otros estudios que han considerado características similares. Específicamente se propuso la Capacidad de Innovación como antecedente de los Resultados Organizacionales, comprobamos que esta relación es positiva y significativa para pymes de reciente de creación. Coincide con los resultados obtenidos por (Gatignon y Xurueb, 1997; Henard y Szymanski, 2001). Esto implica que el éxito en los

resultados organizacionales, base para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados, tiene un esfuerzo previo de innovación de nuevos productos/servicios, innovación en procesos o nuevas ideas en estructura organizacional o prácticas de gestión.

Como habíamos comentado previamente, a pesar de que la Capacidad de Innovación es uno de los factores estratégicos sobre las cuales la gerencia tiene considerable control, relativamente poco se sabe sobre los hilos conductores de la innovación y cómo se puede tener mayor efectividad en el éxito de nuevos productos en el mercado (Hult, et al., 2004). Por este motivo, en nuestro estudio incluimos como antecedente de la Capacidad de Innovación la Orientación Empresarial.

La comprobación de la correlación entre la Capacidad de Innovación y la Orientación Empresarial, analizada en sus inicios por Covin y Slevin (1989), también se confirma en nuestro estudio. Aportando al vacío de evidencia empírica en empresas de reciente creación la importancia de esta relación. Por lo tanto, el proceso de selección de oportunidades valiosas de mercado, sabiendo que no se da por generación espontánea, se fundamenta en la guía de una Orientación Empresarial sin temor a la incertidumbre, con autonomía y capacidad de decisión para aprovechar las oportunidades de mercado a través de las innovaciones en la empresa.

En el estudio se confirma además la relación entre la OM como antecedente de la OE. Para las pequeñas y medianas empresas hosteleras de nuestra investigación, los resultados muestran la importancia de una fuerte relación en este binomio.

Si se tiene una fuerte Orientación Empresarial y débil Orientación al Mercado, probablemente las pymes de reciente creación, fallen no solo en su capacidad de identificar adecuadamente las oportunidades de mercado, sino también en priorizar las que tienen un mayor potencial. Como resultado se tendrá falta de apoyo de los consumidores para las innovaciones afectando los resultados organizacionales. Por otro lado, una fuerte Orientación al Mercado y una débil Orientación Empresarial, facilita conocer bien las expectativas de los clientes y características de la competencia. Sin embargo, podrá fallar la habilidad para lograr que los planes se lleven a la acción, por

temor a la incertidumbre o aversión al riesgo que implica el posterior lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado (Baker y Sinkula, 2006).

De acuerdo con Freeman (1994), las innovaciones pueden ser de tipo incremental o radical. Los pequeños cambios incrementales en los productos o procesos existentes se pueden realizar a través del conocimiento de las necesidades de los clientes y acciones de la competencia, fruto de la OM. Sin embargo, los cambios radicales que implican grandes modificaciones en el diseño o generación de nuevos productos como consecuencia del desarrollo tecnológico y no de la información de mercado, hacen necesario el apoyo de una OE con iniciativa y sin temor al riesgo para llevarlos a cabo.

La relación directa entre la Orientación al Mercado y los Resultados Organizacionales es también positiva y significativa en nuestra investigación. Hicimos este análisis a pesar de que muchos autores lo han realizado en el pasado (Cadogan et al., 1999; Jaworski y Kholi, 1993; Narver y Slater, 1990) para comprobar que también para pymes de reciente creación esta relación es significativa, debido al vacío en la literatura revisada, que no había explorado en el pasado dicha relación para este tipo de empresas. Conocer las expectativas y necesidades del consumidor, conocer las acciones de la competencia, difundir esta información entre las distintas áreas de la empresa y coordinar sus esfuerzos para lograr satisfacer al cliente, impacta de manera directa en los resultados organizacionales.

Consideramos relevante señalar que en el origen de la estrategia por el logro de mejores Resultados Organizacionales se encuentra la Orientación al Mercado. Esto supone apreciar el papel fundamental del marketing en las pymes de reciente creación, a través del contacto frecuente con los clientes actuales y potenciales para conocer y satisfacer sus expectativas, así como valorar los puntos fuertes y débiles de los competidores y responder rápidamente a sus acciones. Por último, no olvidar la comunicación y coordinación eficaz de los distintos departamentos de la empresa para el logro de ventajas competitivas en el mercado.

Otra conclusión destacada es la constatación de la importancia de la innovación como el lazo de unión entre el mercado y el éxito organizacional. Para Drucker (1985) la innovación es necesaria debido al entorno de negocios actual con alta competencia.

