



**RCS**

**Depósito legal ppi 201502ZU4662**

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
**Vol. XXVI.**

**Número 4, 2020**

# Revista de Ciencias Sociales



Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México


Vega Martínez, Javier Eduardo\*  
Bautista Sánchez, María del Carmen\*\*  
Martínez Serna, María del Carmen\*\*\*

## Resumen


En la actualidad, los mercados se han visto cada vez más competidos, en donde las pequeñas y medianas empresas se han encontrado con nuevos desafíos para el correcto desempeño ante estos retos, uno de ellos es el de incrementar su innovación, para lo cual la búsqueda de capacidades que les lleven a lograrlo se vuelve de vital importancia en la toma de decisiones gerenciales. Es por ello, que el objetivo del estudio fue analizar la orientación emprendedora en la innovación de pequeñas y medianas empresas en México. Se determina la influencia de las dimensiones de proactividad, capacidad de innovación y toma de riesgos en la orientación emprendedora en la innovación de 400 pequeñas y medianas empresas de un país emergente como México. La investigación fue de carácter cuantitativo, transversal, para lo cual se aplicó un cuestionario a la alta gerencia, analizando los datos a través del modelaje de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que las dimensiones de toma de riesgos y proactividad influyen positiva y significativamente, en cambio, la de capacidad de innovación tiene influencia positiva más no significativa, concluyendo que implica comportamientos organizacionales con propensión hacia mayor aceptación a riesgos de mercado y mejor reacción a tendencias y cambios.

**Palabras clave:** Orientación emprendedora; innovación; capacidades; pequeña y mediana empresa; México.

---

\* Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. E-mail: [javier.vega@edu.uaa.mx](mailto:javier.vega@edu.uaa.mx)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9599-9387>

\*\* Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. E-mail: [carmen.bautista@edu.uaa.mx](mailto:carmen.bautista@edu.uaa.mx)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1858-4003>

\*\*\* Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Autora por correspondencia E-mail: [carmen.martinezs@edu.uaa.mx](mailto:carmen.martinezs@edu.uaa.mx)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9704-3853>

**Recibido:** 2020-06-03 • **Aceptado:** 2020-08-21

# *Entrepreneurial orientation in the innovation of small and medium-sized companies in Mexico*

## **Abstract**

At present, markets have been increasingly competitive, where small and medium-sized companies have encountered new challenges for the correct performance before these challenges, one of them is to increase their innovation, for which the search skills that lead them to achieve it becomes of vital importance in managerial decision making. That is why the objective of the study was to analyze the entrepreneurial orientation in the innovation of small and medium-sized companies in Mexico. The influence of the dimensions of proactivity, innovation capacity and risk taking in the entrepreneurial orientation in the innovation of 400 small and medium-sized companies in an emerging country like Mexico is determined. The research was quantitative, transversal, for which a questionnaire was applied to senior management, analyzing the data through the modeling of structural equations. The results indicate that the dimensions of risk taking and proactivity have a positive and significant influence, whereas the innovation capacity has a positive but not significant influence, concluding that it implies organizational behaviors with a propensity towards greater acceptance of market risks and a better reaction to trends and changes

**Keywords:** Entrepreneurial orientation; innovation; capabilities; small and medium business; Mexico.

## **Introducción**

El funcionamiento de la pequeña y mediana empresa (Pyme) es relevante entre otras cosas por el alto porcentaje que representan dentro de la economía, a pesar de que como lo señalan Blanco-Ariza, et al. (2020) por su condición “cuentan con poca inversión de capital, alta dispersión, no es fácil el acceso a los canales de comercialización” (p.436), entre otros aspectos. No obstante, en México se ha impulsado la investigación y desarrollo e innovación en las empresas (Bojórquez y Pavia, 2011; López-Salazar, López-Mateo y Molina-Sánchez, 2014), mediante subsidios competitivos y programas de estímulos a la innovación a las Pymes. Al respecto, Ramos-Soto, et al. (2020) manifiestan que:

El entorno cambiante así como los efectos que ha generado la globalización, proporcionan a las empresas la oportunidad de participar en contextos de negocios altamente competitivos, por lo cual las organizaciones deben establecer estrategias que les permita crear elementos distintivos

que conlleven a mejorar su posicionamiento en el mercado. (p.32)

En ese sentido, desde hace ya más de una década, en México existen políticas para su apoyo, ejemplo de ello es la duplicación del número de incubadoras de empresas y la introducción de los centros como soporte al emprendimiento. Actualmente, el país tiene una de las tasas de natalidad de negocios más altas, información proveniente del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), señala que la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) se ubica en un 19,9%, entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en la región latinoamericana y su acción empresarial está creciendo rápidamente (Naranjo, Campos y López, 2015); aun así existen importantes desafíos, entre ellos continuar estimulando el aumento de nacimientos de empresas, apoyar a las Pymes innovadoras y a las empresas emergentes, aumentar su productividad así como rentabilidad, al igual que facilitar una evolución de las empresas más pequeñas para

su eventual crecimiento (OCDE, 2016; 2019).

Asimismo, en México, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan el 99,8% de empresas del país y aportan un 72,3% del empleo, significativamente mayor que el promedio de la OCDE las cuales constituyen el 99% de Mipymes y el 60% del empleo de América Latina y el Caribe (OCDE, 2020). De acuerdo al resultado de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Mipymes (ENAPROCE) del 2018, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Economía señalan que las micro empresas con menos de 10 empleados muestran un volumen alto, puesto que representan el 97,3%, uno de los porcentajes más altos registrados ante este organismo; en tanto que las pequeñas y medianas empresas concretan el 2,6% (Secretaría de Economía, 2018).

