



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS-ADMINISTRATIVAS**

**POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Orientación emprendedora y capacidades dinámicas: factores determinantes del crecimiento de las MIPYMES. Caso empresa Productos Orgánicos.

**PROYECTO TERMINAL**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**L.C.E. MERLE MALDONADO PICAZO**

DIRECTORA:

**M.M. MARIA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA**

SAN AGUSTIN TLAXIACA, HGO, MÉXICO. DICIEMBRE 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
School of Economic and Administration  
Maestría en Administración  
MBA Program

Ref. ICEA-MA-246-2016  
Asunto: Examen de Grado

**MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**

Director de Administración Escolar  
Presente.


La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Orientación emprendedora y capacidades dinámicas: factores determinantes del crecimiento de las MIPYMES. Caso empresa Productos Orgánicos", realizado por la sustentante L.C.E. Merle Maldonado Picazo, con número de cuenta 105304, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**


Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.


Atentamente  
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"  
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 11 de noviembre de 2016

El Comité

  
Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila  
PRESIDENTE

  
Mtra. Blanca Josefina García Hernández  
SECRETARÍA

  
Mtra. María Dolores Martínez García  
VOCAL

  
Dr. Juan Roberto Vargas Sánchez  
SUPLENTE

  
INSTITUTO DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

  
Dr. Roberto Estrada Bárcenas  
DIRECTOR



Cirujito La Concepción, Km. 2.5  
Col. San Juan Tlaxiaca  
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42161  
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 2680, 2681  
icea@uaeh.edu.mx

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas.

A mis padres por su esfuerzo para contribuir en mi vida profesional desde niña.

A mi esposo e hijos por su apoyo incondicional.

A mi Director de Tesis y a todos los que contribuyeron para el logro de este objetivo.

Gracias.

## ÍNDICE

<b>I</b>	<b>Resumen</b>	<b>7</b>
----------	----------------	----------

### CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA

<b>1.1</b>	<b>Planteamiento del problema</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificación</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Diseño de la investigación</b>	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>Variables de investigación</b>	<b>19</b>
<b>1.6</b>	<b>Recogida de la encuesta</b>	<b>20</b>
<b>1.7</b>	<b>Selección de la muestra</b>	<b>21</b>

### CAPITULO 2 MARCO CONTEXTUAL

<b>2.1</b>	<b>Análisis mundial</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Análisis regional</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>Antecedentes de la empresa Productos Orgánicos</b>	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>Misión</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>Visión</b>	<b>30</b>
<b>2.5</b>	<b>Organigrama</b>	<b>31</b>
<b>2.6</b>	<b>Descripción de productos</b>	<b>32</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Snacks saludables</b>	<b>32</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Obesidad</b>	<b>33</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Cuidado de la salud</b>	<b>33</b>

<b>2.6.4</b>	<b>Cuidado personal</b>	<b>34</b>
<b>2.7</b>	<b>Estructura de la empresa</b>	<b>35</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Complejidad técnica</b>	<b>37</b>
<b>2.8</b>	<b>Análisis de ventas</b>	<b>38</b>
<b>2.9</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>40</b>

<b>CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>		
<b>3.1</b>	<b>Elementos teórico conceptual acerca del crecimiento</b>	<b>42</b>
<b>3.1.1</b>	<b>El crecimiento de las MIPYMES</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Crecimiento: conceptos, objetivos y estrategias</b>	<b>44</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Motivos y vías de crecimiento de las MIPYMES</b>	<b>47</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Modelos de crecimiento</b>	<b>50</b>
<b>3.1.4.1</b>	<b>Modelo de crecimiento propuesto por Chrisman et al. (1998)</b>	<b>51</b>
<b>3.1.4.2</b>	<b>Modelo propuesto por Moreno y Casillas (2008)</b>	<b>52</b>
<b>3.1.4.3</b>	<b>Modelo de crecimiento de Wiklund et al. (2009)</b>	<b>53</b>
<b>3.2</b>	<b>Elementos teórico-conceptuales acerca de la orientación emprendedora.</b>	<b>57</b>
<b>3.2.1</b>	<b>El emprendedor Shumpeteriano</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Orientación emprendedora (OE)</b>	<b>60</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Orientación emprendedora y crecimiento</b>	<b>67</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Enfoques teóricos de la orientación emprendedora y su impacto los niveles de crecimiento en las MIPYMES</b>	<b>72</b>
<b>3.3</b>	<b>Elementos teórico-conceptual acerca de las capacidades dinámicas</b>	<b>81</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Teoría de recursos y capacidades</b>	<b>81</b>
<b>3.3.1.1</b>	<b>Capacidades dinámicas (CD)</b>	<b>84</b>

<b>CAPÍTULO 4</b>		
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		
<b>4.1</b>	<b>Presentación de resultados generales</b>	<b>90</b>
<b>4.2</b>	<b>Resultados de ventas</b>	<b>97</b>
<b>4.3</b>	<b>Análisis de resultados</b>	<b>98</b>

	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>100</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>103</b>
	<b>Anexos</b>	<b>111</b>

<b>ÍNDICE FIGURAS</b>		
<b>1.1</b>	<b>Estructura del capítulo 1</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>Recogida de datos</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Estructura capítulo 2</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>Datos generales empresa Productos Orgánicos</b>	<b>28</b>
<b>2.3</b>	<b>Antecedentes de la empresa Productos Orgánicos</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>Organigrama actual empresa Productos Orgánicos</b>	<b>31</b>
<b>2.5</b>	<b>Matriz FODA empresa Productos Orgánicos</b>	<b>40</b>
<b>3.1</b>	<b>Estructura del capítulo 3</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Autores y sus diferentes concepciones de crecimiento</b>	<b>47</b>
<b>3.3</b>	<b>Vías de crecimiento</b>	<b>50</b>
<b>3.4</b>	<b>Modelos de crecimiento de Moreno y Casillas (2008)</b>	<b>53</b>
<b>3.5</b>	<b>Modelo de crecimiento de Wiklund et al (2009)</b>	<b>54</b>
<b>3.6</b>	<b>Distinciones entre capacidades organizativas y dinámicas</b>	<b>83</b>
<b>4.1</b>	<b>Estructura del capítulo 4</b>	<b>89</b>

<b>ÍNDICE TABLAS</b>		
<b>1.1</b>	<b>Sustento de variables de investigación</b>	<b>20</b>
<b>1.2</b>	<b>Selección de la muestra</b>	<b>22</b>
<b>1.3</b>	<b>Cronograma de actividades</b>	<b>132</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratificación</b>	<b>27</b>
<b>2.2</b>	<b>Histórico de ventas</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Modelo de crecimiento por Chrisman et al (1998)</b>	<b>52</b>
<b>3.2</b>	<b>Estudios relacionados con el crecimiento de las MIPYMES</b>	<b>55</b>
<b>3.3</b>	<b>Indicadores de medición de crecimiento</b>	<b>71</b>
<b>3.4</b>	<b>Enfoques teóricos de la orientación emprendedora y su impacto los niveles de crecimiento en las PYMES</b>	<b>79</b>
<b>4.1</b>	<b>Histórico de ventas empresa Productos Orgánicos</b>	<b>93</b>

<b>ÍNDICE GRÁFICAS</b>		
<b>2.1</b>	<b>Total de MIPYMES en Hidalgo</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>Empresas del sector manufacturero en Hidalgo</b>	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b>Crecimiento en número de empleados</b>	<b>31</b>
<b>2.4</b>	<b>Análisis de ventas empresa Productos Orgánicos</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Actitud hacia el crecimiento en ventas</b>	<b>112</b>
<b>4.2</b>	<b>Actitud hacia el crecimiento en número de empleados</b>	<b>113</b>
<b>4.3</b>	<b>Efectos previsibles del crecimiento en la empresa Productos Orgánicos</b>	<b>114</b>
<b>4.4</b>	<b>Recursos y capacidades capital humano</b>	<b>116</b>
<b>4.5</b>	<b>Recursos y capacidades capital relacional</b>	<b>117</b>
<b>4.6</b>	<b>Recursos y capacidades capital estructural</b>	<b>118</b>

<b>4.7</b>	<b>Capacidades dinámicas</b>	<b>120</b>
<b>4.8</b>	<b>Capacidades dinámicas</b>	<b>121</b>
<b>4.9</b>	<b>Capacidades dinámicas</b>	<b>122</b>
<b>4.10</b>	<b>Capacidades dinámicas</b>	<b>122</b>
<b>4.11</b>	<b>Orientación emprendedora</b>	<b>124</b>
<b>4.12</b>	<b>Análisis del entorno</b>	<b>125</b>
<b>4.13</b>	<b>Innovación</b>	<b>127</b>
<b>4.14</b>	<b>Innovación</b>	<b>127</b>
<b>4.15</b>	<b>Innovación</b>	<b>128</b>
<b>4.16</b>	<b>Proactividad</b>	<b>129</b>
<b>4.17</b>	<b>Proactividad</b>	<b>129</b>
<b>4.18</b>	<b>Proactividad</b>	<b>129</b>
<b>4.19</b>	<b>Asunción de riesgos</b>	<b>129</b>
<b>4.20</b>	<b>Asunción de riesgos</b>	<b>130</b>
<b>4.21</b>	<b>Asunción de riesgos</b>	<b>131</b>



## **Resumen**

A continuación, se presenta la investigación realizada de la microempresa Productos Orgánicos, cuya principal actividad se enfoca en la elaboración de productos alimenticios 100% orgánicos entre los cuales destacan: harina de nopal, snacks saludables, churritos, etc.

Actualmente las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones, debido a esta situación la presente investigación pretende contribuir con el reconocimiento de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas como factores determinantes del crecimiento de la empresa Productos Orgánicos, y a su vez con las empresas del sector alimentario del estado de Hidalgo para que tomen en cuenta a la orientación emprendedora para obtener beneficios en el crecimiento a través de sus capacidades dinámicas y generar una diferenciación en el mercado.

Los resultados obtenidos por medio de una encuesta y una escala de medición de la orientación emprendedora se analizaron de manera descriptiva y demuestran que la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas son factores que han estado presentes durante los últimos cinco años de vida de la empresa Productos Orgánicos y que han favorecido al crecimiento de la misma. Sin embargo, se puede apreciar que la empresa aún tiene que trabajar en algunos aspectos importantes como lo es: la capacitación a sus empleados, el análisis del entorno y explorar la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos, entre otros que se verán más a detalle en el documento.

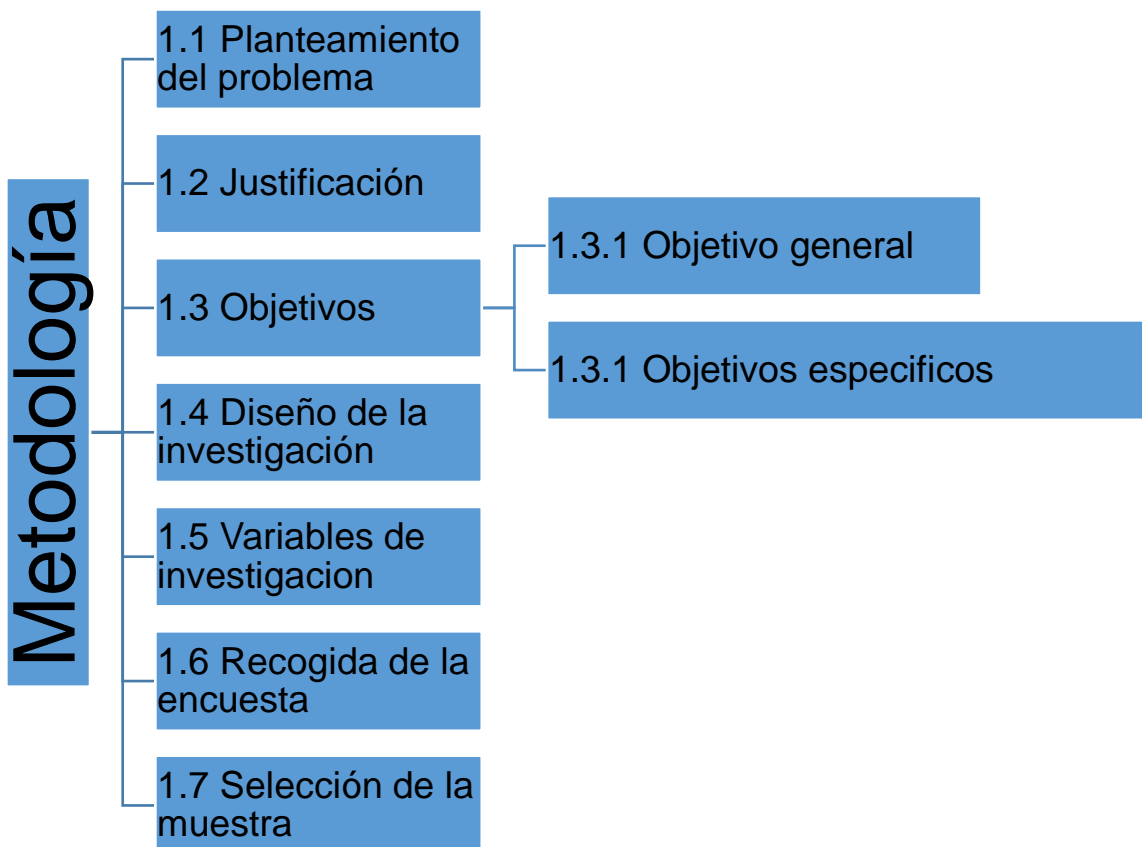
### **Palabras claves**

**Crecimiento, orientación emprendedora, capacidades dinámicas**

# CAPÍTULO 1

## METODOLOGÍA

Figura 1.1 Estructura del capítulo 1



Fuente: Elaboración propia

### **1.1.- Planteamiento del problema**

La creación de empresas o de nuevos negocios (Entrepreneurship), es un fenómeno que ha llamado la atención de académicos, gobiernos y empresarios dado el impacto que este tipo de alternativas económicas puede tener en el desarrollo tecnológico, social y económico de un país (De la Garza, Ayala, & Gallardo, 2010). A nivel mundial y en México, las empresas requieren innovar constantemente sus productos, procesos y tecnología para poder enfrentar los retos que se les presentan en un mercado tan competitivo en la actualidad, además la Orientación Emprendedora (OE) debe estar reflejada en las operaciones diarias y estratégicas de la organización para alcanzar un mejor desempeño (Salazar, 2008). Así mismo la OE debe contemplar tres características importantes según Covin & Slevin (1991): proactividad, asunción de riesgos e innovación las cuales diferencian a las empresas y garantizan su perdurar en el tiempo.

Para las MIPYMES invertir en innovación no siempre es fácil, aunque el decidirse por ella, podría marcar la diferencia entre el perdurar en el tiempo o morir, lo cual refleja una relevancia muy alta en este estudio de caso de acuerdo a las cifras difundidas por el Centro para el desarrollo de la competitividad empresarial (CETRO-CRECE, 2014), donde sólo el 10% de las MIPYMES mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado, mientras que el 75% de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades. Es importante destacar estos datos, puesto que estas empresas representan el 99.78% del total de las unidades económicas en el país (INEGI, 2015). Los indicadores económicos en México, determinados en gran medida por la situación actual de las MIPYMES, son bastante afines con su posición en el ciclo de desarrollo actual, y más que promover un gran número de nuevas iniciativas, lo que debe hacer es concentrarse en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas existentes y de las que van a nacer.

La empresa objeto de estudio no está exenta de esta situación por lo que es de vital importancia conocer cómo es que ha sobrevivido a través del tiempo y cuáles son los factores determinantes del crecimiento de la misma.

## **1.2. Justificación**

Dada la importancia que tienen las MIPYMES ya que representan de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) el 99.78% del total de unidades económicas en México, pues existen alrededor de 4.9 millones de unidades empresariales en todo el país. Además, tienen una tasa de mortandad muy elevada en sus primeros años de vida, debido a problemas económicos, sociales o del entorno y a la falta de innovación para lograr una ventaja competitiva en el mercado, por lo que es importante analizar los factores que ayudan a su crecimiento y perdurar en el tiempo. El fenómeno emprendedor según De la Garza, Ayala, & Gallardo (2010) es uno de los detonadores de empleo en el mundo. México, necesita empleos para que el desarrollo económico alcance a todos los niveles de la sociedad.

Por necesidad, las MIPYMES desarrollan actividades más especializadas, se caracterizan por ser emprendedoras, con capacidades dinámicas y organizadas de forma que sean flexibles y con una alta capacidad de respuesta Teece (2007). De acuerdo a la OCDE, (2006) es de máxima importancia para ellas interactuar de manera eficiente con las otras empresas y los establecimientos públicos de investigación, en el intercambio de conocimientos y eventualmente, en las actividades de comercialización.

Para la aplicación del análisis de caso se seleccionó una empresa, ubicada en el estado de Hidalgo que se dedica a la producción, venta y distribución de productos elaborados a base de maguey y nopal 100% orgánicos, dado que el estudio consiste en describir y realizar un análisis detallado de una unidad social única.

Debido a que la empresa actualmente tiene posicionados sus productos en el mercado nacional e internacional, se pretende conocer si la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas son factores que influyen en el crecimiento de la empresa. Así mismo conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio. Los beneficiarios de esta investigación serán los propietarios y trabajadores de la empresa; así como también personas dedicadas a estudiar este tema.

La investigación puesta en marcha tiene la finalidad de aportar información valiosa que contribuya a investigaciones posteriores en el estado de Hidalgo relacionadas con el crecimiento de las MIPYMES y sus factores que lo determinan, así mismo aportar información única para la empresa que ayude a su crecimiento y a su vez con el crecimiento socio-económico de la región al generar mayores fuentes de empleo e inyectar dinero a productores locales de nopal y maguey, siendo esto la razón que justifica y motiva la realización del presente estudio.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar si la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas son factores que influyen en el crecimiento de la empresa Productos Orgánicos a través de la encuesta “Factores determinantes del crecimiento de las PYMES españolas y la escala de medición de la orientación emprendedora”, para mejorar su competitividad.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en la investigación son:

- 1.- Identificar cuáles son los factores principales que impactan en el crecimiento de las MIPYMES.
- 2.- Determinar si la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas son factores que han influido en el crecimiento de la empresa Productos Orgánicos.
- 3.- Identificar los factores de mayor influencia en el crecimiento de la empresa Productos Orgánicos.

### **1.4. Diseño de la investigación**

La presente investigación es un estudio de caso, de acuerdo a Yin (1994) un estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. De acuerdo a Hernandez Sampieri (2006), la literatura nos puede revelar que hay piezas y trozos de teoría con apoyo empírico moderado; esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables y

generalizaciones. En este caso para el desarrollo de esta investigación se eligió el enfoque mixto con el diseño de estudio de caso, pues se considera como el más apropiado para relacionar los datos con la teoría y porque ayuda a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos; lleva la intención de abrir la posibilidad de confirmar, comparar o ampliar el conocimiento acerca de los factores que influyen en el crecimiento de las MIPYMES en este caso en particular en la empresa Productos Orgánicos.

Se pretende recabar los datos en dos etapas, en primera instancia por medio de una encuesta sobre factores determinantes de crecimiento en las MIPYMES Españolas que contiene varias escalas adaptadas por Peñate (2013) el cual se describe enseguida, dicho cuestionario será aplicado solo al director de la empresa y la encuesta presenta las preguntas en escala de likert de 5 puntos.

A continuación, se detallan los ítems correspondientes a cada una de las secciones que componen la encuesta sobre factores determinantes del crecimiento de las MIPYMES españolas.

### **Primera Sección Datos Generales**

- 1.- Número de empleados
- 2.- Facturación (millones de pesos)
- 3.- Sector
- 4.- Empresa familiar

### **Segunda sección crecimiento**

- 5.- Indique cuanto ha crecido su empresa en los últimos 5 años en ventas y número de empleados.
- 6.- ¿Durante los últimos 5 años la empresa ha participado en alguna adquisición o fusión?

7.- Durante los últimos 5 años, la empresa se ha expandido geográficamente a otros mercados dentro de México y fuera de México.

### **Tercera sección actitud hacia el crecimiento**

8.- Indique cuanto le gustaría que creciera su empresa en los próximos 3 años en número de empleados y en ventas.

9.- Si su empresa duplicara su tamaño en los próximos 3 años, cuáles serían los efectos previsibles sobre las variables siguientes:

- Carga de trabajo del equipo de dirección.
- Satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Remuneración total (incluyendo incentivos) del equipo de dirección.
- Independencia de la empresa respecto a sus acreedores.
- Capacidad de la empresa para sobrevivir a situaciones de crisis económicas.
- Capacidad del equipo de dirección para supervisar y controlar la actividad de la empresa.

### **Cuarta sección recursos y capacidades de la empresa**

10.- La disponibilidad de recursos financieros durante los últimos 5 años ha sido:

- Insuficiente y un gran impedimento para el desarrollo de la empresa.
- Totalmente satisfactoria para el desarrollo de la empresa.

Esta sección se subdivide en:

#### **Capital humano**

11.- En relación con los trabajadores de la empresa indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Nuestros empleados destacan por sus habilidades para realizar satisfactoriamente su trabajo.
- El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa supera la media del sector.
- El promedio de horas de formación de nuestros empleados es superior al de la competencia.
- Un porcentaje importante de la plantilla tiene acceso a planes de incentivos.
- El grado de satisfacción de nuestros empleados es alto.

### **Capital relacional**

12.- En relación con la red de relaciones externas de la empresa indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- La reputación de la empresa en el mercado es superior a la de sus principales competidores.
- En general las relaciones de nuestra empresa con clientes son a largo plazo.
- En general las relaciones de nuestra empresa con proveedores son a largo plazo.
- La empresa para su desarrollo mantiene relaciones con otras organizaciones (asociaciones, organismos gubernamentales, consultores externos, otras MIPYMES, etc.)
- La fidelización de nuestros clientes es superior a la de la competencia.

### **Capital estructural**

13.- En relación con la estructura organizativa de la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- La empresa utiliza sistemas de gestión y prácticas organizativas de alto rendimiento (gestión de la calidad total, CRM, cuadro de mando integral, etc.).



- Disponemos de procedimientos documentados, en todas las áreas de la empresa, que facilitan el desarrollo del trabajo de forma eficaz.
- La empresa dispone de la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades.
- El uso de las TIC facilita el desarrollo de la gestión y el trabajo operativo de forma rápida y eficiente.
- La empresa se esfuerza por conservar y proteger el know-how desarrollado.
- La empresa se preocupa por promover la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo entre los miembros de la misma.

## **Quinta sección capacidades dinámicas y orientación emprendedora**

### **Capacidades dinámicas**

14.- En relación con la capacidad de su empresa para mantenerse competitivo ante los cambios del entorno, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Nuestra empresa explora el entorno de forma sistemática para identificar:

- Cambios tecnológicos relevantes para nuestro futuro.
- Cambios en las necesidades de nuestros clientes.
- Nuevos mercados para nuestros productos.
- Analizar las actualizaciones de nuestros competidores.

Nuestra empresa dedica recursos, de forma sistemática a valorar:

- El mercado para introducir nuevos productos o servicios.
- El potencial de las nuevas tecnologías para introducir mejoras en nuestros productos o servicios.
- El atractivo de nuevos mercados para nuestros productos o servicios actuales.

Nuestra empresa de forma sistemática:

- Analiza varias alternativas (nuevos productos/servicios/tecnologías) para aprovechar las oportunidades de negocios detectadas.
- Evalúa las potencialidades de los recursos estratégicos para aprovechar las oportunidades.
- Dedicar tiempo a reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente, los nuevos productos y servicios, de forma rápida y eficiente.
- Adopta una posición neutral en cuanto a las decisiones de subcontratación.
- Ha descartado oportunidades de negocio por no disponer de los recursos necesarios para explotarlos.

Nuestra empresa durante los últimos 5 años:

- Ha dedicado tiempo y recursos a renovar el conocimiento de los empleados a través de diferentes vías.
- Ha utilizado el know-how acumulado para enfrentar nuevos cambios.
- Ha estado orientada a la búsqueda de licencias tecnológicas y/o comerciales.
- Ha explorado la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos.
- Ha introducido modificaciones significativas en sus recursos y capacidades.

## **Orientación emprendedora**

15.- En relación con la orientación emprendedora de su empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Debido a la naturaleza del entorno turbulento es mejor explorarlo de forma gradual y cuidadosa.
- La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo (rentabilidades muy altas, pero asumiendo grandes riesgos).

- La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos
- La empresa se caracteriza por el hecho de estar orientada al crecimiento y al desarrollo.
- La relación con los competidores se caracteriza por el hecho de que tratar de colaborar y coexistir.
- La empresa tiene entre sus prioridades la I+D, el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos/servicios.
- Durante los últimos cinco años la empresa ha introducido un gran número de nuevos productos/servicios.
- Durante los últimos cinco años se han introducido cambios radicales en la tecnología.

### **Sexta sección entorno de la empresa**

16.- En relación con las características del sector en que opera la empresa, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- La empresa debe cambiar con frecuencia sus políticas de marketing para seguir siendo atractiva en el mercado.
- El ritmo de obsolescencia de los productos y servicios en nuestro sector es muy alto.
- Las acciones de nuestros competidores son difíciles de predecir.
- La demanda y gustos de los clientes son difíciles de pronosticar.

En una segunda etapa se pretende recabar los datos por medio de la escala de medición de orientación emprendedora realizada por Miller y adaptada por Covin & Slevin (1991), dicho instrumento será aplicado a todos los empleados de la empresa. Los items que componene esta escala son los siguientes:

## **Innovacion**

- 1.- Mi empresa pone gran énfasis en mercadeo de productos y servicios que han sido recientemente desarrollados por medio de investigación y desarrollo.
- 2.- En los últimos dos años mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzado nuevos productos.
- 3.- Mi empresa realiza habitualmente cambios en las líneas de productos o servicios.

## **Proactividad**

- 4.- Mi empresa suele responder a las acciones iniciadas por los competidores y rara vez es ella quien emprende las acciones inicialmente en el sector.
- 5.- Mi empresa a menudo es el primero en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, etc.
- 6.- Mi empresa suele evitar enfrentamiento con las empresas del sector es decir, adopta una postura de "vive y deja vivir".

## **Asunción de riesgos**

- 7.- Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere realizar inversiones incrementales, empezando con pequeñas inversiones y aumentando gradualmente el compromiso de recursos.
- 8.- Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de riesgo moderando ya que las expectativas de ingresos son mayores.
- 9.- Cuando mi empresa se enfrenta a una decisión con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura conservadora con el fin de minimizar el riesgo de una decisión equivocada.

Para LeCompe (1995), el objetivo principal de la investigación cualitativa es una descripción completa y detallada del tema de investigación, puede entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de

observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, etc. Dado esto, el alcance de este estudio será descriptivo ya que trata de describir detalladamente cada variable individualmente y posteriormente evalúa la relación que existe entre ellas para poder analizar los resultados.

La investigación se centra principalmente en la comprensión de dos aspectos: el análisis de los elementos que generan la orientación emprendedora y capacidades dinámicas y el análisis de la influencia que tienen estos elementos sobre el crecimiento de la empresa objeto de estudio “Productos Orgánicos”.

Por último, el método de investigación cuantitativa, permitirá proponer y contrastar los resultados basados con el marco teórico escogido. Al igual que otros autores, se toman como base las variables de ventas y número de empleados para medir el crecimiento de la empresa Productos Orgánicos en los últimos cinco años (2011-2015).

### **1.5 Variables de investigación**

- **Variable de crecimiento**

Indicadores: ventas y número de empleados.

- **Variable independiente**

Orientación emprendedora

Capacidades dinámicas

Estas variables se sustentan con la siguiente tabla 1.1 donde se muestran algunos indicadores de medición del crecimiento de acuerdo a la literatura.

Tabla 1.1 Sustento de variables de investigación

Autor	Variable de crecimiento	Variable independiente
Wiklund (1998)	Ventas, empleados, margen bruto	Orientación emprendedora, recursos y capacidades, actitud, percepción del entorno.
Lumpkin y Dess (2001)	Ventas y número de empleados	Proactividad, agresividad competitiva y entorno
Vegas et al (2005)	Ventas y número de empleados	Orientación emprendedora, recursos, características del mercado
Ferreira y Garrido (2007)	Ventas y número de empleados	Orientación emprendedora, recursos de la empresa, relaciones del emprendedor.

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que estos autores, se toman como base las variables de ventas y número de empleados para medir el crecimiento reportado de la empresa Productos Orgánicos que ha tenido a lo largo del periodo 2011-2015.

## 1.6 Recogida de datos

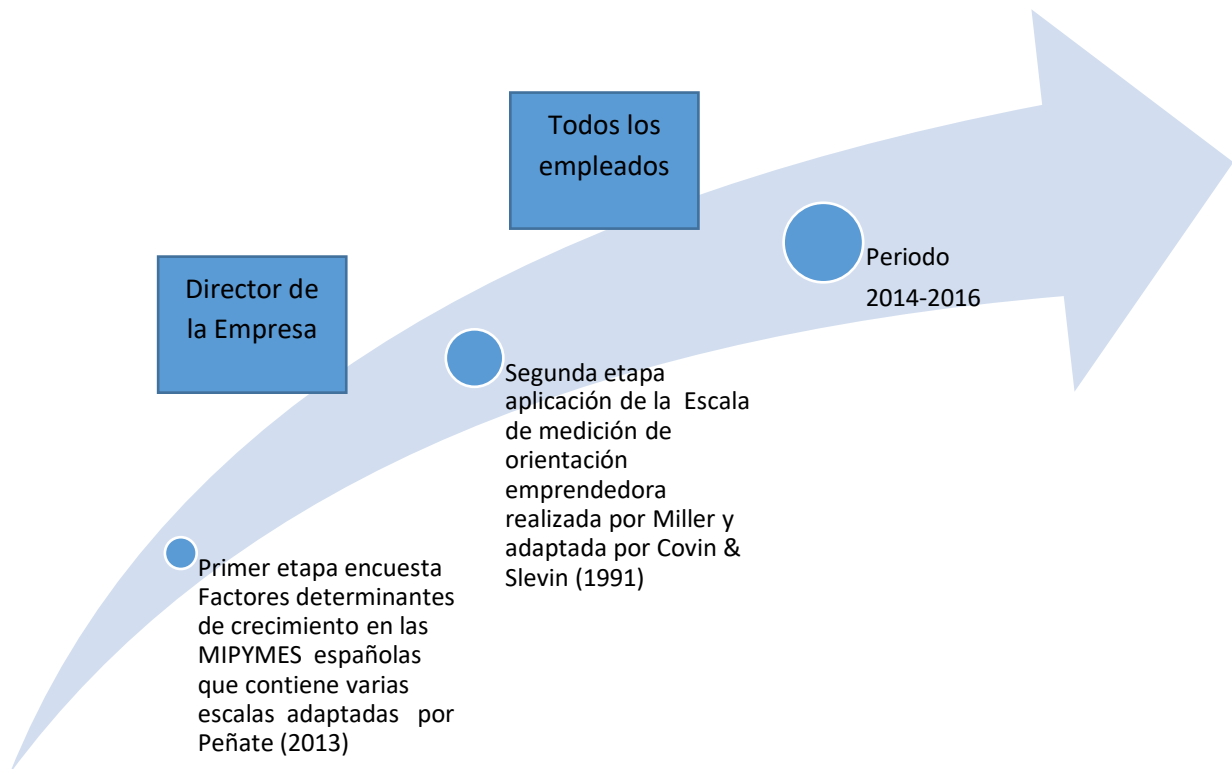
Para desarrollar el trabajo de campo cualitativo se agendaron citas con el empresario para poder realizar entrevistas y por medio de la observación definir las variables que integran mejor el concepto de orientación emprendedora en dicha empresa.

Se propone dividir por grupos al personal de la empresa para la realización de las encuestas. Durante sesiones de 30 minutos individualmente se les aplicara a los operarios y administrativos. Se pretende realizar estas encuestas en el lapso de una semana.

La encuesta se aplicó al director de la empresa en una primera fase, posteriormente solo la escala de orientación emprendedora fue aplicada a todo el personal

administrativo y a los operadores de la empresa. La investigación se realizó de forma transversal ya que se llevó a cabo en un periodo determinado (2014-2016) de acuerdo al cronograma establecido tabla 1.3 en sección de anexos, al igual que en otros estudios donde se mide la orientación emprendedora y capacidades dinámicas.

Figura 1.2 Recogida de datos



Fuente: Elaboración propia

### 1.7 Selección de la muestra

Se eligió a esta empresa ya que se caracteriza por ser micro empresa y también por la facilidad que se dio para poder obtener información, ya que dicha empresa cuenta con un convenio con nuestra casa de estudios con esto se espera minimizar las dificultades de acceso a las fuentes primarias para desarrollar la investigación. Otro criterio más que se tomó en cuenta para la elección de la empresa fue los años que tenía la empresa de estar en funcionamiento de acuerdo a Davidsson et al (2006) el periodo más indicado para analizar es de 3 a 5 años. Para este proyecto el periodo

que tomaremos para el análisis de crecimiento serán 5 años lo que comprende el periodo de (2011-2015).

En la tabla 1.2, se muestra información de la empresa que fue encuestada.

