



**Universidad de Chile**  
Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Economía y Administración

# **Orientación Emprendedora y Orientación de Pequeña Empresa en Chile**

Un Análisis Empírico desde las PYMES chilenas,  
y el impacto en el rendimiento

Seminario de Título para optar al grado de  
Ingeniero Comercial  
Mención Administración

Autores:

Cristián Herrera Urra  
Sebastián Chaparro Peña

Profesor Guía:

Ismael Oliva Becerra  
Profesor Asistente – Universidad de Chile

---

Santiago, 2009

## DEDICATORIA

*A mis padres y hermana, quienes me acompañaron con todo su apoyo y amor fielmente durante mis 5 años de estudiante de Ingeniería Comercial, mi vida toda se la debo a ellos.*

*A mi abuela materna (QEPD) a quien prometí el esfuerzo incondicional para alcanzar este logro profesional.*

*A mi abuela paterna quien mientras realizaba este trabajo cayó gravemente enferma. Dios la cuide.*

*A mis amigos, los mejores que pude haber hallado, gracias por soportarme.*

*Al profesor Ismael O. por este desafío y por tantos conocimientos adquiridos. Así como al profesor Sergio O., el primer profesor que tuve en esta escuela y de quien guardo el primer consejo personal en la escuela: aprender de las caídas y seguir adelante.*

*Agradezco formalmente al profesor Gustavo Amtmann, quien nos ayudó desinteresadamente en el desarrollo de la presente investigación*

*A todos ellos, y a Dios, muchas gracias.*

*Cristián A. Herrera Urra*

*Agradezco a mis padres, hermanos y sobrinos por su incondicional apoyo en todos mis proyectos, por su amor y tolerancia.*

*A Emi por ser un pilar fundamental en los últimos años, sin ella, nada de esto habría sido posible.*

*A mis amigos por sus inagotables muestras de confianza y por los gratos momentos que siempre compartimos, me siento feliz y orgulloso de cada uno de ustedes.*

*A mis profesores por su sabiduría y constante disposición.*

*A todos ellos, muchas gracias.*

*Sebastián A. Chaparro Peña*

## ABSTRACT

Esta investigación tuvo por objetivo dimensionar la relevancia de la Orientación Estratégica entre las PYMES chilenas, como modelo cognitivo de la gestión del empresario y del ejecutivo; y su posterior impacto en el rendimiento de las empresas.

Éste es un estudio inspirado por el trabajo de Runyan et al (2008) aplicado en los Estados Unidos, explicando desde un punto de vista latinoamericano (en específico, el caso chileno), las dimensiones que en particular identifican estas orientaciones estratégicas para el sector económico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en Chile.

Para situar el contexto, se realizó como parte de la investigación cualitativa, un “panel de expertos” compuesto por 9 personas relacionadas con el mundo PYME, entre empresarios, académicos, consultores y patrocinadores de proyectos, definiendo las características propias de los empresarios chilenos.

Posteriormente, el método cuantitativo consideró el levantamiento de una encuesta vía web a 2208 empresas con una tasa de respuesta de 5%, empresas seleccionadas aleatoriamente dentro de la ciudad de Santiago (ciudad que representa el 76,67% de las oficinas de empresas chilenas), desde la base de datos del Directorio Industrial de Chile, elaborado por la SOFOFA.

Para determinar el modelo se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), seleccionando las dimensiones relevantes para cada orientación, utilizando para la estimación técnica utilizó el software SPSS © 15. A continuación, mediante Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se estimó el correcto ajuste de los componentes del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), técnica usada para la estimación del modelo de relaciones Orientación Estratégica – Rendimiento.

La variable de trascendencia para este modelo fe la dimensión de “Oportunismo”, con el objeto de establecer diferencias en los resultados de acuerdo a esta característica detectada en el panel de Expertos.

La estimación del SEM así como el del AFC, se realizó mediante el software SPSS © AMOS © 16.

Las limitaciones para la estimación del modelo teórico son la baja tasa de respuesta de las empresas, y la debilidad de construcción de la encuesta, lo cual no permitió concebir resultados concluyentes en significancia estadística, pero si relevantes para la confirmación del modelo general.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	4
I. Marco Conceptual.....	8
1. La Orientación de Pequeña Empresa (OPE).....	10
2. La Orientación Emprendedora (OE).....	14
<i>Innovación.....</i>	<i>18</i>
<i>Conducta frente al Riesgo.....</i>	<i>20</i>
<i>Proactividad.....</i>	<i>23</i>
<i>La Orientación de Mercado y La Orientación Emprendedora.....</i>	<i>25</i>
3. Comparativas entre OE y OPE.....	27
<i>Hipótesis Investigativa.....</i>	<i>32</i>
4. El Oportunismo, ¿Una variable de trascendencia?.....	33
II. Metodología.....	36
1. Etapa Cualitativa.....	37
<i>Definición de fuentes cualitativas y población objetivo.....</i>	<i>37</i>
<i>Investigación de Panel de Expertos.....</i>	<i>41</i>
2. Etapa Cuantitativa.....	53
<i>Desarrollo del Modelo de Medición.....</i>	<i>53</i>
<i>Medición de Orientación Estratégica.....</i>	<i>54</i>
<i>Medición de Rendimiento.....</i>	<i>56</i>
<i>Modelo de Ecuaciones Estructurales.....</i>	<i>58</i>
<i>Hipótesis de Medición.....</i>	<i>59</i>
<i>Marco muestral.....</i>	<i>60</i>
<i>Procedimiento de recolección de datos.....</i>	<i>61</i>
III. Resultados y Análisis Estadístico.....	63
1. Resultados Descriptivos.....	64
2. Modelo de Ecuaciones Estructurales.....	67
<i>Estimación de Variables Latentes.....</i>	<i>67</i>
<i>Evaluación de los Constructos: Análisis Factorial Exploratorio.....</i>	<i>70</i>
<i>Especificación del Modelo: Análisis Factorial Confirmatorio.....</i>	<i>73</i>
<i>Modelo de Ecuaciones Estructurales.....</i>	<i>79</i>
<i>Análisis de Trascendencia: el Oportunismo.....</i>	<i>82</i>
IV. Análisis y Conclusiones.....	85
1. Análisis de Resultados.....	86
2. Conclusiones y Consideraciones Finales.....	90
Bibliografía.....	93

## INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa en Chile forma parte importante de la economía nacional, representando en 2006 el 59% del total de empleo en el país<sup>1</sup>.

Por esta razón, es nuestro interés abocarnos al análisis del rendimiento de este importante sector de la economía, buscando detectar algunos elementos clave que permitan a futuro explotar de mejor manera el potencial de las PYMES chilenas.

Esta investigación comprende que cada empresario y ejecutivo tiene un modelo cognitivo de cómo debe dirigir su empresa, influenciados por alguna orientación que a la vez es explicada por características identificables en su conducta.

Esta orientación, será comprendida como un recurso intangible de la empresa y se puede internalizar por medio de la teoría de la Visión Basada en los Recursos (RBV).

Este concepto desarrollado por Barney (1991, 1995), argumenta que las empresas con recursos valiosos, raros e inimitables, tienen el potencial de ser más exitosos logrando un rendimiento superior. En la medida que la orientación adoptada, entendida como un recurso estratégico, permita a la empresa ser exitosa en sus objetivos, entonces resulta interesante evaluar su presencia y relevancia en el rendimiento de la industria chilena.

La literatura sugiere la existencia de distintos tipos de orientaciones analizadas bajo el contexto de la pequeña y mediana empresa, entre ellas, podemos destacar la “Orientación Emprendedora” (Lumpkin 1996, Covin & Slevin 1989, Miller & Friesen 1982, Vesper 1980) y “Orientación al Mercado” (Kohli et al, 1993, Narver y Slater, 1995, Armario et al, 2008, Martin et al, 2009), por nombrar las más estudiadas en el último tiempo.

---

<sup>1</sup>Encuesta Nacional del Empleo del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, 2008

Se sugiere además la existencia de una “Orientación de Pequeña Empresa” (Runyan et al, 2008), basado en los estudios de Carland et al (1984), el cual comprende un conjunto de características distintas a la emprendedora, que identifica otros propósitos y metas para el empresario.

En particular, esta investigación pretende focalizarse en la Orientación Emprendedora y en la Orientación de Pequeña Empresa, bajo la línea argumentativa de Runyan et al (2008), quienes encontraron constructos válidos para diferenciar ambas orientaciones dentro del contexto de las pequeñas empresas norteamericanas.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es determinar si son identificables la Orientación de Pequeña Empresa y la Orientación Emprendedora en el contexto de las PYMES chilenas.

Para responder esta pregunta investigativa, en primer lugar, se debe definir previamente una pregunta no trivial:

*¿Qué variables en las PYMES chilenas denotan una Orientación Emprendedora o de Pequeña Empresa?*

Como punto de partida, se definirán las características propias de cada orientación, y a la vez, definir las propias dentro del mundo de las PYME's chilenas, una realidad distinta a la analizada en el trabajo de Runyan et al (2008).

Dentro de lo factible, se determinarán los indicadores que permitan empíricamente hacer de la Orientación Emprendedora y la Orientación de Pequeña Empresa, estrategias identificables e incidentes en el desempeño de las empresas.

Por tanto, dentro del marco del presente estudio, se buscará y construirá una adecuada descripción del perfil que desarrolla una PYME en Chile, entendiendo la orientación que guía las acciones de la organización en términos de las motivaciones, actitudes y objetivos que persigue. En ese sentido, varios autores han buscado constantemente resolver este dilema.

Una primera intuición lleva a buscar estas diferencias, clasificando a los tomadores de decisión entre emprendedores –reconocidos como los fundadores de la empresa- y administradores de pequeñas empresas –a los ejecutivos o empleados no fundadores de la empresa- (Begley & Boid 1987).

Otros autores, guiados más por variables de carácter psicológico han propuesto una clasificación entre emprendedores –tipos con necesidad de logro, capacidad de control de sus acciones, tolerancia a la ambigüedad- y no emprendedores (Entrialgo et al, 2000; Rotter 1996; Shane et al, 2003; Johnson, 1990; McClelland, 1961).

Este último enfoque, tiene la debilidad de no establecer un marco dual para observar a los denominados no emprendedores, y su reconocimiento queda determinado simplemente en la medida que no cuente con un alto puntaje en la medición de las variables cuantitativas indicadas para un emprendedor, variables basadas en las dimensiones que definen la orientación (Stewart 2003, 1998; Stewart & Roth 2001; Carland 1995, 1998, 1984).

La visión de esta investigación, se condice entonces con una de las últimas formas de análisis realizadas.

Runyan, et al (2008), han planteado -y probado empíricamente con éxito- que existen como factores incidentes en el resultado de pequeñas empresas, dos orientaciones de acuerdo a parámetros definidos a priori para efectos de medición, definidas como Orientación de Pequeña Empresa (SBO, Small Business Orientation) y la Orientación Emprendedora (EO, Entrepreneurship Orientation).

Se ha tomado esta línea de investigación como base, junto a elementos adicionales que se consideran necesarios para entender con mayor claridad la observación que se realizará sobre las PYMES en Chile.

Para definir qué variables determinan las orientaciones nombradas para el caso de las PYMES chilenas, se hará una revisión teórica de lo que existe hoy como conceptos de ambas orientaciones estratégicas.

Esta caracterización incluirá recavar en las definiciones usadas por Lumpkin y Dess (1996), Carland et al (1983) y Baird y Thomas (1984) entre otros autores que definen cada dimensión a medir para cada orientación.

A continuación se realizará una investigación cualitativa basada en datos externos que dimensionen el marco objetivo de la investigación. En base a esta información, se mostrará el resultado de una serie de entrevistas de panel de expertos, con quienes se pudo explorar las variables determinantes de las empresas chilenas y del contexto cultural de hacer empresa en este país, además de aportar en la definición de las hipótesis relevantes para la presente investigación.

Como se mencionó previamente, estas fuentes permitirán modelar los indicadores, procediendo a confirmar o descartar, las variables más relevantes para la medición de la orientación estratégica en Chile

Esto se realizará mediante un Análisis Factorial Exploratorio y uno Confirmatorio para determinar mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales, la significancia de las relaciones entre éstas y las orientaciones como variables latentes, así como comprobar el impacto en el rendimiento de la empresa.