Por otra parte, de acuerdo con Ejdays (2016), la razón por la cual hay un bajo nivel de innovación en las Pymes es porque no existe una orientación estratégica de forma sistemática, siendo la práctica emprendedora una de las que más incide en las Pymes. Con respecto al emprendimiento, existen casos, en algunos países donde el emprendimiento es una herramienta de activación de su economía. Al respecto, sostienen Covin y Miller (2014), la situación económica en un país propicia que se desarrolle el emprendimiento por necesidad, que de acuerdo con Delgado, et al. (2020), surge ante la coacción inminente del emprendedor de conseguir un ingreso, adicional o único, aprovechando recursos y/o habilidades personales. Se diferencia por ser derivados del desempleo o situaciones socioeconómicas de los emprendedores.

Es por ello que, las empresas suelen ser proactivas y toman el riesgo, aunque innoven solo cuando sea necesario. Diversos investigadores recomiendan realizar estudios para conocer el efecto de la Orientación Emprendedora (OE) con la innovación como condición para el éxito (Saeed, Yousafzai y Engelen, 2014; Bedoya y Arango, 2017). Por lo tanto, es necesario identificar aquellos factores

que son clave para incrementar la innovación, puesto que tener claro cómo impulsarla conduce a la mejora de sus resultados ya sea en utilidades, participación en el mercado o su permanencia (Shan, Song y Ju, 2016), y sobre todo en el contexto de las Pymes (Cardona, Martins y Velásquez, 2017).

A tenor de lo anterior, en la literatura sobre el tema, se evidencia que la OE tiene efectos positivos en el incremento en utilidades y resultados en innovación (Küçükkaban, 2016; Kwon y Cho, 2017); sin embargo, existe poca evidencia empírica en las Pymes (Gomes y Wojahn, 2017) y no se ha prestado suficiente atención en conocer si las dimensiones que conforman la OE impactan a la innovación de la misma forma, o varía la influencia de cada una de ellas en ésta última.

La deconstrucción del concepto de OE ofrece una perspectiva más tangible para los administradores en contraste con el análisis de la OE como constructo de primer orden que podría ser más intangible y difícil de entender (Linton, 2019), sobre todo para la definición de la estrategia en las Pymes con contextos y estructuras particulares, como es el caso de México. Los diferentes hallazgos de la influencia de las dimensiones de OE con distintas variables de resultados (Shan, et al., 2016; Gomes y Wojahn, 2017; López-Salazar, Molina-Sánchez y Gómez-Hernández, 2018; Putnins y Sauka, 2019) justifican la necesidad de considerar los impactos individuales de las dimensiones de OE con la innovación y no solamente la OE como una única variable (Okangi, 2019).

En este sentido, se tiene como objetivo analizar la orientación emprendedora en la innovación de pequeñas y medianas empresas en México, a partir de las dimensiones de proactividad, capacidad de innovación y toma de riesgos, en la innovación de 400 pequeñas y medianas empresas de un país emergente como México. La investigación responde a un estudio empírico para determinar la influencia que ejercen las tres dimensiones señaladas por Covin y Slevin (1989), que conforman el constructo de OE en la innovación en una muestra de Pymes de la región centro-

occidente de México.

## **1. Orientación emprendedora: Aproximaciones teóricas**

Existen diferentes tipos de perfiles estratégicos, como el adaptativo, el planificador y el emprendedor, en donde el último implica la búsqueda de oportunidades de desempeño en mercados. Al respecto, Mayer, et al. (2020) manifiestan que “a partir del emprendimiento, se genera la innovación necesaria para reemplazar la producción actual, por otra con mayor valor agregado que genere riqueza y abone al crecimiento de las economías” (p.108). Aunque estas actividades son vistas desde una perspectiva estratégica en la cultura, planeación, análisis y toma de decisiones, siguiendo los valores y misión de la empresa, se puede entender como una orientación emprendedora (Hart, 1992).

Asimismo, se puede concebir a la orientación emprendedora como los procesos de construcción de estrategias empresariales que ayudan en la toma de decisiones gerenciales así como a las acciones emprendedoras (Tang, et al., 2008), mientras que para Gómez (2008), la orientación emprendedora es la descripción de una nueva entrada, en lugar de tomar en cuenta los factores relevantes en la introducción de la empresa en el mercado, y la define como el conjunto de procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que llevan a una empresa a desempeñarse en un nuevo mercado. Al respecto, sostienen Guachimbosa, Lavín y Santiago (2019) que existe:

Una serie de condiciones marco que influyen directamente en la actividad emprendedora, como el soporte económico, políticas de apoyo institucional y programas al efecto, la formación emprendedora (...), la investigación, desarrollo e innovación en la transferencia del conocimiento, infraestructuras físicas y de negocio, las condiciones sociales de aprecio al emprendimiento y por último, aunque no menos importante, los atributos individuales que contemplan características demográficas, percepciones y motivaciones

para dar inicio a nuevas empresas sean éstas por necesidad u oportunidad. (p.73)

La orientación emprendedora (OE) como objeto de estudio, ha tenido creciente interés dentro de la literatura científica, siendo Miller (1983) uno de los pioneros en el tema, bajo la perspectiva de medición del constructo y su operacionalización, identificando tres dimensiones que son usadas en los estudios sobre OE: La proactividad, la toma de riesgos y la capacidad de innovación. La escala propuesta por Covin y Slevin (1989), con base en la definición de Miller (1983), propone la medición de la orientación emprendedora como una postura estratégica mediante tres dimensiones innovación, proactividad y toma de riesgos de las organizaciones, aspectos y escala que ha sido utilizada en diferentes contextos demográficos (Arzubiaga, Iturralde y Maseda, 2012), y que se asumen y utilizan en la presente investigación. Ahora bien, definiendo las dimensiones antes indicadas, se tiene:

### **a. Capacidad de innovación de la OE:**

Referida a la tendencia de llevar a cabo la creatividad y la experimentación; puede verse reflejada en la participación en nuevas ideas y procesos creativos que conducen a nuevos productos, servicios y procesos (Lumpkin y Dess, 1996), en el liderazgo tecnológico a través de la investigación y desarrollo en nuevos procesos.