Tabla 1.2 Selección de la muestra

<b>Número</b>	<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Municipio</b>	<b>Personal encuestado</b>
1	Productos Orgánicos	Alimentos	Cd. Sahagún	Directivo, Administrativos, operarios

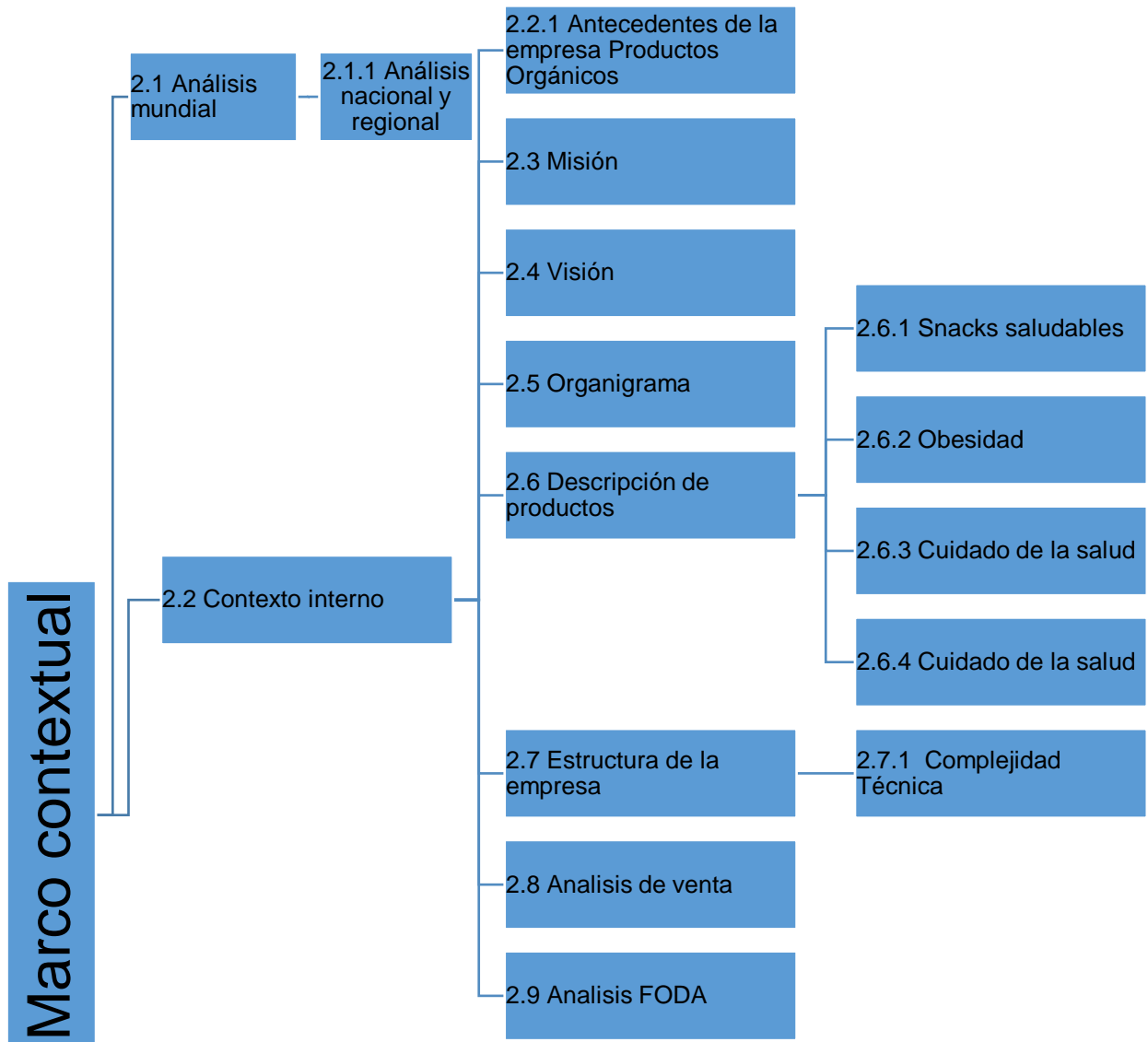
Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 2

### MARCO CONTEXTUAL

Figura 2.1 Estructura del capítulo 2



Fuente: Elaboración propia

## **2.1 Análisis mundial.**

El importante papel que desempeñan las MIPYMES<sup>1</sup> en el desarrollo de varios países no ha dejado de crecer durante las últimas décadas, determinado en gran medida por el elevado peso que tienen en el tejido empresarial, y su decisiva contribución al crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad global de la economía en su conjunto (Camisón, 2010).

América Latina y el Caribe, se caracterizan por una alta tasa de emprendimiento entre su población activa, según destaca cada año el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Sin embargo, el porcentaje de fracasos continúa, siendo bastante elevado, y el crecimiento de la productividad ha sido en promedio históricamente muy bajo según Kirberg (2014). Una de las características que ha sido investigada por largo tiempo en Estados Unidos y en Asia es la orientación emprendedora (OE) de las organizaciones. Este concepto fue desarrollado por Lumpkin y Dess (1996) y ha probado ser una de las variables detonadoras de la capacidad de innovación, la internacionalización, el desarrollo tecnológico, entre otras (De la Garza, Ayala, & Gallardo, 2010).

### **2.1.1 Análisis nacional y regional**

Las MIPYMES son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. De acuerdo a los resultados del estudio “Monitoreo de la actividad emprendedora en México, 2013” (GEM, 2013), si bien la tendencia al alza de nuevos emprendedores se ha mantenido, de igual manera se observa que la tasa de abandono de las empresas antes de que cumplan 3 años y

---

<sup>1</sup> MIPYMES: Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa y en el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009.

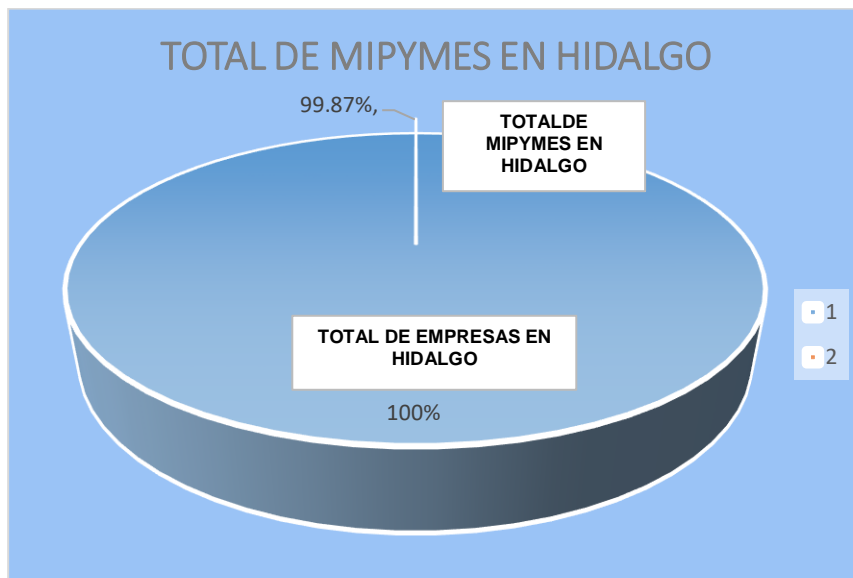
medio se ha incrementado, lo cual es reflejo de la lenta recuperación que está teniendo la economía mexicana.

Las MIPYMES, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE) (INEGI, 2015) en México las MIPYMES representan el 99.78% de las unidades económicas existentes, donde indica que existen 5,004,986 unidades económicas totales en nuestro país de las cuales 4,994,143 conforman la categoría de MIPYMES que generan 52% del producto interno bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (PROMEXICO, 2014).

Desafortunadamente para México en la actualidad un factor más que se ha sumado a la lista de aquellos que ponen en riesgo el cierre de este tipo de empresas es la delincuencia organizada ya que es uno de los factores exógenos que afectan a las micro, pequeñas y medianas empresas limitando su desarrollo y crecimiento y desafortunadamente la empresa Productos Orgánicos no está exenta de esta situación, no obstante la empresa es un claro ejemplo de que la orientación emprendedora y sus capacidades dinámicas le han ayudado a permanecer en el mercado ya que cuenta con características particulares como son: proactividad, asunción de riesgos e innovación, las cuales han marcado la diferencia entre el perdurar en el tiempo o morir.

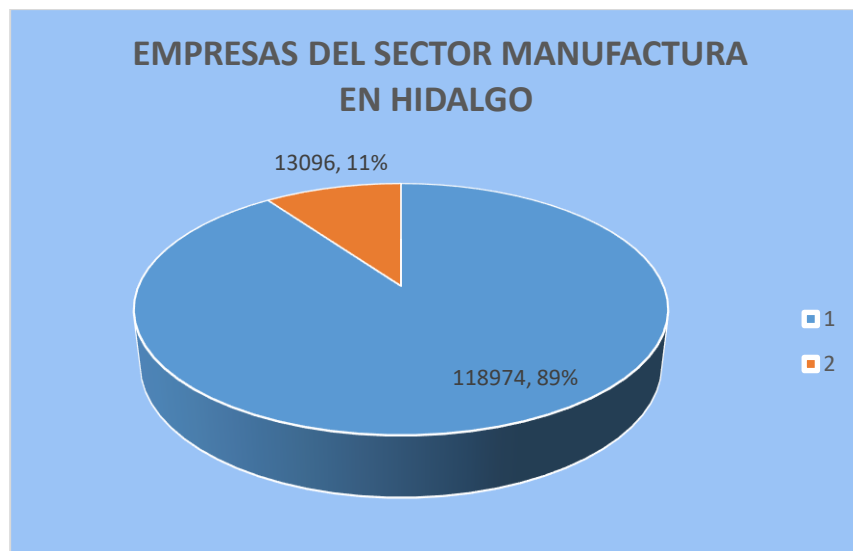
Actualmente en el estado de Hidalgo existen 119,128 unidades económicas de las cuales 118,974 pertenecen a la categoría de MIPYMES representando un 99.87%, además de acuerdo a (INEGI, 2015) alrededor de 13,096 empresas pertenecen al sector manufacturero de MIPYMES representando un 11%. Véase gráfica 2.1 y 2.2. Es importante mencionar este dato ya que la empresa Productos Orgánicos objeto de estudio pertenece a dicho sector.

Gráfica 2.1 Total de MIPYMES en Hidalgo



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, (2005)

Gráfica 2.2 Empresas del sector manufactura en Hidalgo



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, (2005)

La empresa Productos Orgánicos fue fundada en el año 2003 contando solo con 3 empleados al día de hoy la empresa ha crecido en número de empleados ya que

cuenta con 9, por lo que se clasifica dentro de las micro empresas de acuerdo al Diario Oficial de la Federación 2009. Ver tabla 2.1

Tabla 2.1 Estratificación:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope máximo combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%.

Fuente: Elaboración propia con base en DOF (2009)

Debido a su trayectoria y supervivencia en el mercado tan competitivo en la actualidad, la empresa es un ejemplo de que la orientación emprendedora es clave para el éxito de las MIPYMES en el sector alimentario ya que contribuye a la sociedad con productos naturales 100% orgánicos a base de maguey y nopal orientados a la salud y tiene un fuerte enfoque en la innovación debido a que cuenta con el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) por llevar a cabo actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

## 2.2 Antecedentes de la empresa Productos Orgánicos

Los datos generales de la empresa se muestran más adelante en la figura 2.2. La empresa Productos Orgánicos se creó en el año 2003 iniciando operaciones con un

solo trabajador, fabricando productos para el cuidado de la salud principalmente para control de peso y diabetes, los cuales se comercializaban solo en la Cd. De Sahagún en el estado de Hidalgo. En ese mismo año se vincula con la Corporación Internacional de Hidalgo (COHINI) quien entre muchas de sus funciones les ofrece capacitación para la promoción de los productos para generar mayores ventas y les brinda asesoría para diversos trámites, lo cual favoreció positivamente a la empresa ya que comenzó a tener crecimiento. La empresa Productos Orgánicos tuvo su primer acercamiento con clientes de otros países en el evento “Alimentaria 2003” realizado en el Centro Banamex de México, posteriormente la empresa fue invitada a participar en el evento “Futuralia” realizado en Francia con el cual crea vínculos de negocios con Europa, recibiendo asesoramiento por parte de COINHI.

Figura 2.2 Datos generales empresa productos orgánicos



Fuente: Elaboración propia.

En el año de 2005 Productos Orgánicos obtiene el trofeo de oro de alimentos y bebidas otorgado por editorial Office, que representa a los líderes de comercio del Continente Europeo. Fue el inicio de una promoción internacional en diferentes países como China, Estados Unidos, Japón, España, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Colombia, Guatemala y Argentina. En México, se logra incursionar en las principales cadenas de tiendas de auto-servicio como Wal-Mart, Bodega Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante, Farmacias del Ahorro, El Fénix y Tiendas Garces.

En el año de 2006 se logra obtener la certificación orgánica (CERES) a través de COINHI, esta certificación se renueva anualmente y avala la introducción de productos al mercado Europeo, por otro lado, se logra una alianza estratégica con

Grupo Pegaso formando el Grupo Alimentario Nacional (GAN). Sin embargo, un par de años más tarde se desintegra la alianza quedando en una situación no muy favorable para la empresa. En este mismo año se obtiene la certificación KASHRUT esta se renueva año con año de acuerdo a la necesidad del cliente por ahorro en costos.

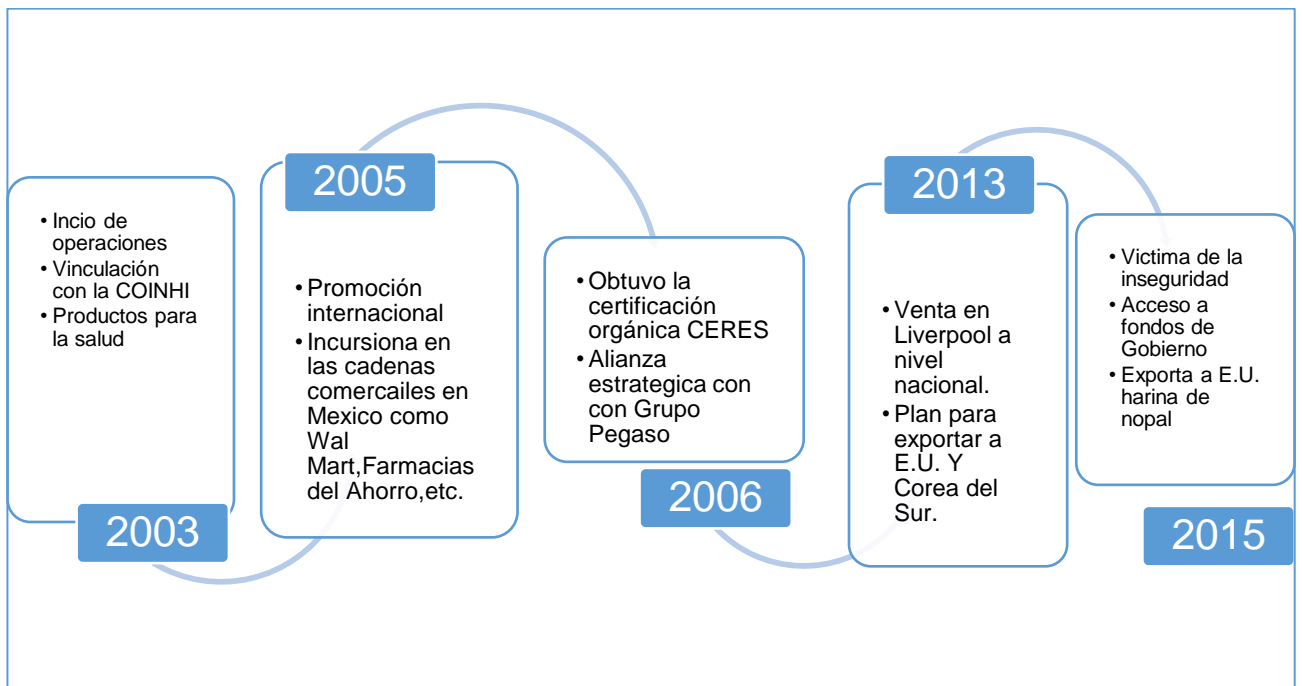
En el periodo del 2009 al 2012 tiene una fuerte caída en sus ventas y se ve forzado el propietario de la empresa a vender parte de sus activos ya que la empresa fue víctima del crimen organizado. Aun cuando sufrió este tipo de problemas la empresa siguió en pie y no desapareció.

Por fortuna en el año 2013 la empresa comienza a desarrollar nuevos proyectos como parte de una orientación emprendedora, de los cuales surgen: el programa de alimentación saludable para vender churritos de nopal en las escuelas, venta de nopal deshidratado orgánico en polvo al continente europeo, venta de churritos naturales y enchilados, tiritas de nopal caramelizadas y enchiladas en Distribuidora Liverpool a nivel nacional y el plan para exportar las malteadas y fibras de nopal a Estados Unidos y Corea del Sur. Para el 2014 la empresa ya contaba con 7 empleados y con miras a seguir creciendo en esta variable. Sin embargo, en el 2015 nuevamente es víctima de la inseguridad rezagando su crecimiento debido a este suceso, durante este año también obtuvo apoyo por parte de Gobierno.

Actualmente la empresa cuenta con 9 empleados y se encuentra en proceso de firmar contrato para vender nuevamente a Grupo Wal-Mart de México. Productos Orgánicos cuenta con un catálogo de aproximadamente 31 artículos entre productos para diabetes, saludables, cosméticos y nutricionales.

En la siguiente figura 2.3 se muestra de manera resumida y por orden cronológico los sucesos más importantes de la empresa Productos Orgánicos.

Figura 2.3 Antecedentes de la empresa Productos Orgánicos



Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por el director de la empresa.

## 2.3 Misión

Brindar a los consumidores de México y el mundo productos 100% naturales y orgánicos de inigualable calidad, sabor y beneficios para la salud, mejorando así la calidad de vida de las personas.

## 2.4 Visión

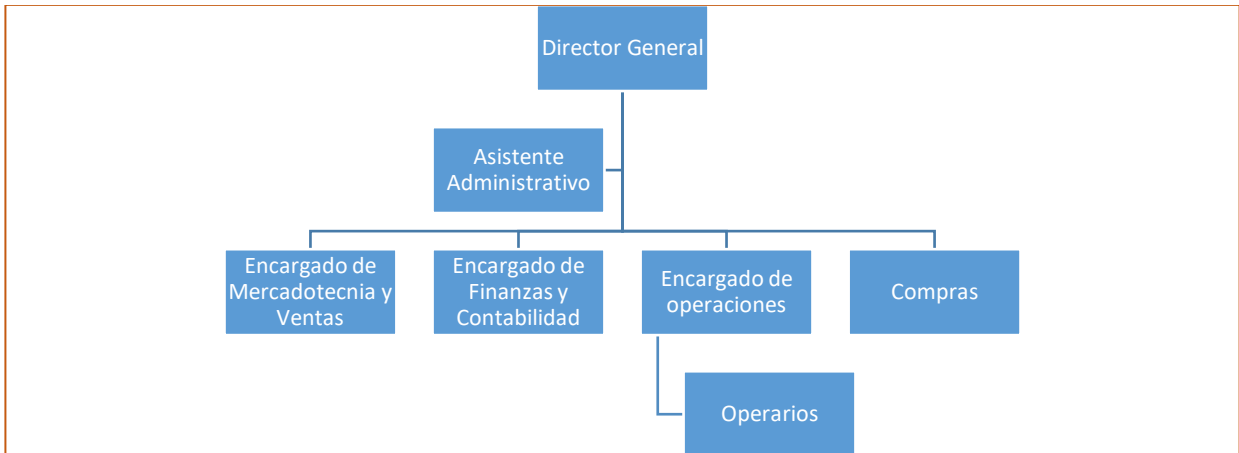
Ser la compañía líder de alimentos y bebidas 100% naturales y orgánicos preferidas de los consumidores a lo largo de cada etapa de su vida, además de crear un vínculo entre la compañía y el consumidor final a través del cual nuestros productos formen parte de su salud y colaboren con su bienestar.



## 2.5 Organigrama

En esta sección se puede apreciar cómo se encuentra distribuido el personal de la empresa Productos Orgánicos y cuáles son los puestos que ya se tienen especificados en la empresa.

Figura 2.4 Organigrama actual empresa Productos Orgánicos



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el propietario de la empresa Productos Orgánicos.

La información proporcionada por el empresario es el número de empleados del 2003 y del 2015 arroja un crecimiento de 233%, también menciona que habrá variaciones por la temporada. (Ver gráfica 2.3).

Gráfica 2.3 Crecimiento número de empleados



Fuente: Elaboración propia.

## **2.6 Descripción de Productos**

Actualmente la empresa cuenta con 4 líneas de productos:

### **2.6.1 Snacks saludables:**

**Las tostadas, totopos y nachos de nopal:** son un alimento que al estar presente en nuestra mesa permite la ingesta continua de nopal lo que traerá beneficios colaterales además de no aportar demasiadas calorías como lo hacen los productos de maíz saturados en grasas.

**Los Churritos con amaranto y/o enchilados:** Tienen bajo contenido en grasa y carbohidratos con alto contenido de vitaminas, fibra, minerales, omega 3. No contiene aditivos, ni conservadores. Además de ser naturales son agradables al paladar.

**Tiritas de nopal caramelizadas y/o chamoy y tamarindo:** Tiene bajo contenido en grasa y carbohidratos. Con alto contenido en vitaminas, fibra y minerales, son hechas a base de frutas 100% naturales semi deshidratadas, sin aditivos ni conservadores, además de ser naturales y saludables para quien los degusta.

**Miel de maguey:** Posee un alto contenido en FOS (Fructooligosacaridos), componentes que facilitan el buen funcionamiento del sistema intestinal, así como del organismo en general gracias a sus efectos directos sobre la producción de bacterias intestinales benéficas para el organismo.

**Nopal en salmuera y en escabeche:** Disminuye las concentraciones de azúcar en la sangre, provoca la disminución del peso corporal, las concentraciones del colesterol y triglicéridos.

### **2.6.2 Obesidad:**

**Reduform Malteada (chocolate, fresa y vainilla):** Es un alimento en polvo debidamente balanceado con carbohidratos, proteínas y grasas enriquecido con vitaminas y oligoelementos que permite ser utilizado como coadyuvante en el tratamiento de la obesidad y con pocas calorías.

### **2.6.3 Cuidado de la salud:**

**Reduform fibra:** Contiene nopal, que retrasa la absorción de glucosa y lípidos dando como resultado la disminución de azúcar, colesterol y triglicéridos en la sangre. Aprovecha las propiedades diuréticas del apio y del perejil eliminando líquidos. Disminuye también el deseo o el apetito por tomar dulces y grasas.

**Fibra de diabético:** Beneficios en áreas específicas de la salud como obesidad, diabetes e hiperglucemia y colesterol. Tiene la propiedad de antibiótico, así como de detener el proceso del cáncer. Ayuda a desordenes gastrointestinales y de digestión.

**Duopower:** Es un suplemento nutricional en polvo que da una sensación de plenitud, ayuda a estabilizar y mantener el peso corporal y también favorece el buen funcionamiento intestinal, tiene un alto contenido de fibras de origen vegetal que resisten la función del aparato gastrointestinal.

**Psyllium plantago:** Es un suplemento alimenticio rico en fibra, indicado para los trastornos del aparato digestivo como son: estreñimiento y diarrea, colitis ulcerosa, colon irritable, también ayuda a bajar triglicéridos y colesterol y diabetes por su alto contenido en fibra, de acción moderadamente saciante, se recomienda como complemento en dietas de adelgazamiento.

**Slim nopal capsulas:** Es rico en fibras, vitaminas y nutrimentos inorgánicos, aporta celulosa y lignina, fibras que ayudan al buen funcionamiento del tracto digestivo.

**Complemento reduform:** Complemento nutricional auxiliar en el manejo de la obesidad y control de peso por excelencia por sus propiedades lipolíticas, y termogénicas, así como cito protectoras de la célula hepática y muscular.

**Hiperproteico ABA SPORTS:** Producto 100 % natural, libre de químicos, anabólicos y sustancias peligrosas para los deportistas. Es una combinación de proteínas de excelente calidad ideal para deportistas que deseen aumentar rendimiento, resistencia y masa muscular además de ser un complemento alimenticio de primer orden y fácil digestión.

#### **2.6.4 Cuidado personal:**

**Redugel:** Disuelve las grasas acumuladas en combinación con la celamina que es una mezcla de aceites esenciales de hierbas, evita la acumulación hídrica de la dermis, destituye la pérdida de elementos auxiliado por la acción de la centella que estimula el crecimiento celular.

**Nutripiel (mascarilla nutritiva):** El ginko biloba contiene flavonoides que poseen una acción vaso reguladora a nivel de venas lo que permite actuar como tónico y favorecer la circulación. Con la acción estimulante y nutritiva del alga espirulina, miel de maguey y la hidratación del nopal usted sentirá la piel activa y nutrida.

**Aqua (mascarilla rehidratante):** Las propiedades bondadosas del barro para restituir la tersura de la piel apoyada con los aceites suaves del aguacate y mamey, darán como resultado una piel suave y firme completando la hidratación total con extractos de durazno y papaya.

**Anew (crema reafirmante):** Contiene nopalgeno, que es una mezcla de aminoácidos de composición similar al hidrolizado de colágeno animal, obtenido a partir de hidrolizados de almendras, trigo, soya y gluten. Conserva la piel

proporcionando una sensación agradable y mantiene el manto biológico de la piel tonificándola.

**Vani (crema anticelulitis):** El celutrat que está hecho a base de yoduro de potasio disuelve y reduce los nódulos de grasa acumulados en tejidos apoyados por la acción de las hierbas de celamide, coadyuva a eliminar los residuos dejando actuar a la hiedra como un regulador de la circulación sanguínea para restablecer las funciones normales del organismo.

**Lisa (loción anti estrías):** Sus ingredientes como el encino y el romero macho lo hacen un producto eficaz para reducir las estrías a causa de estiramiento por exceso de grasa (obesidad) o agua como es el caso de mujeres que terminan su embarazo, para recuperar su estado natural.

**Shampoo de nopal:** Suaviza, hidrata, nutre y embellece tu cabello con excelentes propiedades que posee el nopal.

**Sanity (mascarilla exfoliante):** Esta mascarilla ofrece una limpieza radical, económica y sencilla con ingredientes como el barro que refresca, limpia y pule la piel. Con la acción del ácido láctico, hemamelis y el extracto de limón darán una limpieza profunda tonificándola con el extracto de nopal.

## **2.7 Estructura de la empresa**

A continuación, se describe el tipo de estructura que tiene la empresa Productos Orgánicos la cual fue analizada después de aplicar el cuestionario “Escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas” que propone Camps T. J. (2002). Se obtuvo información de carácter cualitativo con la cual se describe el tipo de estructura de la empresa, es funcional ya que su diseño agrupa a los individuos con base en sus habilidades y pericia en común o debido a que utilizan los mismos recursos. A los empleados más hábiles se les da la responsabilidad de capacitar a los nuevos y son las personas a quienes se promueve para que se

conviertan en supervisores. Las personas que se agrupan por habilidades comunes pueden supervisarse mutuamente y controlar su comportamiento. Las personas de una función que trabajan muy cerca de otras durante largos periodos desarrollan normas y valores que les permiten volverse más eficaces en lo que hacen. Cabe mencionar que a pesar de tener ventajas por contar con este tipo de estructura también se tienen desventajas o problemas estratégicos ya que conforme la empresa se vuelva más compleja, el propietario o la alta dirección se verá obligado a dedicar demasiado tiempo a encontrar soluciones para los problemas diarios de coordinación y no le quedara tiempo para los problemas estratégicos de largo plazo que enfrenta la empresa.

El grado de la estructura orgánica es alto debido a que existe incertidumbre en el entorno. Dentro de la empresa todo el personal contribuye a las tareas cotidianas, fomentando el conocimiento y control en todo momento. Las tareas se ajustan y redefinen por medio del trabajo en equipo. Cabe mencionar que en la organización existe menos jerarquía de autoridad y control lo cual reduce el número de reglas y mejora la comunicación horizontal. A pesar de tratarse de una empresa con estructura orgánica que permite dar respuesta rápida a los cambios del entorno, posee una desventaja al no contar con una planeación a largo plazo ni un departamento que se dedique exclusivamente a realizar esta actividad. Sin embargo, dentro de las ventajas se encuentra el tener una descentralización, la cual es ocasionada por la delegación de tareas y la variedad de funciones que cada empleado es capaz de realizar, debido a la capacitación recibida que les permite ser multifuncionales y al mismo tiempo retroalimentarse de manera diaria.

La empresa cuenta con grado bajo de complejidad técnica ya que los trabajadores desempeñan más funciones en el proceso de producción y no las maquinas. Una desventaja de contar con complejidad alta es que las organizaciones con muchos cargos y unidades diferentes crean problemas organizacionales y administrativos más complicados que aquellos con menos cargos y departamentos. La empresa Productos Orgánicos es un claro ejemplo de que con menos cargos y departamentos se vuelve más eficiente.

A su vez otra ventaja que posee la empresa debido a su estructura orgánica es el tener un bajo grado de formalización, el cual hace eficiente muchos procesos por la poca existencia de burocracia ayudando a mejorar su competitividad. Por otra parte, un aspecto negativo es la ausencia de manuales de procedimientos y políticas debido a esto se presentan algunas desviaciones en los procesos, que pueden llegar a provocar conflictos y errores en los procesos productivos y de manera general en toda la organización.

Cuenta con un nivel de incertidumbre bajo moderada debido a que cuenta con gran número de elementos externos como las diferentes reglamentaciones para realizar exportaciones, pero a su vez cuenta con elementos que quedan igual o que cambian lentamente.

Debido a que la empresa pertenece al sector agrícola al tomar decisiones el propietario si cuentan con información, pero no la suficiente sobre factores ambientales lo cual puede incrementar el riesgo de fracaso y dificulta calcular los costos y las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión. La empresa se encuentra en la etapa emprendedora del ciclo de vida organizacional que hace énfasis en la creación de un producto y supervivencia en el mercado. Los fundadores son emprendedores y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y venta. La organización es informal y no está burocratizada. Las horas de trabajo son largas y el control se basa en la supervisión personal de los propietarios.

### **2.7.1 Complejidad técnica:**

Dentro de la producción la medida de mecanización de los procesos de manufactura se lleva a cabo mediante la producción unitaria y en pequeños lotes durante la cual los empleados desempeñan más funciones en el proceso de producción que las máquinas.

La producción se lleva a cabo con base en las ordenes de trabajo de manufactura que buscan satisfacer las necesidades específicas de los clientes, por lo que se lleva a cabo la producción en pequeños lotes apoyándose fuertemente en el trabajo manual y no así en el mecanizado. En cuanto a la tecnología departamental se detecta dentro de la diversidad de tareas que tiene una baja variedad, debido a que se enfrenta a pocos problemas y los requerimientos diarios del puesto son repetitivos.

Referente al análisis de las actividades se trata de un trabajo no analizable, pues es difícil identificar la solución correcta para algunos problemas, debido a la carencia de manuales, por lo que se guían en base a su experiencia, intuición y buen juicio.

## **2.8 Análisis de ventas**

De acuerdo a los datos financieros brindados por la empresa Productos Orgánicos se pudo realizar el siguiente análisis de ventas. La información otorgada consta de las ventas anuales desde que la empresa inicio sus operaciones formalmente hasta el 2015. La variación de las cifras genera un panorama inmediato para identificar las desviaciones que se han tenido en algunos años. Tabla 2.2

Para el caso de estudio se realiza el análisis de ventas por un periodo histórico de ventas. La fuerza de ventas es interna, ya que se integra por personal de la empresa quienes realizan la labor desde sus oficinas, mediante llamadas telefónicas, o visitando clientes potenciales.

Tabla 2.2 Histórico de ventas  
empresa Productos Orgánicos

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS MX</b>	<b>CREC. %</b>	<b>NO DE AÑOS COMPARADOS</b>
2003	\$ 756,164.00		
2004	\$ 2,691,286.00	256	1
2005	\$ 1,717,561.00	-36	2
2006	\$ 1,246,907.00	-27	3
2007	\$ 1,289,731.00	3	4
2008	\$ 1,211,467.00	-6	5



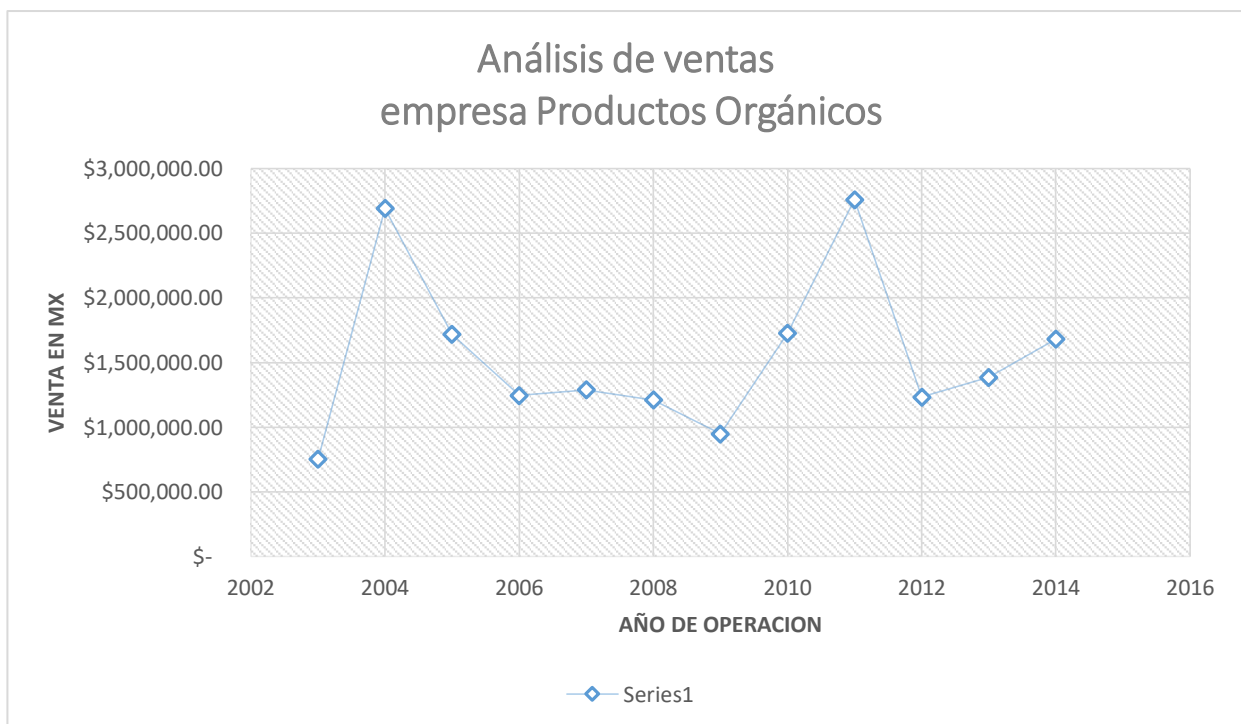
*Orientación emprendedora y capacidades dinámicas: factores determinantes del crecimiento de las MIPYMES. Caso empresa Productos Orgánicos.*

2009	\$ 948,339.00	-22	6
2010	\$ 1,728,876.00	82	7
2011	\$ 2,760,537.00	60	8
2012	\$ 1,233,906.00	-55	9
2013	\$ 1,385,429.00	12	10
2014	\$ 1,681,959.00	21	11

Fuente: Elaboración propia con base en (Gonzales, 2015)

La variación que existe en el crecimiento data de algunos eventos relevantes suscitados en la empresa lo cual representa una caída en las ventas muy fuerte como lo fue en el 2006 la desintegración de la alianza con el grupo Pegaso y posterior a eso tuvo dos fuertes eventos de crimen organizado en el 2009 y 2012.