En base a estos estudios cuantitativos, esta investigación concluirá respecto la real presencia de estas orientaciones en Chile, las variables que las determinan, y su real impacto en el rendimiento de las PYME's, con el fin de dar directrices para investigaciones posteriores y acciones necesarias con el objeto de generar un cambio en la percepción y comprensión de este importante sector de la economía chilena.



## I. MARCO CONCEPTUAL

En la academia se ha observado una tendencia hacia el estudio de la “Orientación al Mercado”, como una postura estratégica diferenciadora entre las empresas en su capacidad de asimilar el dinamismo de mercado (Zahra, 1993 y 1994, Kohli et al, 1990, Narver y Slater, 1993, entre otros), desde el foco de la dirección estratégica y el marketing.

El rol que cumple la inteligencia de mercado como complemento en la capacidad de absorción y diseminación de conocimiento, a lo que se suma, además, la relevancia del grado orgánico de la estructura organizacional, hacen de esta línea investigativa atractiva como explicación y solución a los problemas que se detectan en las organizaciones en sus intentos de hacer frente la competencia del entorno.

Se ha observado un interés a nivel nacional en desarrollar empresas de innovación o mejorar la calidad de gestión en las pequeñas empresas, tanto desde el sector privado como de las políticas públicas, en mercados donde las grandes compañías consolidadas y maduras se han mostrado poco débiles ante los cambios tecnológicos y concepciones de productos o servicios, a diferencia de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (Benavente y Külser, 2008, Román, 2002).

Incubadoras de negocios, consultoras patrocinadoras de capital, de gestión y procesos han surgido en las últimas décadas como entes de referencia en el diagnóstico de los problemas a los que se enfrenta el mundo PYME en la etapa de

emprendimiento (inicial), los cuales han ayudado en parte a cerrar la brecha entre estas empresas y las de grandes capitales (físicos, financieros y humanos).

A partir de las ideas de Schumpeter (1934), se ha desarrollado un importante trabajo en relación a la Orientación Emprendedora, concepto acuñado mayormente en los 90's, con la recuperación económica y la identificación de oportunidades de negocio, concepto que se ha concentrado en determinar si una empresa está o no orientada a emprender.

Esta definición de emprendedor se ha relacionado con quien busca el crecimiento, innovar, o atacar mercados. Sin embargo a los "No Emprendedores" siempre se asoció en estas investigaciones con organizaciones con mediocres resultados y bajo nivel de inteligencia de mercado.

En este aspecto, los trabajos de Lumpkin y Dess (1996), y mucho antes, Carland et al (1984) hablaban de aspectos que van más allá de la idea de "ser o no ser" emprendedor.

Más bien, en esta exclusión, buscan profundizar el análisis buscando más y mejores variables que expliquen dichos comportamientos, en base a estudios dedicados al "Small Business Owner", centrándose en diferenciar éstos de los "Emprendedores", que suponen, en algún momento dejará de ser una pequeña empresa.

El quiebre de los paradigmas en torno al "No emprendedor" lo vienen a establecer autores como Cooper & Artz en 1995 y Brush & Chaganti en 1998 , quienes ponen énfasis en las diferencias entre las orientaciones, en concordancia a la vez con Carland et al (1984), Runyan et al (2008) al comprobar la existencia de entre los "No emprendedores" los "Orientados a la Pequeña Empresa", cuya individualidad pretendemos dilucidar dentro del caso de las PYMES chilenas.

## 1. LA ORIENTACIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA (OPE)

En la literatura, siempre se ha reconocido la existencia de dueños o administradores que deciden generar un negocio por la necesidad de promover sus propios objetivos personales a través de una empresa que se transforma en su principal fuente de ingreso y que les consume la mayor parte de su tiempo, esfuerzo y recursos (Carland et al, 1984).

Este perfil de empresario, a menudo no desarrolla estrategias de marketing nuevas o procesos formales de innovación creativa que busquen el crecimiento constante de su empresa, pues, a juicio de los autores, no está dentro de su interés o motivación actividades como la introducción de nuevos tipos de producto, métodos de producción que signifiquen mejoras en la eficiencia o definitivamente que cambien el paradigma del mercado al cual se enfrentan.

No sólo se define este tipo de perfil para diferenciarlo de la clásica postura de un emprendedor (cuyas características revisaremos posteriormente), sino que también se comprende la distinción entre una empresa pequeña y una empresa emprendedora como dos conceptos independientes.

- Una pequeña empresa es cualquier negocio independientemente manejado, que no es dominante en su industria y no se compromete con ningún tipo de nuevo nicho de mercado o práctica innovadora (Carland et al, 1984).
- Una empresa emprendedora es una que se compromete en al menos una de las cuatro categorías de comportamiento definidas por Schumpeter (1934), esto es, que los principales objetivos son rentabilidad y crecimiento, y el negocio se caracteriza por prácticas estratégicas innovadoras (Carland et al, 1984).

Algunos autores han reconocido a este perfil de empresario como la negación del emprendedor (Runyan et al, 2008), dado que al medir las características asociadas al perfil emprendedor, se observan en un grado menor.

Se puede analizar la toma de riesgos que eventualmente adopta un empresario, evaluar a través de la observación de algunos aspectos como la exploración de lo desconocido, la disposición a invertir, la proclividad al endeudamiento o la postura ante la incertidumbre entre otros (Lumpkin & Dess, 1996); y en la medida en que estos aspectos no se expresen claramente en la toma de decisiones, se concluye que se está ante una Orientación de Pequeña Empresa.

Carland et al. (1984) reconocen al empresario de pequeña empresa como un individuo que establece y maneja un negocio con el principal propósito de alcanzar sus objetivos personales, que debe ser su principal fuente de ingresos y consumir la mayoría de su tiempo y recursos.

Sin embargo el autor agrega que el empresario debe percibir el negocio como una extensión de su personalidad, intrínsecamente ligado con las necesidades y deseos de su familia.

Por otro lado, el emprendedor es definido como un individuo que establece y maneja un negocio con el objetivo de generar rentabilidad y crecimiento, bajo la concepción de Schumpeter (1934); el emprendedor se caracteriza principalmente por un comportamiento innovador y que emplea un manejo estratégico en su negocio.

Con el propósito de observar este perfil con mayor claridad, parte de nuestro objetivo de investigación está en determinar qué tanta diferencia puede existir entre estas definiciones.

Si bien, nos hace sentido el hecho de que se construyan dos perfiles de tales características, en forma particular interesa ver si un empresario orientado al emprendimiento piensa o no en las necesidades o deseos de su familia a la hora de imprimir su sello en el negocio; y en el otro caso, verificar si el empresario orientado a

la pequeña empresa no piensa en la rentabilidad y el crecimiento de su negocio como uno de sus principales objetivos, de ser así, indagar en el por qué existe esta situación.

Existen además otras formas de abordar esta disyuntiva desde un punto de vista cognitivo. Siguiendo con el ejemplo de la toma de riesgos, empresarios emprendedores no necesariamente toman mayor riesgo que no emprendedores (u orientados a la pequeña empresa), lo que hacen los emprendedores es tomar de forma más optimista los riesgos respecto a aquellos considerados como no emprendedores y, por lo tanto, están más dispuestos a entender los riesgos, antes de tomar la decisión de asumirlos o no (Palich & Bagby 1995).

Entendemos la Orientación de Pequeña Empresa, conceptualizada como la satisfacción de los objetivos o propósitos personales del tomador de decisiones en la organización, y buscamos detectar la emocionalidad asociada a la consecución de los objetivos de la empresa.

En ese sentido, y desde el punto de vista del empresario, serán aspectos importantes a evaluar dentro de la investigación, factores como:

- La realización personal, en la búsqueda de su felicidad.
- La independencia en la toma de decisiones, esto es, la importancia de haber establecido el negocio dado que es una mejor alternativa de vida antes que trabajar para otra persona.
- La autonomía para tomar oportunidades y tener el control de su propio tiempo.
- La búsqueda del crecimiento de la organización, esto es, la disposición a planificar una estrategia de expansión del negocio ya sea en tamaño, puntos de producción o en ventas.
- La orientación de los objetivos, en términos de una búsqueda de logros de carácter más personal que financiero.

- La relevancia del negocio como fuente de ingresos.
- El reconocimiento del negocio como una extensión de la personalidad del empresario.
- La libertad social, expresada a través de la conexión entre el negocio y las necesidades familiares del empresario en su vida personal.
- El sentimiento por el negocio, esto es, si se desarrolla un cariño por la actividad realizada y en qué consiste esta relación.

Ciertamente respecto a estos últimos puntos se reconoce el factor emocional como clave dentro de la Orientación de Pequeña Empresa, aspecto que puede complementarse generando nuevas formas de medición que busquen reflejar las actitudes de los empresarios o tomadores de decisión como por ejemplo el compromiso o equilibrio entre la vida personal y el negocio (Brush & Chaganti 1998).

El quedarse con la perspectiva de mantener la empresa bajo la misma constante en el tiempo –o el desinterés por el crecimiento futuro en términos de ventas o tamaño– también es un aspecto que ha sido reconocido (Cooper & Artz 1995) y que asocia la satisfacción dada por la permanencia en el negocio antes que aventurarse a expandirlo.

## 2. LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA (OE)

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).

Los constructos de Orientación Empresarial citados se basan en los trabajos de Lumpkin y Dess (1996), Covin y Slevin (1989 y 1991), Miller y Friesen (1982), y Vesper (1980), sin embargo quien iniciara el estudio del concepto fue Schumpeter (1934).

En su libro “Teoría del Desarrollo Económico” (1934), Schumpeter, ve en el empresario la voluntad, e intención de usar los medios de producción existentes, sin necesariamente ser originales en el tipo de tecnologías, sino mas bien en una forma distinta de utilizarlas, de manera más apropiada y ventajosa, “llevar a cabo nuevas combinaciones”. (Schumpeter, 1934, p139).

El mismo autor señalaría que la proclividad de tomar riesgos, constituye un acto emprendedor, dejando en claro que en el fondo, el empresario no es quien soporta el riesgo sino que el entorno (Schumpeter, 1934, p143).

Al emprendedor lo diferencia como alguien que busca crecer, generar ganancia sobre los costos (incluyendo los sueldos asignados), de lo que se entiende la búsqueda de un diferencial que se llamaría más tarde como valor agregado, el que sólo se da si existe una diferenciación del resto de los competidores los cuales surgen al ver “ganancias” en esta “nueva forma de producir”.

En términos de la teoría económica, estas ganancias “extras” que busca el empresario, vienen a significar que éste no se contenta con el equilibrio de mercado (que sustenta sus sueldos asignados) sino que busca siempre obtener utilidades sobre lo normal, por medio de la diferenciación (Schumpeter, 1934, p138), buscando ubicarse en mercado de nicho.

A medida que el mercado se va copando de competidores (que reparten el botín de la diferenciación), el empresario buscará reestablecer su posición anterior, innovando en procesos y/o productos en la forma que plantean Wolff y Pett (2006).

Miles y Arnold (1983) establecen que ante la ausencia de emprendimiento (u orientación emprendedora), “los negocios y la sociedad no serían ni dinámicos ni adaptativos, se estancarían”, condiciendo la formulación de Schumpeter, quien define al Empresario como base fundamental del desarrollo económico y social.

Volviendo a los constructos de Orientación Emprendedora, Lumpkin y Dess (1996), observan 2 variables más que las citadas por Runyan et al (2008), los cuales, a priori, explicarían en parte la Orientación Emprendedora en el caso de Chile, sin embargo, recordando la corrección formulada por Zahra (1993) respecto a las formulaciones de Covin y Slevin (1991), se puede homologar una redundancia de variables de medición al poder caracterizarse dentro de las 3 variables usadas.

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.

La *autonomía*, por otra parte, es definida como la capacidad estructural de la organización para condicionar sus decisiones a sus propias estrategias, sin dependencia de éstas de otros factores externos. Capacidad de establecer una visión o idea y llevarla a cabo. En este sentido es importante la estructura patrimonial de la



organización, dependiendo por tanto de la cantidad de accionistas, diversificación y tamaño de la deuda, así como el tamaño mismo de la organización.

Miller & Friesen (1978), promueven 11 aspectos clave en el emprendimiento de la organización, entre las que Lumpkin y Dess (1996) destacan la adaptabilidad, capacidad de análisis, integración estructural, toma de riesgos y la innovación en producto-mercado. Miller (1983) después propondría la agresividad competitiva, y autonomía/independencia de la acción como factores significativos de la Orientación Emprendedora, constructos probados y depurados por Lumpkin y Dess (1996), siendo la base consistente del trabajo de Runyan et al (2008).