Según este autor los cambios en el mercado y en la industria son una de las principales fuentes para la innovación. Esta relación también fue considerada por Han et al. (1998) al concluir que la innovación es el eslabón perdido entre los esfuerzos de mercado y los resultados empresariales. En las decisiones sobre innovación debe participar tanto la alta dirección como las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, operaciones, I+D, etc.), por lo que resulta necesaria la existencia de una cultura organizativa que fomente la coordinación de los esfuerzos de las distintas áreas de la organización en el logro de unos mejores resultados (Hult et al., 2004).

De esta manera, así como existen los programas de capacitación para la creación de empresas por parte de la gestión pública, es importante también el ofrecimiento de programas de capacitación en marketing para los emprendedores de nuevos negocios. Para el éxito en sus iniciativas empresariales es necesario el dominio de conceptos de marketing. De esta manera, se podrá mejorar notablemente el alto índice de fracaso actual en empresas de nueva creación.

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

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

los resultados de la empresa son resultados subjetivos; en el futuro el análisis puede hacerse desde el enfoque de trabajar con resultados objetivos. Como futura línea de investigación, ya que el estudio se realizó para una muestra de empresas de reciente creación; sería interesante comparar resultados en empresas del mismo sector turístico pero ya consolidadas en el mercado.

Bibliografía

- Álvarez, L., Santos, M. y Vázquez, R. (2000): Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos Moderadores en la Relación OM-Resultados, *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 4, No 1, pp. 7-41.
- Appiah-Adu, K. (1997): Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?, *Journal of Euro-Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 1-27.
- Arbuckle, J.L. y Wothke W. (2003): AMOS 5.0: *users guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1997): Marketing orientation and company performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- Avlonitis, G.J. y Salavou, H. (2007): Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 566-575.
- Bagozzi, R.P. y Phillips, L.W. (1982): Representing and testing organizational theories: a holistic construal, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-489.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999a): Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4., No.4, pp. 295-308.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999b): The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 411-427.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2002): Market orientation, learning organization and product innovation: delving into the organization's black box, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 5-23.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2005): Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 No 4., pp. 461-475.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2006): The complementary effect of market orientation and entrepreneurial orientation on firm profitability, EMAC., pp. 1-14.
- Barney, J. (1986): Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No 1., pp. 99-120.

- Bhuiyan, S.N. (1998): An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies, *Journal of Business Research*, Vol. 43, pp. 13-25.
- Bhuiyan, S.N., Menguc, B. y Bell, S.J. (2005): Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 58., pp. 9-17.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A. y Sánchez, J. (2005): El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales, el efecto moderador del entorno, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 23, pp. 139-164.
- Bohlmann, J.D., Golder, P.N. y Mitra, D. (2002): Deconstructing the pioneer's advantage: examining vintage effects and consumer valuations of quality and variety" *Management Science*, Vol. 48, No. 9, pp. 1175-1195.
- Burnkrant, R.E. y Page, T.J. (1982): An examination of the convergent, discriminant and predictive validity of Fishbein's behavioral intention model, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 526-550.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. y Mortanges, C.P. (1999): A measure of market export orientation: scale development and cross-cultural validation, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 689-707.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. y Siguaw, J.A. (2002): Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 615-626.
- Cadogan, J.W., Cui, C.C. y Li, E.K.Y. (2003): Export market-oriented behaviour and export performance: the moderating roles of competitive intensity and technological turbulence, *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 5, pp. 493-513.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A. y Jaramillo, F. (2004): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 179-200.
- Carpenter, G.S. y Nakamoto, K. (1989): Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 285-298.
- Christensen, C. y Bower, J. (1996): Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 197-218.
- Cope, J. (2005): Toward a dynamic learning perspective, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 373-397.
- Corbett, A. C. (2005): Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 473-491.
- Covin J.G. y Slevin, D.P. (1988): The influence of organizational structure on the utility of entrepreneurial top management style, *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 217-234.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, pp. 7-24.