**b. Proactividad de la OE:** Entendida como la forma de anticiparse a la competencia y aprovechar las oportunidades así como los recursos disponibles para satisfacer las necesidades futuras del mercado (Bedoya y Arango, 2017).

**c. Toma de riesgos de la OE:** Es la tendencia a comprometer recursos significativos a las oportunidades de mercado con resultados inciertos, a mayor innovación, mayor será el riesgo, junto con la probabilidad de ser o no exitoso, el riesgo también puede estar relacionado con la probabilidad de una pérdida (Lechner y Gudmundsson, 2014) o la tolerancia de incertidumbre.

Generalmente, los estudios sobre emprendimiento se centran principalmente

en el papel que juega la OE en la estrategia y otras actividades emprendedoras; no obstante, un desafío importante en el tema ha sido la dimensionalidad, puesto que tratar al constructo OE como de alto orden agregado no permite la cuantificación de los efectos individuales de las dimensiones de éste (Emöke–Szidónia, 2015). Al respecto, algunos autores ubican a la OE como un concepto fundamentalmente teórico y no empírico (Lumpkin y Dess, 1996; Andersén, Ljungkvist y Svensson, 2015; Linton, 2019), y señalan que solo los datos como resultado de los estudios empíricos puedan validar el cómo se relacionan las dimensiones que la conforman. Por su parte, Wales (2016) señala que implica un análisis tanto para conocer el constructo general de la OE, así como observar los efectos independientes de sus dimensiones.

Lo anterior es evidencia de la importancia que tiene la orientación emprendedora y las dimensiones que la componen en la estrategia de empresas, desde una perspectiva en la que los emprendimientos sean derivados de la detección de una necesidad, donde son impulsados por una carencia social o económica, lo que deriva en el requerimiento de estudios que brinden información sobre los comportamientos y capacidades estratégicas que se deberán de desarrollar a lo interno de la organización, con el objetivo de aumentar su OE.

## 2. Innovación: Aproximaciones teóricas

Velázquez, Cruz y Vargas (2018), sostienen que: “La innovación es entendida como la concepción y establecimiento de cambios significativos en el producto, el proceso, el *marketing* o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar sus resultados” (p.11). En ese sentido, de acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE y las Comunidades Europeas, 2007), la innovación se puede entender como:

La introducción de un nuevo, o

significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (p.56)

Es por lo anterior que juega un papel importante en la renovación constante de las organizaciones (Al-Jinini, Dahiyat y Bontis, 2019), dado que el vertiginoso desarrollo tecnológico así como la economía global interconectada les conllevan a ser altamente competitivas e innovadoras. Por lo tanto, Martínez y Padilla (2020) afirman que “la generación e implementación de nuevas estructuras organizativas, procesos o prácticas, ha sido considerada como la clave para lograr el éxito sostenido y el crecimiento económico de una empresa” (p.123). Asimismo, se identifican distintas perspectivas respecto a cómo se aborda este constructo, cuando se examinan las actividades o estrategias por parte de la gestión de la organización para llegar a los objetivos (Uribe, 2019), y también cuando se mide el desempeño de la innovación como el resultado de las acciones emprendidas (Rialp-Criado y Komochkova, 2017), que es el caso que ocupa la atención en esta investigación.

Se puede abordar el estudio sobre el concepto de innovación con el énfasis en el desarrollo de nuevos productos, procesos o gestión (García-Fernández, 2016), o como desarrollo socioeconómico en el que se enfatiza la creación de bienestar social y generación de riqueza (Rocha, Olave y Ordonez, 2019). Para la OCDE (2006), la innovación significa la implementación de un nuevo o mejorado producto, servicio o proceso productivo, método de marketing y/o método organizacional, en las prácticas de negocios, organización en el lugar de trabajo y/o relaciones empresariales.

Son diversas las clasificaciones de innovación, entre ellas innovación incremental, cuando se mantienen los procesos de cambio, o radical, cuando hay mayores rupturas en los cambios (Koc y Bozdag, 2017; Rocha, et al., 2019); innovación tecnológica, que se

desarrolla en los productos, servicios o en los procesos para la obtención de productos y/o servicios; innovación administrativa, referida a cualquier proceso distinto del productivo (Uribe, 2019); exploratoria, la cual es necesaria para conseguir las necesidades emergentes de los clientes y mercado; o innovación explotativa, diseñadas para conseguir las necesidades de los clientes y mercados existentes (Jansen, Van Den Bosch y Volberda, 2006).

De igual manera, Maldonado, Madrid y Martínez (2009) señalan que el o los cambios en las organizaciones en búsqueda de la innovación, deberá de ser principalmente: De producto, que se refiere a la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto o servicio en el mercado; innovación de procesos, que se corresponde a cuando es introducida una nueva tecnología o materiales en sus sistemas de producción; y por último, la innovación en gestión, que se enfoca en el conjunto de novedades relacionadas con los sistemas organizacionales de carácter interno.

### **3. Relación de orientación emprendedora: Capacidad de innovación, toma de riesgos y proactividad en la innovación**

La OE es uno de los factores elementales que integran las competencias internas y externas para hacer frente al rápido cambio entre las Pymes (Darwis, 2017), es un determinante clave de crecimiento e innovación (Bouncken, et al., 2016; Yu, Nguyen y Chen, 2016; Cantaleano, Rodrigues y Martins, 2018; Etriya, et al., 2018; Okangi, 2019), siendo necesaria en el desarrollo de capacidades para la creación de nuevos productos, como una herramienta de aprendizaje y selección, que inicia comportamientos exploratorios de asunción de riesgos en la invención de productos (Zhai, et al., 2018); su adopción desarrolla mayores niveles de innovación comparados con aquellas firmas que no exhiben una fuerte OE (Omerzel, 2016; Gupta

y Wales, 2017; Al Mamun y Fazal, 2018; Putnins y Sauka, 2019; Genc, Dayan, y Genc, 2019).