Volviendo al estudio de Miller (1983), la capacidad de autonomía dice relación no sólo con la autonomía patrimonial y de poder de negociación de la empresa (Porter 1980), sino también de los componentes de la organización respecto al tipo de organización, siendo la “orgánica” la que más promueve la autonomía en los miembros de la organización.

Sin embargo, esta postura no es cerrada según la misma publicación de Miller (1983), ya que el emprendimiento dependerá de la relación organización-liderazgo emprendedor y su grado de dispersión en la estructura organizacional, y, por tanto, en la dinámica de ésta en su adaptación a los cambios de la industria, como se muestra en el cuadro 1.

Estructuras simples, planificadoras y orgánicas tendrán distintas formas de emprendimiento en la medida que la estructura misma lo promueva, tal como muestra el cuadro resumen comparativo basado en la mencionada publicación.

Bajo estas premisas, Lumpkin y Dess (1996) desarrollan un modelo de interacción de Orientación Emprendedora (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.

Naffziger et al (1996), plantearon un modelo interesante (ver *figura 1*) que en síntesis reflejan los modelos anteriormente mencionados, pero desde el punto de vista de la motivación emprendedora.

*Cuadro 1: Relación Estructura – Emprendimiento, en base a estudio de Miller (1983)*

<i>Estrategia Organizacional</i>	<i>Característica de la Organización</i>	<i>Localización de la característica emprendedora</i>
<i>Empresas Simples</i>	Son pequeñas y el poder está centralizado en la alta gerencia, el que marca los rumbos estratégicos de la empresa.	Emprendimiento está determinado por las características del líder
<i>Empresas Planificadoras</i>	Son grandes y su objetivo está en la eficiencia operacional a través del uso de controles formales y planificación	Emprendimiento se facilita por estrategias que integren correctamente la relación producto-mercado.
<i>Empresas Orgánicas</i>	Se adaptan a los ambientes en que están inmersas, enfatizando su poder en la experiencia adquirida y la apertura comunicacional	Emprendimiento está en la dinámica misma de la estructura organizacional, su respuesta como adaptabilidad al entorno

*Figura 1: Modelo de Motivación Emprendedora (Naffziger et al, 1996)*

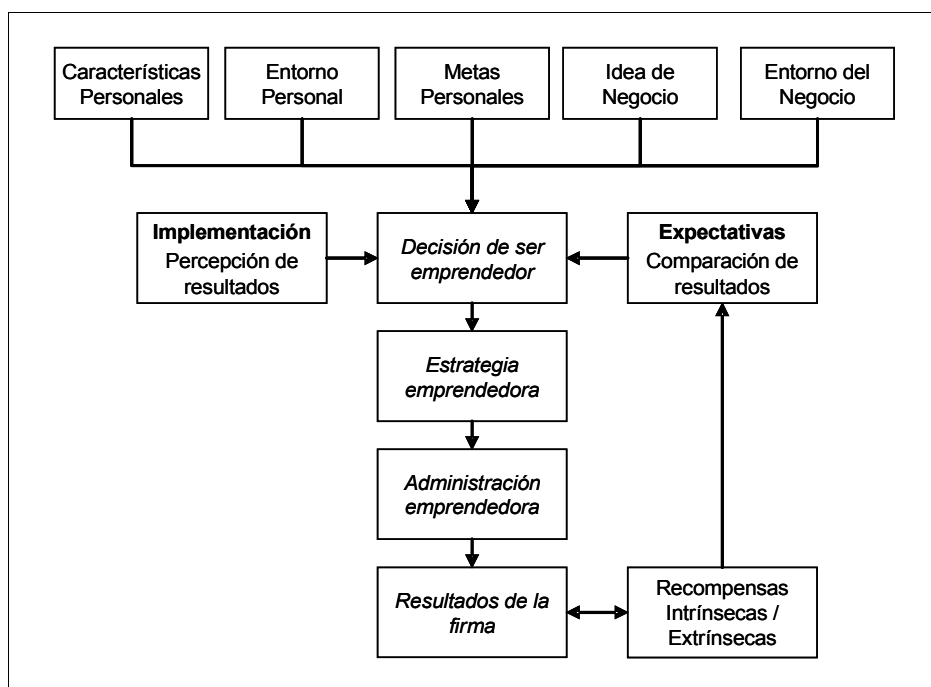
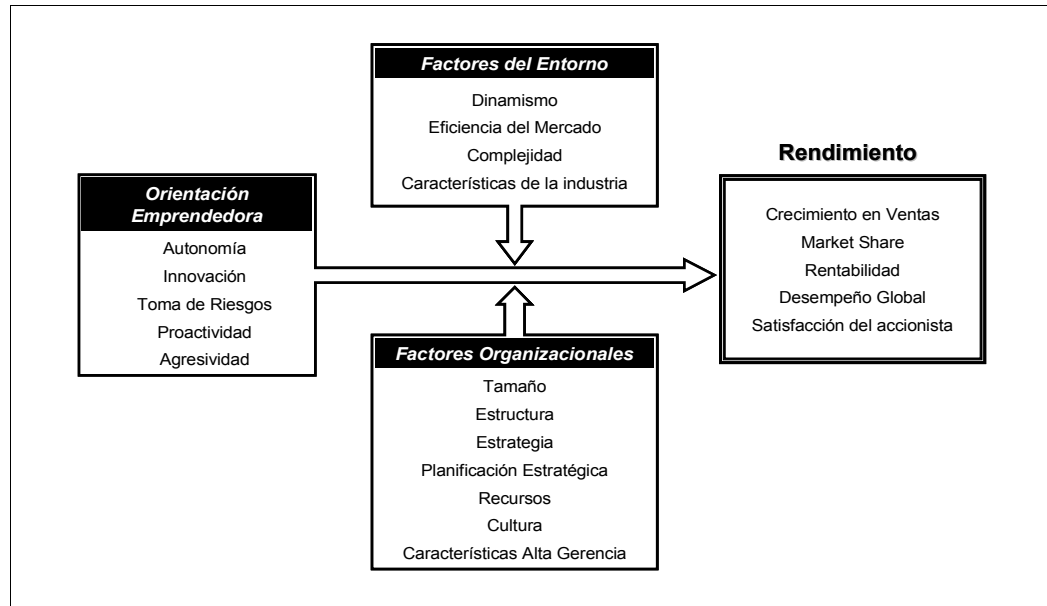


Figura 2: Modelo de OE – Rendimiento (Lumpkin y Dess, 1996)



Esta dinámica dependerá entonces de la relación existente entre la Orientación Emprendedora y el rendimiento, (ver *figura 2*) en la medida que se ve afectada por el entorno y los factores organizacionales propias de la empresa, que a la vez tienen relación con cómo el emprendedor organiza su empresa, como resultado de su sistema cognitivo. (Lumpkin y Dess, 1996).

### **Innovación**

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 Orientación Emprendedora, 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. Por otro lado, desde el punto de vista de la Orientación al Mercado descrito por Narver y Slater (1995) y Kohli et al (1993), se establece la innovación como valor fundamental para el emprendimiento (u orientación empresarial), sostenido a la vez por diversos autores como Miles y Arnold (1991), Covin y Slevin (1991), y Barrett y Weinstein (1999), entre otros.

Como mencionan Runyan et al (2008), “*la innovación puede tomar distintas formas*”, dependiendo por tanto de la *radicalidad* de la innovación (Hage ,1980), dependiendo del grado tecnológico de la empresa, su grado de orientación al producto y al proceso (Wolff & Pett, 2006), así como la esencia misma de su estrategia de investigación de mercado y promoción (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996).

Citando a Karagozoglu y Brown (1988), Runyan et al (2008) mencionan que una buena forma de medir este constructo es preguntando a los propietarios o administradores, su experiencia en la búsqueda de nuevos desarrollos, su proyecto, su valoración a la experimentación ante los distintos riesgos que describiremos más adelante, y cómo llevó a cabo dichos proyectos. Es también relevante el nivel de gastos destinados a la investigación y desarrollo. Es también importante establecer el nivel de tecnocratización de la organización (Miller y Friesen, 1983; Zahra, 1993; Covin y Slevin, 1991), mediante la contratación de técnicos altamente especializados. Esto se puede medir mediante la estimación subjetiva de estos gastos respecto a los gastos operacionales totales de la empresa en estos ítemes, o como porcentaje de las ventas, de las que se destinan a I y D.

Es importante, adicionalmente, la capacidad organizacional de adaptarse a los cambios de la industria, en relación a su entorno, cómo interactúa la organización con éste, y por tanto, el problema estratégico está presente, en la medida que las acciones de la organización sean una respuesta a la dinámica de la industria, una orientación proactiva. En este enfoque es considerable la capacidad de generación de competencias distintivas respecto a la industria.

Jenkins y Johnson (1997), reafirman esta idea al señalar que la clave de diferenciación entre emprendedor y no emprendedor es el uso de estrategias subjetivas adaptativas-innovativas como competencia de diferenciación respecto a la industria.

### ***Conducta frente al Riesgo***

Runyan et al (2008) considera 3 dimensiones del riesgo: Social, Personal y Psicológico, las que se han basado en la proclividad psicológica, las que se asocian a la clasificación que a su vez mencionan Baird y Thomas (1985), la “Perspectiva Sicológica”, la cual se basa a su vez en los trabajos de Vleck y Stallen (1980).

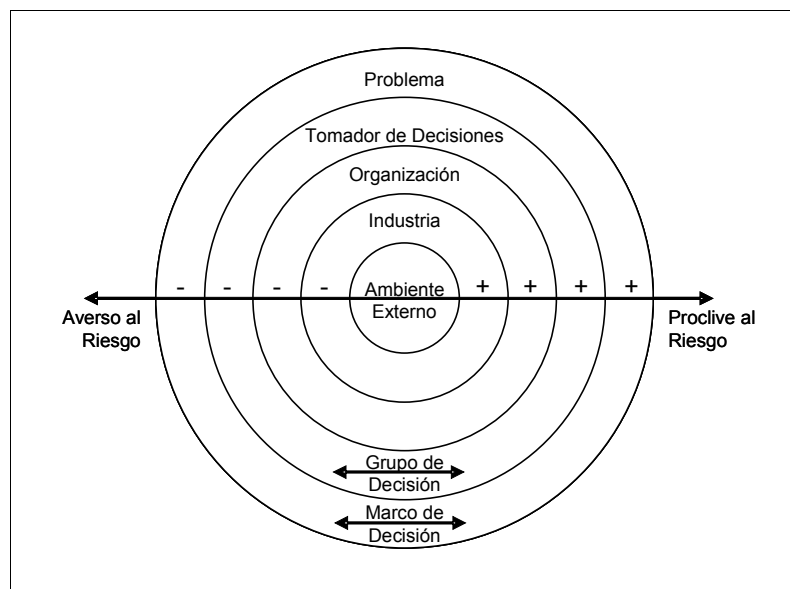
La otra perspectiva considerada por Baird, es la clásica relación riesgo-retorno, considerado como perspectiva Costos/Beneficios (Rove 1987).

Baird y Thomas plantean adicionalmente 7 conceptos clave en la proclividad al riesgo del emprendedor: *voluntad de exposición a riesgos, control de consecuencias, consideración del tiempo y espacio en relación a los escenarios, nivel de información sobre el riesgo de la actividad, magnificación/cuantificación de impactos, factores individuales y grupales.*

A estas dimensiones consideramos importante agregar el concepto de “*Locus de Control*”, idea desarrollada por Rotter (1966), el cual comprende la percepción de control de circunstancias del entorno (externo) o del tomador de decisión (interno), y por tanto, el grado de certidumbre respecto a los fenómenos del entorno, y del desarrollo propio de la visión y objetivos del tomador de decisiones.

Éstos, entre otros conceptos, Baird y Thomas (1985) los sintetizan en 5 dimensiones de proclividad al riesgo (ver figura 3): *entorno externo*, *entorno industrial*, *organización*, *tomador de decisiones* y *problema estratégico*, éste último representativo del punto de vista de la capacidad de tomar decisiones estratégicas en entornos dinámicos, y la disposición con que son enfrentados.