- Damanpour, F. (1991): Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, pp. 555-590.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 93-121.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. y Covin, J.G. (1997): Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 677-695.
- Drucker, P. (1985): The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, págs. 67-72.
- Dutta, D.K. y Crossan, M.M. (2005): The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4i organizational learning framework, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 425-449.
- Entrialgo, M., Fernández, E. y Vázquez, C.J. (2000): Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: some Spanish evidence, *Enterprise & Innovation Management Studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 187-205.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez C.J. (1996): Factores explicativos de la rentabilidad empresarial, *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 4, No. 12, pp. 139-149.
- Freeman, C. (1994): The economics of technical change, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 18, pp. 463-514.
- Gatignon, H. y Xurueb, J.M. (1997): Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 77-90.
- George, G. y Zahra, S.A. (2002): Culture and its consequences for entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, pp. 5-8.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Cataluña informe ejecutivo (2005), Generalitat de Catalunya, Diputació Barcelona, Institut de Estudis Regionals y Metropolitans de Barcelona, Universitat Autónoma de Barcelona.
- Golden, P.A., Doney, P.M., Johnson, D.M. y Smith, J.R. (1995): The dynamics of a marketing orientation in transition economies: a study of Russian firms, *Journal of International Marketing*, Vol. 33, No. 2, pp. 29-49.
- Golder, P.N. y Tellis, G.J. (1993): Pioneer advantage - marketing logic or marketing legend" *Journal of Marketing Research* Vol. 30, No. 2, pp. 158-170.
- Gómez, J.E. y Mayer, E.L. (2006): La ventaja o desventaja del pionero: la balanza después de dos décadas de investigación, ACEDE Valencia, España 2006.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
- Greenley, G. (1995): Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies, *British Journal of Management*, Vol. 6 (December), pp. 1-13.
- Grewal, R. y Tansuhaj, P. (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 67-80.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998): *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Han J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998): Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45.

- Harris, L. C. (2001): Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies, *Journal of Management Studies*, Vol. 38 (January), pp. 17-43.
- Harrison, R.T. y Leicht, C.M. (2005): Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 351-371.
- Henard, D.H. y Szymanski, D.M. (2001): Why some new products are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 362-375.
- Hill, C.W. y Deeds, D.L. (1996): The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a neo-austrian perspective, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 429-451.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004): Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management* Vol.33, pp. 429-438.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D. y Slater, S. (2005): Market orientation and performance, an integration of disparate approaches, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1173-1181.
- Hult, G.T.M., Snow, C. y Kandemir, D. (2003) : The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 401-426.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998): Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54.
- Im, S. y Workman Jr. J.P. (2004): Market orientation, creativity and new product performance in high technology firms, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 114-132.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. y (1993): Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), No. 3, pp. 53-70.
- Kara, A., Spillan, J. y DeShields, O. (2005): The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No 2., pp. 105-118.
- Kardes, F.R., Kalyanaram, G. (1992): Order-of-entry effects on consumer memory and judgement – an information integration perspective, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 343-357.
- Kardes, F.R., Kalyanaram, G., Chandrashekaran, M. y Dornoff R.J. (1993): Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 62-75.
- Kirca, A., Jayachandran, S. y Bearden, W. (2005): Market orientation: a meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24-41.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), No. 2, pp. 1-18.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): MARKOR a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467-477.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. y Weaver, K. M. (2002): Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 26, No. 4, pp. 71-95.

- Kropp, F., Lindsey, N.J. y Shoham, A. (2006): Entrepreneurial, market, and learning organizations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms, *International Marketing Review*, Vol.23, No. 5, pp. 504-523.
- Kropp, F. y Zolin, R. (2005): Technological entrepreneurship and small business innovation research programs, *Academy of Marketing Sciences Review*, Vol. 2005, No. 7, available at: www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf.
- Kumar, K., Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): Examining the market orientation-performance relationship: a context specific study, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 201-233.
- Lafferty, B.A. y Hult, G.T.M. (2001): A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (1/2), pp. 92-109.
- Lambkin, L. (1988): Order of entry and performance in new markets" *Strategic Management Journal* , Vol. 9, pp. 127-140.
- Lee, H.L. (2002): Aligning supply chain strategies with product uncertainties, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 105-119.
- Lee, S.M. y Peterson, S.J, (2000): Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness, *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, pp. 401-416.
- Lieberman, M. y Montgomery, D. (1988): 1st-Mover advantages, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.
- Liu, S.S., Luo, X. y Shi, Y. (2003): Market-oriented organizations in an emerging economy a study of missing links, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 481-491.
- Llonch, J. y López. P. (2004): La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, Vol. 21, pp. 65-88.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (2001): Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 429-451.
- Luque, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Matsuno, K. y Mentzer, J.T. (2000): The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. y Özsomer, A. (2002): The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, Vol. 66 (July), pp. 18-32.
- Mazaira, A. (2002): La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia, *Tesis Doctoral*, Universidad de Vigo.
- Moorman, C. (1995): Organizational market information processes; cultural antecedents and new product outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 318-335.
- Naman, J.L. y Slevin, D.P. (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-153.

- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), No. 4, pp. 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachlan, D.L. (2004): Responsive and proactive market orientation and new product success, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21., pp. 334-347.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, Mc. Graw Hill, New York, N.Y.
- Parry, M. y Bass, F.M. (1990): When to lead or follow? it depends" *Marketing Letters*, Vol. 1, No. 3, pp. 187-198.
- Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No 3, pp. 57-83.
- Phillips, L.W. y Bagozzi, R.P. (1986): On measuring organizational properties of distribution channels: methodologies issues in the use of key informants, *Research in Marketing*, Vol. 8, 313-369.
- Politis, D. (2005): The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No. 4, pp. 399-424.
- Ravindranath, M. y Grover, R. (1998): From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 1-12.
- Robinson, W.T. y Fornell, C. (1985): Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research* , Vol. 22, No. 3.
- Robinson, W.T., Fornell, C. y Sullivan, M. (1992): Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 609-624.
- Rose, G. M. y Shoham, A. (2002): Export performance and market orientation: establishing an empirical link, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 217-225.
- Rumelt, R.P. (1991): How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-185.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I. y Vázquez, R. (2005): Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 187-202.
- Shoham, A., Rose, G.M. y Kropp, F. (2005): Market orientation and performance: a meta-analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 5, pp. 435-454.
- Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001): An examination into the causal logia of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the Resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 907-934.
- Schmalensee, R. (1985): Do markets differ much?, *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 341-351.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard, Press. Cambridge, MA.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R. y Lee, J. (2005): Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type, *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 36-57.
- Sinkula, J.M. (1994): Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), No. 1, pp. 35-45.

- Sinkula, J.M., Baker, W. y Noordewier, T.G. (1997): A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (fall), pp. 305-318.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), No. 3, pp. 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000): The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication, *Journal of Business Research*, Vol. 48, pp. 69-73.
- Tse, A.C.B., Sin L.Y.M., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y. y Chow, R. (2003): Market Orientation and business performance in a Chinese business environment, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 227-239.
- Tzokas, N., Carter, S. y Kyriazopoulos, P. (2001): Marketing and entrepreneurial orientation in small firms, *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol.2, No. 1, pp. 19-33.
- Urban, G.L., Carter, T., Gaskin, S., Mucha, Z. (1986): Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications, *Management Science* , Vol. 32, No. 6, pp. 645-659.
- Urbano, D. (2006): *La creación de empresas en Catalunya: Organismos de apoyo y actitudes hacia la actitud emprendedora*. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball i Industria, Centre de Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), Barcelona.
- Vázquez, R., Santos, M.L. y Álvarez, L.I. (2000): Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado, efectos moderadores en la relación orientación al mercado resultados, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 14, No. 1, pp. 7-42.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No 2, pp. 171-180.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 71-91.
- Yoon, S. y Lee, S. (2005): Market oriented culture and strategy: are they synergistic?, *Marketing Bulletin*, Vol. 16 No 4., pp. 1-20.

Anexo 1: Comprobación de medias para las respuestas del primer y segundo envío postal.