Grafica 2.4 Análisis de ventas



Fuente: Elaboración propia con base en Gonzales, (2015).

Para efectos de este estudio de caso los datos de mayor importancia son los de los últimos cinco años en este caso del 2011 al 2015, como se puede observar en la gráfica 2.4, 4 de 5 años tienen crecimiento sostenido.

## 2.9 Análisis FODA

En la siguiente figura 2.5 Matriz FODA empresa Productos Orgánicos se pueden visualizar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas detectadas en la empresa Productos Orgánicos.

Figura 2.5 Matriz FODA empresa Productos Orgánicos

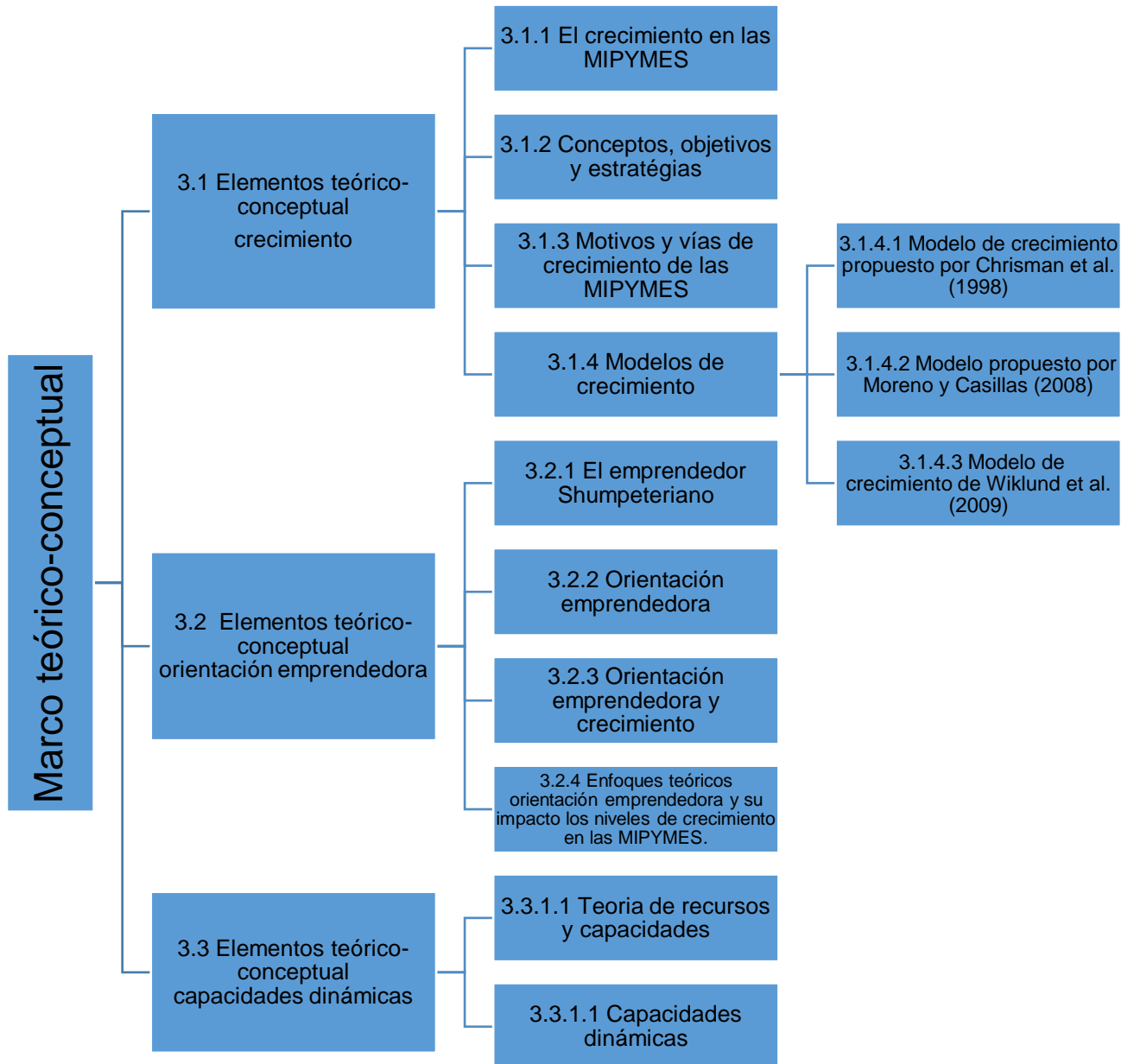


Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionado por el empresario.

## CAPÍTULO 3

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Figura 3.1 Estructura del capítulo 3



Fuente: Elaboración propia

### **3.1. Elementos teórico-conceptuales acerca del crecimiento.**

Es importante antes de comenzar, mencionar que existen diferentes perspectivas teóricas que están relacionadas con el crecimiento de las MIPYMES y que se pueden estudiar desde la perspectiva individual y de forma empresarial; el cual será para nosotros de mayor relevancia y análisis. Dado esto, es importante revisar los estudios que nos ayuden a entender cómo es que se da este fenómeno y algunos de sus antecedentes. En la figura 2.1 se muestra como se encuentra estructurado el capítulo 2 de este trabajo.

#### **3.1.1 El crecimiento en las MIPYMES**

De acuerdo a Davidsson et al., (2010) desde finales de los años cincuenta el estudio del crecimiento de las empresas ha sido un tema recurrente y a partir de los años 80 tomo mayor relevancia en la esfera de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, aun cuando el tema de crecimiento en las MIPYMES es considerablemente debatido en la literatura al día de hoy no cuenta con una base teórica admitida que contribuya a un mejor alcance y proximidad de este fenómeno. En este espacio del documento se pretende mostrar una panorámica general sobre el tema y la relevancia que tiene el crecimiento de las MIPYMES para el desarrollo económico y social. Además, se revisaron estudios recientes acerca de las MIPYMES con el fin de identificar que se ha logrado en este tema y cuáles son las principales limitaciones que aún se deben resolver.

En Estados Unidos los estudios realizados por Birch (1989) destacan el liderazgo que tienen las MIPYMES en la economía nacional, por otro lado, Wymenga et al (2011) menciona que la empresa típica europea, es una PYME, o más específicamente una microempresa con menos de 10 empleados datos que reporta el Informe elaborado para la Comisión Europea.

Para México las MIPYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México, ya que tiene una importante base de micro, pequeñas y medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, lo cual se debe aprovechar para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al

país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación. (PROMEXICO, 2014)

Otras de las razones que ha despertado el interés por el crecimiento de las MIPYMES se relaciona con que las mismas han demostrado ser fuente fundamental de espíritu emprendedor e innovador que, si bien por una parte les permite recuperarse ágilmente de las adversidades del entorno y favorecer al crecimiento económico, por otra contribuye contundentemente a la renovación inteligente y sostenible del sistema económico, como proclama el Plan de Desarrollo Nacional 2013-2018 en sus objetivos.

De acuerdo al GEM 2014 en México, siete de cada diez empresas generan empleos formales (datos de la Secretaría de Economía) y 99.8% del total de empresas son micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), las cuales, pese a su importancia en una economía, sobre todo para países en desarrollo, únicamente aportan 34.7% de la producción bruta total.

Cabe señalar que las MIPYMES creadas por individuos emprendedores son diferentes a los demás tipos de pequeños y medianos negocios, pues agregan valor no sólo para su propio beneficio, sino para toda la sociedad. Estas empresas que basan su ventaja competitiva en innovaciones son las que tienen la capacidad de llevar al país hacia una actualización tecnológica, a incrementar la eficiencia en la utilización de recursos y lograr mayores niveles de crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, los indicadores respecto a la innovación en México no son muy alentadores, ya que México se encuentra entre los últimos cinco países en cuanto a inversión de las empresas en investigación y desarrollo (I+D) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015); en el lugar 57 de 141 países del Índice Mundial de Innovación 2015 (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), que señala como una debilidad del país las vinculaciones relevantes para la innovación y el número de inversiones de capital emprendedor; y en el lugar 61 de 144 para el factor de innovación en el Subíndice de Factores de Innovación y

Sofisticación dentro del Índice Global de Competitividad 2014-2015 (Foro Mundial, 2015), el cual se enfoca en la innovación tecnológica en productos y procesos.

En resumen, las MIPYMES se consideran una fuente fundamental del espíritu emprendedor e innovador, contribuyendo decisivamente al crecimiento económico, a la creación de empleo y a la cohesión social de varios países.

### **3.1.2 Crecimiento: conceptos, objetivos y estrategias**

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas que mayor atención ha recibido durante los últimos años. Sin embargo, a pesar del gran número de contribuciones realizadas a esta área del conocimiento, aún no cuenta con unas bases teóricas suficientemente aceptadas, ni con una definición conceptual con carácter universal (Davidsson et al., 2010).

Entre las principales razones destaca la propia complejidad de este fenómeno, así como el hecho de que el estudio del mismo ha sido abordado desde diferentes disciplinas: psicológica, organizativa, económica, entre otras, que, si bien están íntimamente relacionadas, no necesariamente tienen que ser coincidentes. Además de que se le ha prestado mayor atención al desarrollo de trabajos empíricos, y los avances conceptuales han estado muy limitados (Lockett et al. 2011).

No obstante, a pesar de que no exista una definición universal, se reconocen en la literatura varias definiciones asociadas al término crecimiento. En este sentido, se considera a Gibrat (1931) citado en Peñate (2013) como uno de los autores pioneros en el estudio del crecimiento empresarial que, si bien no aportó una definición concreta sobre dicho término, estableció la que sin duda ha sido la hipótesis más contrastada en el estudio del crecimiento de la empresa, conocida como la Ley del efecto proporcional de Gibrat. En esta ley se describe el crecimiento como el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma multiplicativa sobre el tamaño inicial de la empresa. Los factores se asocian al beneficio, la rentabilidad,

las posibilidades de expansión del mercado, la aversión al riesgo de los directivos, la estructura de capital, las posibilidades de financiación de la empresa o las coyunturas industrial o política, que están en función no sólo de la empresa, sino también del entorno en que ésta actúa y que, en determinados casos, favorecen la expansión, mientras que en otros inducen a la reducción del tamaño.

Penrose (1962) citado en Peñate (2013) asocia el crecimiento a la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso, es decir que el crecimiento se produce como consecuencia de la ruptura del equilibrio interno de la organización por la existencia de un conjunto de servicios productivos infrautilizados.

Por su parte, De Ravel (1972) citado en Peñate (2013) aproxima el concepto de crecimiento al de dimensión, aportándole una connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento de volumen de producción.

En este sentido Penrose (1962) puntualiza que el análisis del crecimiento y de la dimensión debe ser completamente diferentes, toda vez que existe una clara diferencia entre el aumento del poder económico y de la dimensión de la empresa industrial, a través del control financiero de otras empresas, ya que una empresa al extender su poder financiero sigue creciendo pero en sentido diferente: "su crecimiento tiene una significación económica, no tanto para la organización de la producción como para la concentración del control financiero y para las posibilidades de emplear tal control con objeto de utilizar los recursos en interés del poder financiero del grupo dominante" (Penrose. 1962: 35).

Dentro de esta misma línea, con un enfoque cuantitativo, Sallenave (1984) amplía el concepto de crecimiento, utilizando términos como "crecimiento controlable" y "crecimiento sostenible", para referirse al hecho de que el crecimiento es forzado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible).

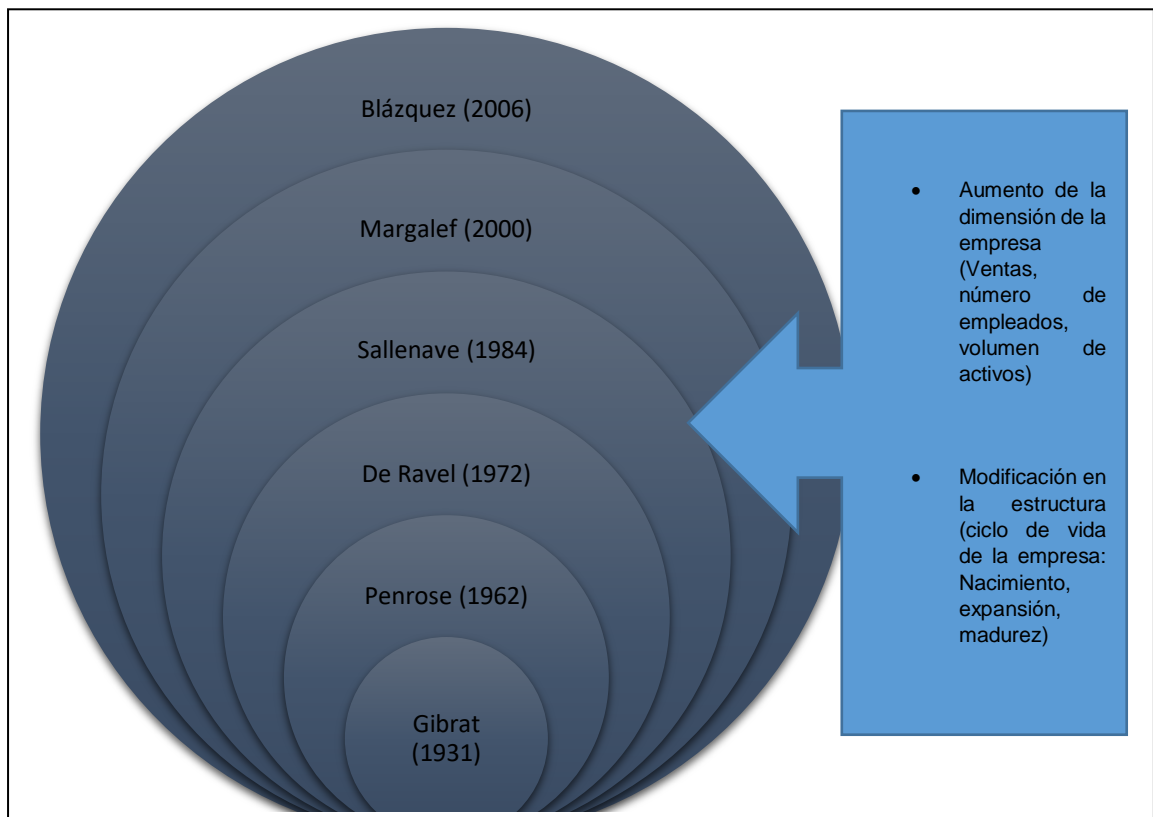
Recientemente, otro grupo de autores consideran que el crecimiento no es un objetivo en sí mismo, sino un camino para alcanzar otros fines. Margalef (2000) enfoca el crecimiento no como un objetivo primordial de la empresa, sino como un medio para alcanzar otras metas, considera que el crecimiento promueve internamente el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura.

En esta misma línea, Blázquez (2006) considera el crecimiento como: el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo.

A partir de las definiciones plasmadas anteriormente se puede plantear que algunos de los autores le confieren dos vínculos al término crecimiento relacionadas con cambios en cantidad, es decir aumento de la dimensión de la empresa, y cambios como resultado de modificaciones estructurales que experimenta la misma. Como se puede apreciar en la Figura 3.2



Figura 3.2 Autores y sus diferentes concepciones de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Motivos y vías de crecimiento de las MIPYMES

Diferentes autores consideran que la búsqueda de beneficios a nivel personal o empresarial componen las principales razones para el crecimiento tanto en las grandes como en las pequeñas empresas. (Penrose, 1962 citado en Peñate, 2013; Blázquez, 2006; Correa, 1998).

De acuerdo a Penrose (1962) citado en Peñate (2013) a nivel personal los directivos buscan alcanzar riquezas y aumento de la renta, incitándolos a lograrlo en la medida de lo posible. A nivel empresarial algunos estudios realizados destacan que la razón primordial por el que las empresas desean crecer es por la supervivencia ya que funge como un seguro de vida a largo plazo (Barbero, 2007).

Bajo esta misma línea y desde ya años atrás Mintzberg (1983) señala que el crecimiento es uno de los objetivos básicos que permite la supervivencia de la empresa en el entorno facilitándole seguridad, poder e independencia en el entorno.

Por otro lado, Bueno et al (1991) señala que el fin de la empresa como un ente vivo es sobrevivir en el tiempo para lo cual deberá cumplir con tres objetivos primordiales: rentabilidad, crecimiento y resultados de naturaleza social.

En un estudio realizado por Cusumano y Von Krhog en 2001 se pudo verificar que las empresas necesitan un crecimiento estable para mantener una vida corporativa saludable en el cual destacan que al hacer una comparación de dos muestras de empresas las que crecían un 10% y las que no crecían o tenían decremento en un periodo de 6 años. De acuerdo a los resultados alcanzados pudieron corroborar que de la muestra de empresas de menor crecimiento o con crecimiento solo sobrevivían el 27% y de la muestra de empresas que crecían el 78% seguían activas.

De acuerdo a un estudio realizado por Camisón y De Lucio (2010), pudieron observar que las empresas que han permanecido activas durante un periodo de tiempo más largo, tienen tanto al principio como al final del periodo analizado, un tamaño medio más elevado, esto evidencia que el tamaño de la empresa se presenta como un factor determinante para la supervivencia, sobre todo cuanto más prolongado es el plazo que se observa.

Por otra parte, Naldi et al (2007) en su estudio utiliza el crecimiento como medida de rendimiento y evidencian que el mismo puede servir como vía para medir el rendimiento. Por lo que se puede suponer que el crecimiento como objetivo empresarial también se encuentra muy asociado a un rendimiento superior.

Por ultimo podemos decir al respecto de los motivos de crecimiento de las MIPYMES que promover el crecimiento y un mayor nivel de emprendimiento en este tipo de empresas se presenta como un desafío y una necesidad, ya que esto representa un indicador de competitividad actual y futuro aportándoles dosis adicionales de resistencia y confianza en sí mismas ante las crisis y además por su aportación a la satisfacción de las metas de las personas que conforman la organización.

En la investigación de Davidsson et al, (2006) sobre el tema de las vías de crecimiento de las empresas, destaca que el crecimiento orgánico es la principal vía de crecimiento utilizada por empresas pequeñas o de menor tamaño para ampliar o acrecentar sus recursos y capacidades., esto se relaciona con que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para creceré agresivamente por medio de adquisiciones. Así mismo en este estudio se comprobó que las empresas que más utilizan las vías de crecimiento interno son las pequeñas que las grandes empresas. Sin embargo, otro estudio de Salvato et al (2007) realizado a 18 empresas italianas concluye que utilizando la vía de crecimiento a través de adquisiciones en las pequeñas empresas es de gran ayuda ya que revitaliza la empresa y mejora su capacidad para reaccionar de forma anticipada al entorno tan cambiante.

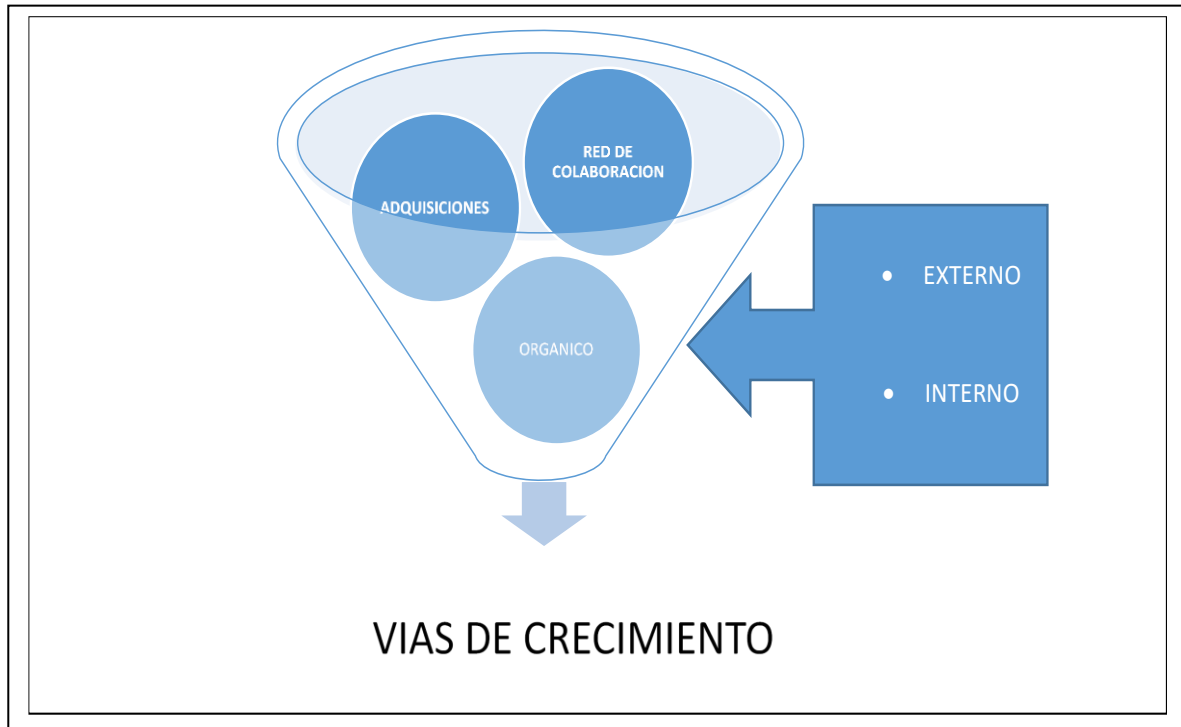
Por su parte, Lockett et al. (2011) a través de un estudio de panel desarrollado con empresas suecas en un período de 10 años, cotejan ambos métodos de crecimiento y concluyen que lo recomendable para el desarrollo de una MIPYME sería la combinación de ambas alternativas. Sus resultados demuestran, primeramente, que el crecimiento orgánico durante un período puede actuar como limitación para que la empresa siga utilizando esta vía de crecimiento en el futuro y, en segundo lugar, que los procesos de crecimiento que han sido llevados a cabo a través de adquisiciones con anterioridad, tienen un efecto positivo sobre el crecimiento orgánico en el futuro.

Existe otra vía de crecimiento de las empresas sin embargo existen escasos estudios relacionados a las MIPYMES, las alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración son una vía intermedia entre el orgánico y las adquisiciones, Davidsson et al (2010) demuestra que hay evidencia empírica de que la ampliación de recursos a través de redes de colaboración ayuda a incrementar sus ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo.

El camino que toma la empresa depende de varios factores como son el ciclo de vida en el que se encuentre, el nivel de competencia que se tenga en el mercado, la necesidad de un rápido crecimiento, la existencia de colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa entre otros. La decisión se encuentra

sujeta a la situación particular de cada empresa y a las ventajas o desventajas que presenta cada uno de ellos. Véase Figura 3.3

Figura 3.3 Vías de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4 Modelos de crecimiento

Existe bastante controversia en el estudio de los modelos de crecimiento, sin embargo, es conveniente conocer o estudiar a grandes rasgos los modelos de crecimiento que se han ido estudiando en a través de los años.

En la literatura se muestran dos corrientes de investigaciones que estudian el crecimiento desde diferentes perspectivas. El primero estudia el crecimiento desde el punto de vista del ciclo de vida de la empresa, donde toma características y problemas que surgen en cada etapa de desarrollo de la misma.

La siguiente corriente analiza el crecimiento de acuerdo a los factores externos e internos que afectan o promueven el crecimiento de la empresa, de acuerdo a

Davidsson et al, (2010) este enfoque es el que tiene mayor peso en la literatura dedicada a estudiar el crecimiento en las empresas.

#### **3.1.4.1 Modelo de crecimiento propuesto por Chrisman et al. (1998)**

En la tabla 2.1 se puede apreciar como este modelo incluye dimensiones asociadas con los recursos, la estructura organizativa, los procesos y sistemas desarrollados por la empresa para llevar a cabo su estrategia y lograr sus objetivos.

Estos autores se basan en la Teoría de Recursos y capacidades por lo que toma como recursos intangibles e intangibles aquellos que la empresa controla o busca controlar, sin embargo, propone que dichos recursos no repercuten de igual manera en el éxito de la organización. Menciona que los recursos tangibles repercuten en mayor probabilidad de supervivencia de la empresa sin embargo no en el éxito, por el contrario, los recursos intangibles si repercuten directamente en el éxito de la misma.

Chrisman et al (1998) hacen referencia a los medios primarios que respaldan el desarrollo de la estrategia y su posible atribución positiva sobre el éxito de las empresas en sus primeros años de desarrollo, esto para la dimensión de sistemas, procesos y estructura organizacional.

En resumen, destacan que el rendimiento de una nueva empresa estará en función de las decisiones y habilidades de los emprendedores, relacionadas con la detección de oportunidades en el entorno, la obtención de recursos necesarios para aprovecharlos y el desarrollo de una estrategia capaz de alinear los recursos y una adecuada estructura organizacional que permita implantarla.

Tabla 3.1 Modelo de crecimiento por Chrisman et al. (1998)

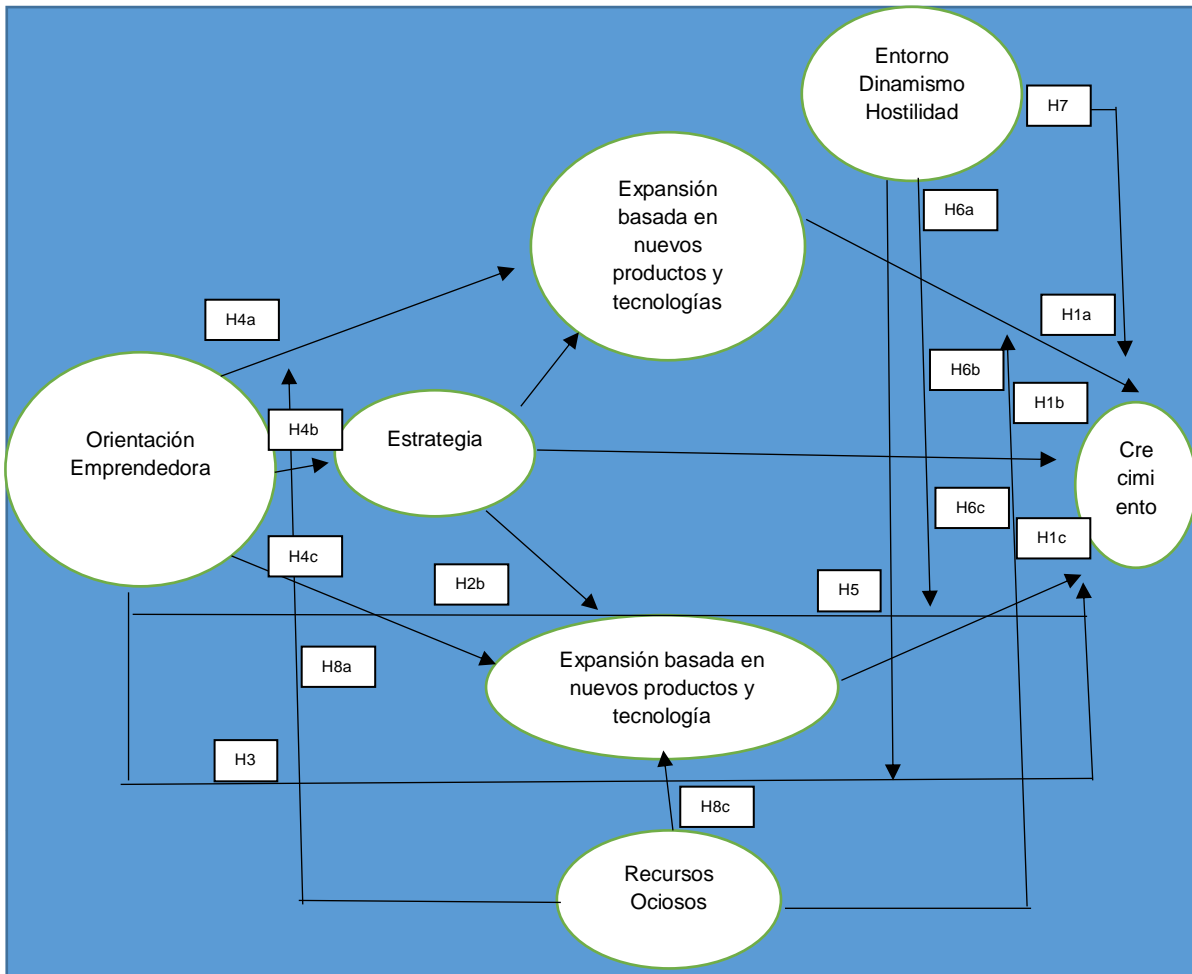
<b>Dimensión</b>	<b>Categorías de Variables</b>
Atributos o características del emprendedor	Características de la personalidad, valores y creencias, destrezas, experiencia y educación, decisiones y comportamientos.
Estructura Industrial	Características de la estructura de la industria, rivalidad de la industria y naturaleza de compradores y vendedores.
Estrategia Empresarial	Formulación de la Planificación y de la Estrategia, objetivos y metas, dirección estratégica, estrategias de ingreso, armas competitivas, segmentación, enfoque, estrategias de inversión y estrategia política.
Recursos	Activos tangibles e Intangibles
Sistema, Procesos y Estructura Organizacional	Estructura Organizacional, sistemas, procesos y estructura de propiedad.

Fuente: Chrisman et al. (1998)

#### **2.1.4.2 Modelo propuesto por Moreno y Casillas (2008)**

Un modelo más reciente propuesto para predecir el crecimiento es el de Moreno y Casillas (2008), el cual utiliza variables de dos niveles de análisis, desde un panorama externo toman en cuenta variables como el entorno y desde un panorama interno las variables de recursos y capacidades, OE y estrategia como se muestra en la Figura 3.4

Figura 3.4 Modelo de crecimiento de Moreno y Casillas, (2008)



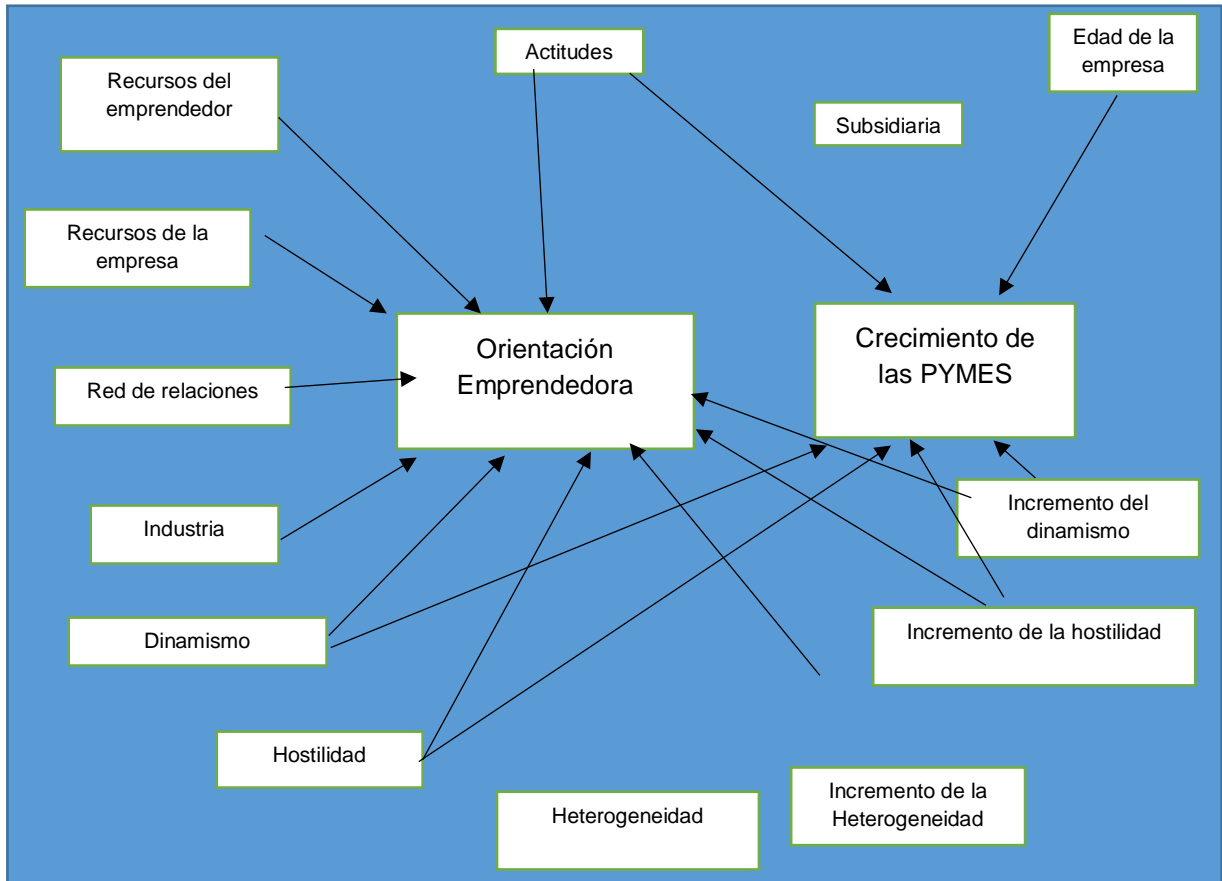
Fuente: Moreno y Casillas. (2008)

Estos autores toman tres niveles de análisis desde una perspectiva individual, empresa y entorno, donde se incluyen diferentes variables como: actitudes del emprendedor hacia el crecimiento, orientación emprendedora, recursos de la empresa y sector de actividad, entre otros. Los resultados obtenidos demostraron que los recursos de la empresa no impactan directamente en el crecimiento de la empresa si no que lo hacen indirectamente a través de la OE. De acuerdo al análisis del entorno concluyen que no se puede predecir debido a su alto grado de dificultad.