Figura 3: Modelo de riesgo organizacional (Baird y Thomas, 1985)



Es en este sentido que debemos ser capaces de sintetizar estas variables en relación a la que realmente se pueden medir en el ámbito de la PYME chilena.

Componentes psicológicos, estructura de la empresa y orientación estratégica primaria definen la actitud de proclividad al riesgo. El emprendedor, es considerado como tal si es capaz de tener una visión proactiva frente a lo desconocido, la intención de aventurarse, arriesgar su patrimonio, proclividad a asumir riesgos financieros (Lumpkin, 1996), y por esta razón definiremos 4 dimensiones a evaluar de la proclividad al riesgo del emprendedor:

**Proclividad al riesgo contra retorno:** cuán orientado a endeudarse o a poner en juego su patrimonio está dispuesto el empresario, con tal de desarrollar un proyecto, y

su preferencia de de proyectos estables versus proyecto riesgosos. Se infiere la capacidad de decisión en aspectos financieros de credibilidad en proyectos, cuantificable en la tasa de retorno esperado de su plan de negocio, su nivel de endeudamiento, o estructura de pagos.

**Riesgo de la industria:** un emprendedor lo es si estando ante una dinámica industrial inestable, persevera por contrarrestar esa inestabilidad con decisiones rápidas y riesgosas. Un empresario averso al riesgo industrial tratará de tomar decisiones pausadas, medidas, poco riesgosas siempre en busca de estabilidad, que le permita mantener cierta certidumbre de sus resultados. Esta variable busca medir por tanto la proclividad de asumir riesgo en entornos industriales adversos, capacidad de magnificar en espacio y tiempo las consecuencias de las decisiones estratégicas en entornos de riesgo.

**Riesgo a las nuevas venturas:** representa la capacidad de arriesgarse en nuevas industrias, con nuevos productos, nuevas ideas. Es el riesgo de enfrentarse a las barreras de entrada a los terrenos desconocidos, donde la voluntad de exponerse a riesgos, y el nivel de información (certidumbre) son influyentes a la hora de decidir emprender con un proyecto, tanto de inicio de actividades como de nueva entrada industrial o diversificación de los *scopes* de la organización.

**Riesgo al entorno:** esta dimensión, adicional a las formuladas en base a los planteamientos de Runyan et al (2008) condiciona la proclividad, de parte de la organización de tomar nuevos rumbos aún en todo ámbito y frente a toda condición externa. Si bien es una variable que puede ser considerada contextual, se puede decir que es una variable independiente de la situación del entorno y responde más a una actitud organizacional respecto al riesgo del entorno.

En base a Baird y Thomas (1985), respecto a variables económicas, culturales regulatorias y tecnológicas, este constructo reúne la flexibilidad de la estructura organizacional y su capacidad de respuesta a estímulos externos, oportunidades y amenazas, y por tanto, el manejo y grado de proclividad al riesgo a un entorno dinámico (Covin y Slevin, 1991).

### **Proactividad**

La Proactividad corresponde a la *acción de anticipación de problemas, necesidades o cambios futuros* en definición de Lumpkin y Dess (1996).

Desde esta perspectiva, existe una incidencia indirecta en la innoación del empresario-administrador, sin embargo, este constructo dice mas relación con la dinámica estratégica proactiva, desde el punto de vista de la acción y reacción competitiva (Wheleen et al, 2006).

En la misma línea, Lieberman y Montgomery (1988), 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). Es en este sentido importante explotar toda asimetría existente en el mercado, y no dejar que la competencia la visualice explote antes.

La inteligencia de mercado, dentro del concepto de la Orientación al Mercado (Kohli et al, 1993), es importante en la medida que permite una transversalización de la información relevante para lograr esa asimetría de información.

Desde la misma perspectiva, y explayando a nivel organizacional, la estructuración orgánica de la organización permite una mejor diseminación de inteligencia, como aprendizaje organizacional, y, por lo tanto, un mayor control en las opciones de *movida* estratégica (Slater y Narver, 1995; Kohli et al, 1994; Miles et al, 2001).

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).

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).

Factores clave, considerando ambos constructos planteados por Lumpkin y Dess (1996) como unitario, son el nivel de inversión en nuevas tecnologías, capacitación, dedicación a monitoreo de factores del entorno y proclividad al riesgo, tendencia a la inversión en desarrollo de procedimientos y tecnologías, e introducción de nuevos productos o servicios, confrontacionalidad, capacidad de reconfiguración organizacional. dependiendo de si su estructura es orgánica o mecanicista en palabras de Filley y Aldag (1978), redefiniendo el producto o servicio, y sus canales; también es importante establecer el poder negociación con los clientes y proveedores (Porter, 1980), ya que dependerá en este grado, del dominio e inteligencia en el uso de la información de su entorno directo (Kohli et al, 1993 y 1994), predisponibilidad ante entornos agresivos (hostiles), y, por tanto, la propensidad de la firma a desafiar a sus competidores, directamente e intensamente.

### ***La Orientación de Mercado y La Orientación Emprendedora***

Se ha establecido una relación entre Orientación al Mercado (Kohli et al, 1990, Slater y Narver, 1993), y la Orientación Emprendedora (Lumpkin, 1996), la cual se ha analizado en el estudio de Bhuiana et al. (2005).

Los autores concluyen que ambos factores son relevantes para el éxito organizacional, sugieren que los mejores resultados se pueden obtener con un nivel alta de Orientación al Mercado y un nivel moderado de Orientación Emprendedora, porque si el esfuerzo empresarial es bajo, se desaprovechan oportunidades de mercado, y, por tanto, de crecimiento. En cambio, si la orientación empresarial es alta, la excesiva inversión en innovación de producto no se ve compensada con los beneficios, lo que puede constituir un crecimiento en la línea de productos, mejora de procesos, pero no necesariamente una aumento en la rentabilidad (menos utilidades para el empresario)

Revisando a Gomez et al (2007) vemos cómo empíricamente la Orientación Emprendedora se ha asociado al término de Orientación al Mercado como constructos complementarios y en algunos casos como implicantes.

Esto coincide con los estudios de Lafferty y Hult (2001), quienes demostraron que ambas orientaciones son similares en al menos 4 dimensiones: el énfasis en el cliente; la importancia de la información de la competencia; la coordinación interfuncional; y la capacidad de respuesta como medición de proactividad, en la puesta en marcha del plan estratégico para crear valor al cliente.

Lo anterior se traduce en el impacto positivo que, mediante un alto nivel de Orientación al Mercado y uno moderado de Orientación Emprendedora, se obtiene en el rendimiento organizacional (Bhuiana et al., 2005), resultando un equilibrio entre inversión en innovación y resultados en utilidades, así como la orientación a la satisfacción del cliente como móvil relevantes en la estrategia dinámica (Jenkins y Johnson, 1997), relacionado con la orientación a la innovación (Covin y Slevin, 1991).

Sin embargo, no es de nuestro interés demostrar esta relación, la cual damos por fundamentadas por los trabajos mencionados. Esta relación es para nosotros un antecedente para la construcción del modelo de que nos permita identificar la OE en nuestro país, en forma confirmatoria del trabajo de Runyan et al (2008), pudiendo discriminar mejor las variables comunes tanto para la Orientación Empresarial y la Orientación al Mercado, depurando así las hipótesis propias de la investigación.

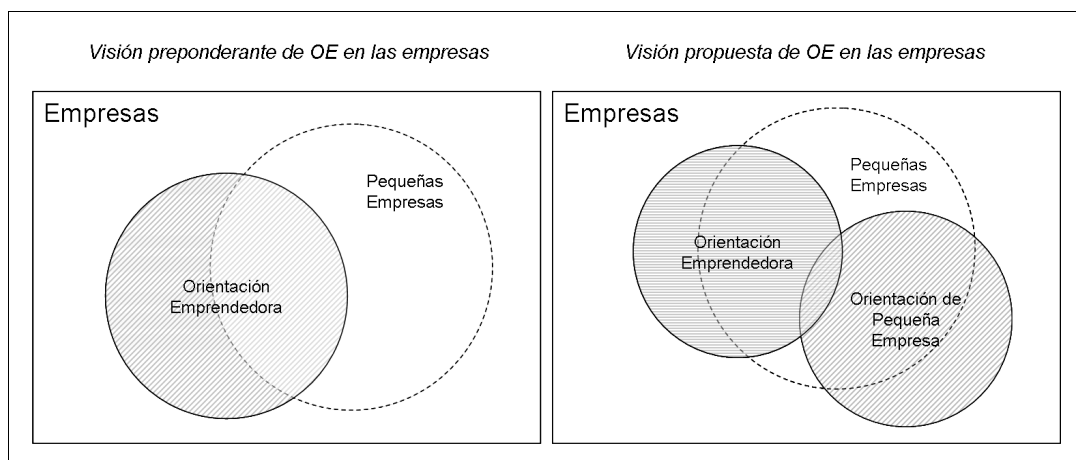
### 3. COMPARATIVAS ENTRE OE Y OPE

Antes de que Lumpkin y Dess publicaran en 1996 su modelo de Orientación Emprendedora, muchos hablaban de una Orientación Emprendedora y No Emprendedora como orientaciones meramente excluyentes.

Mucho antes, Carland et al (1984) exponían que la distinción desarrollada en la academia tradicional era débil, debido a la simplificación en el análisis de la realidad que determina la orientación estratégica de los empresarios y ejecutivos en el caso de las pequeñas empresas norteamericanas, básicamente en lo que respecta a la interacción entre la organización y el entorno.

Ellos plantearon -siguiendo la conceptualización de “emprendedor”- que entre los empresarios “no emprendedores”, se encontraban algunos empresarios con una orientación diferenciable por aspectos relacionados a su emocionalidad y propósito, a los que definieron como empresarios de “pequeña empresa”.

Figura 4: Representación de perspectivas de OE en las empresas



En este aspecto, lo que Carland et al (1984) propone, es cambiar la caracterización del “Emprendedor” entre las pequeñas empresas, la que relega al resto del marco, de simplemente ser “No Emprendedor”, a un modelo que plantee la existencia de los *Small Business Owners* como otra orientación no excluyente de la emprendedora, pero que es caracterizable entre las pequeñas empresas.

Para efectos de esta investigación, el alcance de esta discusión está en el objetivo de observar si esta diferenciación, en el universo de las PYMES chilenas (Ver *figura 4*), evidencia estas 2 orientaciones, no necesariamente excluyentes pero que podrían ser perfectamente válidas para el rendimiento de la organización.

En resumen a la definición de cada orientación y sus diferencias, se elaboró un cuadro comparativo entre OE y OPE (ver *Cuadro 2*), contrastando las diferencias más notables entre éstas, como punto de partida para la determinación de las variables a medir en la posterior investigación cuantitativa.

*Cuadro 2: Comparación entre OE y OPE*

<i>Variable</i>	<i>Orientación de Pequeña Empresa</i>	<i>Orientación Emprendedora</i>
<i>Estructura</i>	Mecanicista	Orgánica
<i>Locus de control Líder</i>	Externo	Interno
<i>Riesgo Financiero</i>	Averso	Proclive
<i>Riesgo social</i>	Averso	Indiferente
<i>Expectativas Futuras</i>	Mantenerse en el M <sup>o</sup> y Producto	Crecimiento
<i>Orientación a I&amp;D</i>	Baja	Alta
<i>Proactividad</i>	Estrategia adaptativa	Agresividad
<i>Propósito</i>	Metas personales	Crece y rentabilizar
<i>Relación emocional</i>	Alta	Baja

Las principales diferencias entre ambas orientaciones se observan a nivel de rendimiento y postura estratégica de la empresa -observables por la dinámica de la misma-, y en el desarrollo tanto de capacidades como activos intangibles, los que usarán las empresas para enfrentar la dinámica del entorno.

Es necesario, por tanto, entender separadamente cada factor, ya que son éstos en relación, los que contribuyen conjuntamente en la caracterización de la orientación estratégica.

Uno de los objetivos de este estudio es determinar la existencia de ambas orientaciones, como variables discriminantes y *a priori* excluyentes, sin embargo, se puede anticipar que probablemente habrían más orientaciones similares a una u otra, pero que tengan diferencias sustanciales tanto por rendimiento como objetivos de la alta gerencia ejecutiva y/o el empresario que dirige la empresa, desde un aspecto más patrimonial.

### **Estructura organizacional**

La Orientación de Pequeña Empresa desarrolla una estructura rígida, que da poco espacio a los cambios y que desempeña sus actividades bajo la misma secuencia en forma continua.