#### **3.1. Relación de la capacidad de innovación en la innovación**

La capacidad de innovación promueve nuevas oportunidades en la elaboración de productos y procesos en los mercados (Bouncken, et al., 2016; Fadda, 2018) y mejora la gestión de las Pymes (Taskin y Kahraman, 2016), puesto que motiva a las organizaciones a la búsqueda de soluciones que requieran experimentación y creatividad en invención de nuevos productos y servicios o mejora en aspectos técnicos de productos y servicios existentes (Engelen, et al., 2015). De igual manera, influye en los procesos internos para incrementar la innovación tecnológica (Kücükaban, 2016; Yu, et al., 2016; Monteiro, Soares y Rua, 2017; Johnsson, 2017; Al-Jinini, et al., 2019), puesto que empodera a los empleados para que tengan iniciativas sobre nuevos productos e identificar nuevas necesidades de sus clientes. Más capacidad de innovación incrementará la diferenciación de las firmas con mayores resultados en ella (Lechner y Gudmundsson, 2014). Por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La capacidad de Innovación influye positiva y significativamente en la Innovación

#### **3.2. Relación de la dimensión de proactividad en la innovación**

La proactividad apoya en identificar y actuar para conseguir oportunidades referentes a productos, tecnología y mercados, logrando el crecimiento de la organización (Okangi, 2019); promueve competencias orientadas a futuro con actividades innovadoras (Monteiro, et al., 2017; Al Mamun y Fazal, 2018). Los individuos proactivos en la organización son capaces de identificar oportunidades y



muestran competencias para hacer cambios (Küçükkaban, 2016; Ejdy, 2016; Johnsson, 2017).

Asimismo, la proactividad sugiere una perspectiva de búsqueda que es acompañada por innovación o nuevas actividades de nuevos negocios, siendo un factor importante para el proceso emprendedor, especialmente en las etapas tempranas de los negocios cuyo objetivo es fundar nuevas empresas, lo cual influye en la innovación en la empresa, esto motiva el reconocimiento de la oportunidad y su explotación (Bouncken, et al., 2016; Küçükkaban, 2016; Ribau, Moreira y Raposo, 2017), permite a su vez anticipar los movimientos de la competencia y se mantiene con ventaja al ser el primero, por lo que es un factor para la diferenciación de los productos y la innovación. Por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La Proactividad influye positiva y significativamente en la Innovación

### 3.3. Relación de la dimensión de toma de riesgos en la innovación

En la revisión de la literatura sobre el tema, la propensión para la toma de riesgos influye positivamente al desempeño en innovación (Küçükkaban, 2016; Zhang, et al., 2018), tanto exploratorias (Johnsson, 2017), como en la innovación de productos y procesos (Ergun, et al., 2004), en la competitividad y la innovación (Bedoya y Arango, 2017); el contexto juega un papel importante en la toma de riesgos, las firmas que generan nuevos productos basados en innovación tecnológica, típicamente toman riesgos (Naldi, et al., 2007), de hecho la innovación es un proceso de riesgo, el lanzamiento de nuevos productos y procesos en el mercado requieren un alto costo, lo que habitualmente genera riesgos.

Por otra parte, en temas de implementación, la toma de riesgos está positivamente asociada con el número de innovaciones generadas internamente en la organización (Ejdy, 2016). Por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H3: La toma de riesgos influye positiva y significativamente en la Innovación

## 4. Metodología

Para este estudio se llevó a cabo un análisis cuantitativo de tipo transversal. Se seleccionó una muestra a través de una recolección de datos a pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes ubicadas en la región centro-occidente de México, siendo considerada por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2016), como la segunda ciudad más competitiva del país.

En relación a la clasificación de las empresas, se utilizó lo señalado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) en cuanto al número de empleados, de 1-10 trabajadores se consideran micro empresas, de 11 a 50 empleados pequeñas, y de 51 a 250 medianas; sin embargo, se decidió seleccionar empresas de 5 a 250 empleados para asegurar un nivel mínimo de estructura organizacional.

El tamaño de la población fue de 5.658 empresas, para lo cual la muestra se calculó con un nivel de confianza de 95% y un error de 4%, resultando un total de 360 Pymes. Se invitaron a participar a un total de 650 Pymes seleccionadas aleatoriamente. Para la recolección de datos, se realizó un cuestionario aplicado a los propietarios o alta gerencia de las Pymes, los cuales fueron seleccionados como informantes clave puesto que son los responsables de las principales decisiones de la gestión empresarial. Finalmente, un total de 400 cuestionarios fueron contestados completamente. La muestra cumple los requerimientos para los estudios en los que se utiliza el modelaje de ecuaciones estructurales, en los cuales se señala que muestras de más de 200 encuestas es una buena muestra (Hair, et al., 1995; 2009).

De los cuestionarios completados, 252 fueron del sector de las industrias más representativas de la región (21% del sector metal-mecánico, 15% de Pymes del sector del mueble, 33% del sector agroindustrial, 15%



de la construcción y 16% de otras industrias), y 148 Pymes del sector comercio y servicio (52% del sector comercio y 48% del sector servicio).

La muestra de Pymes corresponde al 35% de microempresas; 52% fueron pequeñas empresas y 13% medianas; el 67% de las Pymes tienen un control mayoritario familiar y en el 88,8% la gerencia es ocupada por un miembro de la familia; el 64% de las Pymes tienen entre 1 y 15 años de antigüedad en el mercado; 30,5% de 16 a 35 años; y 6% de más de 35 años. En cuanto al respondiente clave el 84,3% señaló que la gerencia es ocupada por el género Masculino; el 74% de los ejecutivos que respondieron el cuestionario fue de 30 a 44 años y un 18% de 18 a 29 años; el 55% tienen nivel de licenciatura y 4% nivel maestría o doctorado.