Sin embargo, exponen que el dinamismo es una característica que si tiene un mayor efecto en el crecimiento. También comprobaron que la OE se destaca como un factor

determinante en el crecimiento, teniendo en cuenta la alta influencia que demuestran los resultados obtenidos. Véase en la Figura 3.5

Figura 3.5 Modelo de crecimiento de Wiklund et al (2009)



Fuente: Wiklund et al (2009)

Dada la revisión de algunos estudios podemos resumir en la tabla 3.2 algunas investigaciones realizadas por diferentes autores donde muestran los factores propuestos como determinantes en el crecimiento de las MIPYMES.

Tabla 3.2 Estudios relacionados con el crecimiento de las MIPYMES

<b>Wiklund (1998)</b>	<p><b>País:</b> Suecia</p> <p><b>Sector:</b> Manufactura</p> <p><b>Variables de Crecimiento:</b> Ventas, margen bruto y empleados.</p>
-----------------------	--



	<p><b>Variable Independiente:</b> Orientación emprendedora, recursos y capacidades, actitud, percepción del entorno</p> <p><b>Variables de Tamaño y sector</b></p> <p><b>Resultados:</b> La orientación emprendedora tiene un efecto positivo directo sobre el crecimiento. Los recursos y capacidades tienen una influencia indirecta positiva a través de la Orientación Emprendedora</p>
<b>Lumpkin y Dess (2001)</b>	<p><b>Variables de Crecimiento:</b> Ventas y número de empleados</p> <p><b>Variables Independiente:</b> Proactividad, Agresividad Competitiva y Entorno</p> <p><b>Variables de Afiliación y Diversificación</b></p> <p><b>Resultados:</b> La actitud proactiva y competitiva son dimensiones de la OE que tienen resultados diferentes en el crecimiento</p>
<b>Vegas et al (2005)</b>	<p><b>País:</b> España</p> <p><b>Variables de Crecimiento: Ventas y empleados.</b></p> <p><b>Variable Independiente:</b> Tipo de propiedad, edad, formación del gerente, sexo, características del mercado, recursos y orientación emprendedora</p> <p><b>Resultados:</b> La relación entre el crecimiento en ventas y el empleo no es proporcional, las MIPYMES españolas tienen un crecimiento moderado pero positivo, el crecimiento está influenciado por factores internos tales como: las características del gerente, estilos de dirección que potencializan la I&amp;D y el liderazgo tecnológico, integración con proveedores, uso de recursos estratégicos. Los factores externos asociados al ámbito geográfico y las características del sector condicionan el crecimiento de las MIPYMES.</p>
<b>Madsen (2007)</b>	<p><b>País:</b> Noruega</p> <p><b>Sector:</b> Manufactura</p>

	<p><b>Variables de Crecimiento:</b> Rendimiento comparado con los competidores, ventas y número de empleados comparado con la competencia.</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Orientación emprendedora, cambios en la orientación emprendedora y recursos</p> <p><b>Variables de Tamaño y sector</b></p> <p><b>Resultados:</b> El cambio de la orientación emprendedora de la empresa en el tiempo, influye sobre su rendimiento. Las empresas con orientación emprendedora se asocian con el crecimiento del empleo, los recursos difíciles de imitar tienen alguna influencia en el rendimiento de la empresa en comparación con sus competidores.</p>
<p><b>Ferreira y Garrido (2007)</b></p>	<p><b>País:</b> Portugal</p> <p><b>Sector:</b> Manufactura</p> <p><b>Variables de Crecimiento:</b> Ventas y número de empleados, anteriores comparados en comparación con los competidores.</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Orientación emprendedora, emprendedores, recursos de la empresa y relaciones del emprendedor.</p> <p><b>Variables de Antigüedad</b></p> <p><b>Resultados:</b> La orientación emprendedora es la variable con mayor influencia sobre el crecimiento, dentro de la variable de recursos solo el tamaño de la empresa tiene una influencia significativa sobre el crecimiento, las nuevas empresas crecen más que las ya establecidas, existe una fuerte relación entre los recursos y capacidades y el crecimiento.</p>
<p><b>Moreno y Casillas (2008)</b></p>	<p><b>País:</b> España</p> <p><b>Variables de Crecimiento:</b> Ventas.</p>

	<p><b>Variable Independiente:</b> Orientación emprendedora, entorno, estrategia de la empresa y recursos y capacidades.</p> <p><b>Resultados:</b> La Orientación emprendedora está relacionada positivamente con el crecimiento de las MIPYMES, el entorno ejerce una influencia directa sobre el crecimiento e indirecta sobre a través del tipo de estrategia que utilice la empresa. Se comprobó que la OE tiene un carácter multidimensional, que sus dimensiones son independientes.</p>
<p><b>Wiklund (2009)</b></p>	<p><b>País:</b> Suecia</p> <p><b>Sector:</b> Manufactura</p> <p><b>Variables de Crecimiento:</b> Ventas y número de empleados, crecimiento de ventas y empleados comparados con los competidores.</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Orientación emprendedora, recursos y actitud.</p> <p><b>Variables de entorno del trabajo, edad, subsidio e Industria</b></p> <p><b>Resultados:</b> Los tres factores que mayor influencia tienen en el crecimiento de las MIPYMES son: actitud de crecimiento de los empresarios, la OE y el dinamismo del entorno de trabajo donde opera la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Peñate (2013).

### **3.2 Elementos teórico-conceptuales acerca de la orientación emprendedora.**

Antes de adentrarnos en el tema de la orientación emprendedora es importante conocer a grandes rasgos cual es el concepto de un emprendedor y cuáles son sus motivaciones primordiales, en esta sección se realizó una breve revisión, pero no menos importante sobre el tema, para después poder pasar a la revisión literaria acerca de la OE lo cual es fundamental para este trabajo.

### **3.2.1 El Emprendedor Schumpeteriano**

En el contexto de las MIPYMES es relevante tomar en cuenta los estudios desde una perspectiva individual, teniendo en cuenta que, en este tipo de empresas, con frecuencia, el equipo directivo está representando únicamente por el emprendedor, o fundador de la empresa, convirtiéndose en el eje central que guía y garantiza el funcionamiento de esta (Wiklund, 1998). En consecuencia, varios estudios han centrado su atención en la influencia que ejercen las características demográficas de los directivos sobre los resultados empresariales.

Debido a esto, demos una revisión general sobre el termino emprendedor, de acuerdo a Carrasco (2008) para Schumpeter el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. El emprendedor tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve. Los emprendedores no son managers (al estilo de Marshall) ni inversores, son un tipo especial de personas.

No obstante, Schumpeter rechaza explícitamente la asunción esencialista e individualista del hedónico hombre-económico, que guía su comportamiento por el equilibrio entre el beneficio marginal y el coste marginal. El emprendedor schumpeteriano también se guía por emociones.

Para poder introducir sus innovaciones, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición, pues, normalmente, el entorno es hostil a comportamientos novedosos: toda desviación del comportamiento de un miembro de la comunidad será desaprobada por los restantes miembros. También tendrá que gastar energías físicas y psíquicas en abandonar la senda de la familia. Pero en esta oposición, el emprendedor encuentra deleite. El emprendedor es un creativo inconformista. Es el elemento dinámico del capitalismo.

El hecho de romper con las sendas tradicionales y de abrir nuevas posibilidades de negocio, supone romper con el «flujo circular de la economía», que se corresponde

con un estado estacionario en el que los procesos económicos se repiten período tras período (Brower, 2002). Fundando nuevas empresas el emprendedor introduce las innovaciones (pues las empresas existentes presentan inercias que dificultan el cambio). El método innovador es más eficiente y, hasta que sea adoptado por los imitadores, proporcionará un premio que es la fuente de obtención de beneficios que permitirá pagar los intereses de los préstamos concedidos (el banquero es el único que apoya al innovador en su proyecto, y es la única persona a la que el emprendedor debe convencer). El beneficio obtenido es un reflejo de la calidad del emprendedor: el mejor emprendedor obtendrá más ingresos, mientras que el emprendedor marginal tan sólo obtendrá para pagar los intereses.

Pero la principal motivación del emprendedor no es tanto el beneficio como el placer de crear y la posibilidad de mejorar la posición social. El entorno social es, por tanto, fundamental para el emprendedor: por un lado, supone un freno al tener que romper las inercias establecidas, pero por otro es un acicate, pues la posibilidad de la mejora social es lo que motiva su actividad (el beneficio económico no es sino la expresión del éxito). La motivación y el deseo del emprendedor serán, por tanto, elementos esenciales, junto con la interacción social. La propia idea de actividad emprendedora, como nueva combinación de recursos ya existentes, puede tener una cierta inclinación sociológica (Swedberg, 2003), y por supuesto la tiene la visión del entorno social del emprendedor como freno a la innovación debido al peso de la tradición. Incluso el concepto de «flujo circular», entendido por lo general como un sistema socioeconómico estable, tiene mucho de sociológico (Swedberg, 2000).

En el capítulo segundo de su *Theory of Economic Development*, Schumpeter identifica tres clases de elementos que afectan al comportamiento emprendedor. El primero y más común es el relacionado con la introducción de un nuevo bien, un nuevo proceso de producción, la apertura de un nuevo mercado, el hecho de descubrir una nueva fuente de materias primas o reorganizar una industria de un modo nuevo. El segundo tiene que ver con tres formas diferentes de motivación empresarial: el deseo de fundar una nueva dinastía o reino privado; el deseo de ganar, combatir y conquistar; y el disfrute y la satisfacción de la creación y la

resolución de problemas. Por último, el tercer grupo tiene que ver con los factores que inhiben la actividad emprendedora: la dificultad que plantea planear y entender una nueva actividad, dado que es desconocida; la inercia instalada en la propia mente del hombre de negocios; por último, la tendencia humana a rechazar cualquier conducta que se desvíe de lo acostumbrado, incluso si es para mejorar el modo de hacer las cosas.

Tradicionalmente, el emprendedor schumpeteriano ha sido presentado como un ser racional, egoísta y centrado en sí mismo, que poseía dichas características en un grado tal que lo hacían poco común, o incluso raro.

El emprendedor era, por tanto, una especie individualista de superhombre que surge debido a una serie de aptitudes innatas. Según Brower (2002) incluso hay algunas resonancias del líder de Nietzsche en el emprendedor schumpeteriano. Pero, de las formas de motivación empresarial antes referidas, tan sólo la satisfacción de la creación y de la resolución de problemas tiene una connotación más individual e intrínseca al individuo, puesto que el deseo de fundar una dinastía se relaciona con el deseo de ganar estatus en la sociedad, y la voluntad de conquistar, con la ambición social y el deseo de demostrar superioridad en aquella. La teoría schumpeteriana tiene, por tanto, un componente sociológico considerable.

El poder de la voluntad puede ser entendido, entonces, como un proceso social. Este planteamiento nos abre una nueva perspectiva para estudiar el trabajo de Schumpeter, quien afirma explícitamente: «el liderazgo [emprendedor] no consiste simplemente en encontrar o crear la nueva cosa sino en impresionar lo suficiente al grupo social con ello para arrastrarlo a su estela» (Schumpeter, 1934, página 88).

### **3.2.2 Orientación Emprendedora (OE)**

Desde una perspectiva empresarial debemos entender que es la OE y su alcance en los estudios revisados en la literatura.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define al emprendimiento como: “cualquier intento de un nuevo negocio o una nueva empresa de modo que proporcione auto empleo, una nueva unidad de negocio, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, grupo de individuos o un negocio establecido” (GEM MEXICO, 2013).

El modelo GEM permite identificar tres medidas del impacto de la creación de empresas en la economía: el crecimiento esperado, el grado de internacionalización y el nivel de innovación de la empresa.

Las empresas emprendedoras se definen como aquellas que están dispuestas a asumir proyectos de alto riesgo a cambio de un alto retorno, es decir, que tienen una fuerte propensión de asumir riesgos en condiciones de incertidumbre (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996).

En el estudio de la OE han surgido diversas áreas que se enfocan al análisis de características de personalidad, comportamientos, habilidades, estilos de dirección y liderazgo, donde las dos primeras áreas han recibido mayor atención entre los investigadores. Para Frense, Brantjes y Hoorn (2002), la OE es un concepto que comprende un grupo de características personales de comportamiento que representan la manera de percibir las situaciones, tomar decisiones y diseñar estrategias, sin embargo para Tang, Marino, Zhang y Li (2008) la OE se refiere a los procesos de construcción de la estrategia de las organizaciones, que proporcionan una base para tomar decisiones y acciones emprendedoras, convirtiéndose en un constructo importante dentro de la literatura en las últimas dos décadas. Siguiendo esta misma línea Miller (1983) sostiene que en empresas simples (pequeñas empresas donde el poder está centrado en el dueño, la entrada al mercado es relativamente fácil y posee una estructura organizativa simple) la OE es guiada por las características personales del directivo ya que es el actor que define la dirección estratégica de la organización y es quien debe tener el potencial de sobrepasar obstáculos tanto internos como externos.

La OE es una estrategia para responder a la incertidumbre del ambiente (Yusuf, 2002), a través de una postura proactiva que permite reaccionar anticipadamente a las necesidades del entorno y desarrollar nuevos productos, procesos y/o mercados, lo cual conlleva un grado de riesgo inherente al comportamiento innovador y proactivo. Miller y Friesen (1983) sostienen que las empresas con una OE tienden a involucrarse en algún tipo de análisis proactivo del entorno, caracterizándose por la habilidad de innovar y explotar al máximo las oportunidades del entorno mientras contrarresta las fuerzas negativas. Para estos autores, hablar de una empresa con OE implícitamente asume la búsqueda activa de oportunidades y amenazas ambientales, para desarrollar soluciones innovadoras

De acuerdo a la teoría de recursos y capacidades, la OE representa una capacidad organizacional que permite aprovechar en mayor grado los recursos que posee la empresa, gracias a su enfoque proactivo e innovador (Wiklund, 2003). Esto implica que el directivo que posee una OE tenga la capacidad de potenciar la utilidad de las herramientas de dirección que utiliza ya que su comportamiento emprendedor permea a través de las acciones, aumentando el potencial de generar mejores resultados.

Veciana (2005) establece que la necesidad de independencia (resistencia a someterse a la autoridad y dificultad de trabajar bajo una estructura jerárquica), motivación de logro (deseo de las personas de hacer las cosas bien, de tener éxito y de alcanzar la excelencia en lo que realiza), espíritu de riesgo (propensión a asumir riesgos por la propia actividad que conlleva establecer un negocio), intuición (capacidad intelectual que permite identificar problemáticas y sus posibles soluciones de manera adecuada) y tolerancia a la ambigüedad (capacidad de tolerar incertidumbre en las decisiones y factores externos) son variables que distinguen a los fundadores de empresas del resto de los individuos, especialmente de los gerentes, sin embargo reconoce que esto no implica la existencia de una OE. No obstante, algunos trabajos han utilizado estas características como representativas



de un comportamiento emprendedor, lo cual ha causado controversia en la definición de variables que representan adecuadamente una OE (Owens, 2003).

La ausencia de consenso sobre la definición de OE dificulta en mayor grado su interpretación ya que existen diversas perspectivas en el estudio de la OE donde autores como Mintzberg (1999) describen el enfoque emprendedor a nivel individual, mientras que otros amplían la perspectiva analizando organizaciones completas (Miles y Arnold, 1991; Slevin y Covin, 1990).

Lumpkin & Dess, (1996) se refieren a la OE como la postura emprendedora estratégica que caracteriza las conductas en las que se involucran los directivos para descubrir y explotar oportunidades empresariales. Empíricamente, Miller y Friesen (1982) utilizaron cinco elementos relacionados con la asunción de riesgos y la innovación para distinguir entre las empresas emprendedoras y conservadoras. “Una empresa emprendedora es aquella que se dedica a la innovación de producto, emprende algunos proyectos de riesgo y es la primera en tener innovaciones proactivas, superando a los competidores a los golpes” (Miller, 1983, p. 771).

Luego, Covin y Slevin (1989) desarrollaron una escala que consta de tres elementos (Innovación, Proactividad y Asunción de riesgos) para cada una de las dimensiones identificadas por Miller (1983). En el desarrollo de esta escala destacaron que los tres elementos actuaron de forma conjunta para la formulación de un constructo unidimensional, siendo esta la escala más comúnmente usada en la literatura empresarial a los fines de medir la OE (ej. Covin & Slevin, 1991; Covin et al., 2006; Madsen, 2007; Ripollés & Blesa, 2005; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005).

Una empresa desarrolla la capacidad de innovación si lleva a cabo innovaciones de producto y procesos. Esta dimensión se refiere a la postura para desarrollar soluciones creativas, nuevas soluciones internas u ofertas externas (Lumpkin et al., 2006). En otras palabras, la capacidad de innovación es la predisposición a ser creativo mediante la introducción de nuevos productos o servicios, así como el

liderazgo tecnológico por medio de investigación y desarrollo (I+D) en nuevos procesos (Rauch et al., 2009).

La proactividad se refiere a la postura de anticipar y actuar sobre los deseos y necesidades en el mercado. Se trata de una perspectiva de futuro caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios antes que la competencia, y de actuar en previsión de la demanda futura. Si la proactividad implica la capacidad de una empresa para anticiparse a los cambios en sus entornos y generar una ventaja competitiva a partir de esta postura, lo contrario es un comportamiento pasivo y reactivo (Covin & Slevin, 1989).

La Proactividad corresponde a la acción de anticipación de problemas, necesidades o cambios futuros en definición de Lumpkin y Dess (1996). En la misma línea, se comenta la ventaja generada por la opción de mover primero, como la mejor estrategia para la capitalización en una oportunidad de mercado (Lumpkin y Dess, 1996, pp 146).

Dependerá por tanto del grado de rigidez de la estructura organizacional, la facilitación de una actitud proactiva en la organización, con una importante relación con el entorno dinámico al que se enfrenta, más aún cuando es agresivo y cambiante (Covin y Slevin, 1991; Miles et al, 2001).

De acuerdo a Covin & Slevin (1991) una OE se refleja en tres tipos de comportamientos a nivel organizacional: la asunción de riesgos de alta dirección en relación con decisiones de inversión y acciones estratégicas en un contexto de incertidumbre; la frecuencia de la innovación de productos y la tendencia relacionada hacia el liderazgo tecnológico; y el carácter pionero de la empresa, como es evidente en la propensión de la Empresa a competir de forma agresiva y proactiva con rivales de la industria.

La proactividad tiene que ver con la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios que ocurren en el entorno y de su capacidad para obtener ventajas competitivas de esos cambios. (Blesa & Ripollés, 2005)

En palabras de Venkatraman (1989), la proactividad se refiere a procesos con el objetivo de prever y operar en las necesidades futuras mediante "la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive del ciclo de lavada" (Arzubiaga, Iturralde y Maseda, 2012).

La asunción de riesgos consiste en la realización de acciones audaces como aventurarse en lo desconocido, la contratación masiva y el comprometer gran parte de los recursos en lanzamientos de nuevos productos con un alto grado de incertidumbre (Rauch et al., 2009). En otras palabras, tipifica el grado de voluntad de la gerencia para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin & Dess, 1996).

Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa, emprender se define como la filosofía que permea las actitudes y operaciones de la organización esto de acuerdo a Izaias Martins (2012). Los empresarios emprendedores buscan identificar nuevas oportunidades, responder a los cambios del entorno y tomar las medidas adecuadas para lograr el éxito.

Runyan et al (2008) definen la Orientación Emprendedora en base a 3 variables identificables: innovación, proactividad y toma de riesgos. De esta forma se logra una simplificación del modelo al considerar sólo los constructos con significancia más fuerte, coincidiendo con las características del emprendedor analizados empíricamente por Miller (1983).

Lumpkin y Dess (1996) definen la agresividad competitiva como la disposición psicológica del empresario/administrador y su organización a la confrontación con los competidores, implicando flexibilidad organizacional, constante investigación y desarrollo de productos y servicios, así como dinamismo en los mismos, y por

supuesto una completa disposición a imponer sus productos en el mercado, se enfrente con quien sea.

Bajo estos indicios, Lumpkin y Dess (1996) desarrollan un modelo de interacción de OE y Rendimiento, en relación a la dinámica del entorno, definiendo los 5 constructos de la OE, y como afectados por Factores internos y externos en consecuencia al desempeño organizacional.

Siguiendo la línea de Runyan et al (2008) al citar a Schumpeter (1934), se señala que la capacidad de crear o mejorar un producto o proceso es una característica propia del emprendimiento, como factor de innovación. Sin embargo, esta característica no es exclusiva de la OE, sino más bien, que depende del grado de orientación a la innovación y su explicitación en la estrategia de la organización, si este factor caracteriza a una empresa o no como emprendedora, lo cual dependerá del impacto de la innovación en el mercado, tanto en el producto como en el uso de recursos, y sus tecnologías, características que reúnen variables estructurales (organización), y motivacionales.

La orientación a la innovación, así como otras características organizacionales puede ser determinístico o voluntario (Jenkins y Johnson, 1997). Si bien estos conceptos se asocian más al propósito (clave en la diferenciación de la Orientación de Pequeña Empresa), se relacionan también con la forma en que la organización innova: en forma reactiva al entorno o en forma proactiva, factores a medir en otras variables. El sentido de este constructo, es establecer que la mejora de productos o bienes (innovando) resulta en crecimiento en el rendimiento de la organización, algo que la Orientación Emprendedora busca. Esta relación es positiva de acuerdo con Wolff y Pett (2006), quienes establecieron que la orientación a la mejora del producto, significativamente se relaciona con el crecimiento.

Otro constructo importante enunciado por Lumpkin y Dess (1996) es la agresividad competitiva, el cual Runyan (2008) no consideró en la medición de la Orientación

Emprendedora, debido a las similitudes existentes entre la proactividad competitiva y la forma en que esta proactividad se refleja en la estrategia subjetiva del administrador, dependiendo claramente de la relación con el entorno industrial relevante (Zahra, 1990 y 1993).

Por ultimo es importante mencionar que aun cuando diversos autores consideran mas elementos para el estudio de la OE, este estudio toma solo los tres elementos mencionados por Covin y Slevin 1998 para medir la OE que ademas han sido los mas utilizados en la literatura revisada.

### **3.2.3. Orientación emprendedora y crecimiento**

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas que mayor atención ha recibido durante los últimos años. Sin embargo, a pesar del gran número de contribuciones realizadas a esta área del conocimiento, aún no cuenta con unas bases teóricas suficientemente aceptadas, ni con una definición conceptual con carácter universal (Davidsson et al., 2010). En consecuencia, los diferentes trabajos examinados abordan el estudio de esta magnitud desde distintos enfoques según el punto de vista adoptado por el autor, sin delimitar, en todo su contexto, su alcance. El fenómeno del crecimiento empresarial puede ser analizado desde distintas perspectivas: sociológica, organizativa, económica, financiera, etc. Según Blazquez (2006) aunque estos aspectos relacionados, no necesariamente tienen que ser coincidentes, por lo que adquiere una especial relevancia la concreción del campo de actuación, para no desenfocar el alcance del estudio que se pretende realizar. De ahí que autores como Correa Rodríguez, González Pérez y Acosta Molina (2001) afirmen que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, pues dicho concepto se ciñe a distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes, por lo que el enfoque en este estudio será desde el punto de vista de la Orientación Emprendedora.

Las empresas que desarrollan una Orientación Emprendedora son capaces de responder rápidamente al cambio del entorno, capitalizando nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados frente a sus competidores (Blesa & Ripollés, 2005).

Desde el punto de vista de Peñate, (2013) si bien existe un relativo consenso en cuanto a los factores externos que pueden influir sobre el crecimiento, la identificación de los factores internos es la que más dificultades genera, teniendo en cuenta que se han propuesto un amplio número de factores desde diferentes perspectivas teóricas.

En primer lugar, se encuentran los factores asociados a las características de la empresa, haciendo referencia a características estructurales, como la antigüedad, tamaño, forma legal y de propiedad, etc. En segundo lugar, un gran número de investigaciones se centran en asociar el crecimiento a factores relacionados con el emprendedor.

Por su parte Edison (1996), el cual también contempla en su estudio el proceso emprendedor como efecto directo del crecimiento de las pequeñas empresas, pero a su vez añade la intensidad emprendedora como variable de estudio, encontrando que la actitud emprendedora se conceptualiza a partir de la disposición de asumir riesgos, a innovar y a la proactividad, afectando positivamente al crecimiento de las empresas.

En cuanto a las medidas de desempeño de la empresa, diversas dimensiones han sido estudiadas, tales como el desempeño financiero, por medio de medidas subjetivas (Covin & Slevin, 1989) y de medidas objetivas (Zahra & Covin, 1995). Además, se ha estudiado el crecimiento de la empresa basado en medidas subjetivas (Ripollés & Blesa, 2005), mediante medidas objetivas (Casillas & Moreno, 2010; Ferreira & Azevedo, 2008), o la combinación de ambas, objetivas y subjetivas (Covin et al., 2006). Lo anterior denota que existen muchas razones para el creciente interés

en la comprensión del fenómeno del desempeño de la empresa desde una perspectiva emprendedora.

En la literatura actual sobre OE varios autores han propuesto y documentado una relación positiva entre la OE y los resultados de la empresa (ej. Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1999). Sin embargo, otros investigadores confirman solo parcialmente una relación positiva entre el desempeño la empresa y la OE (ej. Lumpkin et al., 2006; Madsen, 2007). Además, existen algunos argumentos empíricos, así como conceptuales, que sugieren que la OE no es apropiada en todos los entornos (ej. Covin & Slevin, 1989; Miller & Friesen, 1982); es decir, la magnitud de la relación entre la OE y los resultados de la empresa dependen del entorno externo, así como de los procesos internos de la organización (Tang et al., 2008). Según Rauch et al. (2009), mientras que algunos estudios han encontrado que las empresas que adoptan una fuerte orientación emprendedora obtienen mejores niveles de desempeño que las empresas que no adoptan una OE, otros estudios reportan bajas correlaciones entre OE y el desempeño, o incluso eran incapaces de encontrar una relación significativa. Por lo tanto, se puede afirmar que la discusión acerca de esta relación aún sigue abierta.

En las siguientes secciones se analizan los indicios que sustentan los diferentes factores, que, a nivel empresarial, se han identificado como determinantes para el crecimiento de las pymes. En primer lugar, como una extensión a nivel empresarial de los supuestos teóricos desarrollados en el área del emprendedurismo, se analiza la orientación emprendedora (OE), como reflejo de la orientación estratégica de la empresa y su papel en el crecimiento de las pymes, y seguidamente se exponen las principales contribuciones de la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), y de las Capacidades Dinámicas (CD). Desde la perspectiva de la Dirección Estratégica se reconocen dos opciones estratégicas para crecer: el crecimiento interno y el crecimiento externo. Cualquiera de las dos alternativas se diferencia principalmente de las fuentes que utilicen para crecer. El crecimiento interno se genera desde dentro de la empresa, con sus propios recursos, en cambio el

crecimiento externo se genera a través de la compra o fusión con empresas que ya estaban en funcionamiento (Ventura, 2009). En los hallazgos de las investigaciones de VenKataraman, 1997 y Lockett et al., 2011 se han encontrado que el crecimiento interno es la principal vía utilizada por las MIPYMES para ampliar su base de recursos y capacidades. Ello puede estar asociado a que este tipo de empresa no cuenta con los recursos necesarios para crecer agresivamente a través de adquisiciones.

En esta línea Davidsson et al. (2006) al comparar empresas con altas tasas de crecimiento, encontraron que existía una mayor tendencia hacia el crecimiento interno, en el grupo de las MIPYMES que en el de las grandes empresas. De forma similar en el grupo de las grandes empresas, prevalecía esta vía de crecimiento en un 90% entre las más jóvenes (5 años o menos), frente a tan solo un 16% entre las que tenían más de 10 años de creación.

El crecimiento empresarial según Blázquez, Dorta y Verona (2006), ha sido considerado en la literatura administrativa de dos formas distintas; una como un objetivo deseado por las organizaciones, en este caso el direccionamiento estratégico formal estaría fundamentado en políticas de crecimiento. Otra forma de considerar el crecimiento empresarial, es como una consecuencia del “manejo” adecuado de las organizaciones, en este sentido el crecimiento es un resultado derivado de la adecuada administración de las empresas. Para esta investigación se tiene en cuenta el crecimiento como objetivo deseado. De acuerdo con Canals (2000, pp. 341, 342), el crecimiento no es el objetivo final de las organizaciones, este es un medio para alcanzar otros objetivos y su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro.

Este autor afirma que desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a mediano plazo como son: la atracción del



talento profesional, la necesidad de captar recursos financieros, el riesgo de sustitución y el riesgo de imitación, la superación de la mentalidad de sector maduro y la preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento empresarial debe ser medido y evaluado, por lo tanto, las organizaciones deben determinar los mecanismos necesarios para dicha medición y evaluación. Los indicadores como unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, se constituyen en elementos descriptivos y valorativos, los cuales en el primer caso aportan información sobre el estado real de una actuación o programa; en el segundo caso añaden a dicha información un juicio de valor en la forma más objetiva posible que permite determinar si el desempeño en dicha actuación o programa es adecuado o no (Guinart i Solà, 2003). Algunos indicadores de medición del crecimiento de acuerdo a la literatura son los siguientes:

Tabla 3.3 Indicadores de medición de crecimiento

Medición de crecimiento	Autor	Año
Número de empleados	Bechetti y Trovato	2002
Volumen de ventas	Petrakis	1997
Volumen de ventas y activo total	Chittenden et al	1996
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birleyd y Westhead	1990
Número de empleados, ventas y activo total	Lang et al.	1996

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen, de la revisión realizada hasta el momento sobre la literatura

que se centra en evaluar el papel del empresario o emprendedor en el crecimiento de las pymes, pueden señalarse, en primer lugar, que existe una amplia evidencia tanto teórica como empírica que sustenta el relevante papel del directivo para impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Considerando varios autores que sería un error omitir esta variable en los estudios de crecimiento (Wiklund et al., 2009).

En segundo lugar, las características o rasgos del emprendedor y su motivación, en términos de la actitud hacia el crecimiento, son los principales factores asociados al directivo que suelen relacionarse con el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Aunque en la literatura se señala que de los dos factores, la motivación resulta ser la variable más adecuada para predecir la relación entre ambos constructos.

#### **3.2.4. Enfoques teóricos de la orientación emprendedora y su impacto los niveles de crecimiento en las PYMES.**

El estudio realizado por Graña (2002) acerca de los factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas tuvo como objetivo general estudiar el proceso de gestación de nuevas empresas, analizando los diversos factores que intervienen en el pasaje exitoso desde una idea inicial de negocio hasta la puesta en funcionamiento de la nueva empresa. La metodología consistió en una muestra poblacional probabilística bietápica. El trabajo de campo fue realizado en las localidades argentinas de Bahía Blanca, Córdoba, Mar del Plata, Rafaela y Tandil, entre los meses de agosto y noviembre de 1998. El tamaño muestral aproximado es de 2100 hogares en cada ciudad e incluye solamente la población urbana. La información se capta por medio de un cuestionario estructurado, con entrevistas personalizadas en los hogares seleccionados. Las técnicas estadísticas utilizadas fueron métodos no paramétricos bivariados (Chi cuadrado y exacto de Fisher) y métodos multivariados (Análisis de Interacciones Dinámico (AID) y regresión logística). Los resultados arrojados son interesantes ya que muestran que los nuevos

proyectos empresariales corresponden a emprendimientos de tamaño muy pequeño y las actividades emprendidas reflejan en gran medida la estructura productiva existente en cada una de las localidades. Así mismo, los factores actitudinales tales como motivación, propensión a la toma de riesgo, confianza en sus capacidades, creatividad, capacidad de liderazgo, han generado diferencias significativas entre los emprendedores que implementaron exitosamente sus ideas empresariales y aquellos que han abandonado sus proyectos.

En la investigación que realizaron Blesa & Ripollés (2005) su propósito principal fue analizar el sentido de la relación entre orientación al mercado y orientación emprendedora, dada su importante contribución al rendimiento empresarial y, por otra parte, contribuir a esclarecer el interrogante científico sobre el orden de dependencia de ambas orientaciones. El trabajo de campo fue realizado en el periodo de marzo-abril del 2000 (datos transversales) a una muestra de 222 distribuidores del sector de cerámica en España. La información se obtuvo por medio de encuestas personales, mediante una escala tipo Likert de 5 puntos. Para la medición de la orientación emprendedora se utilizó la escala desarrollada por Miller y refinada por Covin y Slevin en 1991. Para la medición de la orientación al mercado se utilizó una escala ecléctica compuesta por 16 ítems. Por último para la medición del rendimiento se tomaron en cuenta 7 medidas de resultados de la empresa correspondiente a los siguientes grupos: el margen sobre ventas y la rentabilidad como medidas financieras, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos como medidas operativas, y el beneficio, los resultados globales y la consecuencia de objetivos como medidas relacionadas con la eficacia de la empresa. Los resultados arrojados afirman que la orientación emprendedora se traducirá en mejores resultados siempre y cuando vaya acompañada de una orientación al mercado. Según los resultados obtenidos la asunción de riesgos, la innovación y la proactividad facilitaran la adopción de la orientación al mercado.