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias						95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias		
							Inferior	Superior	
OCLI_1	Se han asumido varianzas iguales	1.57	,212	-,400	154	,699	,058	,145	,344 ,228
	No se han asumido varianzas iguales			-,401	153	,699	,058	,145	,344 ,228
OCLI_2	Se han asumido varianzas iguales	,681	,411	-,1.5	154	,137	,252	,169	,585 ,081
	No se han asumido varianzas iguales			-,1.5	148	,138	,252	,169	,586 ,082
OCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	,133	,716	-,907	154	,366	,200	,220	,634 ,235
	No se han asumido varianzas iguales			-,906	152	,367	,200	,220	,635 ,236
OCLI_3	Se han asumido varianzas iguales	1.12	,292	,563	154	,574	,100	,178	,251 ,452
	No se han asumido varianzas iguales			,562	151	,575	,100	,178	,252 ,453
OCLI_4	Se han asumido varianzas iguales	2.36	,127	,246	154	,806	,045	,183	,316 ,406
	No se han asumido varianzas iguales			,247	152	,805	,045	,182	,315 ,406
CFUN_1	Se han asumido varianzas iguales	,765	,383	2,243	154	,026	,344	,153	,041 ,647
	No se han asumido varianzas iguales			2,247	152	,026	,344	,153	,042 ,646
OCLI_5	Se han asumido varianzas iguales	,263	,608	-,1.1	154	,279	,194	,178	,546 ,159
	No se han asumido varianzas iguales			-,1.1	153	,279	,194	,178	,546 ,159
CFUN_2	Se han asumido varianzas iguales	,806	,371	-,987	154	,325	,168	,170	,504 ,168
	No se han asumido varianzas iguales			-,987	154	,325	,168	,170	,504 ,168
OCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	,025	,875	,308	154	,759	,067	,216	,361 ,494
	No se han asumido varianzas iguales			,308	154	,759	,067	,216	,361 ,494
OCLI_6	Se han asumido varianzas iguales	,018	,892	-,151	154	,880	,029	,192	,408 ,350
	No se han asumido varianzas iguales			-,151	154	,880	,029	,192	,408 ,350
OCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	2.00	,159	,299	154	,765	,059	,197	,330 ,447
	No se han asumido varianzas iguales			,300	153	,765	,059	,196	,329 ,447
CFUN_3	Se han asumido varianzas iguales	,001	,980	-,704	154	,483	,124	,176	,471 ,224
	No se han asumido varianzas iguales			-,704	154	,482	,124	,176	,471 ,223
OCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	,003	,957	-,058	154	,954	,011	,182	,371 ,350
	No se han asumido varianzas iguales			-,058	154	,954	,011	,182	,371 ,350
CFUN_4	Se han asumido varianzas iguales	3.18	,077	,725	154	,470	,122	,168	,210 ,453
	No se han asumido varianzas iguales			,727	150	,469	,122	,167	,209 ,453
CAPR_1	Se han asumido varianzas iguales	2.17	,143	-,386	154	,700	,064	,166	,391 ,263
	No se han asumido varianzas iguales			-,387	150	,699	,064	,165	,391 ,263
CAPR_2	Se han asumido varianzas iguales	1.83	,178	,396	154	,692	,066	,166	,263 ,394
	No se han asumido varianzas iguales			,397	152	,692	,066	,166	,262 ,394
CAPR_3	Se han asumido varianzas iguales	1.77	,185	,654	154	,514	,109	,166	,220 ,438
	No se han asumido varianzas iguales			,655	152	,513	,109	,166	,219 ,437
CAPR_4	Se han asumido varianzas iguales	,010	,920	-,665	154	,507	,107	,160	,424 ,210
	No se han asumido varianzas iguales			-,665	153	,507	,107	,161	,424 ,210
CAPR_5	Se han asumido varianzas iguales	,227	,635	-,511	154	,610	,083	,161	,401 ,236
	No se han asumido varianzas iguales			-,511	154	,610	,083	,161	,401 ,236
VCOM_1	Se han asumido varianzas iguales	3.86	,051	2,560	154	,011	,477	,186	,109 ,845
	No se han asumido varianzas iguales			2,566	150	,011	,477	,186	,110 ,844
VCOM_2	Se han asumido varianzas iguales	,646	,423	1,747	154	,083	,378	,217	,050 ,806
	No se han asumido varianzas iguales			1,749	153	,082	,378	,216	,049 ,806
VCOM_3	Se han asumido varianzas iguales	5.23	,024	1,578	154	,117	,348	,220	,087 ,783
	No se han asumido varianzas iguales			1,583	147	,115	,348	,220	,086 ,782
VCOM_4	Se han asumido varianzas iguales	,211	,647	,577	154	,565	,114	,197	,276 ,504
	No se han asumido varianzas iguales			,577	154	,564	,114	,197	,276 ,504
MAB_1	Se han asumido varianzas iguales	1.39	,239	,854	154	,395	,150	,176	,197 ,498
	No se han asumido varianzas iguales			,856	149	,393	,150	,176	,197 ,497
MAB_2	Se han asumido varianzas iguales	4.95	,028	1,647	154	,102	,285	,173	,057 ,628
	No se han asumido varianzas iguales			1,656	133	,100	,285	,172	,055 ,626
MAB_3	Se han asumido varianzas iguales	3.58	,060	,657	154	,512	,125	,190	,250 ,500
	No se han asumido varianzas iguales			,658	150	,511	,125	,189	,249 ,499
MAB_4	Se han asumido varianzas iguales	,191	,663	-,684	154	,495	,134	,196	,520 ,253
	No se han asumido varianzas iguales			-,683	153	,495	,134	,196	,521 ,253
OEMP_1	Se han asumido varianzas iguales	,465	,496	,212	154	,832	,039	,184	,324 ,402
	No se han asumido varianzas iguales			,212	153	,833	,039	,184	,324 ,402
OEMP_2	Se han asumido varianzas iguales	,689	,408	-,1.3	154	,212	,232	,185	,596 ,133
	No se han asumido varianzas iguales			-,1.3	154	,212	,232	,185	,596 ,133
OEMP_3	Se han asumido varianzas iguales	1.47	,227	-,956	154	,340	,165	,173	,507 ,176
	No se han asumido varianzas iguales			-,958	153	,340	,165	,173	,507 ,176
OEMP_4	Se han asumido varianzas iguales	1.52	,220	,428	154	,669	,085	,199	,308 ,478
	No se han asumido varianzas iguales			,429	153	,669	,085	,199	,307 ,478
OEMP_5	Se han asumido varianzas iguales	,027	,869	,802	154	,424	,152	,189	,222 ,526
	No se han asumido varianzas iguales			,803	154	,423	,152	,189	,222 ,525
OEMP_6	Se han asumido varianzas iguales	,379	,539	1,875	154	,063	,361	,193	,019 ,742
	No se han asumido varianzas iguales			1,874	153	,063	,361	,193	,020 ,742
INOV_1	Se han asumido varianzas iguales	,247	,620	-,243	154	,809	,047	,194	,430 ,336
	No se han asumido varianzas iguales			-,243	154	,809	,047	,194	,430 ,336
INOV_2	Se han asumido varianzas iguales	4.35	,039	-,164	154	,870	,033	,204	,435 ,369
	No se han asumido varianzas iguales			-,164	149	,870	,033	,203	,435 ,368
INOV_3	Se han asumido varianzas iguales	2.76	,099	,128	154	,898	,023	,178	,330 ,375
	No se han asumido varianzas iguales			,128	150	,898	,023	,178	,330 ,375
R_ROI_S	Se han asumido varianzas iguales	,078	,780	,373	154	,710	,075	,201	,322 ,472
	No se han asumido varianzas iguales			,373	154	,710	,075	,201	,322 ,472
R_BFC	Se han asumido varianzas iguales	,004	,948	-,065	154	,948	,013	,204	,416 ,389
	No se han asumido varianzas iguales			-,065	154	,948	,013	,204	,416 ,389
R_VTAS	Se han asumido varianzas iguales	,318	,573	-,240	154	,811	,046	,192	,425 ,333
	No se han asumido varianzas iguales			-,239	150	,811	,046	,192	,426 ,334
R_SCLI	Se han asumido varianzas iguales	,297	,587	-,554	154	,580	,087	,158	,399 ,224
	No se han asumido varianzas iguales			-,555	153	,580	,087	,158	,399 ,224
R_SEMP	Se han asumido varianzas iguales	,524	,470	,457	154	,648	,071	,154	,234 ,375
	No se han asumido varianzas iguales			,458	152	,648	,071	,154	,234 ,375
R_GLOB	Se han asumido varianzas iguales	,001	,971	-,108	154	,914	,019	,173	,361 ,324
	No se han asumido varianzas iguales			-,108	153	,914	,019	,174	,362 ,324