Para la medición del constructo de Orientación Emprendedora, se utilizó la escala desarrollada por Covin y Slevin (1989), adaptada de acuerdo al contexto de México por Maldonado, Pinzón y Marín (2016), que se mide con 3 dimensiones: Capacidad de innovación, toma de riesgos y proactividad, con 6 ítems cada una; se solicitó al empresario o ejecutivo de alta gerencia que señalara en qué medida se ajustaban una serie de enunciados, medidos a través de una escala tipo likert de 5 puntos, desde 1 total desacuerdo a 5 total de acuerdo.

El constructo de innovación, se divide en tres dimensiones: Productos, procesos y sistemas de gestión, en total siete indicadores; se utiliza la escala adaptada de Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 1995). Esta clasificación se ha utilizado en varios estudios realizados por Naranjo, Sanz y Jiménez (2008); Gálvez y García (2012); y, García-Pérez, Gálvez-Albarracín y Maldonado-Guzmán (2016), en los cuales se mide la innovación en las empresas. Cabe señalar que ambos constructos han sido utilizados en estudios previos con buena validez y confiabilidad (Lechner y Gudmundsson, 2014; García-Pérez, et al., 2016).

Para el análisis de datos se empleó el

modelaje de ecuaciones estructurales, con este método se analizan todos los constructos del modelo simultáneamente. Se utilizó el *software* de SPSS para procesar los cuestionarios y posteriormente con el uso del *software* AMOS (Analysis of moments structures) 23 (Arbuckle, 1994; Arbuckle y Wothke, 1999) con la finalidad de realizar el SEM (modelaje de ecuaciones estructurales).

Para ello se siguieron los pasos que se señalan en teoría para el uso de ecuaciones estructurales: 1) La especificación: El modelo fue especificado al señalar las relaciones que se esperan encontrar entre las variables conforme a la teoría; 2) la identificación: Cada parámetro se derivó de la información de la matriz de varianzas y covarianzas, se revisaron los grados de libertad resultando el modelo sobre identificado puesto que el total de parámetros del modelo es menor al número de variables; 3) la estimación del modelo: El cual se realizó con el método de máxima verosimilitud con *Bootstrap*, porque permite obtener estimaciones de los errores estándar de los parámetros, aun sin normalidad multivariada de los datos; 4) la evaluación e interpretación del modelo: Se verificó el ajuste tanto para el modelo conjunto como para cada una de las relaciones, teniendo buen ajuste; y, 5) reespecificación del modelo, después de verificar el ajuste, se reespecificó para mejorar el mismo.

Los datos obtenidos de la recopilación de la información no tuvieron problemas de multicolinealidad, se procedió a eliminar los *outliners* identificados con la distancia de *Mahalanobis* (González, Abad y Lévy, 2006); en cuanto al cumplimiento del criterio de normalidad multivariada, al no haberse cubierto se siguió la recomendación de Medrano y Muñoz-Navarro (2017) respecto a utilizar el método de máxima verosimilitud por *bootstrapping* para la estimación del modelo estructural.

De igual manera, con la finalidad de evaluar el ajuste del modelo de medida, se verificó la fiabilidad de cada constructo a través del Alpha Cronbach, los valores oscilaron de 0,79 a 0,95 y el índice de fiabilidad compuesta

(IFC) tuvo valores en los *ítems* de entre 0,80 a 0,90 superando los de 0,7 con lo cual señala la teoría, indica una buena fiabilidad (Hair, et al., 1995; 2009).

Una vez verificada la fiabilidad de las escalas se procedió a revisar la validez convergente o evaluar el ajuste del modelo estructural, para lo cual se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC) utilizando el *software* AMOS (Analysis of moments structures) 23 (Arbuckle, 1994; Arbuckle y Wothke, 1999), a través del método de máxima verosimilitud por *bootstrapping*.

Los resultados aparecen en la Tabla 1 y señalan que todos los *ítems* de los factores son significativos ( $p < 0.001$ ) y que el promedio de las cargas factoriales estandarizadas oscilan de entre 0,75 y 0,90 las cuales fueron mayores a 0,70 (Hair, et al., 1995; 2009). Se obtuvo además el índice de varianza extraída (IVE), cuyos resultados también se aprecian en la Tabla 1 y donde los valores obtenidos por cada uno de los factores del modelo oscilan de 0,576 al 0,805, los cuales exceden 0,500 como marca la teoría (Fornell y Larcker, 1981).

**Tabla 1**

**Fiabilidad y validación convergente de la escala de medición**

	Factor	Ítem	Carga Factorial	Promedio de carga factorial	Cronbach $\alpha$	IFC	IVE
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	Capacidad de Innovación	IN1	0,62***	0,75	0,79	0,80	0,576
		IN2	0,77***				
		IN3	0,86***				
	Toma de riesgos	TR1	0,92***	0,81	0,91	0,90	0,625
		TR2	0,92***				
		TR3	0,79***				
		TR14	0,70***				
		TR15	0,69***				
		TR16	0,68***				
	Proactividad	PR1	0,92***	0,82	0,81	0,86	0,676
PR2		0,80***					
PR3		0,74***					
INNOVACIÓN	Productos y servicios	P2801b	0,89***	0,90	0,95	0,89	0,805
		P2802b	0,91***				
		P2803b	0,88***				
	Procesos	P2804b	0,86***	0,87	0,89	0,86	0,756
		P2805b	0,78***				
	Sistemas de gestión	P2807b	0,87***	0,81	0,91	0,85	0,662
P2806b		0,79***					

**Nota:** Ajuste del modelo de medida:  $\chi^2/df=2,214(p=0,000)$ ;  $RMSEA=0,055$ ;  $NFI=0,950$ ;  $TLI=0,962$ ;  $IFI=0,972$ ;  $CFI=0,972$ ; Valores de Significancia: \* =  $p < 0,01$ ; \*\* =  $p < 0,05$ ; \*\*\* =  $p < 0,001$

**Fuente:** Elaboración propia, 2020.

Posteriormente, se evaluó las medidas de ajuste global (Byrne, 2016); en donde los índices

fueron: Índice de ajuste normado 0,950, índice de ajuste incremental 0,972 y el índice de ajuste comparativo 0,972; todos por encima de 0,900, por lo que se considera que posee buen

ajuste el modelo.