De acuerdo a Salazar (2008), los efectos de la planificación estratégica y la orientación emprendedora se ven reflejados en el desempeño organizacional, la habilidad del empresario para comportarse de manera innovadora y proactiva

adquiere mayor importancia conforme aumenta el tamaño de la organización ya que la toma de decisiones, la habilidad de detectar oportunidades y amenazas del entorno, el análisis de la información y la implementación de mejoras se vuelve más compleja. Es decir, la orientación emprendedora debe permear en las operaciones diarias y estratégicas de la organización para alcanzar un mejor desempeño. La información fue medida con una escala de Guttman. Este estudio centra su análisis en un modelo integrador del efecto de la orientación emprendedora en la relación de la planificación estratégica y el desempeño organizacional. Utilizo una muestra de 75 PYMES jaliscienses y sus resultados muestran que las empresas que se comportan de manera proactiva, son innovadoras y están orientadas al crecimiento, tienen mayor probabilidad de tener un mejor desempeño cuando llevan a cabo un proceso de planeación estratégica para dirigir su negocio y desarrollar sus estrategias. Así mismo se muestra que la pequeña empresa por si sola tiene un efecto importante en el desempeño de las empresas, aun cuando el directivo no se comporta de manera emprendedora.

De acuerdo a la evaluación de la orientación emprendedora que realiza De la Garza, Ayala, & Gallardo (2010) en pequeñas empresas de Guanajuato y Querétaro, la creación de empresas o de nuevos negocios aún en empresas grandes (entrepreneurship), es un fenómeno que ha llamado la atención de académicos, gobiernos y empresarios dado el impacto que este tipo de alternativas económicas puede tener en el desarrollo tecnológico, social y económico de un país. Este estudio pretendía identificar los rasgos emprendedores de los empresarios mexicanos, pues existen estudios que correlacionan esta variable con el desempeño organizacional. Uno de los factores considerado de los más importantes es el grado de innovación que los empresarios realizan en sus organizaciones, pues implica la búsqueda de mejores soluciones a las problemáticas, búsqueda de nuevos mercados o bien incursionar en el desarrollo de nuevos productos. La investigación recopiló 294 cuestionarios aplicados a micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras y de servicio de los estados de Guanajuato y Querétaro, la información fue levantada a finales de 2008 y a principios de 2009. La recolección de datos se realizó a través de eventos en los que los empresarios participan (CANACINTRA, USEM,

COPARMEX, entre otros), o bien en reuniones donde son citados por el gobierno estatal. El cuestionario aplicado fue el desarrollado por Covin y Slevin (1989); pero fue validado por Kreiser, Marino y Weber (2002), donde se propone que las mediciones de innovación, toma de riesgos y proactividad pueden ser medidos independientemente. Por su parte Knight (1997) encontró una confiabilidad de más del 0.70 para las tres variables. Los resultados arrojados dejan claro que la OE y el desempeño financiero están relacionados de forma positiva, a pesar de que la hostilidad del entorno representa una función moderadora importante en dicha relación. De los resultados también se puede concluir que las pymes emprendedoras tienen la capacidad para operar tanto en entornos hostiles como en entornos favorables, y los resultados generales destacan que las pymes emprendedoras son más rentables que las conservadoras. Los resultados también confirman la necesidad crucial de innovar en productos, de tener un comportamiento proactivo y una propensión a la asunción de riesgos, siendo esta más marcada para empresas que operan en ambientes hostiles.

El objetivo de la investigación de Urbano (2011) fue analizar las prácticas de gestión de recursos humanos que facilitan los comportamientos emprendedores en el seno de las empresas de reducida dimensión (PYMEs), este estudio fue realizado en España con el fin de promover y poner en marcha nuevos proyectos innovadores. Se seleccionaron 3 pequeñas empresas que operaban en diferentes sectores de actividad (Turismo, Restauración y Biotecnología) se aplicó el concepto de “triangulación” que Yin (1984) propone, utilizando distintos procedimientos y fuentes de información los cuales fueron la entrevista personal semi-estructurada a 3 empresarios-directivos la cual fue complementada con entrevistas personales realizadas a 12 empleados, observación directa en los propios lugares de trabajo y la consulta de diversa documentación (tales como memorias, estadísticas y páginas web de las empresas). Los resultados arrojados en esta investigación revelan el papel fundamental que desempeñan las relaciones de confianza generadas entre miembros de dichas empresas, así como la asociación que tienen los comportamientos emprendedores y el desarrollo de proyectos innovadores en la

empresa con las actitudes que los empresarios-directivos transmiten a sus trabajadores, tanto en la asunción de riesgos, como en las decisiones empresariales. También sus conclusiones después de la investigación refieren conocer la influencia que tienen dichos comportamientos (las relaciones de confianza generadas entre los miembros de dichas empresas y las actitudes que los empresarios-directivos transmiten a sus trabajadores en el entorno laboral, tanto en lo relacionado con la asunción de riesgos, como en su participación en las decisiones empresariales). Por otra parte, el autor cree que con esta investigación se aportan nuevas evidencias a los trabajos previos sobre el tema, los cuales han abordado en esencia la generación y desarrollo de proyectos innovadores en empresas de mayor dimensión.

Ferreira (2011), estudió la necesidad de las empresas de desarrollar una mayor OE por todos sus miembros junto con la inversión en mejores recursos y a su vez mayores capacidades como una forma de alcanzar mayores niveles de crecimiento, los objetivos de su investigación fueron identificar la propensión de las pequeñas empresas a tomar una orientación emprendedora y examinar el impacto de dicha orientación como principal recurso y capacidad de su crecimiento. El estudio se llevó a cabo en Portugal realizando un estructurado cuestionario electrónico a una muestra de 168 pequeñas empresas manufactureras de una población total de 1470, fue desarrollado mediante una escala likert de siete puntos. El análisis estadístico fue realizado mediante dos análisis (bivariado y multivariado) utilizando como apoyo el software estadístico PSPP. Para la medición de la OE (variable intangible) específicamente se utilizó la escala de Miller midiendo las tres dimensiones de innovación, pro actividad y asunción de riesgos solo con cuatro ítems que fueron adecuados de acuerdo a la necesidad del estudio. Los resultados de la investigación, sugieren un conjunto de recursos y capacidades (recursos emprendedores, recursos de la empresa, redes de emprendedores y la OE), que fomentan el crecimiento de las pequeñas empresas. Además, afirman y confirman que la OE influye positivamente en el crecimiento de la pequeña empresa. Pudieron concluir que las empresas emprendedoras que crecieron, parecían tener recursos, desarrollar más capacidades y tomar una ventaja en la búsqueda de esas competencias. Esta actitud

se refleja en la OE de la empresa. Este estudio refleja la necesidad de las empresas de desarrollar una mayor OE por todos sus miembros en conjunto con la inversión en mejores recursos y consecuentemente mayores capacidades como una forma de alcanzar mayores niveles de crecimiento. Así mismo pone en relieve que adoptar una OE como variable indispensable en el crecimiento de las pequeñas empresas, parece ser adecuado.

El trabajo realizado por Fernández Mesa (2012) sobre la relación de la orientación emprendedora y el desempeño innovador tomando como variable mediadora la capacidad de aprendizaje organizativo tuvo como objetivo dar a conocer que no siempre la orientación emprendedora afecta positivamente a los resultados de la empresa. Se realizó el estudio en España e Italia tomando como muestra 182 empresas de la industria cerámica, utilizando el cuestionario que mide la orientación emprendedora por medio de la escala propuesta por Covín y Slevin (1989) la cual consiste en 9 ítems divididos en 3 dimensiones a evaluar innovación, proactividad y asunción de riesgos, utilizando escalas Likert de 7 puntos. Los resultados demostraron que la capacidad de aprendizaje organizativo es un factor que se debe tener en cuenta para que la orientación emprendedora se traduzca en un mayor desempeño.

El estudio relacionado con la medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares realizado por Arzubiaga, Iturralde y Maseda, (2012) destacó una profunda revisión del constructo OE analizando el caso específico de las empresas familiares. Realizó una clasificación de las obras que contienen un modelo donde la EO desempeña dos funciones diferentes: por un lado, trabajos en los que éste constructo se ha tomado como una variable dependiente y, por otra parte, artículos en donde ha sido entendido como una variable independiente. Además de realizar un análisis de cómo se ha medido el constructo EO en la literatura científica, centrándose en dos de las tendencias más aceptadas: la medición a través de una escala de tres dimensiones o hacerlo mediante una escala de cinco. Finalmente, llevaron a cabo una reflexión sobre cuál de estas escalas es más adecuada para el

caso específico de las empresas familiares determinando que la escala de 5 dimensiones (la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la autonomía y la competitividad agresiva) es más apropiada para este tipo de empresas. Como parte de sus conclusiones destacan que las empresas se centrarán más en algunas dimensiones que en otras, sin perder por ello la orientación emprendedora de su gestión.

En el artículo escrito por Izaias Martins (2012) sobre la contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno, se investigó el efecto de la orientación emprendedora (OE) en el desempeño financiero de la pequeña y mediana empresa, así como una propuesta de un modelo de contingencias para explorar el efecto moderador de la hostilidad del entorno sobre la relación OE-desempeño financiero. Para examinar las hipótesis propuestas se utilizó información de 121 pymes pertenecientes a la industria manufacturera en Cataluña, España. Se aplicó un análisis factorial exploratorio para evaluar la dimensionalidad y validez factorial. Estadísticos como un KMO de 0,94 y la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p < 0,01$ ) apoyan la idea de la validez de la aplicación de un análisis factorial y permite comprobar si hubo correlaciones significativas entre las variables. A los efectos de validar el constructo y sus dimensiones, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio, destacando la existencia de tres dimensiones. Cada dimensión se midió mediante tres grupos de preguntas. La primera dimensión trata de identificar la tendencia de la empresa hacia la innovación, mientras que la segunda y la tercera miden, respectivamente, la proactividad y la propensión a la asunción de riesgos. Cuanto más alto sea el puntaje (mínimo 1 y máximo 7), más emprendedora es la orientación estratégica de la empresa. La escala obtuvo un promedio de 4,19, con una desviación estándar de 1,39. La fiabilidad de las dimensiones fue medida con el Alfa de Cronbach. En todas las ocasiones el coeficiente de fiabilidad fue superior al 85%. Los resultados confirmaron la influencia positiva de la OE sobre el desempeño financiero de las empresas, y de mayor importancia aun, la influencia es más positiva cuando existe un ajuste entre la OE y el entorno.



En resumen, en la mayoría de los estudios realizados existe una influencia positiva entre el crecimiento de la empresa y la OE como se muestra en la Tabla 2.4.

Tabla 3.4 Enfoques teóricos de la orientación emprendedora y su impacto los niveles de crecimiento en las PYMES.

<b>Autor</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Resultados</b>
<b>Graña (2002)</b>	Argentina	Muestran que los nuevos proyectos empresariales corresponden a emprendedores.
<b>Blesa &amp; Ripollés (2005)</b>	España	Afirman que la O.E. se traducirá en mejores resultados siempre y cuando vaya acompañada de una orientación al mercado.
<b>Salazar (2008)</b>	México Jalisco	Las empresas que se comportan de manera productiva, son innovadoras y están orientadas al crecimiento, tienen mayor probabilidad de tener un mejor desempeño cuando llevan a cabo un proceso de planeación estratégica para dirigir su negocio.
<b>De la Garza, Ayala &amp; Gallardo (2010)</b>	México Guanajuato	La O.E. y el desempeño financiero están relacionados positivamente a pesar de la hostilidad del entorno.
<b>Urbano (2011)</b>	España	Revelan el papel fundamental que desempeñan las relaciones de confianza generada entre miembros de dichas empresas, así como la asociación que tienen los

		comportamientos emprendedores y el desarrollo de proyectos innovadores en la empresa.
<b>Ferreira (2011)</b>	Portugal	Afirman que la O.E. influye positivamente en el crecimiento de la pequeña empresa. Las empresas que crecieron, parecían tener recursos, desarrollar más capacidades y tomar una ventaja en la búsqueda de sus competencias.
<b>Fernández Meza (2012)</b>	España Italia	Demostraron que la capacidad de aprendizaje organizativo es un factor que se debe tener en cuenta para que la O.E. se traduzca en un mayor desempeño.
<b>Arzubiaga, Iturralde y Maseda (2012)</b>		Destacan que las empresas se centrarán más en algunas dimensiones que en otras, sin perder por ello la O.E. de su gestión.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3 Elementos teórico-conceptuales acerca de las Capacidades Dinámicas**

Para introducirnos en el contexto de las capacidades dinámicas es importante mencionar la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) ya que es una de las perspectivas teóricas más ampliamente aceptada dentro del campo de la Dirección Estratégica (Priem y Butler, 2001; Newbert, 2007; Lockett et al., 2009). Asociándose sus orígenes al estudio de Wernerfelt (1984), aunque se reconocen aportaciones anteriores en los trabajos de Shumpeter (1934), Selznick (1957) y Penrose (1962).

### **3.3.1 Teoría de Recursos y Capacidades**

La TRC define la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984) y que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo. Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993), y la misma encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común, o punto de partida: la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, como fuente de ventaja competitiva sostenible, que ayuda a explicar las diferencias de resultados entre empresas (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997).

Varias han sido las contribuciones realizadas al desarrollo de esta teoría a partir del artículo inicial de Wernerfelt (1984). Encontrando una gran cantidad de estudios, tanto teóricos como empíricos, que asocian la competitividad de las empresas al desarrollo de sus recursos y capacidades (Tabla 2.4). Notándose al respecto la existencia de una gran diversidad de términos para abordar el tema, tales como activos, recursos, capacidades, habilidades o competencias y no siempre con significados precisos.

En este sentido, no existe una definición universal en la literatura de lo que es un recurso o una capacidad, sino que cada autor plantea su apreciación particular de estos conceptos del modo que resulte más útil para cada análisis concreto. La principal diferencia entre recursos y capacidades, está dada por el carácter independiente, simple y estático de los recursos, frente al carácter colectivo, complejo y dinámico de las capacidades.

El carácter independiente y simple de los recursos hace que estos sean más asequibles y separables de la organización, y su carácter estático no permite que evolucionen por sí solos, y bien se desgastan o “erosionan” con el uso

(Dierickx y Cool, 1989).

Mientras que el concepto de capacidad o competencia, términos utilizados en la literatura indistintamente para referirse al mismo concepto (Collis, 1994; Grant, 2006; Newbert, 2007), tiene una connotación dinámica, que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas, por medio de las cuales se logra coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre recursos de diferente naturaleza, para desarrollar una función o actividad determinada. Además, las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, y se mantienen y perfeccionan a través de su uso (Prahalad y Hamel, 1990), lo que les confiere un mayor grado de complejidad.

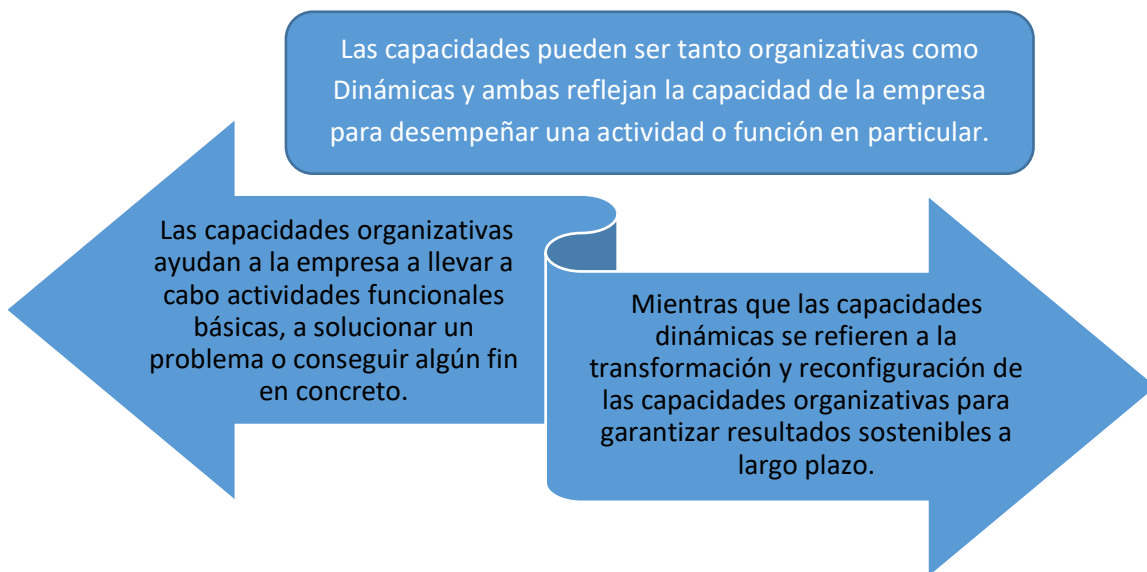
En esta misma línea, Grant (2008) afirma que los recursos son los activos productivos que posee la empresa, mientras que las capacidades representan aquello que la empresa puede hacer. Así, podemos considerar que las capacidades son “el nexo que falta entre la posesión de un recurso y su explotación” (Newbert, 2007: 123).

Del mismo modo que ocurre con la definición, no existe una única tipología aceptada para ambos términos. En el caso de los recursos, a pesar de que varios autores han utilizado diferentes categorías para su agrupación, de forma general, estos pueden clasificarse en tangibles e intangibles.

Existiendo un amplio consenso en la literatura en cuanto a la mayor relevancia de los recursos intangibles, debido a que poseen un alto potencial para sustentar la ventaja competitiva, al requerir generalmente su desarrollo un lento proceso y estar basados en información no codificada y conocimientos tácticos, lo cual dificulta su imitación (Hall, 1993).

A modo general, las distinciones entre ambos tipos de capacidades se pueden sintetizar en la siguiente figura 3.6.

Figura 3.6 Distinciones entre capacidades organizativas y dinámicas



Fuente: Elaboración propia.

Otro enfoque que se considera una evolución dentro de la TRC, es el de capital intelectual, que agrupa bajo una misma perspectiva, los recursos intangibles y las capacidades organizativas. Este término, utilizado como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, cobra popularidad, a partir del conocido artículo de Stewart (1991) y desde entonces, han proliferado diversas definiciones. Teniendo en cuenta que dentro de la TRC, el enfoque basado en el capital intelectual sostiene, bajo una misma perspectiva, la primacía de los recursos intangibles y las capacidades en el logro de resultados empresariales superiores y sostenibles en el tiempo, este será el enfoque que adoptaremos en la presente investigación para referirnos a los recursos y capacidades. Además, para abarcar los diferentes tipos de recursos que se encuentran presente en una organización, se decide incluir el capital financiero, como recurso tangible. Teniendo en cuenta que, dada las características de las pymes, es la dimensión que más se adecua para representar este tipo de recursos.

Por último, señalar que la TRC, plantea que el simple hecho de la posesión de diferentes recursos y capacidades no es suficiente para la obtención de ventajas competitivas. Resaltando varios autores, dentro de esta teoría, la importancia del carácter estratégico que deben tener estos para tal fin, es decir que reúnan ciertas características que permitan a la empresa realizar algo particularmente bien, mejor que la competencia y que sea en la medida de lo posible sostenible a lo largo del tiempo.

En este sentido se observa en la literatura cierto consenso en cuanto a una serie de características que son determinantes para considerar el carácter estratégico de los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995). En primer lugar, se señala que los recursos deben ser valiosos, es decir, deben permitir a la empresa explotar oportunidades del entorno o neutralizar sus amenazas (Barney, 1991).

### **3.3.1.1 Capacidades Dinámicas (CD)**

Teece, Pisano y Shuen (1997) definen a las capacidades dinámicas como la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno.

Para Helfat (1997) las CD son el subconjunto de las competencias/capacidades que le permiten a la firma crear nuevos productos y procesos, y responder a circunstancias de mercado cambiantes.

Eisenhardt y Martin (2000) las definen como los procesos de la firma que utilizan recursos -específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos- para ajustarse o aun crear cambios en el mercado. Las CD son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las firmas logran nuevas

configuraciones de recursos mientras el mercado emerge, colisiona, se divide, evoluciona o muere.

Zollo y Winter (2002) una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a través del cual la firma sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas con el propósito de mejorar la eficiencia. Zahra, Sapienza, y Davidsson (2006) la habilidad para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa, de la forma que sea considerada, deseada y adecuada por los principales tomadores de decisiones de la empresa.

Teece (2007) las CD le permiten a los negocios crear, desplegar y proteger los activos intangibles que apoyan desempeños superiores a largo plazo.

McKelvie y Davidsson (2009) las CD son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno. Por lo tanto pueden ser vistas como aquellos procesos por los cuales los recursos son adquiridos, integrados transformados o reconfigurado para generar nuevas actividades basadas en la creación de valor para la firma. Barreto (2010) define que las CD hacen referencia al potencial de la firma para resolver sistemáticamente problemas, formada por su propensión a identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones orientadas al mercado y cambiar su base de recursos.

Salazar y Peláez (2011) menciona que las CD hacen referencia a la habilidad dinámica de una firma para cambiar o reconfigurar capacidades sustantivas. La cualidad dinámica denota la habilidad para modificar el modo en que la firma desarrolla nuevas capacidades y no a una respuesta a las características cambiantes del entorno.

Teece (2012) indica que las CD son competencias de alto nivel que determinan la habilidad de una firma para integrar, construir y reconfigurar competencias/recursos internos y externos para enfrentar entornos de negocios de alto dinamismo. Ellas determinan la velocidad y el alcance con que los recursos de la firma pueden ser

alineados y realineados para ajustarse a las oportunidades del entorno de negocios así como generar rentas sostenibles extraordinarias. Las CD pueden ser útiles para tres tipos de actividades: 1) identificación y evaluación de una oportunidad (sensing); 2) movilización de recursos para aprovechar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (seizing); y 3) renovarse continuamente (transforming).

Con relación a la naturaleza de las capacidades dinámicas, los diferentes trabajos abundan en definiciones sobre lo que se considera es una capacidad dinámica, pero en conjunto no consiguen aportar una definición universalmente aceptada, siendo ésta precisamente un área fundamental de problemas y posiblemente uno de los temas más críticos para el desarrollo sólido de la materia. (Carattoli, 2013)

El artículo de Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997) introduce por primera vez el concepto de Capacidades Dinámicas como marco para analizar las fuentes de creación de riqueza y los métodos de captura de estas por parte de empresas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico. Sostiene que las ventajas competitivas de las empresas descansan en procesos distintivos (en cuanto formas de coordinar y combinar), activos específicos de la empresa (por ejemplo, la cartera de activos de conocimiento difíciles de comercializar y los activos complementarios), y el camino de evolución que ha adoptado o heredado.

La importancia de los caminos de dependencia se amplifica cuando existen condiciones de rendimientos crecientes. La erosión de la ventaja competitiva de una empresa depende de la estabilidad de la demanda del mercado, y la facilidad de replicabilidad (expansión interna) e imitación (replicación de los competidores). Sugiere que la creación de riqueza privada en los regímenes de rápido cambio tecnológico depende en gran medida de perfeccionar los procesos internos tecnológicos, organizativos y de gestión dentro de la empresa.

En resumen, la identificación de nuevas oportunidades y la organización eficaz y eficiente para aprovecharlas son generalmente más fundamentales para la creación



de riqueza privada que la formulación de estrategias, si por planificación estratégica entendemos a la conducta empresarial que mantiene los competidores fuera de balance, aumenta los costos de rivales, y excluye a los nuevos entrantes.

El trabajo de Helfat (2011) propone explicar por qué la línea entre las capacidades dinámicas y operacionales es inevitablemente borrosa, extrayendo implicaciones para capacidades que promueven cambios económicamente importantes, pero graduales. Ofrecen tres sugerencias para la investigación sobre las CD. En primer lugar, sugieren utilizar juiciosamente categorías de capacidades en relación al cambio. Es importante evaluar el alcance, la naturaleza y la velocidad de cambio que una capacidad permite. Las capacidades que promuevan un cambio de importancia económica son dinámicas, aunque el ritmo del cambio parezca lento o poco dramático. Algunas capacidades tienen también fines primordialmente operacionales y deben ser reconocidas como tal. Además, las capacidades de doble propósito y múltiples variantes que tienen propósitos operativos y dinámicos merecen mayor atención.

En segundo lugar, proponen considerar el cambio no radical (en el corto plazo) en empresas en marcha, y entornos relativamente plácidos en la investigación sobre las capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas no se limitan a empresas nuevas para el mundo o entornos de ritmo rápido o lo que se percibe como un cambio radical. En tercer lugar, se señala la necesidad de ser plenamente consciente de la propia perspectiva y de los sesgos.

Estos pueden determinar la cantidad de cambio que se observa. Lo que parece ser dinámico (o no) puede cambiar cuando nuestra perspectiva cambia. Por lo menos, corresponde ser explícito sobre el nivel de detalle y el plazo de observación, y lo que esto puede implicar para las conclusiones con respecto a las capacidades dinámicas.

EL objetivo de Zahra, S., Sapienza, H. y Davidsson, P. (2006) en su artículo es clarificar qué son y cómo se crean las capacidades dinámicas (CD), en qué difieren

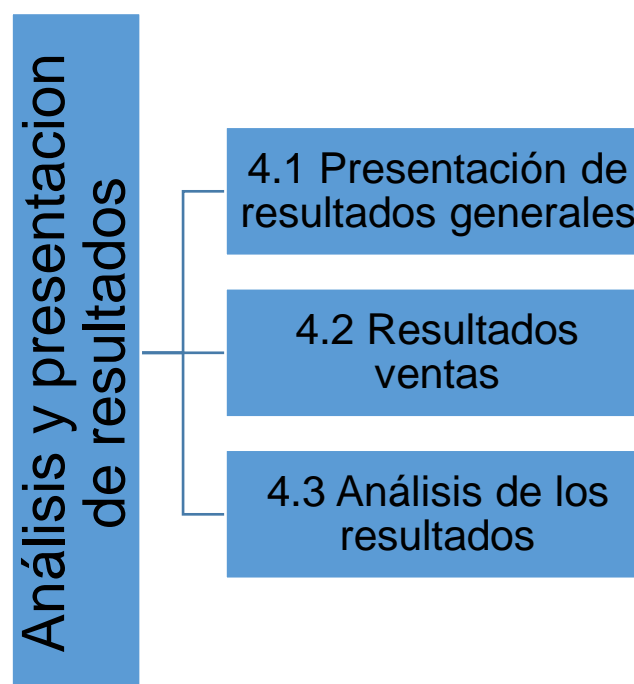
de las capacidades sustantivas, cuál es el rol del emprendedor y los procesos de aprendizaje en crear y sostener estas capacidades, qué diferencias existen entre nuevos negocios y compañías establecidas. Considera que las CD no garantizan el éxito o la supervivencia de la organización. Por consiguiente, proponen distinguir conceptualmente entre las CD y sus posibles resultados. A diferencia de Teece, sostiene que las CD pueden desarrollarse en respuesta a una variedad de condiciones no solo frente a un entorno dinámico. Propone poner a las decisiones gerenciales y a los managers en el centro de atención. Avanza en el entendimiento de las CD en nuevas empresas versus las empresas establecidas que han sido las que mayor atención han recibido en la literatura. Plantea un conjunto de proposiciones teóricas (fundamentalmente basadas en la teoría del aprendizaje) relacionadas con la relación entre capacidades sustantivas y CD, los efectos de la edad y los estilos de aprendizaje sobre las capacidades y las contingencias que afectan el valor de las CD. El artículo resalta la utilidad de integrar las teorías de aprendizaje, la teoría del comportamiento de la y la literatura sobre CD para entender mejor como las organizaciones se adaptan y crean valor.

En resumen, podemos apreciar que existen buena cantidad de estudios acerca de los factores que influyen o determinan el crecimiento de las empresas en especial de las MIPYMES, ya que como hemos repasado constituyen una parte fundamental de la economía de casi todos los países, gracias a estos estudios se ha podido corroborar la influencia positiva de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas en el crecimiento de la empresa, a su vez se puede visualizar que existen otros factores que influyen en el crecimiento de la empresa, sin embargo el estudio de caso aquí presentado solo se basara en los dos conceptos antes mencionados, con esta revisión literaria se da sustento a este proyecto.

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Figura 4.1 Estructura del capítulo 4

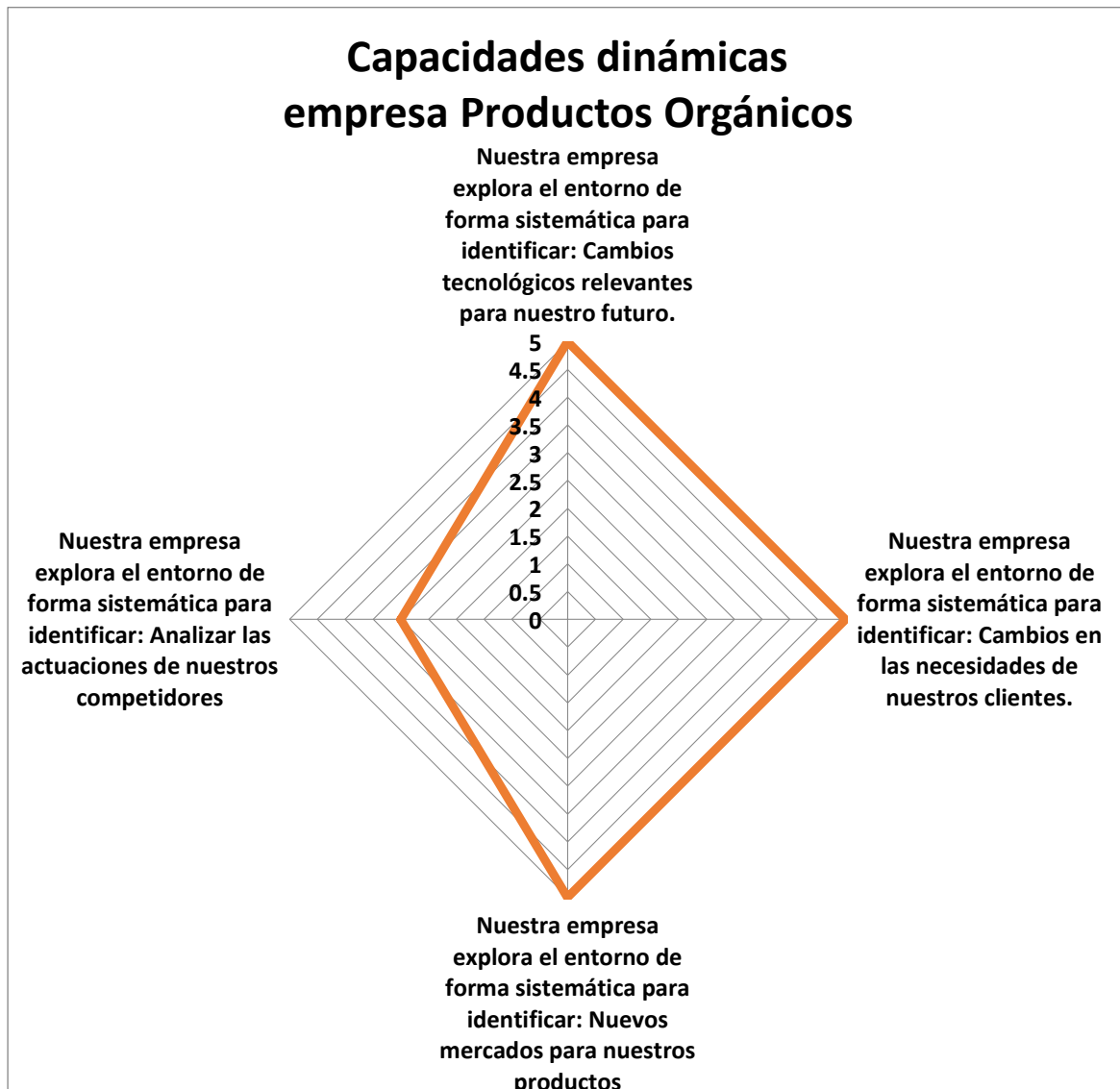


Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Presentación de resultados generales

Los resultados obtenidos en el presente estudio acerca del papel de la Orientación Emprendedora y las Capacidades Dinámicas y su efecto sobre el crecimiento se en listan a continuación.

Gráfica 4.7 Capacidades dinámicas

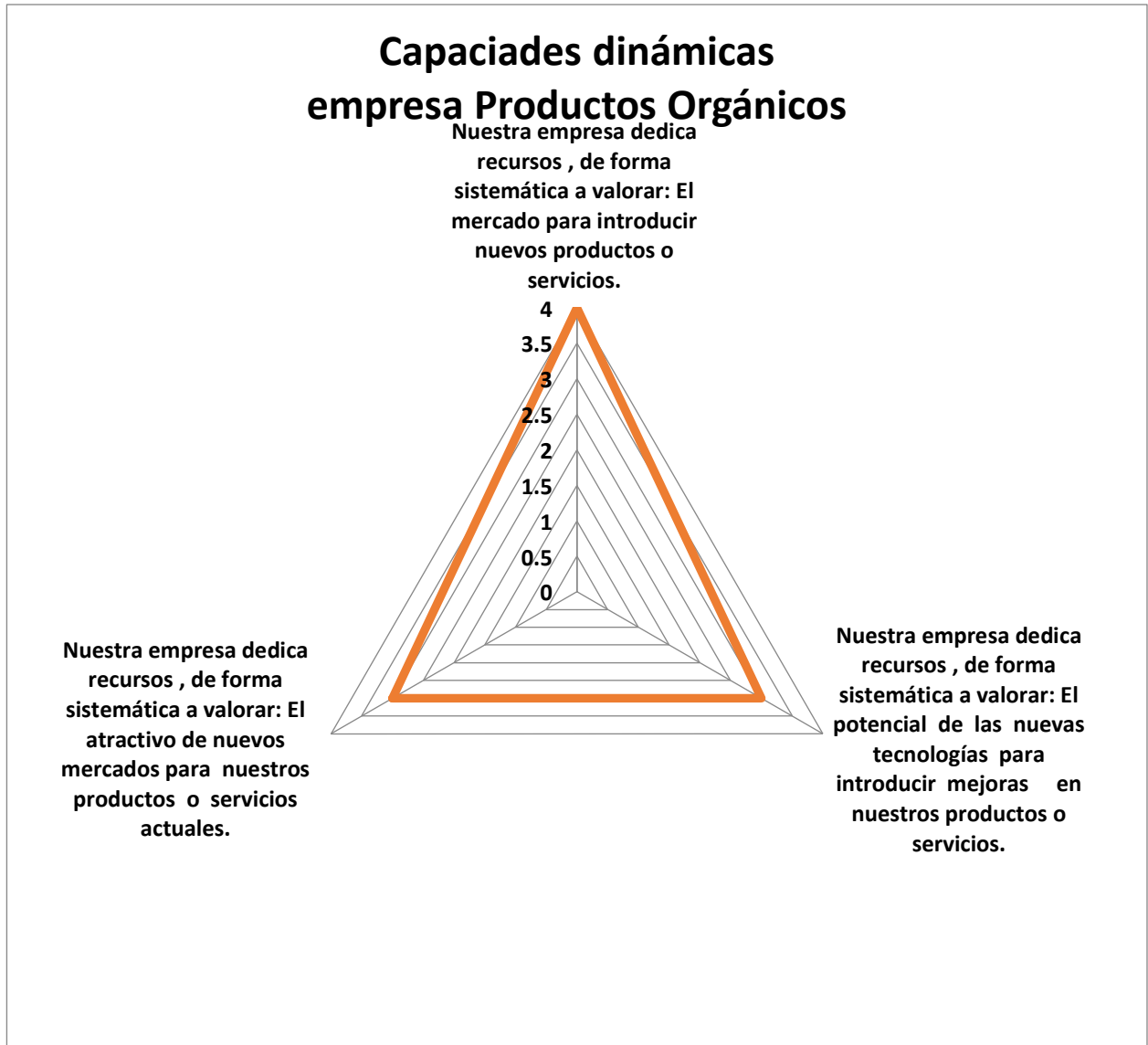


Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por el empresario.