En cambio, la Orientación Emprendedora presenta una estructura dinámica, que busca constantemente el cambio y que adecua sus rutinas a nuevas situaciones constantemente (Miller, 1983) .

### **Locus de control del Líder de la organización**

El locus de control, (término acuñado por Julius Rotter en 1966), es citado en diversos estudios como medición de la interacción del empresario con el entorno desde el punto de vista de la comprensión del riesgo del entorno.

En términos de Baird y Thomas (1985), y Filley y Aldag (1978), una empresa con Orientación Emprendedora tiene un líder con un alto grado de *locus de control interno*, pues considera que sus acciones y razonamiento son lo que determina en gran parte sus decisiones y comportamientos

Una empresa con Orientación de Pequeña Empresa, en la definición de Carland et al (1984), se caracteriza por tener un líder con un alto grado de *locus de control*

externo, esto es, que el líder percibe que sus resultados y acciones son altamente influida por circunstancias del ambiente u otro tipo de factores sobre los cuales no tiene poder de decisión.

### **Riesgo financiero**

La Orientación de Pequeña Empresa se caracteriza por tener una evidente actitud de aversión al riesgo, pues difícilmente considera la opción de afrontar nuevas inversiones para su negocio.

En cambio, la Orientación Emprendedora está constantemente dispuesta a tomar riesgos, pues lo ve como algo positivo y necesario para el cumplimiento de sus objetivos (Baird y Thomas, 1985).

### **Riesgo social**

La Orientación de Pequeña Empresa enfrenta el riesgo social con un alto grado de aversión, no está dispuesta a cometer errores de los que podría aprender, debido al elevado costo del castigo social, manifestando una baja tolerancia al fracaso. En cambio, la Orientación Emprendedora es indiferente ante este tipo de situaciones pues no asimila el castigo social como algo importante, no lo asume ni como beneficio, ni como costo (Baird y Tomas, 1985; Lumpkin y Dess, 1996)

### **Expectativas futuras**

La Orientación de Pequeña Empresa pretende mantenerse siempre en el mismo mercado y con el mismo nivel de rentabilidad, sin establecer una visión de futuro con una perspectiva distinta a lo que siempre ha caracterizado su negocio (Carland et al, 1984).

En cambio, la Orientación Emprendedora espera tener un negocio cada vez mayor en el tiempo, con constante crecimiento no sólo de su mercado, sino además de sus líneas de producto (Zahra, 1993; Lumpkin y Dess, 1996).

### **Orientación a Investigación y Desarrollo**

La Orientación de Pequeña Empresa destina pocos o casi nulos recursos a la Investigación y Desarrollo, pues no considera importante cambiar su forma de trabajo o su producción (Carland et al 1983). En cambio, la Orientación Emprendedora, en su búsqueda constante de cambios en el negocio, manifiesta una alta orientación a la Investigación y Desarrollo, destinando recursos importantes para estos efectos (Wolff y Pett, 2006).

### **Proactividad**

La Orientación de Pequeña Empresa se caracteriza por desarrollar una estrategia de adaptación ante todo lo que enfrenta, buscando acomodarse dentro de lo posible al nuevo escenario al que está siendo sometido. En cambio, la Orientación Emprendedora, desarrolla una actitud de agresividad frontal ante nuevos escenarios, incorporando lo que le es positivo y desafiando lo que le resulta negativo (Lumpkin y Dess, 1996; Runyan et al, 2008).

### **Propósito**

La Orientación de Pequeña Empresa tiene como propósito el desarrollar metas individuales relacionadas a la personalidad del tomador de decisión. En cambio, la Orientación Emprendedora tiene como misión generar rentabilidad y hacer que crezca el negocio (Lumpkin y Dess, 1996; Carland et al, 1983; Runyan et al, 2008)

### **Relación emocional**

La Orientación de Pequeña Empresa implica una alta relación emocional en torno al negocio en marcha durante toda su existencia. En cambio, la Orientación Emprendedora no se compromete emocionalmente con el negocio, sino que su emoción está ligada al logro de objetivos basados en el crecimiento de su empresa y a



la innovación en los productos o procesos que desarrolla (Lumpkin y Dess, 1996; Carland et al, 1983; Runyan et al, 2008).

### ***Hipótesis Investigativa***

En el contexto de las PYMES chilenas, ¿existe la Orientación de Pequeña Empresa y la Orientación Emprendedora?

Para responder esta pregunta investigativa, en primer lugar, debemos definir responder a una pregunta no trivial: ¿qué variables que caracterizan a las empresas pequeñas en Chile denotan una Orientación Emprendedora o de Pequeña Empresa?.

Con este punto de partida, deberemos definir las características propias de la PYME chilena, con lo cual el análisis pueda abstraerse a una realidad distinta a la analizada en el trabajo de Runyan et al (2008), y dentro de lo factible, determinar los constructos que hagan de la Orientación Emprendedora y la Orientación de Pequeña Empresa, estrategias identificables e incidentes en el desempeño de las empresas, desde una lupa más objetiva.

## 4. EL OPORTUNISMO, ¿UNA VARIABLE DE TRASCENDENCIA?

En el contexto de negocios, la actividad empresarial se caracteriza por la capacidad de tomar decisiones basadas en la identificación y capitalización de oportunidades (Olson, 1986).

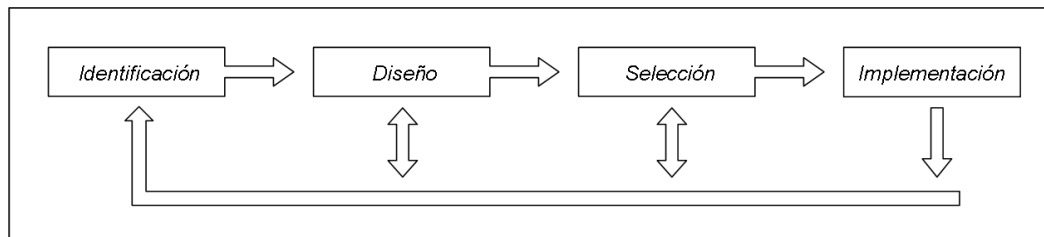
La identificación de oportunidades proviene de la percepción de una necesidad que no está siendo satisfecha por el mercado y que es capaz de otorgar un beneficio al individuo que se da cuenta de su existencia donde otros la han pasado por alto (Kirzner, 1982). En tanto, la capitalización de oportunidades está relacionada a la correcta generación de un sistema que sea capaz de resolver un problema que en definitiva elimine una restricción en la capacidad del negocio para obtener resultados (Drucker, 1964).

Bajo esta línea de pensamiento, Olson (1986) considera que un empresario es un agente que toma decisiones bajo un proceso lógico que comprende las siguientes fases:

- Identificación: que es cuando un individuo advierte una importante brecha entre un estado actual y un estado más deseable, en cualquier contexto.
- Diseño: que involucra observar una situación determinada y separarla en distintas partes que permitan hacer un análisis más detallado de las posibles causas que generen la brecha entre el estado actual y el estado más deseable, para poder considerar soluciones adecuadas.
- Selección: que se refiere al compromiso adquirido frente a una alternativa, idea o curso de acción para lograr el objetivo.
- Implementación: que da cuenta del efecto que tiene ejecutar la decisión tomada.

Cada una de estas fases están constantemente adquiriendo nueva información que permite ir actualizándolas y mejorándolas en el tiempo, de tal forma de involucrar un aprendizaje a medida que transcurre el tiempo, tal como vemos en la *figura 5*.

*Figura 5: Modelo del proceso de toma de decisiones (Olson, 1986)*



Este comportamiento ligado a la continua visualización o búsqueda de nuevas oportunidades está presente en los empresarios, con mayor o menor grado de importancia, y tiene una incidencia directa sobre la orientación estratégica que su negocio adquiere al momento de la toma de decisiones. El nivel de oportunismo, en este contexto, es definido como la búsqueda del interés propio con astucia (Williamson, 1975).

En este sentido, las organizaciones son capaces de seguir siendo innovadoras, tras su creación, en la medida en que desarrollen una capacidad rutinaria de búsqueda de nuevas ideas y oportunidades que desafíen el status quo (West III & Meyer, 1998).

Esta fuerte conexión que los empresarios hacen entre el futuro y el presente es una de las singularidades que los definen y genera una especie de “tensión temporal” que, en gran medida, determina su definición de objetivos y pone de manifiesto sus intenciones (Bird, 1988; 1992), lo que puede afectar directamente tanto su nivel de proactividad (Crant, 1996) como sus motivaciones relacionadas a elementos clave, por ejemplo: la proyección del tiempo de vida del negocio, la ansiedad por recuperar la inversión prontamente, o la necesidad de abrir y cerrar constantemente las aventuras emprendidas.

El concepto de Oportunismo ha sido desarrollado por la Teoría de Agencia y por el Análisis de Costo de Transacción, y ambos coinciden en que los agentes económicos son propensos a adoptar comportamientos oportunisticos (Ovadia & Vida, 2006), comportamientos que pueden presentarse ex-ante o ex-post de la iniciación del negocio; o bien que pueden clasificarse como activos o pasivos de acuerdo al tipo de comportamiento que se observa en el empresario (Wathne & Jan, 2000).

Para efectos de la presente investigación, entendemos como Orientación Oportunista a la actitud de un empresario o tomador de decisión de un negocio, frente a los parámetros que determinan la temporalidad de su proyecto; en términos de aprovechar las ventajas que se presentan a corto plazo como la principal motivación para desarrollar un negocio.

De acuerdo a nuestra investigación cualitativa, basada en entrevistas en profundidad con un panel de expertos chilenos sobre las PYMES nacionales, determinamos la presencia de una actitud fuertemente oportunística en parte del empresariado chileno, actitud que no necesariamente determina la fase inicial de cualquier negocio, pero que, eventualmente, podría trascender y/o imponerse a una Orientación Emprendedora o a una Orientación de Pequeña Empresa tal como las hemos descrito anteriormente.

Nuestra intención es entonces, en la investigación cuantitativa, es usar este concepto como variable de moderación en la medición de la orientación estratégica en las PYMES en Chile, y determinar, por medio de esta medición de trascendencia, cómo afecta al desempeño de estas orientaciones.

## II. METODOLOGÍA

En el contexto de las PYMES chilenas, ¿existe la Orientación de Pequeña Empresa y la Orientación Emprendedora?

Para responder esta pregunta investigativa, en primer lugar, debemos definir responder a una pregunta no trivial: ¿qué variables que caracterizan a las PYMES en Chile denotan una Orientación Emprendedora o de Pequeña Empresa?.

Con este punto de partida, deberemos definir las características propias de la PYME chilena, con lo cual el análisis pueda abstraerse a una realidad distinta a la analizada en el trabajo de Runyan et al (2008), y dentro de lo factible, determinar los constructos que hagan de la Orientación Emprendedora y la Orientación de Pequeña Empresa, estrategias identificables e incidentes en el desempeño de las empresas, desde una visión más objetiva.

En este apartado se establecerá la metodología por la cual se midieron las orientaciones estratégicas, tanto cualitativa como cuantitativa.

## 1. ETAPA CUALITATIVA

### ***Definición de fuentes cualitativas y población objetivo***

En concordancia a la rigurosidad investigativa, y a lo investigado en Runyan et al (2008), establecemos como fuentes investigativas básicamente 5 entornos relevantes para la investigación, representados en el *gráfico 6*:

Incubadoras de Negocios: corresponden a consultoras pro-emprendimiento, o ligadas a estudios de organizaciones relacionadas con la actividad emprendedora. Esto es Corfo e Incubadoras Universitarias, entre otras, que nos permitan ver características empresariales que dirimen su orientación a la innovación o a la proactividad, entre otras variables, de parte del emprendedor.