**5. Hacia la innovación de la pequeña y**

## mediana empresa

Después de haber verificado la confiabilidad y validez del modelo a evaluar, se desarrolló un análisis a través del método de ecuaciones estructurales, el modelo estructural

tiene una  $Chi^2/df$  de 2,133; RMSEA=0,053; CFI=0,972 y el NFI=0,973; todos con ajuste de acuerdo a la teoría (Bentler y Bonett, 1980; Byrne, 2016), como se evidencia en la Tabla 2.

**Tabla 2**

## Resultados de la prueba de las hipótesis en el modelo de ecuaciones estructurales

	Relación estructural	Carga factorial estandarizada (t)	Significancia	Resultado
H2	Proactividad → Innovación	0,210(3,177)	***	Se acepta
H3	Toma de Riesgos → Innovación	0,242(3,925)	***	Se acepta
H1	Capacidad de innovación → Innovación	0,132(1,198)	0,231	Se rechaza

**Nota:** Medidas de ajuste del modelo estructural:  $Chi^2/df=2,133$  ( $p=0,000$ ); RMSEA=0,053; NFI =0,973; TLI=0,964; CFI=0,972; Valores de significancia: \*= $p<0,01$ ; \*\*= $p<0,05$ ; \*\*\*= $p<0,001$

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Luego de verificar la bondad de ajuste del modelo estructural, se procedió a la contrastación de las hipótesis de estudio, de acuerdo a los resultados la hipótesis que señala que la proactividad influye positiva y significativamente en la innovación (H2), es aceptada con una carga factorial estandarizada de 0,210 con un valor  $t=3,177$ , lo que demuestra una relación positiva y significativa al 0,001 (\*\*\*), por lo que se acepta la primera hipótesis.

En cuanto a la hipótesis que se planteó en el modelo y que indica que la toma de riesgos influye positiva y significativamente en la innovación (H3), los resultados señalan que la carga factorial estandarizada fue de 0,242 con un valor  $t=3,925$ , lo que indica una relación positiva y significativa al 0,001 (\*\*\*), por lo que se acepta la tercera hipótesis.

En los resultados de la contrastación de la hipótesis en la que se planteó que la capacidad de innovación influye positiva y significativamente en la innovación (H1), los resultados indican una carga factorial estandarizada de 0,132 con un valor  $t=1,198$ , lo cual muestra una relación positiva, más no

significativa, con lo que se rechaza la hipótesis que plantea que la capacidad de innovación influye positiva y significativamente en la innovación de este modelo estructural (ver Tabla 2).

De acuerdo con los hallazgos del estudio, en cuanto a la relación de la dimensión de Proactividad con innovación, indica una influencia positiva y significativa, el mismo es consistente con los resultados de Kücükaban (2016); Ejdy (2016); Johnsson (2017); López-Salazar, et al. (2018), en negocios competitivos; con Al-Jinini, et al. (2019) en Pymes de Jordania; en la innovación de las Pymes en Emiratos árabes se corrobora el estudio de Genc, et al. (2019); y con los de Al Mamun y Fazal (2018), quienes también encontraron una influencia positiva en Pymes de Malasia.

Por otra parte, la influencia de la dimensión de Capacidad de Innovación de la OE con innovación fue positiva más no significativa, los resultados son consistentes con los de Shan, et al. (2016), y difieren con los resultados de Engelen, et al. (2015); Kücükaban (2016); Taskin y Kahraman

(2016); Bouncken, et al. (2016); Al Mamun y Fazal (2018); y, Fadda (2018); de acuerdo a Lumpkin y Dess (1996), en este sentido existen factores que se han evidenciado empíricamente que influyen al estudiar la capacidad de innovación de la OE y su relación con la innovación, como lo es el contexto organizacional y de gobierno (Naldi, et al., 2007); el enfoque de la estrategia de las Pymes, sobre todo si siguen una estrategia reactiva en lugar de una de prospectos (López-Salazar, et al., 2018); la debilidad en el proceso de aprendizaje, generación de conocimiento o inadecuada detección de oportunidades (Carsrud y Brännback, 2009).

En referencia a la toma de riesgos, existe una influencia positiva y significativa con la innovación, los resultados son consistentes con los de Pérez-Luno, Wiklund y Cabrera (2011); y, Zhang, et al. (2018); sin embargo, también se encuentra que los resultados no son consistentes con los de Ejdays (2016) quien la evidenció como una variable moderadora entre la proactividad y la innovación. En este caso, se observa que la Toma de riesgos es la dimensión que impacta más a la innovación. En este sentido, los empresarios debieran enfatizar o priorizar sus acciones hacia la tendencia a comprometer recursos significativos a las oportunidades, aunque los resultados sean inciertos puesto que va también implícita la posibilidad de éxito.

## **Conclusiones**

El estudio presenta resultados empíricos en una muestra de 400 Pymes de un estado de la región centro-occidente de México, un país emergente. Se logró el objetivo de conocer la influencia de las tres dimensiones (toma de riesgos, proactividad, capacidad de innovación) que componen el constructo de orientación emprendedora sobre la innovación de las Pymes, las tres dimensiones influyen de manera positiva en la innovación, sin embargo, solamente la proactividad y la toma de riesgos influyen significativamente. En ese sentido, los resultados proveen hallazgos

teóricos, y contribuyen a la evaluación de la orientación emprendedora en cada una de sus dimensiones con la innovación en un contexto como México.