A partir de la gráfica 4.7 se observa que la empresa está orientada en identificar nuevos mercados para nuevos productos ya que constantemente el empresario está

buscando nuevas opciones, así mismo está preocupado por identificar cambios tecnológicos que sean relevantes para el futuro de la empresa tomando en cuenta los cambios en las necesidades y preferencias de sus clientes.

Gráfica 4.8 Capacidades dinámicas

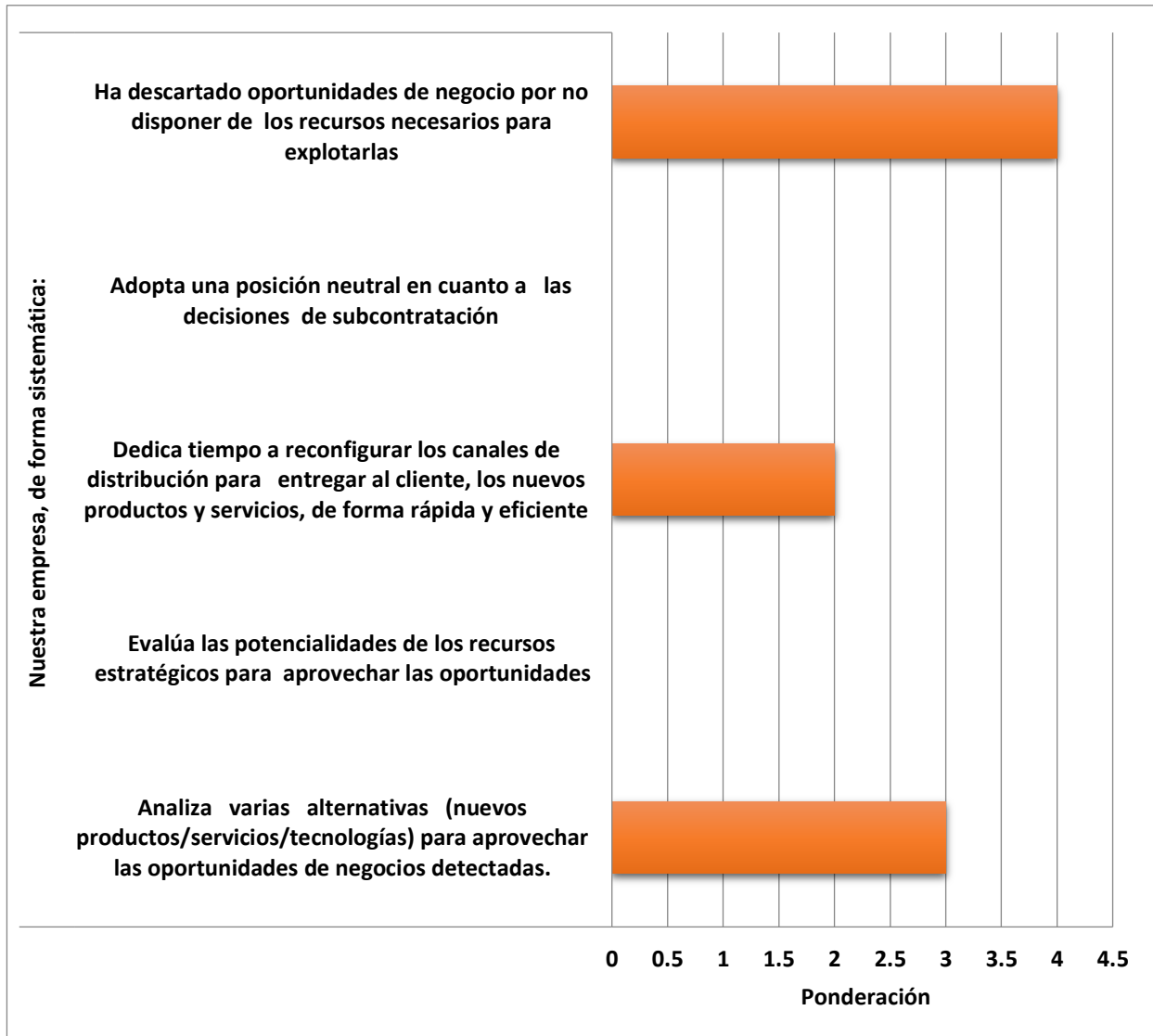


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

A partir de la gráfica 4.8 se observa que la empresa dedica recursos de forma constante para valorar el mercado e introducir nuevos productos y servicios, esto se puede validar ya que la empresa en un inicio contaba con un catálogo de solo 5 artículos y actualmente tiene más de 40 productos catalogados, de igual forma

invierte en nuevas tecnologías para realizar mejoras en los productos con los que ya cuenta.

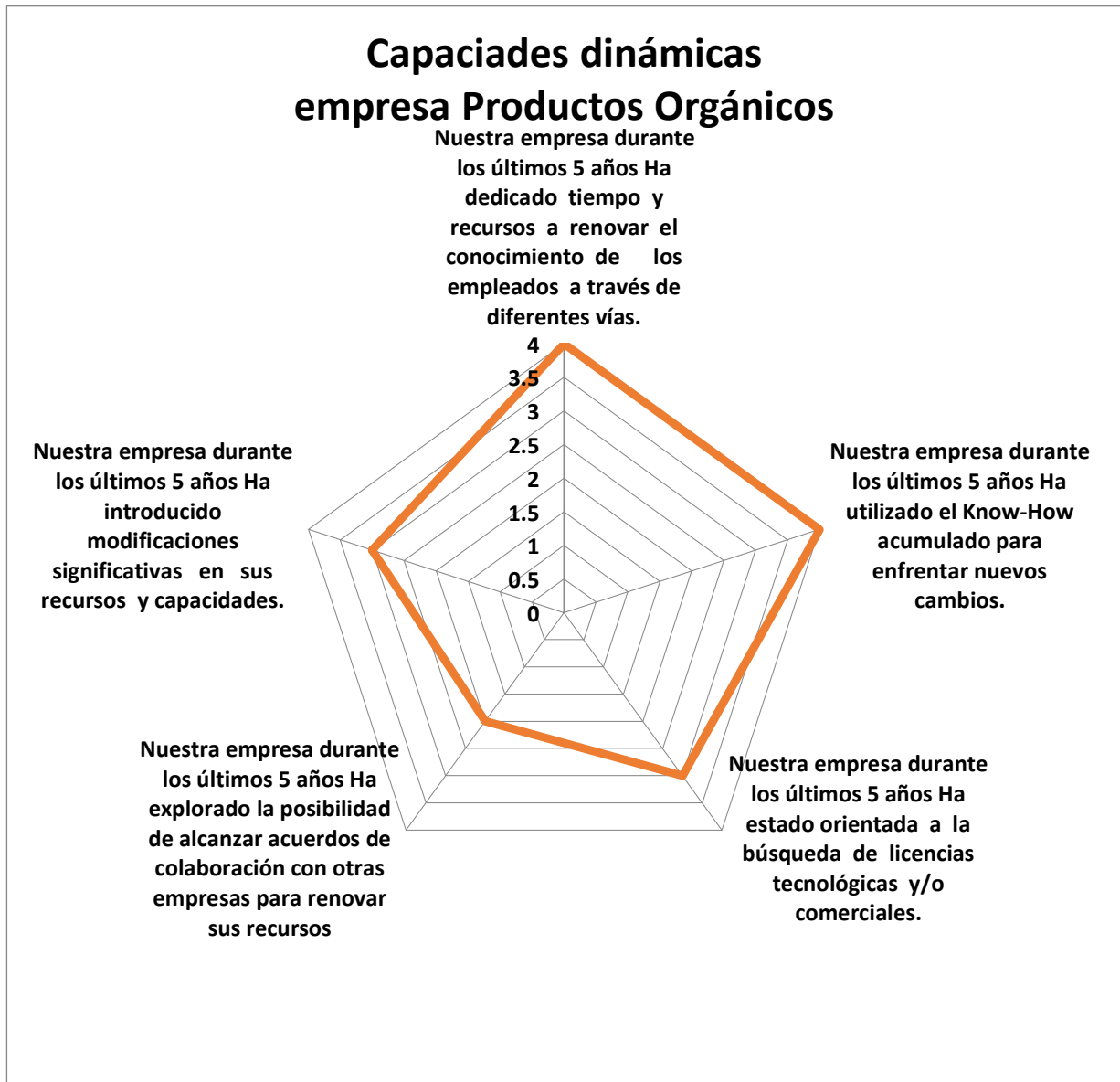
Gráfica 4.9 Capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

A partir de la gráfica 4.9 se observa que la empresa no ha explotado las oportunidades de negocio debido a la falta de recursos, aun cuando se ha planteado la posibilidad de analizar nuevos canales de distribución para entregar al cliente de forma rápida y eficiente no se ha concretado nada. La empresa no ha tomado postura alguna acerca de subcontratar servicios para mejorar su eficiencia, debido al crecimiento que ha tenido.

Gráfica 4.10 Capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

A partir de la gráfica 4.9 se observa que la empresa en los últimos años no ha considerado una coalición con alguna empresa para renovar sus recursos debido a las situaciones anteriores de fracaso que tuvo con grupo Pegaso, sin embargo ha utilizado el know-how acumulado para enfrentar nuevos retos, se encuentra

orientada a la búsqueda de licencias tecnológicas y ha introducido modificaciones significativas en sus recursos y capacidades.

Como se puede observar en las gráficas anteriores, la empresa Productos Orgánicos explora el entorno de forma sistemática para identificar cambios tecnológicos relevantes para su futuro, cambios en las necesidades de sus clientes y en nuevos productos y servicios, valora el mercado e introduce nuevos productos o servicios.

Durante los últimos 5 años de vida la empresa ha dedicado tiempo y recursos a renovar el conocimiento de los empleados a través de diferentes vías, así como ha utilizado el know-how acumulado para enfrentar nuevos retos, así mismo introdujo modificaciones significativas en sus recursos y capacidades lo cual nos permite visualizar que las capacidades dinámicas de la empresa han estado presentes durante los últimos 5 años de vida de la empresa lo cual le permite seguir creciendo y manteniéndose viva en el mercado.

Sin embargo es importante mencionar se están dejando a un lado algunas actividades, que de ser tomadas en cuenta podrían ser generadoras de mayores tasas de crecimiento en la empresa, como son: oportunidades de negocio que se pueden explotar, el potencial de las nuevas tecnologías y el atractivo de nuevos mercados, la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos y reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente, los nuevos productos y servicios, de forma rápida y eficiente.

### **Orientación emprendedora**

Esta parte de la sección al igual que la de capacidades dinámicas es una de las más importantes para efectos de este estudio. En relación con la orientación emprendedora de su empresa, el director de la empresa respondió en cada una de las afirmaciones que se le presentaron en los diferentes apartados de acuerdo a la escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.



Para la primer afirmación “Debido a la naturaleza del entorno turbulento, es mejor explorarlo de forma gradual y cuidadosa”, la respuesta fue 4, para la segunda afirmación “La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo (rentabilidades muy altas pero asumiendo grandes riesgos)”, la respuesta fue 4, para la tercer afirmación “La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos”, la respuesta fue 3, para la cuarta afirmación “Nuestra empresa se caracteriza por estar orientada hacia el crecimiento y desarrollo” , la respuesta fue 4, para la quinta afirmación “Nuestra relación con los competidores se caracteriza por el hecho de que tratamos de colaborar y coexistir”, la respuesta fue 3, para la sexta afirmación “La empresa tiene entre sus prioridades la I&D, el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos y servicios”, la respuesta fue 4, para la séptima afirmación “Durante los últimos cinco años la empresa ha introducido un gran número de productos y/o servicios”, la respuesta fue 4, para la octava y última afirmación “Durante los últimos cinco años se han introducido cambios radicales en la tecnología”, la respuesta fue 3. Ver Grafica 4.11

Gráfica 4.11. Orientación emprendedora



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario

Es importante mencionar que los resultados arrojados acerca de la orientación emprendedora nos muestran que: la OE ha estado presente en los últimos cinco años de vida de la empresa Productos Orgánicos ya que cuenta con un gran número de nuevos productos, entre sus prioridades están la I+D, tanto así que la empresa está vinculada con la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, otro factor que nos muestra que la OE ha estado presente en la empresa es el liderazgo tecnológico y la innovación en sus productos, constantemente la empresa está orientada al crecimiento y al desarrollo y es propensa a entrar en nuevos proyectos de alto riesgo, asumiendo sus consecuencias.

Por otra parte la empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos, así como en la relación que se tiene con ellos de tratar de coadyuvar y coexistir, en los cambios radicales en la tecnología.

#### **4.2 Resultados de ventas**

Los resultados arrojados después de hacer el análisis de las ventas de los últimos 5 años de vida de la empresa Productos Orgánicos, los cuales fueron del año 2010 al 2014 obtenidas de Gonzales, (2015) nos muestran que la empresa como cualquier otra MIPYME del país y del Estado esta propensa a tener altas y bajas y corre el riesgo de desaparecer en el camino, sin embargo al revisar los supuestos teóricos y hacer el estudio de caso en esta empresa particularmente sobresalen los factores propuestos por la literatura y en este caso de estudio como determinantes en el crecimiento de las MIPYMES, los cuales son la orientación emprendedora y capacidades dinámicas, siendo así, que la empresa ha salido adelante teniendo 4 de los 5 últimos cinco años crecimiento y solo en el 2012 por problemas de inseguridad tuvo un fuerte decremento, sin embargo es importante recalcar que el crecimiento que el análisis de venta arrojado es de doble dígito lo que lleva a corroborar la relevancia que tienen dichos factores en las MIPYMES.

Tabla 4.1 Histórico de ventas empresa Productos Orgánicos

<b>Histórico de ventas empresa Productos Orgánicos</b>				
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS MX</b>	<b>CALCULO MATEMATICO 1 (g=(st1-st0)/st0)</b>	<b>%</b>	<b>Sustento WICKLUND (1998)</b>
2010	\$ 1,728,876.00	0.823056945	<b>82</b>	
2011	\$ 2,760,537.00	0.596723536	<b>59</b>	
2012	\$ 1,233,906.00	-0.553019576	<b>-55</b>	
2013	\$ 1,385,429.00	0.122799468	<b>12</b>	
2014	\$ 1,681,959.00	0.214034786	<b>21</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en Gonzales, (2015)

Como complemento de este capítulo se anexa información más detallada donde se pueden ver las gráficas y tablas con los resultados de la aplicación de la Encuesta sobre factores determinantes del Crecimiento de las PYMES españolas y la Escala de medición de la Orientación Emprendedora.

### **4.3 Análisis de resultados**

La empresa objeto de estudio es un caso muy particular de las MIPYMES del estado de Hidalgo, dicha empresa ha sobrevivido en el paso del tiempo con ayuda de dos factores claves en el crecimiento de la misma: orientación emprendedora y capacidades dinámicas. La literatura nos muestra claramente una variedad de estudios en diferentes partes del mundo que corroboran esta participación positiva e influyente de la orientación emprendedora y las capacidades dinámicas en el crecimiento de las MIPYMES, así como Blázquez en el 2006 considera el crecimiento como el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos lo que le permite a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo, también en este trabajo se observa características similares aplicadas por el empresario y originadas por el crecimiento que la empresa ha presentado través del tiempo. Los resultados arrojados son

comparables con estudios como el de Ferreira en el 2011, donde estudió la necesidad de las empresas de desarrollar una mayor OE por todos sus miembros junto con la inversión en mejores recursos y a su vez mayores capacidades como una forma de alcanzar mayores niveles de crecimiento donde los resultados que el muestra en su investigación, sugieren que un conjunto de recursos y capacidades (recursos emprendedores, recursos de la empresa, redes de emprendedores y la OE) fomentan el crecimiento de las pequeñas empresas. Además, afirma y confirma que la OE influye positivamente en el crecimiento de la pequeña empresa lo cual favorece en las conclusiones que se presentaran en la siguiente sección donde se menciona que los factores que intervienen de manera positiva en el crecimiento de la empresa Productos Orgánicos y en las MIPYMES son la O.E. y las C.D. cubriendo así el segundo y tercer objetivo de este trabajo.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La presente investigación amplía el conocimiento acerca de los factores que determinan el crecimiento de las MIPYMES. A través de esta investigación, se pudieron identificar los enfoques teóricos que agrupan las contribuciones que existen alrededor del crecimiento de las MIPYMES, las principales variables explicativas calificadas como determinantes del crecimiento. Al igual que Yusuf (2002), Miller y Friesen (1982) que sostienen que las empresas con una OE tienden a involucrarse en algún tipo de análisis proactivo del entorno, caracterizándose por la habilidad de innovar y explotar al máximo las oportunidades del entorno mientras contrarresta las fuerzas negativas, en este trabajo también se observa que la empresa Productos Orgánicos asume la búsqueda activa de oportunidades y amenazas ambientales, para desarrollar soluciones innovadoras, por lo que se puede concluir en este trabajo que la OE en dicha empresa, es una estrategia para responder a la incertidumbre del ambiente a través de una postura proactiva, que permite reaccionar anticipadamente a las necesidades del entorno y desarrollar nuevos productos, procesos y/o mercados, lo cual conlleva un grado de riesgo inherente al comportamiento innovador y proactivo.

En esta sección se presentan las conclusiones más importantes del proyecto de investigación, primeramente, que el crecimiento de las MIPYMES es un tema que sigue en auge aun cuando en algunos casos se tienen diversas opiniones sobre el tema. La mayoría de los estudios revisados destacan la influencia del emprendedor sobre los resultados de crecimiento en las empresas, reconocen que las características y rasgos del emprendedor son factores que ejercen cierta influencia en el crecimiento. Después de revisar algunos resultados de autores en los cuales se confirma la influencia positiva de la OE sobre el desempeño financiero de las empresas, como es el caso del estudio realizado por Izaias Martins en el 2002 al igual que las capacidades que desarrolla la empresa Productos Orgánicos para poder ajustarse a las necesidades del entorno es de suma importancia mencionar que cuando la influencia es más positiva en la empresa existe un ajuste entre la OE y el entorno.

Bajo esta conclusión se pueden mencionar tres tipos de capacidades que resultan importantes para el crecimiento de las MIPYMES; en primer lugar la capacidad de la empresa para explorar el entorno en búsqueda de nuevas oportunidades, en segundo lugar la capacidad para aprovechar las oportunidades detectadas y por último la renovación de la base de recursos para permanecer adaptadas a los cambios del entorno. La evidencia teórica y empírica demuestra que la orientación emprendedora es un factor que puede ejercer una influencia directa sobre el crecimiento de las MIPYMES a través de mantener una orientación hacia la innovación, asumiendo proyectos arriesgados e ir un paso delante de los competidores.

Es importante mostrar y comparar conclusiones que se obtuvieron en estudios realizados en México por lo que se presentan las conclusiones obtenidas por De la Garza, Ayala, & Gallardo en el 2010 en pequeñas empresas de Guanajuato y Querétaro, donde los resultados arrojados dejan claro que la OE y el desempeño financiero están relacionados de forma positiva, a pesar de que la hostilidad del entorno representa una función moderadora importante en dicha relación. De los resultados también se puede concluir que las MIPYMES emprendedoras tienen la capacidad para operar tanto en entornos hostiles como en entornos favorables, y los resultados generales destacan que las pymes emprendedoras son más rentables que las conservadoras, por lo que podemos confirmar que los resultados en este estudio también confirman la necesidad crucial de la empresa Productos Orgánicos de innovar en productos, de tener un comportamiento proactivo y una propensión a la asunción de riesgos, siendo esta más marcada para empresas que operan en ambientes hostiles. Acerca de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora en la empresa Productos Orgánicos a través de la creación de nuevos productos, servicios o procesos con impactos positivos en los mercados se puede concluir que esto permite alcanzar mayores tasas de crecimiento. Para una muestra están los crecimientos de los últimos cinco años en el cual el crecimiento ha sido de doble dígito.

En base a los resultados arrojados en la investigación y para poder lograr el crecimiento deseado por el empresario, podemos recomendar a la empresa Productos Orgánicos lo siguiente:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados ya que esta es una variable que se puede ver afectada conforme la empresa va creciendo.
- Incrementar el promedio de horas de capacitación que se les brinda a los empleados.
- Conocer la posición que adopta en cuanto a las decisiones en el tema de subcontrataciones.
- Dedicar tiempo a reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente los nuevos productos de forma rápida e eficiente.
- Explorar la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos.
- Analizar el entorno ya que el ritmo de obsolescencia de los productos en el sector es muy alto.
- Cambiar con frecuencia sus políticas de marketing para seguir siendo atractiva en el mercado.
- Responder a las acciones iniciadas por los competidores que emprenden acciones en el sector.
- Poner mayor énfasis en mercadeo de productos que han sido recientemente desarrollados por medio de investigación y desarrollo.

### Bibliografía

1. Amit, R. & Schoemaker, P.J., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46.
2. Arzubaga, Iturralde y Maseda, (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
3. Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99- 120.
4. Barreto, Ilídio (2010) Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1): 256-280
5. Becchetti, L. and G. Trovato (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance, *Small Business Economics* 19(4): 291-306.
6. Birch, D. (1989). Change, Innovation, and Job Generation. *Journal of Labor Research*, 10 (1), 33-39.
7. Birley, S., Esthead, P. 1990 "Groth and performance contrasts between types of small firms". *Strategic Management*. Vol. 11, No. 7 pp. 535-557.
8. Blazquez, Dorta y Verona, (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuaderno Administración*. 19 (31), 165-195.
9. Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*, 16 (28), 49-51.
10. Blesa, P. A., & Ripollés, M. M. (2005). Relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 14 (3), 165-180.
11. Bueno, E., Cruz, I. y Duran, J.J. (1991). *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid.
12. Brower, M.T. (2002): Weber, Shumpeter and Knight on Entrepreneurship and Economic Development, *Journal of Evolutionary Economics* Número 12, paginas 83-105.
13. Camison, C. y. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES. *Mercados Globalizados. Economía Industrial*, (375), 89-100.
14. Camps Torres J, C. R. (2002). Creación de una Escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. *Revista Asturiana de Economía*, (24), 153-181.



15. Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2 (2), 341-350.
16. Carattoli, M. (2013). Capacidades Dinámicas: Líneas promisoras y desafíos de investigación. *Cuaderno Administración*, 26(47), 165-204.
17. Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. y Carland, J. (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 354-359.
18. Carrasco, I. Castaño M. S. (2008) El emprendedor Shumpeteriano y el contexto social. ICE Universidad de Castilla, La Mancha, 845.
19. Casillas, J.C., & Moreno, A. M. (2012). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Growth: The Moderating Role of Family Involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 265-291.
20. Collins, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal* 15 (winter special issue): 143-152.
21. Collins, D.J. y Montgomery, C.A. (1994). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
22. Correa Rodríguez, González Pérez, A. L. y Acosta Molina, M. (2001). Factores determinantes del crecimiento en la Pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad. En Selección de investigaciones empresariales. Convocatoria 2000: Programa de Fomento a la Investigación Empresarial en las Universidades Canarias de la Fundación Fyde-Cajacanarias y la Consejería de Economía, Hacienda y Comercio (pp. 75- 112). Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE Caja Canarias.
23. Covin, J. G & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* , 10, 75-87.
24. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 16 (1), 7-21.
25. Chrisman, J.J., Bauerschmidt, A. y Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory y Practice*, Fall, 5-29.
26. Davidsson, P., Delmar, F y Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edt. Cheltenham: Elgar.
27. Davidsson, P., Achtenhagen, L., y Naldi, L. (2010): Small firm growth. *Foundations and trends in Entrepreneurship*, 6 (2), 69 -166.

28. De la Garza, M. T., Ayala, G. J., & Gallardo, A. A. (2010). Evaluación de la orientación emprendedora de las pequeñas empresas de Guanajuato y Queretaro. Desarrollo de capacidades tecnológicas en el sector empresarial, cultura e instituciones , 1-13.
29. Edison, B. T. (1996). Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. Unpublished University of New Jersey
30. Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000) Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21 (10-11), 1105-1121.
31. Ferreira, J. y Azevedo, S. (2007), "The Impact of Entrepreneurial Orientation and Resource-Based View on Growth of Small Firms", en <http://ssrn.com/abstract=1029985> (vi: noviembre de 2007)
32. Fernández M.A. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. Journal of Thecnology Management & Innovation , 160.
33. Ferreira, J. J. (2011). "Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth". Cuadernos de Gestion , 11 (1), 95-116.
34. Frese, M.A. Brantjes & R. Hoorn (2002), "Phsychological Success Factors of Small Scale Business in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment", Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 7, num. 3, pp. 259-282.
35. GEM México. (2013). Reporte Global de la Actividad Emprendedora. México: Instituto para el desarrollo regional.
36. GEM México. (2014). Reporte Nacional 2014 Mexico.
37. Graña, F. M. (2002). Creación de empresas: Factores asociados al exito emprendedor en cinco ciudades argentinas. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata - Editorial Martín.
38. Grant, R. M. (2006) Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones Thomson Civitas, (2006)
39. Gonzales, J.A., García, B.J. (2015) Influencia de emprendedores en la propensión emprendedora de Universitarios para la creación de empresas. Caso: Empresa de Alimentos Saludables. UAEH p.78
40. Helfat, C. y Winter, S. (2011) Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the never-changing world. Strategic Management Journal, 32 (11), 1243-1250.

41. Hernandez Sampieri, R., C. F. (2006). Metodología de la Investigación (4ta edición ed.). México: McGrawHill Interamericana.
42. Izaias Martins, F. U. (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. ECOS de Economía , 16 (35).
43. Jenkins, M. y Johnson, G., 1997. Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study, Journal of Management Studies 34 (6), 895–920.
44. Kirberg, A. S. (2014). Sobre el emprendimiento en América Latina: mitos y realidades. CPMARK Cuaderno Profesional de Marketing , 2 (1), pp. 35-41.
45. Lecompe D. Margaret, 1995. Un matrimonio conveniente: Diseño de la investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. Revista electrónica de Investigación y evaluación educativa. 1 (1)
46. Lockett, A., Wiklund, J., Davidsson, P., y Girma, S. (2011). Organic and Acquisitive growth: Re-examining, testing and extending Penrose Growth Theory. Journal of Management Studies, 48 (1), 48-70.
47. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it. Academy of Management Review , 21 (1), 135-172.
48. McKelvie, A. y Davidsson, P. (2009) from resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. British Journal of Management, 20, 63-80.
49. Miller, D. (1983), "The Correlates of entrepreneurship in Three Types of Firms", Management Science, vol. 29, no. 7, pp. 770-791.
50. Miller, D. y Friesen, P. (1983), "Strategic-Making and Environment: The Third Link", Strategic Management Journal, vol. 4, no. 3, pp. 221-235.
51. Miles, Morgan P., and Arnold, Danny R., "The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15, pp. 49, 65, 1991.
52. Mintzberg, Henry & LAMPEL, Joseph. (1999). Reflecting on the Strategy Process. MIT Sloan Management Review. Vol. 40 No.3. Spring
53. Moreno, A. y Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A causal model. Entrepreneurship Theory and Practice. 32 (3), 507-528

54. Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), pp. 33-47.
55. Newbert, S.L., 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), pp.121-46.
56. Owens, K (2003), "An Investigation of the Personality Correlates of small Business Success", Ph.D., The University of Tennessee.
57. Prahalad, C.K. Venkatram, R. Co-opting customer competence (2000). *Harvard Business Review* 78-1 pp. 79-90.
58. Peñate, Y. (2013). Factores determinantes del crecimiento de las PYMES el papel de las Capacidades Dinámicas y la Orientación Emprendedora. OVIEDO, ESPAÑA: Universidad de Oviedo.
59. Peteraf, M.A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179-91
60. Petrakis, P. E., 1997, 'Entrepreneurship Growth Creativity and Equilibrating Events', *Small Business Economics* 9, 383-402, Kluwer Academic Publishers.
61. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761.
62. Runyan R., Droge, C., Swinney, J., (2008) Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management* 46 (4), 567-588
63. Salazar, A. L. (2008). Efectos de la Planificación Estratégica y la Orientación Emprendedora en el Desempeño Organizacional. *Revista Internacional de la Gestión Organizacional* , 3 (6), 162-179.
64. Salazar, A. L., Soto, R.M. y Sánchez R.M. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario *Cuadernos de Administración* 24 (43), 261-683
65. Salvato, C., Lassini, U. y Wiklund, J. (2007). Dynamics of external growth in SMEs: A process model of acquisition capabilities emergence. *Schmalenbach Business Review*, 59, July, 282-305.
66. Schillo, S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can de Academic Literature Guide Managers? *Technology Innovation Management Review* , 20-25.

67. Schumpeter, J. 1934, *Teoría del Desarrollo Económico*. 3a. ed., México: Fondo de Cultura Económica, 1963
68. Swedberg, R. (2000): *The Social Science View of Entrepreneurship*, en R. Swedberg: *Entrepreneurship-hip*, Oxford University Press, pp. 41-60.
69. Swedberg, R. (2003), *Principles of Economic Sociology*, Princenton, Princeton University Press.
70. Stewart, T., (1991). *Brainpower*. *Fortune* 123 pp. 44-50.
71. Tang, J. Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 219-239.
72. Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319 – 1350
73. Teece, D. J. 2012. Next-generation competition: New concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy. *Journal of Law, Economics, and Policy*, 9(1): 97–118.
74. Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
75. Urbano, D. N. T. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYmes. *Universia Business Review* , Primer trimestre, 122.
76. Veciana J. (2005), *La Creación de Empresas: Un Enfoque Gerencial*, Barcelona: La Caixa, Colección de Estudios Económicos, no. 33, pp. 32-69
77. Vega I., Coduras, A., y Cruz. C. (2005). Análisis de crecimiento en la empresa consolidada española. Investigación promovida por la fundación cultural banesto con la colaboración de la Dirección General de Política de la Pyme. Instituto de Empresa Business School.
78. Venkatraman, N. (1989) "Strategic Orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement." *Management science*, Vol. 35 No. 8 pp. 942-962
79. Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* , 12.
80. Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

81. Wiklund, J. (1998). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond. Tesis de Doctorado. Jönköping University. Jönköping.
82. Wiklund, J. (2003), "Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance of Small and Medium-sized Businesses", *Strategic Management Journal*, vol.24, no. 13, pp. 1307-1314.
83. Wiklund, J., H. Patzelt, and D. A. Shepherd (2009), "Building an integrative model of small business," *Small Business Economics*, Vol. 32, No. 4, pp. 351-374.
84. Wolff, J.A. y Pett, T.L., 2006. Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 268-284.
85. Wymenga, P., Spanikova, V., Derbyshire, J. y Barker, A. (2011). Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011. Ecorys Netherlands, Rotterdam.
86. Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Designs and Methods* (Tercera edición ed., Vol. 5). Washington: Sage Publications.
87. Yusuf, A. (2002), "Environmental Uncertainty: the Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance", *International Journal of Commerce & Management*, vol. 12, no. ¾, pp. 83-103.
88. Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
89. Zahra, S., Sapienza, H. y Davidsson, P. (1990) Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
90. Zahra, S. A. Sapienza, H. J. Y Davidsson, P. (2006) Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal Management studies*. Vol. 43, No. 4 pp. 917-955
91. Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

#### Páginas Web

1. Información obtenida de la página <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/> obtenida el 12/10/2014

2. INEGI. (2015). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
3. DOF. Diario Oficial de la Federación Recuperado el 12 de Noviembre del 2015, de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013)
4. PROMEXICO (2014) Recuperado el 12 de Noviembre del 2015 <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
5. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 recuperado el 31 de marzo del 2016 [http://www.sev.gob.mx/educaciontecnologica/files/2013/05/PND\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sev.gob.mx/educaciontecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf)
6. Estudios Económicos de la OCDE México, 2015 ( recuperado de [http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico\\_Overview2015%20Spanish.pdf](http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico_Overview2015%20Spanish.pdf)
7. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.) Índice Mundial de Innovación 2015 recuperado de [http://www.wipo.int/econ\\_stat/es/economics/gii](http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii)
8. Foro Económico Mundial (s.f). The Global Competitiveness Report 2014-2015, recupera de <http://www.reports.weforum.org>

# **ANEXOS**



## **Anexo 1**

### **Presentación de resultados**

A continuación, se describen detalladamente los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada.