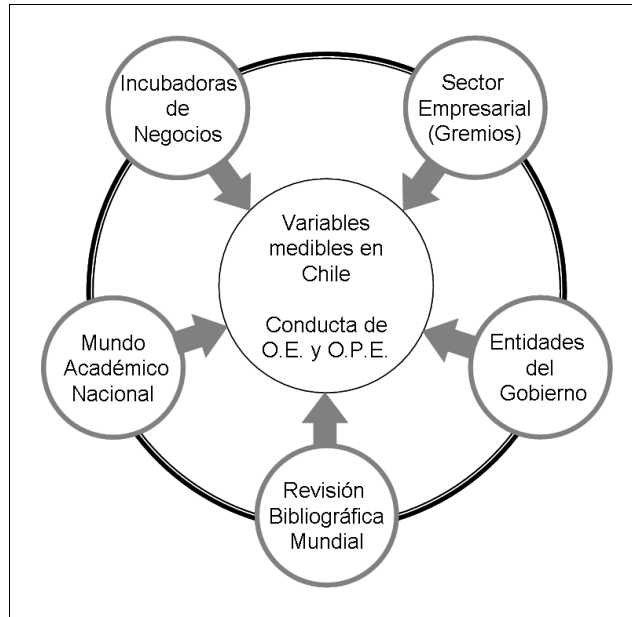
Sector Empresarial: la visión del mercado es importante en la medida que se establecen las características del entorno a las que se someten las empresas en Chile, factores diferenciadores de este estudio respecto al realizado en el paper base de Runyan et al (2008).

Entidades de gobierno: proporcionan datos históricos del comportamiento de la industria nacional, en concordancia con la fuente anterior, además de estudios realizados interna o externamente que midan los equilibrios de la economía, crecimiento y cuantificación del universo muestral, en este, caso, las PYMES chilenas.

Revisión bibliográfica mundial: es la utilizada al momento para describir la teoría, así como condicionantes clave en la identificación de los constructos, así como modelos complementarios.

Mundo académico nacional: en concordancia con todos los puntos anteriores, éste sector es indispensable en la caracterización del empresario chileno, así como las distintas teorías estratégicas que se discuten y observan en Chile.

Figura 6: Fuentes de Información Cualitativa



En resumen, en esta primera etapa de la investigación, la investigación se concentrará en realizar entrevistas en profundidad para confirmar o modificar (adaptando a la realidad chilena) las variables usadas por Runyan et al (2008) para evaluar el grado en que se presentan las orientaciones emprendedora y de pequeña empresa, y su interacción en el rendimiento de la empresa.

Para lograr esto, se tiene como referencia a personas cercanas al mundo empresarial, tanto de la academia, de la empresa, así como también fundaciones, consultoras, u otras organizaciones relacionadas con la PYME nacional.

#### *Definición de Tamaño de la empresa*

Dado que el estudio elaborado por Runyan et al (2008) considera las empresas pequeñas (SB) desde la perspectiva estadounidense, en nuestra adaptación a la

realidad chilena, debemos establecer qué entendemos nosotros como pequeñas empresas en Chile, en las magnitudes tratadas por los autores.

El primer análisis debiera ceñirse a lo que el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) define como pequeña empresa. El Cuadro 3 muestra la forma en que se debe valorar si una empresa es o no considerable “pequeña”, desde 2 perspectivas: Empleo y Ventas.

Danny Miller (1983) clasifica a las empresas en base a la cantidad de empleados., tomando como medida discriminante la cota superior de 500 empleados, para las Pequeñas Empresas. Bajo este contexto, en Chile, en relación a la clasificación de debiera considerarse a las PYME en su global.

Cuadro 3: Clasificación de Empresas (Ministerio de Economía, 2008)

**Clasificación de empresas por número de empleados**

	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>
<b>Grandes</b>	200	-
<b>Medianas</b>	50	199
<b>Pequeñas</b>	10	49
<b>Microempresas:</b>	-	9

**Clasificación de empresas por ventas anuales en UF**

	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>
<b>Grandes</b>	100000	-
<b>Medianas</b>	25001	100000
<b>Pequeñas</b>	2401	25000
<b>Microempresas:</b>	-	2400

Fuente: Ministerio de Economía, Estatuto MiPYME  
en [www.estatutomipyme.cl](http://www.estatutomipyme.cl)

Desde el punto de vista del empleo, que es la forma más universalmente usada para discriminar el “tamaño” de una empresa, sin embargo, tiene la consecuente debilidad determinada por la acumulación de activos de capital de trabajo.



Una empresa altamente tecnologizada, que es lo que ocurre con la mayoría de las empresas con orientación a la innovación, requiere de menos trabajadores, por necesitar menor masa bruta laboral, por un tema de eficiencia en costos, y como estrategia estructural para enfrentar entorno competitivos dinámicos y agresivos, destinando a la mano de obra a tareas específicamente técnicas, una orientación “tecnócrata”.

Desde el nivel de ingresos (ventas), diferenciación que podría ser representativa en los casos de empresas con alta acumulación de capital tecnológico, se cae en la complicación de que, al cotejar la clasificación de la Statistics Bureau de los Estados Unidos, se corre el riesgo de no considerar adecuadamente el nivel de precios de la economía, teniendo por tanto que considerar los salarios reales, en adición a los que significa un índice de cobertura inflacionaria como es la UF, medida con la cual se mide la empresa chilena, además de las notables diferencias en las paridades monetarias y de tasas de interés cambiando radicalmente el análisis para fines cuantificativos.

### **Investigación de Panel de Expertos**

Se realizó una investigación de panel de expertos, con objetivo central de determinar las diferencias entre Chile y el resto del mundo, en lo que respecta a variables culturales, proactividad, proclividad al riesgo, entre otros, para finalmente adaptar la teoría basada en los Estados Unidos a la realidad chilena.

La visión de estos expertos permite aclarar la definición del empresario/emprendedor chileno, sus características personales, motivaciones, y realidades, así como las variables de entorno determinantes en sus actividades empresariales.

En este sentido, se determinó realizar un set de preguntas uniforme (que buscan el mismo objetivo) de modo que cada entrevistado dé su perspectiva respecto a la PYME y en torno a esta, se pueda comprender mejor el universo objetivo.

Para determinar las variables a medir en las PYMES chilenas, se deberá adaptar el set de preguntas del escalamiento *Likert* de 5 puntos que se usó en la investigación de Runyan et al (2008), implicando la necesidad de conocer las variables que a opinión de las distintas dimensiones de conocimiento en torno al emprendimiento debieran considerarse para caracterizar al empresario chileno.

De las 5 dimensiones nombradas consideraremos, claramente en primer lugar en clara relación a lo desarrollado por Runyan et al (2008), Lumpkin y Dess (1996), Miller (1983 y 1982), Zahra (1993), Covin y Slevin (1991), entre otros autores como referencia básica respecto a las variables empleadas por éstos, para determinar el grado de orientación empresarial de las firmas.

El *sector empresarial* o gremial presenta, por tanto, una visión más acabada de lo que es el empresario chileno, haciendo necesaria la entrevista de actores relevantes del sector. Para este objetivo se contactó con 3 empresarios relacionados con el sector PYME, entre dirigentes gremiales y empresarios comunes, con quienes se estableció

las características en común que tienen los empresarios chilenos, así como variables relevantes en sus tomas de decisiones, y por tanto, en la decisión estratégica.

A este grupo, se suma otro que representó la visión desde el mundo privado de entes de financiamiento de pequeñas empresas o levantadores de proyectos, relacionados dentro, tomando contacto con 3 entrevistados de este sector.

En tanto, la visión más teórica fue representada por 3 entrevistados entre consultores y académicos, visión que permitió aterrizar conceptos, y aportar datos cualitativos y cuantitativos claves para la correcta medición de las PYME, en lo que respecta a características emprendedoras, las dificultades del entornos a las que se enfrenta, y los prospectos estratégicos y de riesgo a medir.

Todas las entrevistas se grabaron digitalmente, además de llevar una pauta de preguntas aplicada por igual a todos los entrevistados, las que fueron concebidas mediante preguntas cerradas con respuesta abierta, las que fueron definidas previamente en concordancia a las variables a medir posteriormente en la encuesta, así como valoraciones respecto a las características empresariales que más adelante significarán las variables de los constructos.

Se realizó un total de 6 preguntas, más la de entrada y la final, las que son consideradas como parte de la entrevista, a posteriori, al considerar opiniones relevantes a considerar en las conclusiones de la investigación cuantitativa.

- *Características diferenciadoras de la PYME chilena*

Frente a las características propias de la PYME chilena en comparación a las norteamericanas, los entrevistados ampliamente coinciden en que el empresario chileno es desconfiado e intolerante al fracaso.

Este punto es importante en la medida de que existan empresarios que destaquen una mayor proclividad a tomar riesgos, midiendo esta suerte de “fobia” al fracaso tan

generalizada en las tomas de decisiones, que en la práctica se traduce en baja proactividad frente al mercado.

La aversión a la incertidumbre, sumado a la desconfianza al entorno se observa no sólo en los resultados de sus acciones, también y de manera crucial, en el modelo cognitivo de los empresarios, la cual se manifiesta en el conservadurismo de la toma de decisiones..

La desconfianza hacia las personas se ha traducido, a juicio de nuestros entrevistados, en una mayor intransigencia legal y normativa en las actividades empresariales. Resulta una mayor burocracia en los conductos regulares de iniciación o cierre de empresas, como también en los procedimientos de inscripción de patentes de propiedad intelectual, y finalmente (y más preocupante) en el acceso a financiamiento.

El sistema chileno de créditos, valora que una persona no esté en “Dicom”, un sistema que registra a los morosos de deuda en Chile, y que aún cuando esos problemas de mora se hayan saldado, no se subsana rápidamente en los registros, abriendo una ventana de bloqueo financiero injusto. Como “hoja de vida”, más que ayudar a identificar proyectos riesgosos o no, ha impuesto barreras de desarrollo de proyectos altamente interesantes dificultar el acceso a crédito, a personas que se hayan “equivocado” en sus planes de deuda.

La desconfianza se suma a la baja tolerancia al fracaso, conceptos que en conjunto de ejemplifican en el sistema financiero, donde se castigando al “error”, más que valorar el aprendizaje, lo cual resta interés en ser proactivo o arriesgarse en proyectos de innovación no probados en el mercado.

A causa de esto, se fomenta un resentimiento al sistema financiero, y a los empresarios en general, que, a juicio de los empresarios entrevistados, se hace efectivo ante la frustración de una importante masa del mercado al que el sistema no le permitió emprender; promoviendo valores negativos como la envidia y la mala intención del resto de los actores en el mercado.

Por la misma razón, asoma otra característica fundamental: el individualismo preponderante en el empresario chileno.

Ante tantas adversidades al emprender, es comprensible, que una importante cantidad de empresarios, sean celosos o individualistas, en relación a sus conocimientos y forma de trabajo, y a la vez conservador en asociarse a otros empresarios para liderar proyectos estratégicos en conjunto (joint ventures) que pudieran traer consigo importantes desarrollos en innovación técnica y de gestión, que aprovechen las sinergias corporativas y del mercado.

El empresario chileno, por tanto, a juicio general de nuestros entrevistados, es considerado temeroso, poco perseverante, pesimista, y, en particular, con un alto locus de control externo. Esto se explica en su baja proactividad frente a las condiciones adversas, con posturas tales como “Esperar a que mejore el mercado”, o a “Esperar que el gobierno fomente políticas públicas que favorezcan a nuestro sector”.

Esto último, es importante acotar, que a juicio de un economista entrevistado, se debe a la herencia social que dejó tras sí la Industrialización para la Sustitución de las Importaciones (ISI) que por décadas funcionó en Chile como fomento a la producción y al comercio.

Si bien es cierto, esto trajo consigo la efectiva industrialización de un mercado principalmente agrícola, las políticas públicas precipitadas de apertura al mercado, no dieron espacio para la formación de una mentalidad empresarial proactiva en la satisfacción de sus necesidades organizacionales.

Asimismo, estas posturas se enfrentan a decisiones más reactivas frente a la agresividad competitiva externa, decisiones que se basan más en la intuición que en informaciones precisas externas, en concordancia a una ilusión de control de parte de los administradores y empresarios, respecto a los decisiones de sus subordinados, dejando poco espacio a la creatividad de la organización en su totalidad.

Esta tendencia “intuitiva”, en las decisiones de negocios, desecha el uso de tecnologías y sistemas de información de los cuales el empresario desconfía, en primer lugar por poca capacidad técnica en general, y debido a los altos costos de financiamiento, lo que se suma a una ausencia de sistemas de control de gestión, lo cual influye en una merma de las eficiencias que podrían lograr en sus sistemas productivos, y oportunidades de mejora de la competitividad desechadas

Las características culturales del empresario chileno en su conjunto, no son muy diferentes (a juicio de los investigadores entrevistados) a las que hay en el resto de Latinoamérica, pero si ponen el acento en la desconfianza y baja autoestima del chileno en general.