La toma de riesgos y la proactividad, muestran influencia significativas de la orientación emprendedora sobre la innovación, por lo que es importante que los empresarios de Pymes en México deben estar atentos a las oportunidades de los negocios, es decir no solo identificarlas si no actuar para su implementación con la medición del riesgo conveniente para que las ideas se materialicen en el mercado. En cuanto al impacto de la capacidad de innovación fue positivo, aunque no llega a ser significativo, por lo que el énfasis para provocar mayores niveles de innovación en las Pymes a través de la orientación emprendedora, se verá fortalecida con la gestión prioritaria de la toma de riesgos y la proactividad.

Además de las implicaciones de los resultados obtenidos en la toma de decisiones de los empresarios, también serán de utilidad para el diseño y la implementación de políticas públicas, puesto que el desarrollo e incentivar de programas públicos de emprendimientos exitosos deberán de ser prioridad en los países, en especial en vías de desarrollo, en donde, como se señaló anteriormente, el emprendimiento muchas veces es derivado de necesidades económicas y sociales que afectan a la población en cuestión, siendo estas acciones especialmente benéficas en contextos económicamente difíciles, resultado de la inactivación económica como la derivada de la pandemia del COVID-19.

Para futuras investigaciones sería importante profundizar más en la relación de la dimensión de capacidad de innovación con la innovación medida como resultados, dado los hallazgos que se obtuvieron del presente estudio, si bien en otros contextos no todas las dimensiones de orientación emprendedora tienen influencia significativa, sería interesante conocer en el caso de México, cuáles podrían ser algunas de las causas de que esta relación no llegue a ser significativa.

Finalmente, en cuanto a las limitaciones

del estudio es importante considerar que el mismo se realizó con planteamientos directos entre las variables, sin embargo, en futuras investigaciones sería conveniente incluir variables moderadoras en las relaciones, por ejemplo las de entorno, estructura y/o recursos de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., y Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 69-85. <https://doi.org/10.1002/kpm.1593>
- Al Mamun, A., y Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>
- Andersén, J., Ljungkvist, T., y Svensson, L. (2015). Entrepreneurially oriented in what? A business model approach to entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 433-449. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2013-0170>
- Arbuckle, J. L. (1994). Computer Announcement Amos: Analysis of moment structures. *Psychometrika*, 59(1), 135-137. <https://doi.org/10.1007/BF02294272>
- Arbuckle, J. L., y Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 User's guide*. Smallwaters Corp.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., y Maseda, A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: Una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración - AECA (1995). *La innovación en la empresa: Factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas*. AECA.
- Bedoya, M. A., y Arango, B. (2017). Orientación emprendedora, recursos y capacidades: Una revisión de su marco conceptual para la innovación. *Revista Espacios*, 38(38), 11-28.
- Bentler, P. M., y Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 133-147. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32429>
- Bojórquez, A. L., y Pavia, G. C. (2011). La innovación tecnológica en las empresas Yucatecas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1), 501-525.
- Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R., y Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. *Review of Managerial Science*, 10(2), 381-409. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0150-8>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., y Martins, T. S. (2018). The Mediating Effect of Proactive Market Orientation Capability in Entrepreneurial

- Orientation and Service Innovation. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(1), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180038>
- Cardona, R. A., Martins, I., y Velásquez, H. (2017). Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and Impact in Corporate Entrepreneurship: Intention to Action. *Cuadernos de Gestión*, 17(2), 37-60. <https://doi.org/10.5295/Cdg.140511rc>
- Carsrud, A. L., y Brännback, M. (Eds.) (2009). *Understanding the entrepreneurial mind: Opening the black box* (Vol. 24). Springer Science & Business Media.
- Covin, J. G., y Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues and future research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Darwis, G. (2017). Accelerated transformation of Indonesian SME's: Embracing entrepreneurial orientation and innovation on achieving dynamic capability to increase competitiveness. *3rd International Indonesian Forum for Asian Studies: Borderless communities and nations with borders, Challenges of Globalization*, Yogyakarta.
- Delgado, S. M., Carrasco, R. I., Chabusa, J. L., y Mackay, C. R. (2020). Emprendimiento femenino por necesidad en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1221-1236.
- Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises of Podlaskie Voivodship. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13-24.
- Emöke-Szidónia, F. (2015). International Entrepreneurial Orientation and Performance of Romanian Small and Medium-sized firms: Empirical Assessment of Direct and Environment Moderated Relations. *Procedia Economics and Finance*, 32, 186-193. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01381-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01381-7)
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., y Brettel, M. (2015). Orientación empresarial, desempeño de la empresa y el papel moderador de los comportamientos de liderazgo transformacional. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Ergun, E., Bulut, Ç., Alpkın, L., y Demircan, N. (2004). Connecting the link between corporate entrepreneurship and innovative performance. *Global Business and Technology Association Proceedings*, Cape Town, South Africa.
- Etriya, E., Scholten, V. E., Wubben, E. F. M., Kemp, R. G. M., y Omta, S. W. F. (2018). The importance of innovation adoption and generation in linking entrepreneurial orientation with product innovation and farm revenues: The case of vegetable farmers in West Java, Indonesia. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(7), 969-988. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0038>
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22-44. <https://doi.org/10.1108/nejj-03-2018-0004>
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981).



- Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gálvez, E. J., y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28.
- García-Fernández, M. (2016). Influence of quality management over innovation performance through knowledge management. A case study. *Innovar*, 26(61), 45-64. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57119>
- García-Pérez, D., Gálvez-Albarracín, E. J., y Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.07.003>
- Genc, E., Dayan, M., y Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Gomes, G., y Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Gómez, J. E. (2008). *Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las pymes de nueva creación* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- González, N., Abad, J. I., y Lévy, J. P. (2006). Normalidad y otros supuestos en análisis de covarianzas. En J. Levy y J. Varela (Ed.), *Modelización de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones Especiales* (31-57). Netbiblo.
- Guachimposa, V. H., Lavín, J. M., y Santiago, N. I. (2019). Vocación de crear empresas y actitud, intención y comportamiento emprendedor en estudiantes del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 71-81.
- Gupta, V. K., y Wales, W. J. (2017). Assessing organisational performance within entrepreneurial orientation research: where have we been and where can we go from here? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51-76.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: With Readings* (4th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., y Tatham, R. L. (2009). *Análisis multivariada de datos*. (6a ed.). Bookman.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2) 327-351. <https://doi.org/10.2307/258775>
- Instituto Mexicano para la Competitividad - IMCO (2016). *Los estados más y menos competitivos en México*. <https://imco.org.mx/competitividad/los-estados-mas-y-menos-competitivos-en-mexico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos Económicos 2009*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., y

- Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Johnsson, M. (2017). Innovation enablers for innovation teams - a review. *Journal of Innovation Management*, 5(3), 75-121.
- Koc, T., y Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559-567. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049>
- Küçükkan, A. (2016). The impact of entrepreneurial orientation, innovativeness and social capital on firm performance. In, *Academic Conferences Association. Proceedings of the 7th multidisciplinary* (140-149). Praga, República Checa.
- Kwon, M., y Cho, Y. C. (2017). Investigating effects of entrepreneurial orientation and management on performance: Public vs. private sector. *Journal of Marketing Thought*, 4(2), 12-25.
- Lechner, C., y Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(1), 36-60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Linton, G. (2019). Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0147-5>
- López-Salazar, A., López-Mateo, C., y Molina-Sánchez, R. (2014). What determines the technological capabilities of the agribusiness sector in Mexico. *International Business Research*, 7(10), 47-60. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n10p47>
- López-Salazar, A., Molina-Sánchez, R., y Gómez-Hernández, D. (2018). Enfoque estratégico, orientación emprendedora y experiencia: Factores que impulsan el desarrollo de capacidades tecnológicas en el sector automotriz. *SBIR- Small Business International Review*, 2(1), 43-57. <https://doi.org/10.26784/sbir.v2i1.25>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Maldonado, G., Madrid, A., Martínez, M. D. C. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: Una evidencia empírica. *Revista de Economía*, 26(73), 49-69.
- Maldonado, G., Pinzón, S. Y., y Marín, J. T. (2016). Orientación emprendedora y rendimiento en las pequeñas empresas de México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(4), 10-23.
- Martínez, J., y Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: Centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 120-132. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>
- Mayer, E. L., Blanco, F. J., Alonso, M. Á., y Charles, J. A. (2020). Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 107-127. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31314>

- Medrano, L. A., y Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Miller, D. (1983). The correlates of Entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., y Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0097>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Naranjo, E. E., Campos, M. E., y López, L. N. (2015). *Reporte Nacional 2015 México*. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). ITESM - Tecnológico de Monterrey. <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=49639>
- Naranjo, J. C., Sanz, R., y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: Un estudio empírico. En J. Pindado y G. Payne (Coords.), *Estableciendo puentes en una economía global*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2006). *Innovation and knowledge-intensive service activities*. OCDE. <https://www.oecd.org/innovation/inno/innovationandknowledge-intensiveserviceactivities.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016). *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*. OCDE. [https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016\\_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2019). *Gross domestic spending on R&D (indicator)*. <https://doi.org/10.1787/d8b068b4-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2020). *XIV Encuentro de economistas CAF-SEGIB: Impactos Económicos del COVID-19 en Iberoamérica: Hacia la recuperación del crecimiento*. OCDE. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/economic-impacts-of-covid-19-in-ibero-america-moving-towards-recovering-growth-may-2020-sp.htm>
- Organización de Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE y las Comunidades Europeas (2007). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. 3ª edición. Gobierno Regional de Madrid. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Okangi, F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0143-1>
- Omerzel, D. G. (2016). The impact of entrepreneurial characteristics and organisational culture on innovativeness in tourism firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., y Cabrera, R. V.

- (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555-571.
- Putnins, T. J., y Sauka, A. (2019). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, Forthcoming. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3394367>
- Ramos-Soto, A., Londoño, D., SepulvedaAguirre, J., y Martínez-Jiménez, R. (2020). Gestión integral e integrada: Experiencia de las empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 31-44. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33229>
- Rialp-Criado, A., y Komochkova, K. (2017). Innovation strategy and export intensity of Chinese SMEs: The moderating role of the home-country business environment. *Asian Business and Management*, 16(3), 158-186. <https://doi.org/10.1057/s41291-017-0018-2>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., y Raposo, M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics Management*, 18(5), 920-934. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1352534>
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., y Ordóñez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62.
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., y Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290. <https://doi.org/10.1111/etap.12097>
- Secretaría de Economía de México (2018). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE)*. <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>
- Shan, P., Song, M., y Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032>
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., y Li, Q. (2008). Exploring an inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00223.x>
- Taşkın, E., y Kahraman, H. (2016). Kobi'lerdeki inovasyonu arttırmada paza yönelim, girişimci yönelim ve işletmeler arası dış birliğin bütünsel etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (özel sayı), 535-555.
- Uribe, J. A. (2019). Una perspectiva de la innovación tecnológica en Latinoamérica. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 11(20), 101-125. <https://doi.org/10.22430/21457778.1214>
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- Wales, W.J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 3-15. <https://doi.org/10.1111/insb.12097>

[doi.org/10.1177/0266242615613840](https://doi.org/10.1177/0266242615613840)

Yu, X., Nguyen, B., y Chen, Y. (2016). Internet of things capability and alliance: Entrepreneurial orientation, market orientation and product and process innovation. *Internet Research*, 26(2), 402-434.

Zhai, Y-M., Sun, W-Q., Tsai, S-B., Wang, Z., Zhao, Y., y Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity and

SMEs innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(314), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su10020314>

Zhang, F., Yang, J., Xu, Z., y Zhu, G. (2018). Large shareholder participation behaviors, managers' risk-taking, and firm innovation performance: a shareholder activism perspective. *Nankai Business Review International*, 9(1), 99-115.