#### **Primera sección**

##### **Datos generales**

La empresa Productos Orgánicos cuenta con una plantilla de 9 empleados por lo que corresponde a la clasificación de micro empresa de acuerdo a la Secretaria de Economía (SE, 2015).

La empresa factura menos de 2 millones de pesos anuales, es importante comentar que la empresa ha presentado problemas relacionados a la inseguridad y esto ha repercutido fuertemente en su desempeño.

La empresa Productos Orgánicos pertenece al sector industrial ya que realiza procesos para la transformación de la materia prima en sus productos finales y además es una empresa familiar de acuerdo a la definición del Coloquio Europeo sobre empresa familiar: una empresa se considera familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio.<sup>2</sup>

#### **Segunda sección**

##### **Crecimiento**

La empresa ha presentado en los últimos 5 años un crecimiento en ventas de 25 % a 49% y en número de empleados de 75 a 100%, en este mismo periodo de tiempo la empresa no ha participado en fusiones o adquisiciones, sin embargo, se ha

---

<sup>22</sup> <http://www.ipyme.org/presidencia/>

expandido geográficamente a otros mercados dentro de México (ver Mapa) y fuera de nuestro país.

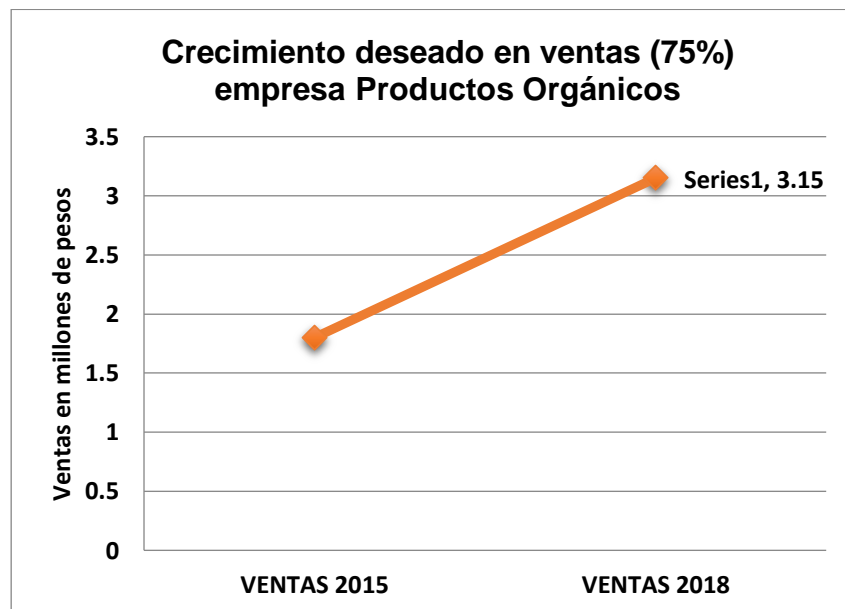
Por último, es importante destacar que actualmente la empresa tiene proyectos de exportación a Corea y diversificación de su cartera de clientes, datos proporcionados por el Director de la empresa.

### **Tercera sección**

#### **Actitud hacia el crecimiento**

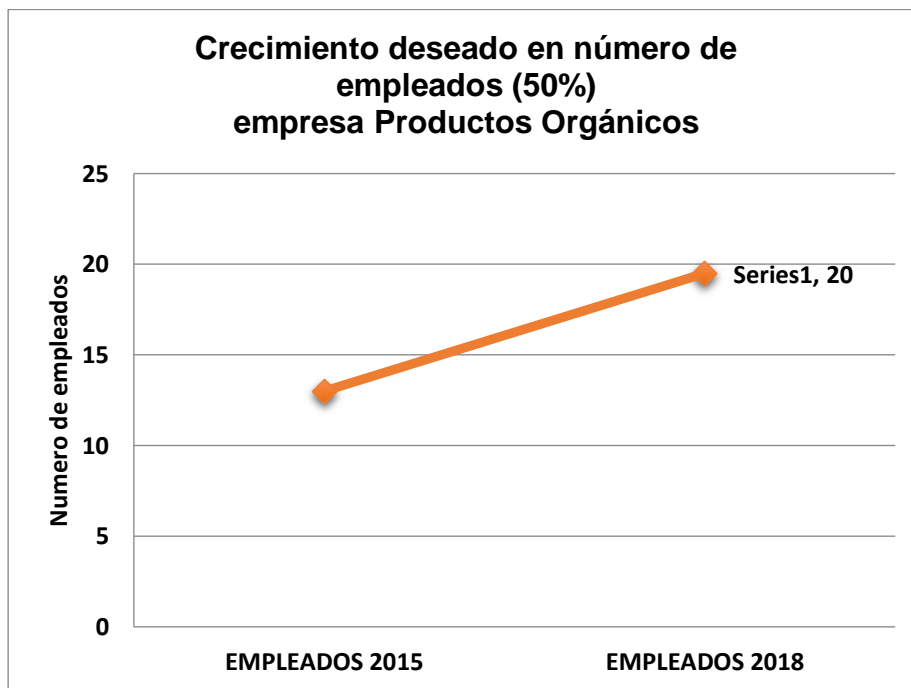
El director de la empresa menciona que le gustaría crecer con respecto a las ventas en un 75% (ver gráfica 4.1), lo cual representa llegar a vender más de 3 millones de pesos y en relación al crecimiento en número de empleados en un 50% (ver gráfica 4.2), es decir contar con una plantilla de 20 empleados hacia el 2018.

Gráfica 4.1 Actitud hacia el crecimiento en ventas



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

Gráfica 4.2 Actitud hacia el crecimiento en número de empleados.



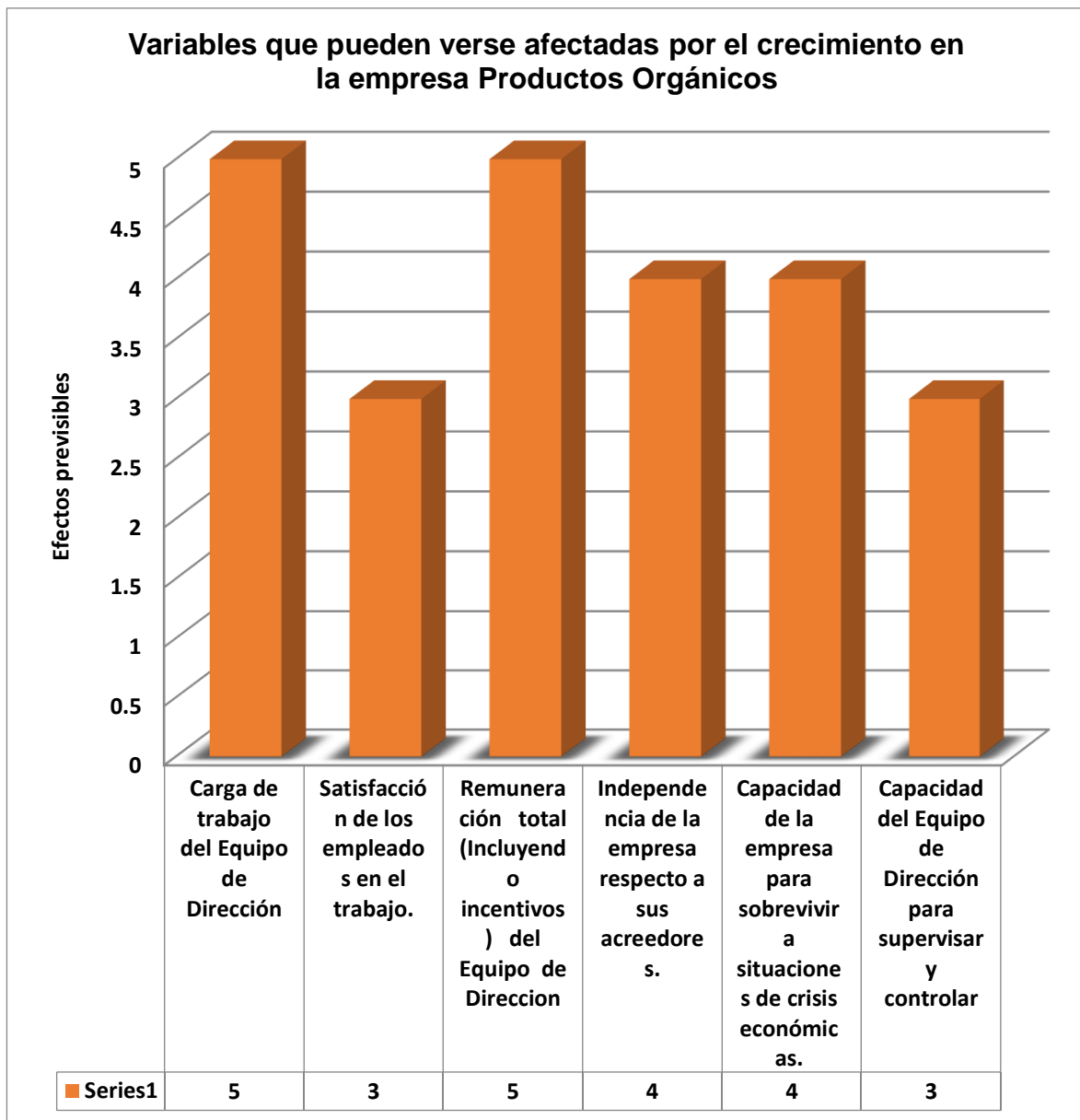
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

En esta misma sección se plantean seis variables, medidas en una escala de likert considerando los siguientes valores: 1= Fuerte disminución, 2= Disminución, 3= Ni disminución, ni incremento, 4= incremento y 5=Fuerte incremento, que podrían verse afectadas en el caso de que la empresa Productos Orgánicos duplicara su tamaño en los próximos tres años.

Para la primer variable “Carga de trabajo del equipo de dirección”, el valor obtenido fue 5; para la segunda variable “Satisfacción de los empleados en el trabajo”, el resultado fue 3; en la tercer variable “Remuneración total del equipo de dirección” el resultado fue 5; para la cuarta variable, “Independencia de la empresa respecto a sus acreedores”, no contesto; para la quinta variable, “Capacidad de la empresa para sobrevivir a situaciones de crisis económicas” la respuesta fue 4; para la sexta variable “Capacidad del equipo de dirección para supervisar y controlar la actividad de la empresa” la respuesta fue 3.

Después de tener la información correspondiente podemos observar en la Gráfica 4.3 que los efectos previsible en la empresa a causa de un crecimiento acelerado repercuten en un fuerte incremento en la carga de trabajo, así como en la remuneración.

Gráfica 4.3 Efectos previsible del crecimiento en la empresa Productos Orgánicos



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

## **Cuarta sección**

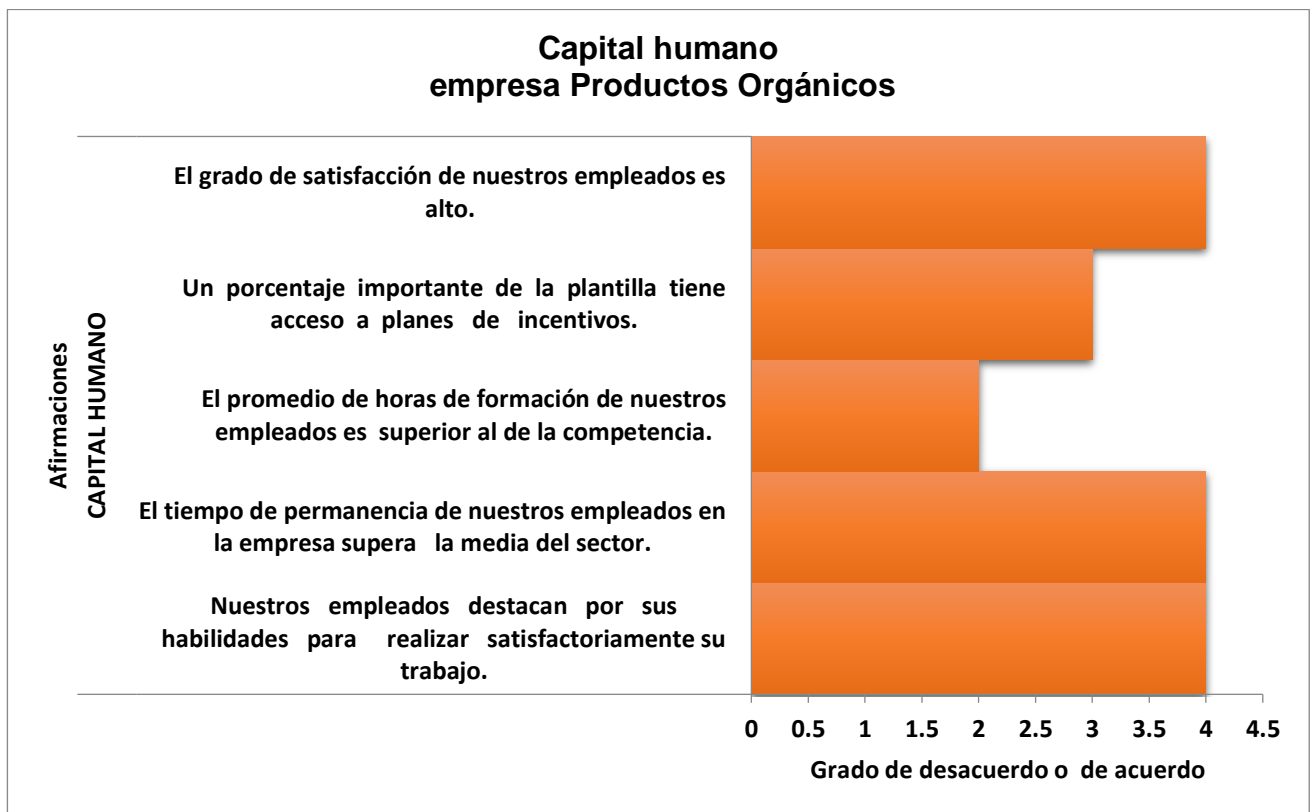
### **Recursos y capacidades de la empresa**

En este apartado se identifica “la disponibilidad de recursos financieros que la empresa ha tenido en los últimos 5 años”, el Director de la empresa menciona que no ha sido suficiente la cantidad de recursos financieros y es parte del impedimento para el desarrollo de la misma.

Dentro de esta sección se analizaron 3 apartados que están involucradas en los recursos y capacidades de la empresa. El primer recurso que se analizó fue el Capital Humano en relación a los trabajadores de la empresa (Ver Grafica 4.4), se solicita al director de la empresa que responda mediante cinco afirmaciones medidas en una escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

En la primer afirmación “Nuestros empleados destacan por sus habilidades para realizar satisfactoriamente su trabajo”, la respuesta fue 4, para la segunda afirmación “El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa supera la media del sector”, la respuesta fue 4; en la tercer afirmación “El promedio de horas de formación de nuestros empleados es superior al de la competencia” la respuesta fue 2, en la cuarta afirmación “Un porcentaje importante de la plantilla tienen acceso a planes de incentivos, la respuesta fue 3; en la quinta afirmación “El grado de satisfacción de nuestros empleados es alto” la respuesta fue 4.

Gráfica 4.4 Recursos y capacidades. Capital humano



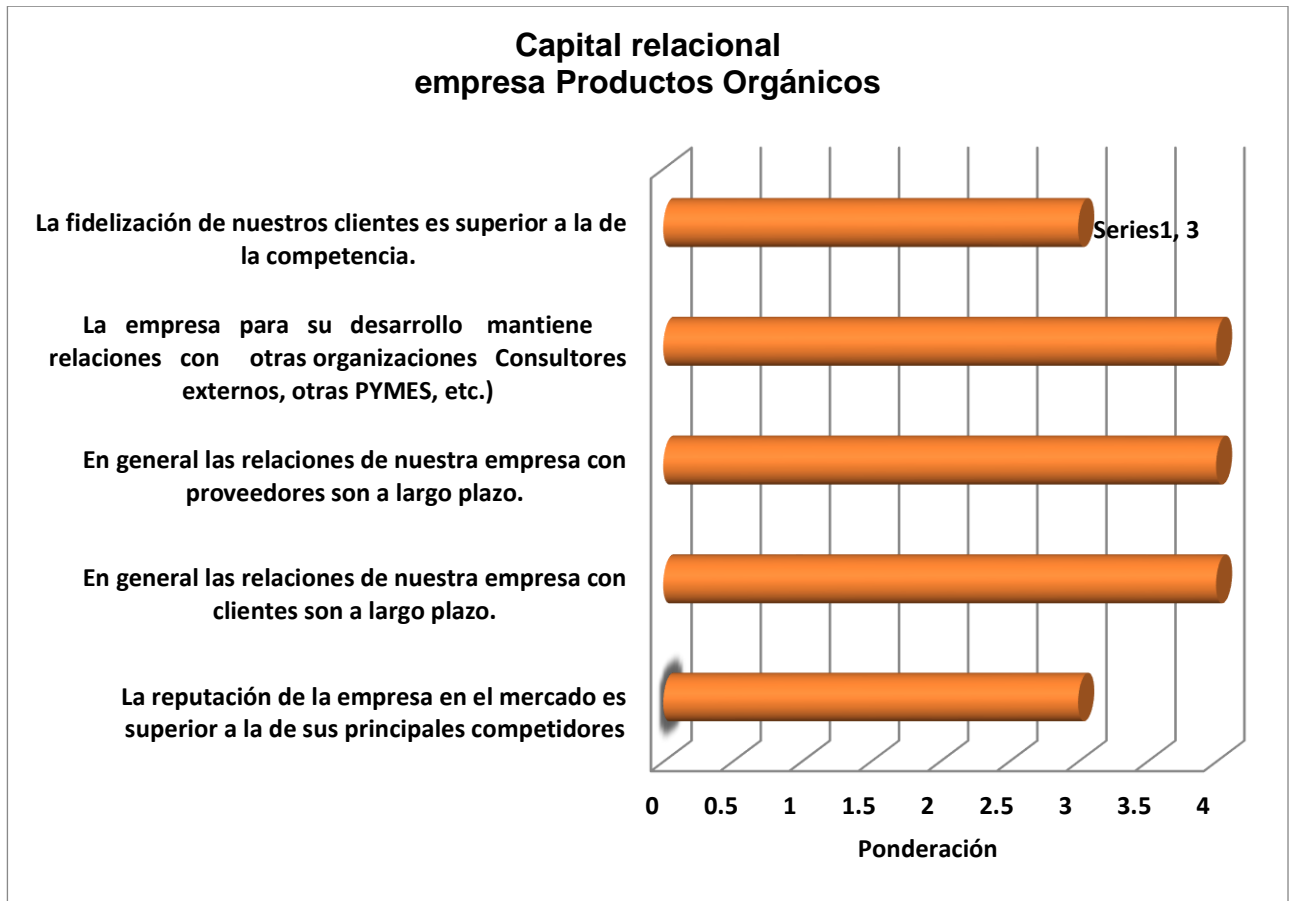
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

El segundo recurso que se analizó fue Capital Relacional (ver Gráfica 4.5), con respecto a la red de relaciones externas de la empresa se le solicitó al Director que valorara las cinco afirmaciones que se le proponen de acuerdo a la escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

Para la primera variable "La reputación en la empresa es superior a la de sus principales competidores", la respuesta fue 3, para la segunda variable "En general las relaciones de nuestra empresa con clientes son a largo plazo", la respuesta fue 4, para la tercera variable "En general las relaciones de nuestra empresa con proveedores son a largo plazo", la respuesta fue 4, para la cuarta variable "La empresa para su desarrollo mantiene relaciones con otras organizaciones (Asociaciones, Organismos Gubernamentales, Consultores externos, otras PyMES,

etc.)”, la respuesta fue 4, para la quinta variable “La fidelización de nuestros clientes es superior a la de la competencia”, la respuesta fue 3.

Gráfica 4.5 Recursos y capacidades. Capital relacional



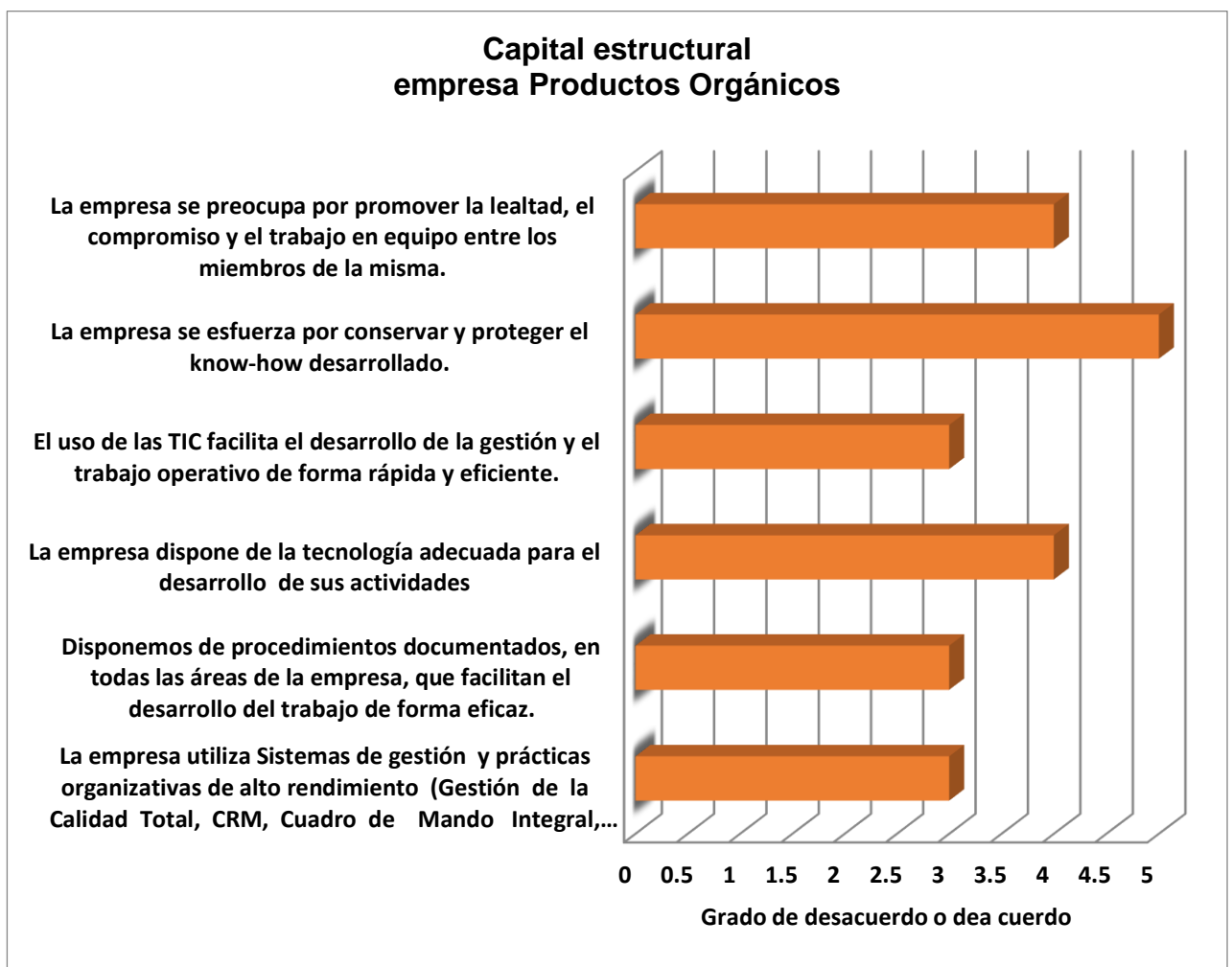
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

El tercer recurso que se analizó fue Capital Estructural (ver Gráfica 4.6), en relación con la estructura organizativa de la empresa se le solicitó al Director que valorara las seis afirmaciones que se le proponen de acuerdo a la escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

Para la primera pregunta “La empresa utiliza Sistemas de gestión y prácticas organizativas de alto rendimiento, (Gestión de la Calidad Total, CRM, Cuadro de Mando Integral, etc.)”, la respuesta fue 3, para la segunda pregunta “Disponemos de

procedimientos documentados, en todas las áreas de la empresa, que facilitan el desarrollo del trabajo de forma eficaz”, la respuesta fue 3, para la tercer pregunta “La empresa dispone de la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades”, la respuesta fue 4, para la cuarta pregunta “El uso de las TIC facilita el desarrollo de la gestión y el trabajo opera de forma rápida y eficiente”, la respuesta fue 3, para la quinta pregunta “La empresa se esfuerza por conservar y proteger el Know-how desarrollado”, la respuesta fue 5, para la sexta pregunta “La empresa se preocupa por promover la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo entre los miembros de la misma” la respuesta fue 4.

Gráfica 4.6 Recursos y capacidades. Capital estructural



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.



## Quinta Sección

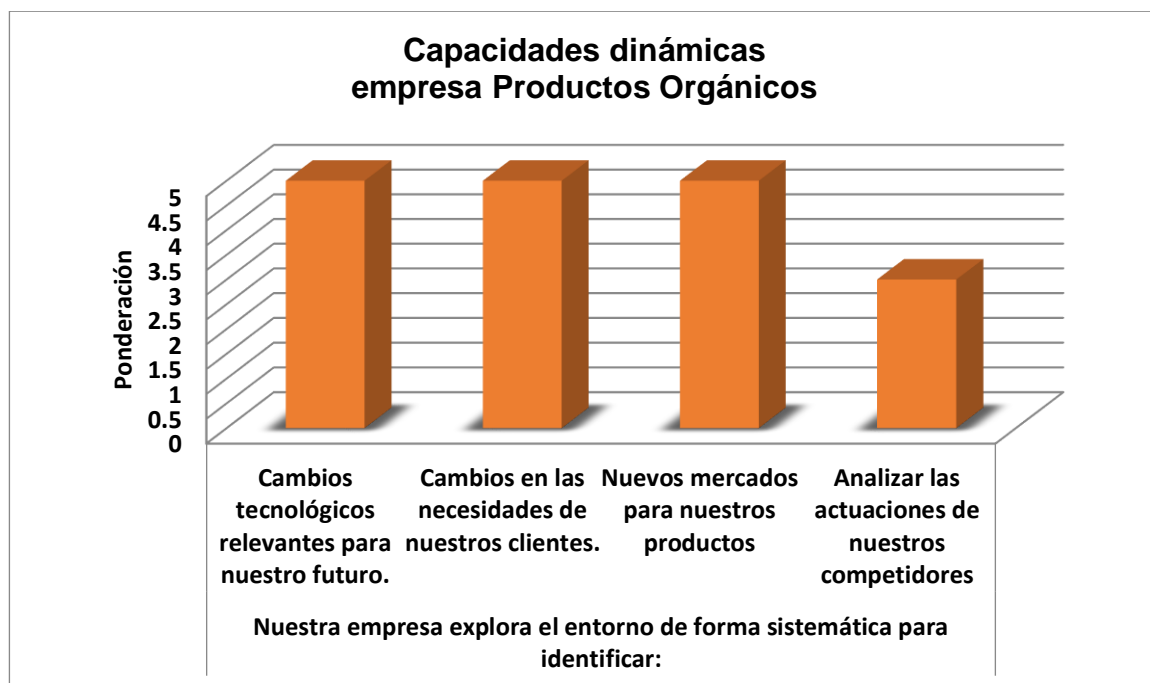
### Capacidades Dinámicas

En relación con la capacidad de su empresa para mantenerse competitivo ante los cambios del entorno, el Director de la empresa respondió en cada una de las afirmaciones que se le presentaron en los diferentes apartados de acuerdo a la escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

Nuestra empresa explora el entorno de forma sistemática para identificar:

“Cambios tecnológicos relevantes para nuestro futuro”, la respuesta fue 5; “Cambios en las necesidades de nuestros clientes”, la respuesta fue 5; “Nuevos mercados para nuestros productos”, la respuesta fue 5; “Analizar las actuaciones de nuestros competidores”, la respuesta fue 3. GRAFICA 4.7

Gráfica 4.7 Capacidades dinámicas

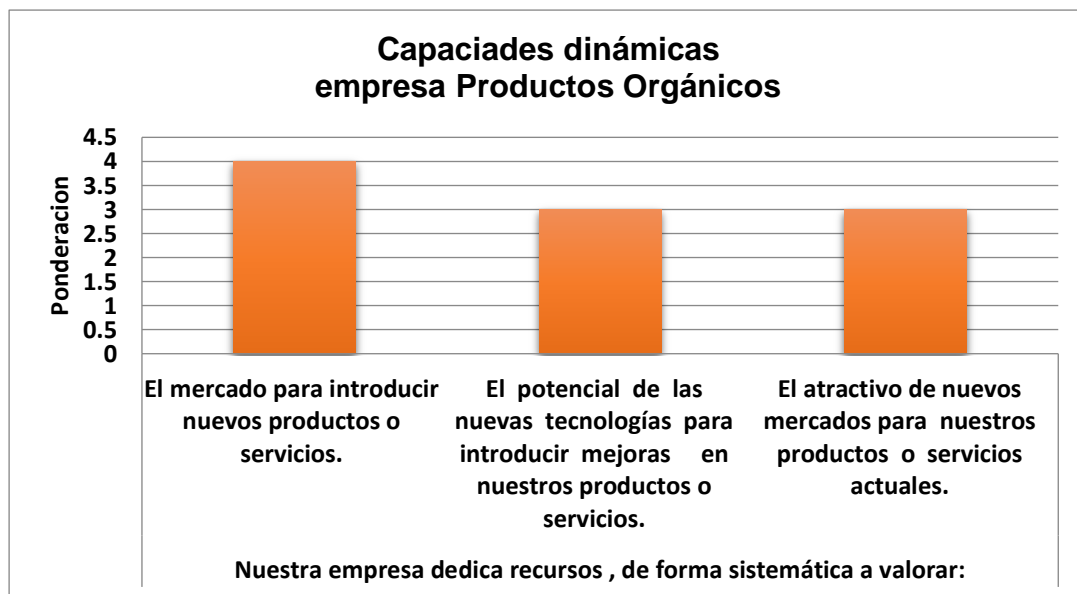


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

Nuestra empresa dedica recursos, de forma sistemática a valorar:

“El mercado para introducir nuevos productos o servicios”, la repuesta fue 4; “El potencial de las nuevas tecnologías para introducir mejoras en nuestros productos o servicios”, la respuesta fue 3; “El atractivo de nuevos mercados para nuestros productos o servicios actuales”, la respuesta fue 3. GRAFICA 4.8

Gráfica 4.8 Capacidades dinámicas

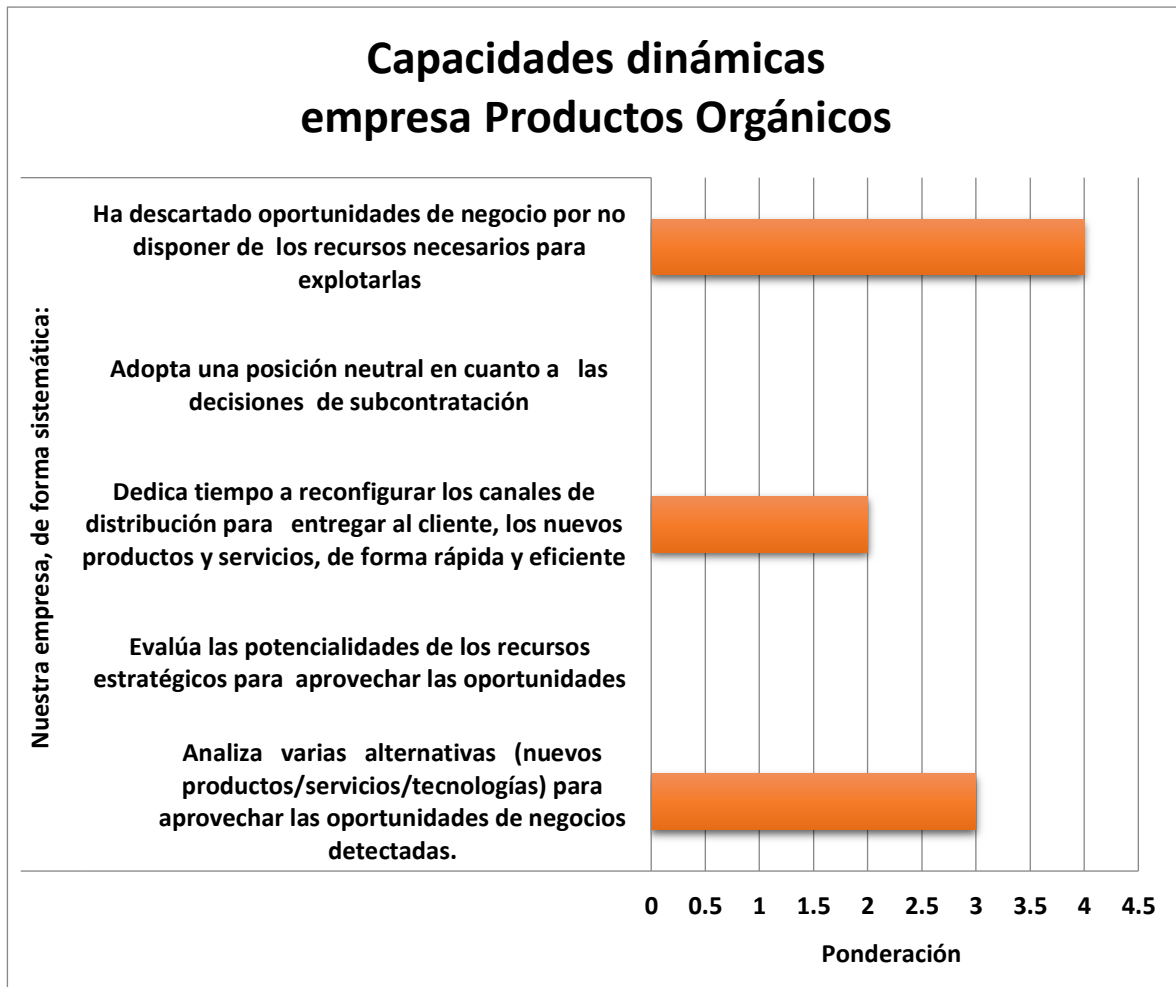


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

Nuestra empresa de forma sistemática:

“Analiza varias alternativas (nuevos productos/servicios/tecnologías) para aprovechar las oportunidades de negocios detectadas” , la respuesta fue 3; “Evalúa las potencialidades de los recursos estratégicos para aprovechar las oportunidades”, no tuvo respuesta ; “Dedica tiempo a reconfigurar los canales de distribución para entregar al cliente, los nuevos productos y servicios, de forma rápida y eficiente”, la respuesta fue 3 ; “Adopta una posición neutral en cuanto a las decisiones de subcontratación”, no tuvo respuesta ; “Ha descartado oportunidades por no disponer de los recursos necesarios para explotarlas”, la respuesta fue 4. Gráfica 4.9

Gráfica 4.9 Capacidades dinámicas

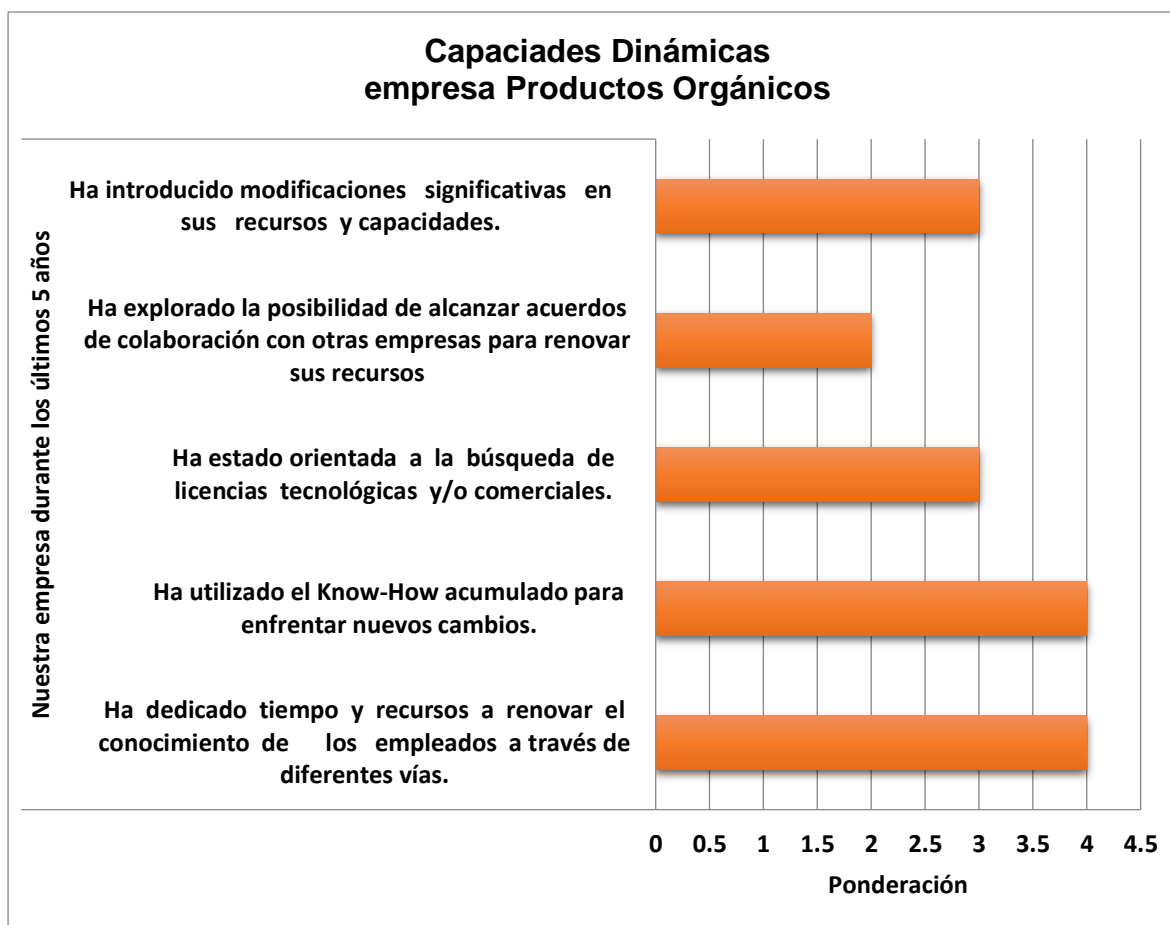


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

Nuestra empresa durante los últimos cinco años:

“Ha dedicado tiempo y recursos a renovar el conocimiento de los empleados a través de diferentes vías”, la respuesta fue 4; “Ha utilizado el Know-How acumulado para enfrentar nuevos cambios”, la respuesta fue 4; “Ha estado orientada a la búsqueda de licencias tecnológicas y/o comerciales”, la respuesta fue 3; “ Ha explorado la posibilidad de alcanzar acuerdos de colaboración con otras empresas para renovar sus recursos”, la respuesta fue 2; “Ha introducido modificaciones significativas en sus recursos y capacidades”, la respuesta fue 3. Gráfica 4.10

Gráfica 4.10 Capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

### Orientación Emprendedora

Esta parte de la sección al igual que la de capacidades dinámicas es una de las más importantes para efectos de este estudio. En relación con la orientación emprendedora de su empresa, el director de la empresa respondió en cada una de las afirmaciones que se le presentaron en los diferentes apartados de acuerdo a la escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo. Para la primer afirmación “Debido a la naturaleza del entorno turbulento, es mejor explorarlo de forma gradual y cuidadosa”, la respuesta fue 4, para la segunda afirmación “La empresa es propensa a entrar en proyectos de alto riesgo (rentabilidades muy altas pero asumiendo grandes riesgos)”, la respuesta fue 4, para

la tercer afirmación “La empresa procura adelantarse a sus competidores en la introducción de nuevos productos”, la respuesta fue 3, para la cuarta afirmación “Nuestra empresa se caracteriza por estar arietada hacia el crecimiento y desarrollo” , la respuesta fue 4, para la quinta afirmación “Nuestra relación con los competidores se caracteriza por el hecho de que tratamos de colaborar y coexistir”, la respuesta fue 3, para la sexta afirmación “La empresa tiene entre sus prioridades la I&D, el liderazgo tecnológico y la innovación en procesos y servicios”, la respuesta fue 4, para la séptima afirmación “Durante los últimos cinco años la empresa ha introducido un gran número de productos y/o servicios”, la respuesta fue 4, para la octava y última afirmación “Durante los últimos cinco años se han introducido cambios radicales en la tecnología”, la respuesta fue 3. Ver Grafica 4.11

Gráfica 4.11. Orientación emprendedora



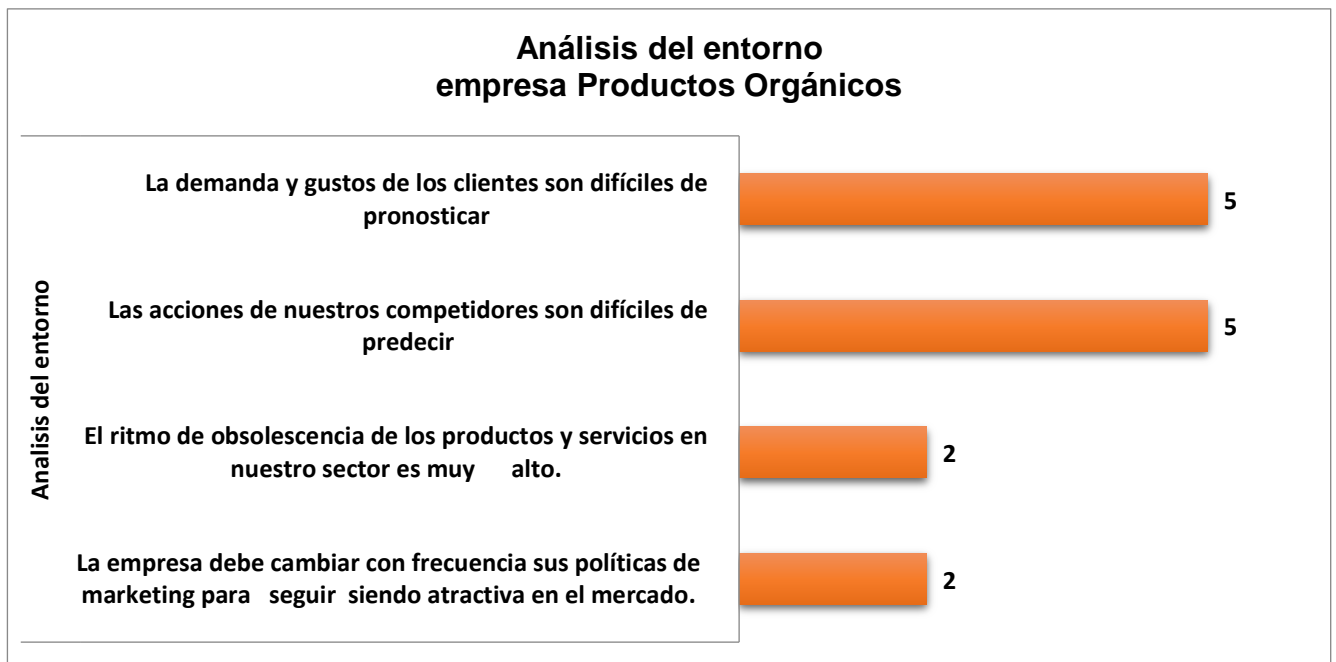
Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

## **Sexta sección.**

### **Análisis del entorno**

Esta sección estudia lo relacionado con las características del sector en el que opera la empresa Productos Orgánicos. Se solicita al director de la empresa que responda mediante cinco afirmaciones medidas en una escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo. Con respecto a al primer cuestionamiento “ La empresa debe cambiar con frecuencia sus políticas de marketing para seguir siendo atractiva en el mercado”, la respuesta fue 2, para el segundo cuestionamiento “El ritmo de obsolescencia de los productos y servicios en nuestro sector es muy alto”, la respuesta fue 2, para el tercer cuestionamiento “Las acciones de nuestros competidores son difíciles de predecir”, la respuesta fue 5, para el cuarto y último cuestionamiento “La demanda y gustos de los clientes es difícil de pronosticar”, la respuesta fue 5. Gráfica 4.12

Gráfica 4.12 Análisis del entorno



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el empresario.

En una segunda instancia se examinó el papel de la orientación emprendedora desde una perspectiva general de la empresa incluyendo a todos sus colaboradores para conocer su efecto sobre el crecimiento.

La encuesta aplicada consta de tres dimensiones, la primera analiza los aspectos relacionados con la innovación que la empresa desarrolla, la segunda dimensión se refiere a la proactividad y por último y no menos importante la tercera dimensión considera la asunción de riesgos de la empresa.

A continuación, se describen los resultados obtenidos a partir de la encuesta (Escala de Medición de la Orientación Emprendedora) aplicada al personal de la empresa.

### **Primera Dimensión**

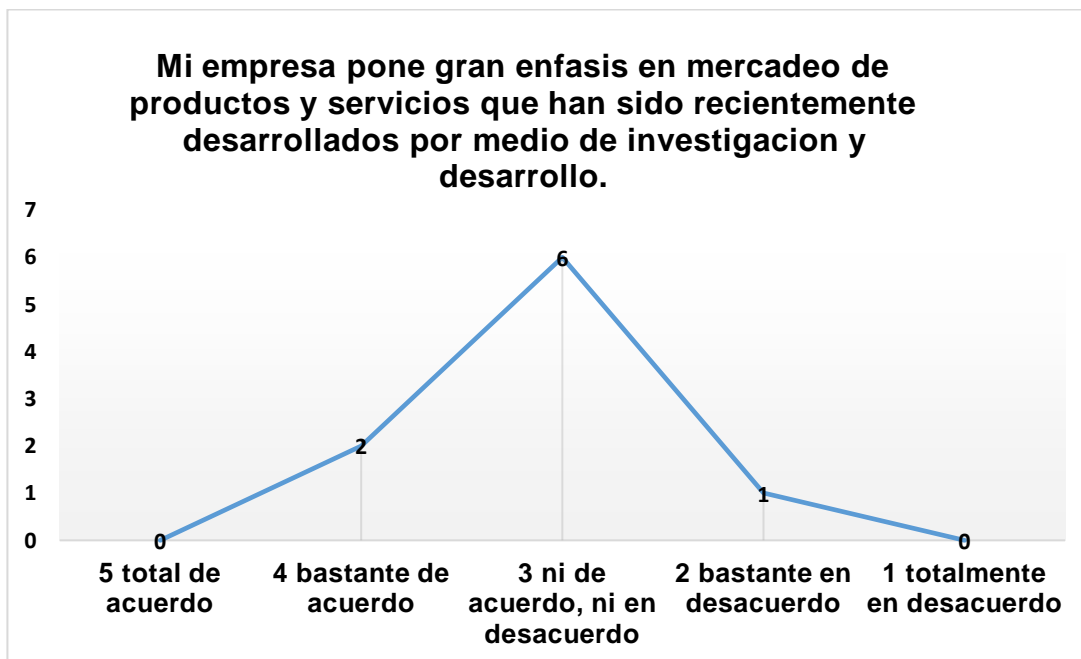
#### **Innovación**

Esta sección identificó la actitud de la empresa hacia la innovación y contempló tres aspectos relacionados con este tema, se solicitó a todo el personal de la empresa que respondiera mediante cinco afirmaciones medidas en una escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

Los resultados arrojados al aplicar la Escala de Medición de la Orientación Emprendedora en la Empresa Productos Orgánicos al total de empleados fueron los siguientes:

En la primer pregunta de esta dimensión “Mi empresa pone gran énfasis en mercadeo de productos y servicios que han sido recientemente desarrollados por medio de Investigación y Desarrollo”, 6 de los empleados respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 de los empleados contestaron bastante de acuerdo y 1 solamente respondió en desacuerdo. Gráfica 4.13

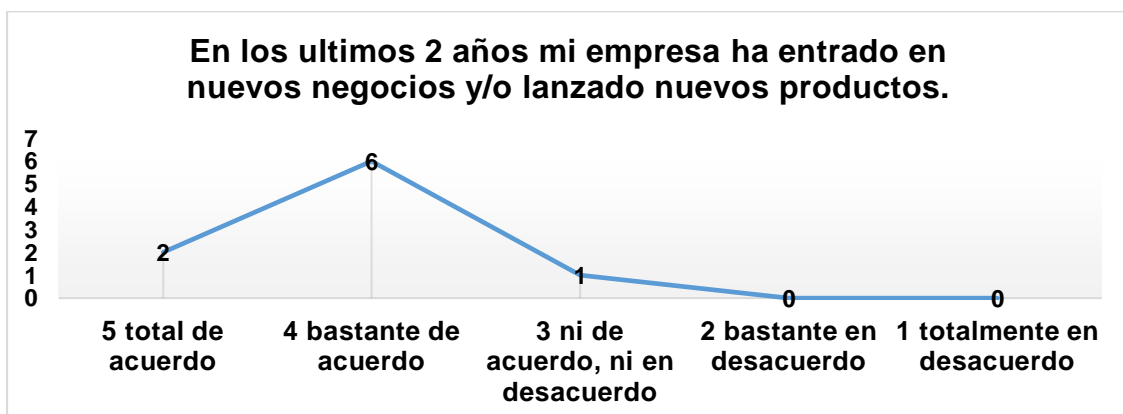
Gráfica 4.13 Innovación



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a al segundo cuestionamiento “En los últimos dos años mi empresa ha entrado en nuevos negocios y/o lanzado nuevos productos”, 2 de los empleados respondieron total de acuerdo, 6 de los empleados dijeron estar bastante de acuerdo y solo 1 respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.14

Gráfica 4.14 Innovación.

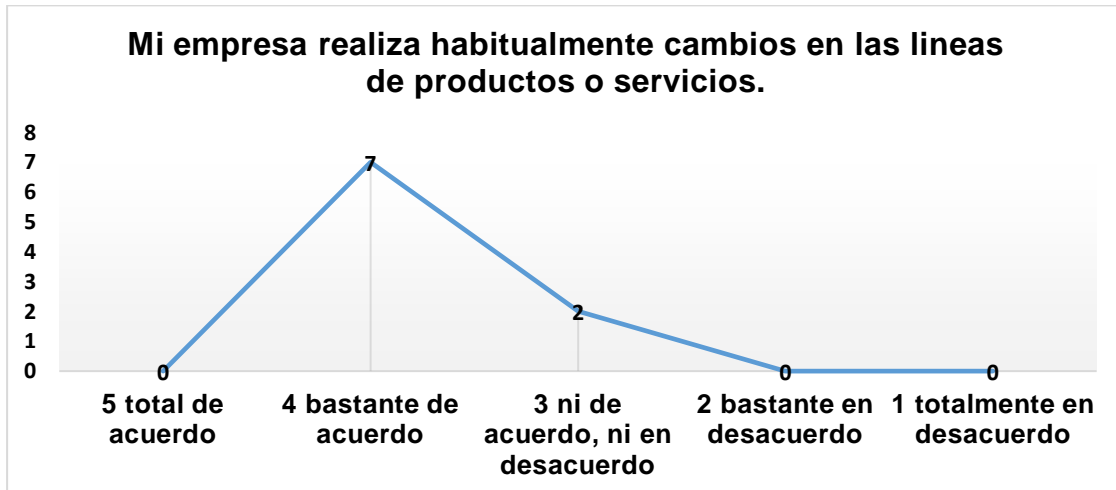


Fuente: Elaboración propia.



En el tercer cuestionamiento “Mi empresa realiza habitualmente cambios en las líneas de productos o servicios”, 7 empleados respondieron bastante de acuerdo y solo 2 contestaron ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.15

Gráfica 4.15 Innovación.



Fuente: Elaboración propia.

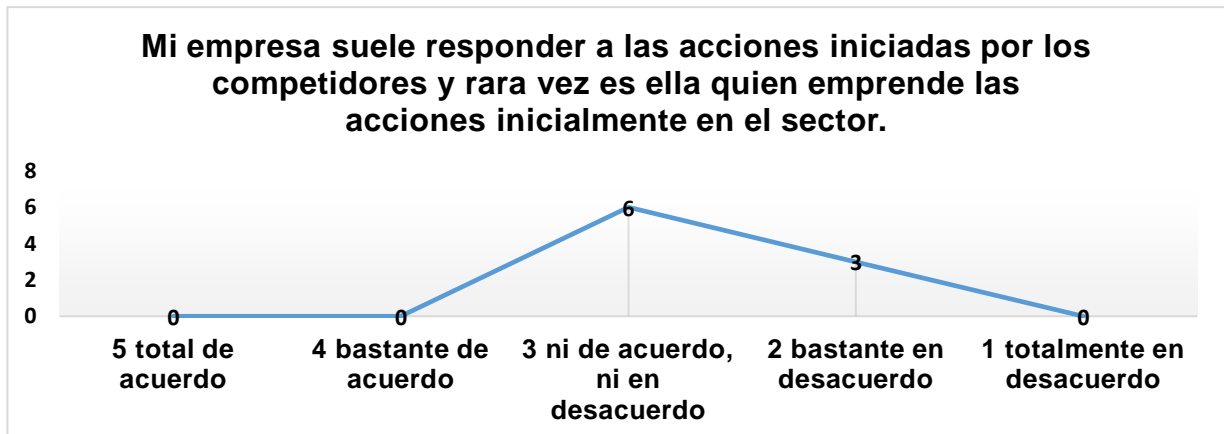
## Segunda Dimensión

### Proactividad

Esta sección identifica la proactividad de la empresa y contemplo tres aspectos relacionados con este tema, se solicitó a todo el personal de la empresa que respondiera mediante cinco afirmaciones medidas en una escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo. Los resultados arrojados al aplicar la Escala de Medición de la Orientación Emprendedora en la Empresa Productos Orgánicos al total de empleados fueron los siguientes:

En el primer cuestionamiento “Mi empresa suele responder a las acciones iniciadas por los competidores y rara vez es ella quien emprende las acciones inicialmente en el sector”, 6 del total de los empleados respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 de los empleados contestaron bastante en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.16

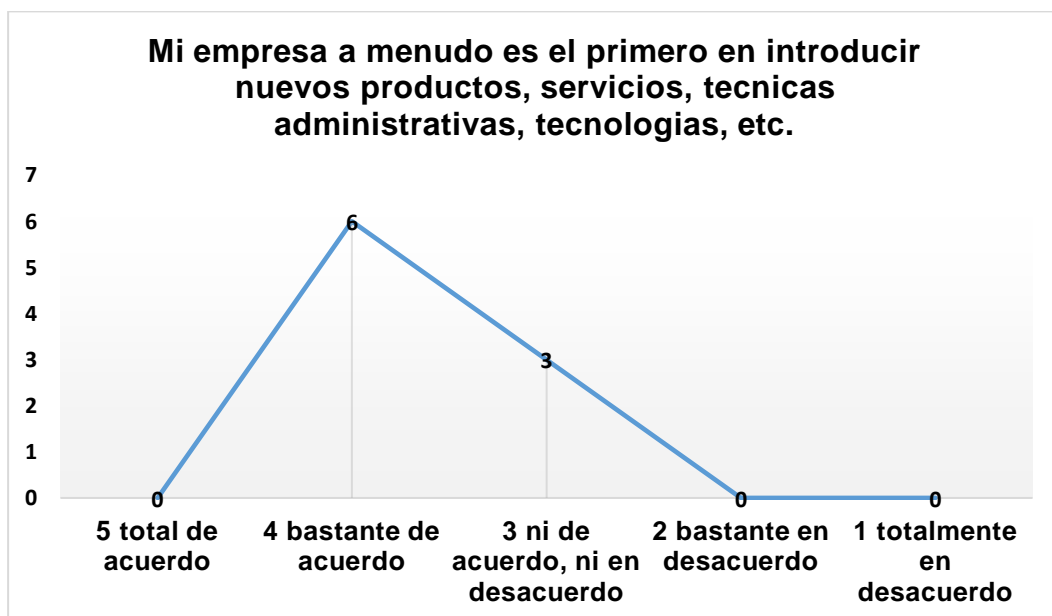
Gráfica 4.16 Proactividad.



Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo cuestionamiento “Mi empresa a menudo es el primero en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, etc.”, 6 del total de los empleados respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 de los empleados contestaron bastante en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.17.

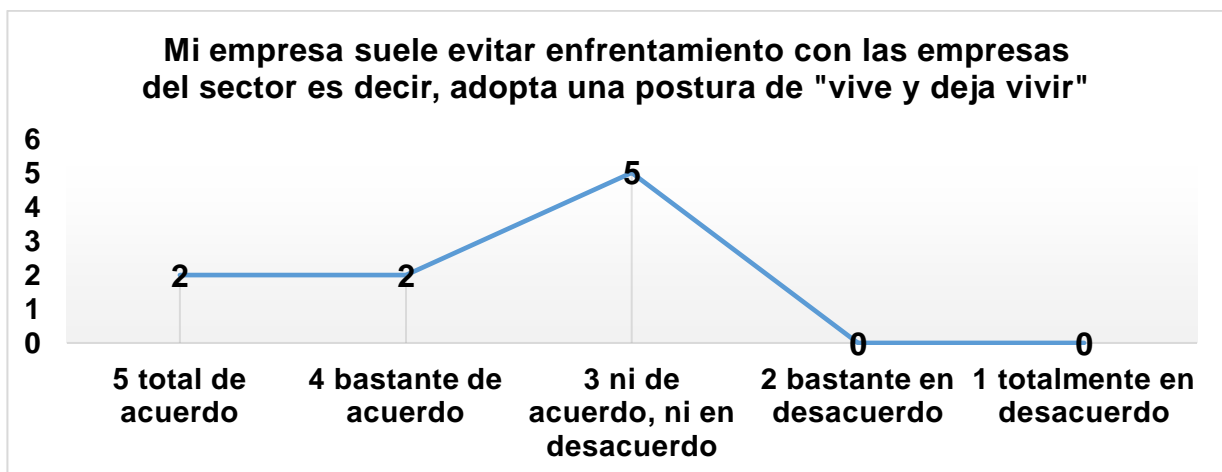
Gráfica 4.17 Proactividad



Fuente: Elaboración propia.

Como último cuestionamiento en esta dimensión to “Mi empresa suele evitar enfrentamiento con las empresas del sector es decir, adopta una postura de “Vive y deja Vivir””, 2 del total de los empleados respondieron total de acuerdo, 2 más de los empleados contestaron bastante de acuerdo y 5 de ellos respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.18

Gráfica 4.18 Proactividad



Fuente: Elaboración propia.

### Tercera Dimensión

#### Asunción de Riesgos

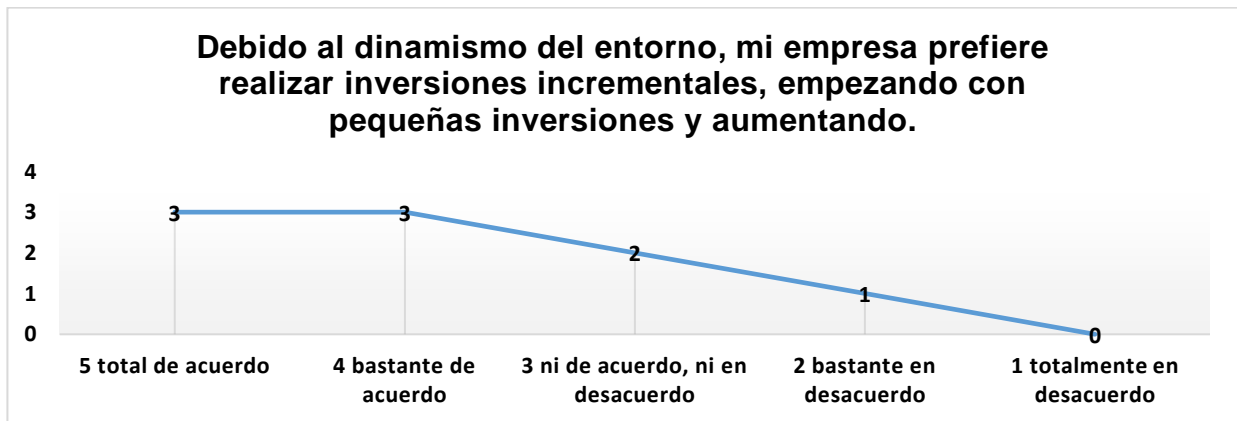
Esta sección se identificó la asunción de riesgos que toma la empresa y contemplo tres aspectos relacionados con este tema, se solicitó a todo el personal de la empresa que respondiera mediante cinco afirmaciones medidas en una escala de Likert con las siguientes ponderaciones: 1=Total desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

Los resultados arrojados al aplicar la Escalad e Medición de la Orientación Emprendedora en la Empresa Productos Orgánicos al total de empleados fueron los siguientes:

En el caso del primer cuestionamiento “Debido al dinamismo del entorno, mi empresa prefiere realizar inversiones incrementales, empezando con pequeñas inversiones y

“aumentando”, 3 del total de los empleados respondieron total de acuerdo, 3 más respondieron estar bastante de acuerdo, 2 respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1 de los empleados contestó bastante en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.19

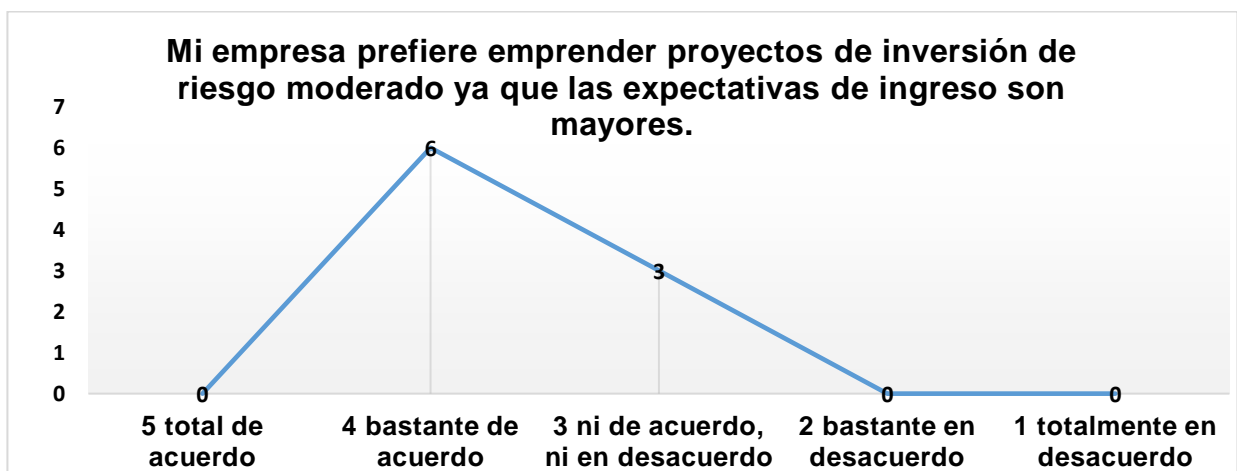
Gráfica 4.19 Asunción de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo cuestionamiento “Mi empresa prefiere emprender proyectos de inversión de riesgo moderado ya que las expectativas de ingreso son mayores”, 6 del total de los empleados respondieron bastante de acuerdo y 3 de los empleados respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.20.

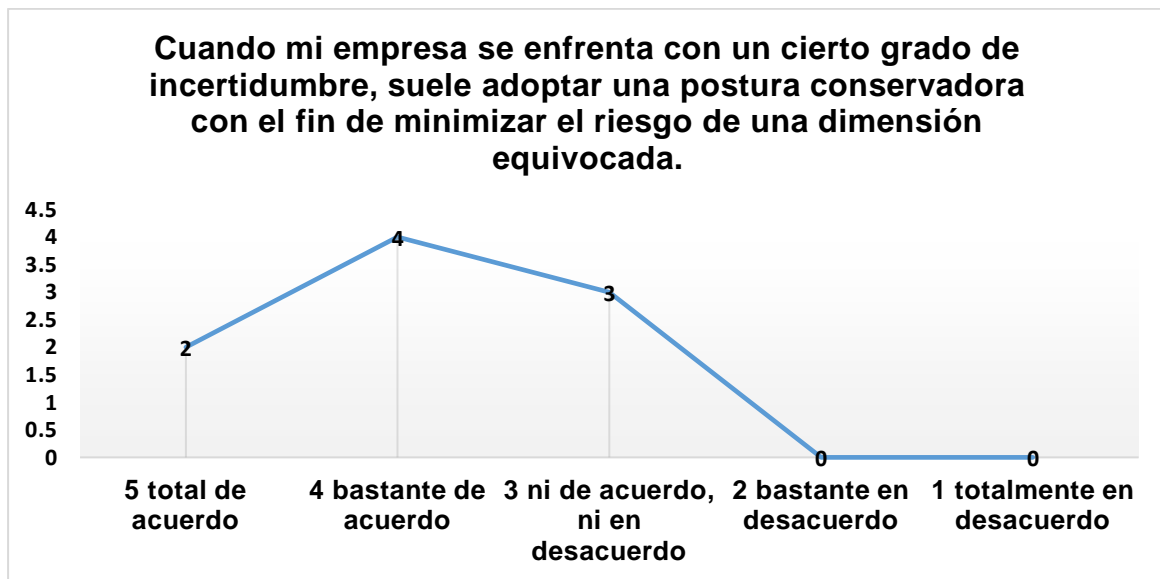
Gráfica 4.20 Asunción de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

En la tercer pregunta “Cuando mi empresa se enfrenta con un cierto grado de incertidumbre, suele adoptar una postura conservadora con el fin de minimizar el riesgo de una decisión equivocada”, 2 del total de los empleados respondieron total de acuerdo, 4 del total de los empelados contestaron bastante de acuerdo y 3 de los empleados respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo. Véase en Gráfica 4.21.

Gráfica 4.21 Asunción de riesgos.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2

### Cronograma de actividades

A continuación, se describen las actividades calendarizadas que se llevaron a cabo para el logro de los objetivos de la Investigación.

Tabla 1.3 Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades																												
Actividad	2014					2015												2016										
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Geración de Ideas	X																											
Primer Acercamiento con la Empresa	X																											
Revisones Bibliograficas	X	X																										
Observacion dentro de la Empresa	X	X	X	X	X				X	X																		
Objetivos, Preguntas de Investigacion y Justificacion			X	X																								
Elaboracion de Metodologia de la Investigacion			X	X	X																							
Busqueda de un Instrumento			X	X			0																					
Construccion del Marco Teorico				X	X	X	X	X	X	X	X																	
Construcción del Marco Conceptual				X	X	X	X	X	X	X																		
Aplicación de Instrumento									X	X																		
Analisis de Resultados												X	X	X	X	X	X											
Conclusiones																			X	X								
Propuesta																				X	X							
Participacion con avances en los Coloquios de Investigacion de la Maestria					X					X													X					
Examen de adecuacion																									X			
Examen para obtencion del Grado																											X	

Fuente: Elaboración Propia

### **Anexo 3**

Escala de medición de OE realizada por Miller y adaptada por Covin & Slevin (1991).

#### **Escala de medición de la orientación emprendedora**

<b>Innovación</b>
Gran énfasis en Mercadeo de Productos y Servicios que han sido recientemente desarrollados por medio de I+D
Nuevas líneas de productos o servicios
Cambios en las líneas de Productos o servicios
<b>Proactividad</b>
Por lo general inicia acciones que los competidores responden
A menudo es el primero en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, etc.
Por lo general adopta una postura muy competitiva
<b>Asunción de riesgos</b>
Elevada tendencia por proyectos de alto riesgo (alto rentabilidad)
Cree que las acciones audaces son necesarias para alcanzar los objetivos
Por lo general adopta una postura agresiva con el fin de maximizar la probabilidad de aprovechar oportunidades potenciales

Escala de medición de orientación emprendedora by (Covin & Slevin, 1991)

*Orientación emprendedora y capacidades dinámicas: factores determinantes del crecimiento de las MIPYMES. Caso empresa Productos Orgánicos.*