La comparación para ellos, es más práctica a nivel de continentes, que entre países de la región, mencionando casos como en Norteamérica, donde los empresarios, y en general, la comunidad, se preocupa de tecnificarse más en lo que se consideran eficientes, logrando eficiencias productivas en escala, y con una visión del empresario como gestor de progreso, más que una desconfianza en desconfianza hacia ellos, lo que se traduce en políticas públicas que favorecen o colaboran al empresario.

Esta confianza se deduce de las facilidades en el acceso a financiamiento, y apoyo técnico para “levantarse” cuando sufren caídas en su desempeño, facilitando las quiebras, y el acceso a crédito tras éstas, ya que hay una mayor confianza en el espíritu emprendedor como eje de desarrollo económico y social, y, por tanto, no se castiga el acceso a estas facilidades mediante sistemas de historial financiero de las personas, sino más bien, en ayudarlos (capacitándolos) a mejorar dicho desempeño.

- *Propósitos de emprendimiento*

En general, el panel está de acuerdo en que el principal driver de emprendimiento en Chile es la necesidad más que la oportunidad, (en concordancia al último reporte del GEM, 2009).

Los expertos opinan transversalmente que los aspectos generales observados como propósito para iniciar una empresa, se centran en la realización personal, explicada como búsqueda de felicidad, en la línea de que el empresario siente la necesidad de hacer lo que mejor sabe, autónomamente, por medio de una empresa propia.

Control de tiempos, libertad social, autonomía para tomar oportunidades, y sobre todo, ganas de realizar proyectos por su propia cuenta e independencia es lo que busca el emprendedor en Chile.

Sin embargo, hay un factor asociado que, aunque se tienda a considerarse como cliché (a juicio de los entrevistados) es importante para el emprendedor chileno, y ese factor es “dar trabajo”, lo cual no necesariamente asocian con dar trabajo un compromiso social filantrópico, sino que surge como una necesidad sobre el círculo personal más cercano, sea el familiar, laboral o de amistad.

Esto se vincula necesariamente con otro propósito identificable: generar mayores ingresos, por medio del propio trabajo, y que de éstos sean partícipes quienes el empresario considere generadores de valor, sea su círculo cercano como sus trabajadores con mayor compromiso en su trabajo.

El emprendimiento por necesidad tiene una directa relación a juicio de los entrevistados, por cuanto es el principal componente de la motivación emprendedora: necesidad de logro, necesidad de ingresos, necesidad de reconocimiento, de satisfacer necesidades no cubiertas o necesidad de autonomía.

Estos factores son considerar preponderantes, ya que (observa el panel) el empresario siente que trabajando “apatronado” no pueden lograr estos objetivos, observando al trabajador dependiente como un ratón en una rueda persiguiendo infructuosamente su alimento, como se han mencionado en los foros de emprendimiento y liderazgo organizados en la facultad por uno de nuestros entrevistados.

Es importante en este sentido el rol que se autoasigna el empresario como ente de desarrollo, no sólo en ingresos, sino que a nivel personal, tomando la responsabilidad emocional de sentirse “influenciador” en las vidas de quienes compone su entorno cercano.

En resumen, se puede señalar, que los entrevistados ven en el emprendedor chileno, a alguien con una visión de que faltan necesidades por satisfacer (personales o no) y que como dependiente no los puede solucionar, porque no se le dá espacio dentro de las organizaciones para lograrlo, ya que ve en la empresa independiente, la oportunidad de proyectarse como persona en una forma de trabajar, en valores y visión propia de un negocio.

En gran medida, la “independencia y autonomía”, a juicio de los expertos, pasa a ser una mera ilusión, ya que las PYMES surgidas en Chile vienen a satisfacer requerimientos (como proveedores) de empresas mayores, o a satisfacer mercados altamente centrados en el cliente final, como el comercio y servicios personales, lo cual, plantean, convierte la dependencia de un “patrón” a la dependencia de un “cliente”, por el alto poder de negociación de éstos.

- *Motivaciones objetivas y emocionales que unen al empresario con un empresa específica.*

En este punto el panel de expertos suelen dar opiniones encontradas sobre las reales motivaciones de un empresario de mantenerse en un negocio en particular, motivaciones que involucran principalmente razones de identificación de oportunidades de crecimiento en una industria específica, pasión por la actividad relacionada, o proyección personal.

Al ser consultados sobre las orientaciones analizadas por el trabajo de Runyan et al (2008), tema que se introdujo en cada entrevista, muestran una clara discriminación entre una u otra orientación respecto al grado de apego a un negocio específico.



Así, la mayoría afirma que efectivamente la Orientación de Pequeña Empresa, es el que más se presenta entre los empresarios de Chile, y en particular en las PYMES de menor tamaño (que son la mayoría), las que tienden a diversificarse (si es que lo hacen) o a crecer en el mismo negocio, sin tener la capacidad observable de desligarse de un negocio ante la presencia de una oportunidad de negocio más rentable.

Estas características se confirman mayormente si la empresa es la que genera mayor ingresos entre las que pueda tener, o bien, la que mejor resultó, y en otros casos, la primera empresa que formó el empresario, sobretodo si es el negocio que le aporta mayor estabilidad financiera (aversión al riesgo), o si existe una ciega desconfianza a ser capaz de desarrollarse en otra área de negocio o industria.

- *Definición de Orientación Emprendedora y Orientación de Pequeña Empresa.*

Transversalmente el panel de expertos opina que existe en la práctica una diferenciación entre quienes siendo PYME pretenden mantenerse en ese estado (Orientación de Pequeña Empresa) y entre quienes tienen una visión más enfocada a innovar, crecer, y explorar nuevas oportunidades de desarrollo de sus empresas, o bien, explorando nuevas unidades de negocio con mejores oportunidades de crecimiento..

En este sentido, el punto de vista de la consultoría y de las organizaciones asociadas al apoyo a las PYMES, entrega una relación entre el tamaño de la empresa y la orientación de quien lleva el esfuerzo emprendedor, sea el administrador o el dueño de la empresa.

Mencionan una real relación entre la Orientación Emprendedora y las empresas de mayor tamaño dentro del espectro de PYMES chilenas, las que además son escasas. Por otro lado, una porción inferior muestra más señales de una Orientación de Pequeña Empresa, principalmente por la dificultad de crecer en condiciones de entorno más agresivas.

En esta misma línea, todos coinciden que hay una relación en el rendimiento de la empresa entre una orientación y otra, en lo que respecta al crecimiento. Así una empresa con Orientación de Pequeña Empresa, tiende a estancarse (lo que se correlaciona con el tamaño percibido de estas empresas), mientras que las empresas con Orientación Emprendedora tienden más al crecimiento, confirmando las formulaciones de Lumpkin y Dess (1996), Carland et al (1983) y Runyan et al (2008).

En esta diferenciación se centran en los objetivos que el emprendedor fija en sus empresas para sus proyecciones de largo plazo, así su frontalidad competitiva y su aversión al riesgo frente a las dinámicas de mercado.

Bajo esta visión, el panel plantea que malamente una empresa con Orientación de Pequeña Empresa tendrá una Orientación al Mercado, en los términos revisados por Kohli et al (1993), la cual sí estaría presente en una Orientación Emprendedora.

La mayoría comparte que las PYMES en Chile tienen una definición demasiado amplia, en cuanto a características propias de las empresas, (tamaño, enfoque de mercado e industria, y otros), y las orientaciones estratégicas mismas en sí mismas, tienen más variaciones, por lo que dificulta hacer una clasificación muy pragmática.

- *Relevancia de la innovación*

La proclividad a la ampliación o mejora de líneas de productos, servicios y procesos, tiene una importancia propia dentro de la actividad emprendedora, sin embargo, ésta tiende a ser más controlada entre unas empresas y otras, ajustadas a la vez por la capacidad de financiamiento de proyectos relacionados con dichas mejoras.

Aislado el problema de acceso a capitales que permitan los desarrollos planteados, surge entre los expertos calificaciones que diferencian entre las empresas con OE respecto a las que tienen una orientación OPE.

Mientras una empresa con OE, tiende a hacer efectivos estos cambios por oportunidad, las empresa con OPE, lo hacen por necesidad, la cual se describe como la condición de subsistencia de estas empresas.

Estas diferencias se relacionan con el área en el cual se desenvuelven las empresas, y sus administradores, el enfoque hacia lo conocido o lo desconocido, lo cual se relaciona con la proclividad de tomar riesgos de éstos, específicamente en relación a la aversión de explorar rumbos desconocidos (nuevos mercados en la práctica), siguiendo las definiciones de Baird y Thomas (1985), Carland et al (1984), y Naffziger et al (1996), como una forma de medición del riesgo estratégico.

En esta parte, los entrevistados coinciden en variables específicas que se dan en la práctica, como el adiestramiento al personal, la prolijidad y capacidad de aprendizaje.

La resistencia al cambio es un importante *driver* de conducta limitante de los cambios en el funcionamiento operativo de la empresa, lo cual no necesariamente se condice con un “miedo al cambio”, sino que es disfrazada bajo la ilusión de que la forma en que que lleva funcionando operativamente la empresa es la correcta y, por tanto, no cree necesario cambiar sus modelos cognitivos de conducta empresarial.

Profundizando, algunos entrevistados señalan que la gran causa de este forma de gestionar la empresa, se relaciona con un sistema paternalista imperante en la sociedad chilena y latina en general, donde las estructuras organizacionales mecanicistas son las más comunes entre las empresas, las que no permiten una generación y diseminación de inteligencia (en términos de Kohli et al, 1993), ya que no se promueve el interés en innovar entre los empleados operativos, donde las soluciones se tangibilizan, y, sobretodo, si existe un alto locus de control externo, condicionando una visión míope respecto a las reales capacidades de las que cuenta la organización en la generación de proyectos creíbles y que redunden en un mejor desempeño organizacional.

Los consultores y directivos de organizaciones pro-pyme son más categóricos al señalar que los empresarios con un alto OPE (sobre el 80% de las empresas, según

señalan a priori), “no saben lo que hacen”, y “no saben lo que necesitan”, ni menos cuando una acción es o no innovadora, aún más cuando se condicionan a dificultades en el acceso a financiamiento de proyectos, sea en acumulación de capital, como en compromisos crediticios.

- *Agresividad y proactividad competitiva*

La principal respuesta que es compartida entre los expertos, es que por lo menos las empresas con OPE no confrontan a la competencia, sino que tratan de mantener distancia frente a ésta, cambiándose de rubro si sienten que no son capaces a priori de enfrentar ataques estratégicos robustos de parte de los competidores.

Por otro lado, se confirma que para los entrevistados, depende del tamaño de la empresa, la frontalidad competitiva de ésta, lo que además se condice con la relación tamaño-orientación planteada anteriormente, en relación a la real capacidad en recursos y prácticas para hacerlo.

El alto costo de acceso a financiamiento resta capacidad de respuesta a estímulos competitivos, pero se denota que, en general, las PYMES son más agresivas que cualquier otra empresa, sobretodo considerando que en este segmento, la concentración de empresas en los mercados es menor, lo cual implica por necesidad algún grado de Orientación Emprendedora, para responder por supervivencia.

Esto se da sobretodo si existe el concepto (a juicio general) de que las empresas grandes siempre intentarán “pisotearlos”, sea en negociación como proveedores, o, como competidor, dinámicas racionales que no permiten que los empresarios analicen con calma “autoanalicen” sus acciones, sobretodo en las pequeñas empresas, donde un alto número compite por proveer a las grandes, con bajo poder de negociación, al contrario que en las grandes, donde la concentración y el poder de negociación que ésta genera, crean una ilusión de competitividad que no la habría, y una ausencia del estado en el regulamiento de las acciones oligopólicas en que incurren, a juicio de algunos expertos del panel.

En el caso de diferencias en la respuesta, según tamaño, hay discrepancias entre cómo responden y se exponen a la agresividad competitiva de los mercados. Todos los entrevistados observan una alta frontalidad competitiva en las empresas con OE, lo cual se acota, desde el punto de vista de académicos, promotores y levantadores de proyectos, a las empresas grandes, debido que están en condiciones más favorables de enfrentar con mayor control el riesgo de conductas agresivas, al tiempo que en las más pequeñas observan un mayor conservadurismo en las posturas estratégicas.