Anexo 2: Análisis factorial para el componente de Orientación al cliente.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,726
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	344,851
gl	15
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,189	53,145	53,145	3,189	53,145	53,145
2	,899	14,985	68,130			
3	,744	12,397	80,527			
4	,544	9,072	89,599			
5	,402	6,694	96,293			
6	,222	3,707	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
OCLI_1	,705
OCLI_2	,759
OCLI_3	,749
OCLI_4	,633
OCLI_5	,722
OCLI_6	,796

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

- a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

- a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 3: Análisis factorial para el componente de Orientación a la Competencia.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,776
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	181,544
gl	6
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,490	62,241	62,241	2,490	62,241	62,241
2	,596	14,909	77,150			
3	,516	12,905	90,055			
4	,398	9,945	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
OCOM_1	,776
OCOM_2	,806
OCOM_3	,810
OCOM_4	,763

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

- a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

- a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 4: Análisis factorial para el componente de Coordinación Interfuncional

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,806
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	231,979
	gl	6
	Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,684	67,109	67,109	2,684	67,109	67,109
2	,512	12,811	79,921			
3	,446	11,140	91,061			
4	,358	8,939	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
CFUN_1	,789
CFUN_2	,843
CFUN_3	,821
CFUN_4	,823

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

- a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

-
- a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 5: Análisis factorial para la escala de Orientación Empresarial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,814
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	254,035
gl	15
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,033	50,557	50,557	3,033	50,557	50,557
2	,814	13,563	64,121			
3	,693	11,555	75,676			
4	,606	10,098	85,774			
5	,449	7,488	93,262			
6	,404	6,738	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
OEMP_1	,694
OEMP_2	,610
OEMP_3	,748
OEMP_4	,762
OEMP_5	,735
OEMP_6	,706

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 6: Análisis factorial para la escala de Capacidad de Innovación

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,729
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	195,871
gl	3
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,302	76,727	76,727	2,302	76,727	76,727
2	,380	12,656	89,383			
3	,319	10,617	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
INOV_1	,864
INOV_2	,887
INOV_3	,877

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 7: Análisis factorial para el componente de Compromiso con el Aprendizaje

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,833
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	368,092
gl	10
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,266	65,317	65,317	3,266	65,317	65,317
2	,611	12,226	77,543			
3	,537	10,738	88,282			
4	,341	6,828	95,110			
5	,245	4,890	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
CAPR_1	,791
CAPR_2	,878
CAPR_3	,777
CAPR_4	,851
CAPR_5	,736

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 8: Análisis factorial para el componente de Visión Compartida

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,805
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	322,150
gl	6
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,904	72,601	72,601	2,904	72,601	72,601
2	,523	13,087	85,688			
3	,331	8,278	93,966			
4	,241	6,034	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
VCOM_1	,797
VCOM_2	,894
VCOM_3	,887
VCOM_4	,827

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 9: Análisis factorial para el componente de Mente Abierta

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,740
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	229,692
gl	6
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,562	64,052	64,052	2,562	64,052	64,052
2	,667	16,667	80,719			
3	,521	13,035	93,755			
4	,250	6,245	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
MAB_1	,852
MAB_2	,863
MAB_3	,718
MAB_4	,760

Método de extracción: Análisis de componentes principales:

a. 1 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

a. Sólo se ha extraído un componente.
La solución no puede ser rotada.

Anexo 10: Resultados de parámetros de ajuste del modelo para validez concurrente de escalas de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje

Medidas de bondad de ajuste	Niveles de aceptación recomendados	Validez concurrente escalas de OM y OA
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico ji-cuadrado Noncentrality Parameter (NCP) Goodness of Fit Index (GFI) Root Mean Square Residual (RMR) Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) Expected Cross-Validation Index (ECVI)	> 0,05 Comparación: Modelo con < NCP > 0,90 Comparación: Modelo con RMR cercano a 0 < 0,08 Comparación: Modelo con < ECVI	0.000 350.561 0.778 0.130 0.084 5.087
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) Normed Fit Index (NFI) Incremental Fit Index (IFI) Relative Fit Index (RFI) Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 > 0,90 Valores próximos a 1 Valores próximos a 1 Valores próximos a 1	0.736 0.740 0.844 0.713 0.842
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonius Normed Fit Index (PNFI) Parsimonius Goodness of Fit Index (PGFI) Normed Chi-Square Akaike Information Criterion (AIC) Bozdogan´s Transformation (CAIC)	Comparación: Diferencias entre 0,06 y 0,09 resultan importantes Comparación: > PGFI Valores entre 1 y 2 o 3. (Entre 1 y 5) Comparación: < AIC Comparación: < CAIC	0.671 0.655 2.102 788.561 1031.553

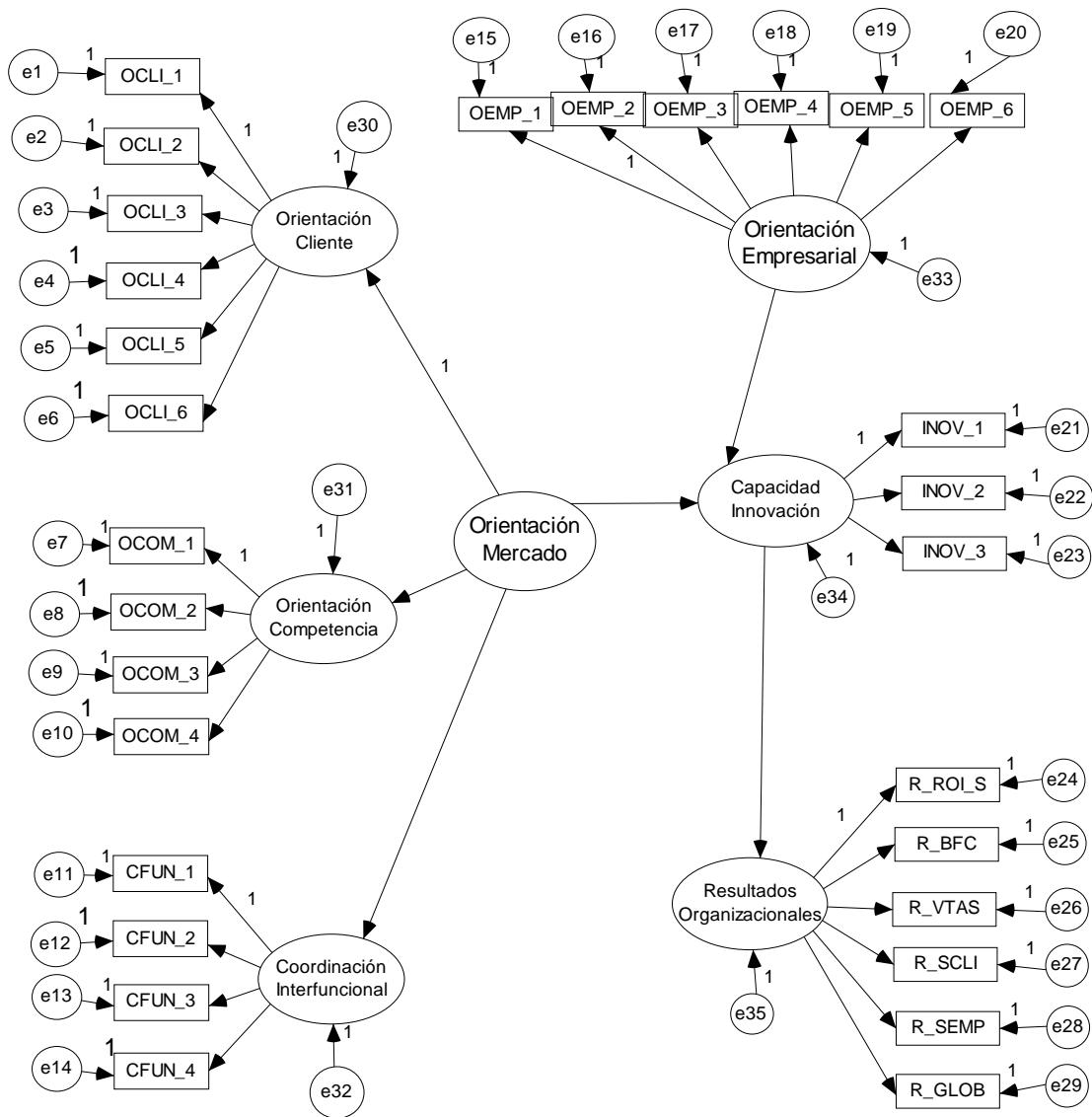
Anexo 11: Resultados de parámetros de ajuste del modelo para validez concurrente de escalas de Orientación Empresarial y Orientación al Aprendizaje

Medidas de bondad de ajuste	Niveles de aceptación recomendados	Validez concurrente escalas de OA y OE
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico ji-cuadrado Noncentrality Parameter (NCP) Goodness of Fit Index (GFI) Root Mean Square Residual (RMR) Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) Expected Cross-Validation Index (ECVI)	> 0,05 Comparación: Modelo con < NCP > 0,90 Comparación: Modelo con RMR cercano a 0 < 0,08 Comparación: Modelo con < ECVI	0.000 153.707 0.841 0.146 0.082 2.482
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) Normed Fit Index (NFI) Incremental Fit Index (IFI) Relative Fit Index (RFI) Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 > 0,90 Valores próximos a 1 Valores próximos a 1 Valores próximos a 1	0.798 0.801 0.888 0.767 0.886
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonius Normed Fit Index (PNFI) Parsimonius Goodness of Fit Index (PGFI) Normed Chi-Square Akaike Information Criterion (AIC) Bozdogan's Transformation (CAIC)	Comparación: Diferencias entre 0,06 y 0,09 resultan importantes Comparación: > PGFI Valores entre 1 y 2 o 3. (Entre 1 y 5) Comparación: < AIC Comparación: < CAIC	0.698 0.660 2.032 384.707 550.752

Anexo 12: Resultados de parámetros de ajuste del modelo para validez concurrente de escalas de Capacidad de Innovación y Orientación al Aprendizaje

Medidas de bondad de ajuste	Niveles de aceptación recomendados	Validez concurrente escalas de CI y OE
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>		
Estadístico ji-cuadrado Noncentrality Parameter (NCP) Goodness of Fit Index (GFI) Root Mean Square Residual (RMR) Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) Expected Cross-Validation Index (ECVI)	> 0,05 Comparación: Modelo con < NCP > 0,90 Comparación: Modelo con RMR cercano a 0 < 0,08 Comparación: Modelo con < ECVI	0.000 143.177 0.841 0.158 0.096 2.027
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) Normed Fit Index (NFI) Incremental Fit Index (IFI) Relative Fit Index (RFI) Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 > 0,90 Valores próximos a 1 Valores próximos a 1 Valores próximos a 1	0.786 0.826 0.890 0.793 0.888
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Parsimonius Normed Fit Index (PNFI) Parsimonius Goodness of Fit Index (PGFI) Normed Chi-Square Akaike Information Criterion (AIC) Bozdogan´s Transformation (CAIC)	Comparación: Diferencias entre 0,06 y 0,09 resultan importantes Comparación: > PGFI Valores entre 1 y 2 o 3. (Entre 1 y 5) Comparación: < AIC Comparación: < CAIC	0.695 0.624 2.418 314.177 455.922

Anexo 13: Modelo A



Anexo 14: Modelo B