Por otro lado, desde las políticas públicas, empresarios y académicos, ven en la necesidad de sobrevivir y crecimiento en nichos específicos, que las empresas de menor tamaño entre las PYMES tienen una mayor agresividad competitiva, dado el número de competidores, mientras que en las de mayor tamaño, la menor cantidad de competidores, lo cual descansa en la ausencia de mayor desarrollo técnico y de la poca diferenciación de entre sus competidores.

A juicio de este último grupo de entrevistados, aún cuando estos empresarios (los más grandes del rango) realizan grandes inversiones en mejoras de calidad de servicio interno y de eficiencia de procesos, esto no es consecuencia de una búsqueda de innovación, sino más bien, en cumplimiento de exigencias de los clientes, lo cual es válido para las empresas locales.

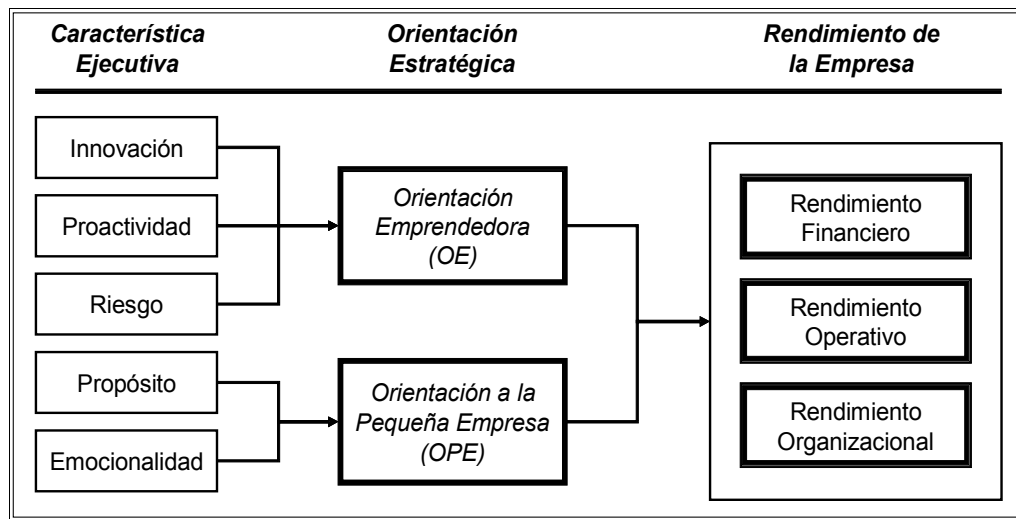
Sin embargo, a pesar de esta divergencia, en las empresas exportadoras, de entre las PYMES, observan que éstas lograron exportar porque ganaron en el mercado local, a consecuencia (a intuición general), de haber sido competitivo, o bien, haberse concentrado en nichos, lo que requirió un alto esfuerzo emprendedor en innovación como factor diferenciador, mientras que en el resto de las empresas se tiende a ser más prospectiva o reactiva, en términos competitivos de Porter (1980).

## 2. Etapa Cuantitativa

### **Desarrollo del Modelo de Medición**

El modelo de medición de orientación estratégica se basa principalmente en los constructos formulados por Runyan et al (2008), redefinidos en sus dimensiones tanto por la revisión literaria de fuentes académicas relacionadas, como por el complemento mediante fuentes propias y la investigación cualitativa basada en entrevistas personalizadas a expertos chilenos, generando un modelo conceptual, el cual se muestra en la *figura 7*.

*Figura 7: Modelos de Orientación Estratégica y Rendimiento*



Cada orientación (*OE*, *OPE*) deberá ser explicada por sus correspondientes variables de medición -formuladas en la encuesta- que corresponden a afirmaciones cualitativas, cuantificadas mediante escala *Likert* de 5 puntos, con la excepción del constructo de *Rendimiento*, el cual está cuantificado en escala *Likert* de 7 puntos.

### **Medición de Orientación Estratégica**

Las preguntas tanto de Orientación Emprendedora (Entrepreneurial Orientation) como de Orientación de Pequeña Empresa (Small Business Orientation) fueron reformuladas a partir de una relación dicotómica. Esto se tradujo en una escala de razón *Likert* de 5 puntos, que tiene la capacidad de cuantificar respuestas altamente cualitativas, para los indicadores de ambas orientaciones (cuadros 4 y 5).

Finalmente, las preguntas relacionadas a la medida de trascendencia “Proyección temporal”, también fueron planteadas en una escala de razón *Likert* de 5 puntos (cuadro 6).

*Cuadro 4: Variables Exógenas Orientación Emprendedora (OE)*  
*Atributos a evaluar*

\* [Indicador Característico] ([Puntuación]) v/s [Indicador no Característico] ([Puntuación])

\*\* Puntuación : (+) si es una alta puntuación en la escala empleada en el indicador, (-) si no.

<b>1. INNOVACIÓN</b>	<b>Variable (INN<sub>i</sub>)</b>	<b>Error (e<sub>i</sub>)</b>
Intenso en Investigación y Desarrollo (-) v/s bajo en Investigación y Desarrollo (+)	INN1	e1
Innovación en líneas de Productos (-) v/s Mantención de líneas de productos (+)	INN2	e2
<b>2. PROACTIVIDAD</b>	<b>Variable (PRO<sub>i</sub>)</b>	<b>Error (e<sub>i</sub>)</b>
Postura Proactiva (+) v/s Postura Reactiva (-)	PRO1	e3
Estructura Organizacional Orgánica (+) v/s Estructura Organizacional Mecanicista (-)	PRO2	e4
Pasividad Competitiva (+) v/s Agresividad Competitiva (-)	PRO3	e5
<b>3. RIESGO</b>	<b>Variable (RIS<sub>i</sub>)</b>	<b>Error (e<sub>i</sub>)</b>
Proclividad al riesgo patrimonial (-) v/s Aversión al riesgo patrimonial (+)	RIS1	e6
Proclividad al riesgo del entorno (-) v/s Aversión al riesgo del entorno (+)	RIS2	e7
Indiferente a incertidumbre en decisiones (-) v/s Aversión a incertidumbre en decisiones (+)	RIS3	e8

**Cuadro 5: Variables Exógenas Orientación de Pequeña Empresa (OPE)**

*Atributos a evaluar*

\* [Indicador Característico] ([Puntuación]) v/s [Indicador no Característico] ([Puntuación])

\*\* Puntuación : (+) si es una alta puntuación en la escala empleada en el indicador, (-) si no.

<b>4. PROPÓSITO</b>	<b>Variable (PPOi)</b>	<b>Error (ei)</b>
Autonomía y relación con vida personal (+) v/s Relación laboral o dependiente (-)	PPO1	e9
Estabilidad en el mercado (-) v/s Crecimiento en el mercado (+)	PPO2	e10
Objetivo de realización personal (+) v/s Objetivo de realización financiera (-)	PPO3	e11
Alta relevancia en el ingreso (+) v/s Baja relevancia en el ingreso (-)	PPO4	e12
<b>5. ASPECTOS EMOCIONALES</b>	<b>Variable (EMOi)</b>	<b>Error (ei)</b>
Proyección de personalidad (+) v/s Distancia personal respecto a la empresa (-)	EMO1	e13
Relación Familiar (+) v/s Relación Laboral (-)	EMO2	e14
Relación afectiva con su actividad (+) v/s Relación objetiva con la actividad (-)	EMO3	e15

**Cuadro 6: Variables de Moderación Exógenas Proyección Temporal (Oportunismo)**

*Atributos a evaluar*

\* [Indicador Característico] ([Puntuación]) v/s [Indicador no Característico] ([Puntuación])

\*\* Puntuación : (+) si es una alta puntuación en la escala empleada en el indicador, (-) si no.

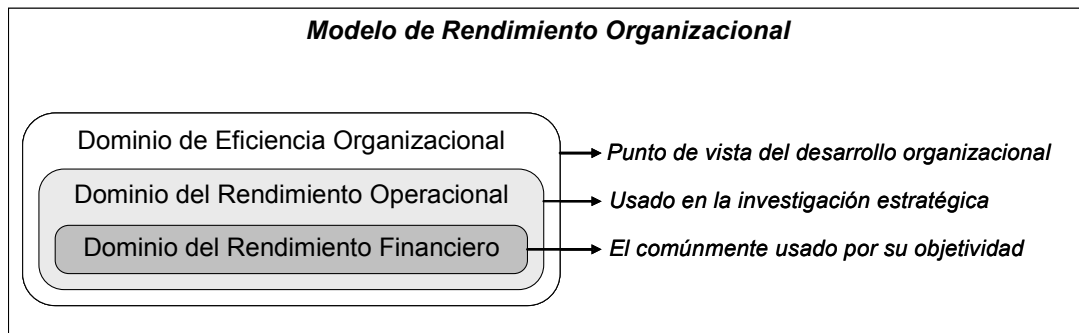
<b>6. PROYECCIÓN TEMPORAL</b>	<b>Variable (TPOi)</b>
Corto ciclo de vida asociado al negocio (+) v/s planes de largo plazo (-)	TPO1
Orientado a rentabilizar a corto plazo (+) v/s No Orientado a rentabilidad (-)	TPO2
Proclive a negocios cortos y a los cambios de giro (+) v/s Preferencia por la estabilidad en un negocio (-)	TPO3
Permanente observador de oportunidades de negocio (+) v/s medida de incursión (-)	TPO4



## Medición de Rendimiento

Venkatraman y Ramanujam (1986) desarrollaron una visión del Rendimiento Organizacional en el cual se contemplaban tres aspectos, cada uno circunscrito entre sí tal como aparece en la *figura 8*.

*Figura 8: Modelo de Venkatraman y Ramanujam (1989)*



Los autores citados plantean dos dimensiones de medición: Financiera y Operacional, las cuales en su conjunto determinan el Rendimiento Organizacional.

Si bien la idea es utilizar una medición cuantificable objetiva para el Rendimiento, la falta de capacidades técnicas en gran parte de las empresas chilenas hace difícil su obtención, lo cual limita la posibilidad de considerar información estricta del tipo “crecimiento anual”, “resultados operacionales”, etc. (Runyan et al, 2008).

Por este motivo, considerando las dimensiones modeladas por Venkatraman y Ramanujan (1986), se utilizaron mediciones subjetivas, en base a las percepciones comparativas de rendimiento respecto a la empresa de los encuestados.

Estas preguntas fueron formuladas en base a 3 fuentes de comparación de rendimiento, que deberían generar un proxy adecuado para el rendimiento: resultado respecto a sí mismos en el tiempo, resultado respecto al mayor competidor, y resultado respecto a las empresas similares dentro de la misma industria, explicadas detalladamente a continuación y calificadas según el *cuadro 7*.

- *REN1 :“Resultado respecto a sí mismos”*

Comparación financiera histórica de la empresa. Esta variable busca observar el crecimiento experimentado en base al cumplimiento de metas, de modo de identificar qué tipo de empresas tienen un mejor rendimiento, que podría ser el resultado de un aumento en el volumen de ventas o de ingresos.

- *REN2: “Resultados respecto al mayor competidor”*

Comparación ante la empresa cuyo enfrentamiento estratégico es el más frontal dentro de la industria, atacando incluso los mismos segmentos de mercado, sin ser necesariamente de líneas de productos o servicios similares. Esta variable busca determinar la distancia en ventajas competitivas, brindando por tanto una evaluación del desempeño como organización.

- *REN3: “Empresas similares de la industria”*

Comparación ante empresas con similares líneas de productos y servicios, que sean similares en tamaño y público objetivo. Esta variable aísla efectos sobre la industria, y se concentra más en las diferencias en el rendimiento operativo de la empresa.

*Cuadro 7: Variables Exógenas Rendimiento (REN)*

*Atributos a evaluar*

\* [Indicador Característico] ([Puntuación] / [Aspecto a evaluar])

\*\* Puntuación : (+) si es una alta puntuación en la escala empleada en el indicador, (-) si no.

<b>7. RENDIMIENTO</b>	<b>Variable (REN<sub>i</sub>)</b>	<b>Error (e<sub>i</sub>)</b>
Rendimiento favorable en relación a años anteriores (+) (Rendimiento financiero)	REN1	e20
Rendimiento favorable en relación a mayor competidor (+) (Rendimiento Organizacional)	REN2	e21
Rendimiento favorable en relación a empresas similares (+) (Rendimiento Operacional)	REN3	e22

### Modelo de Ecuaciones Estructurales

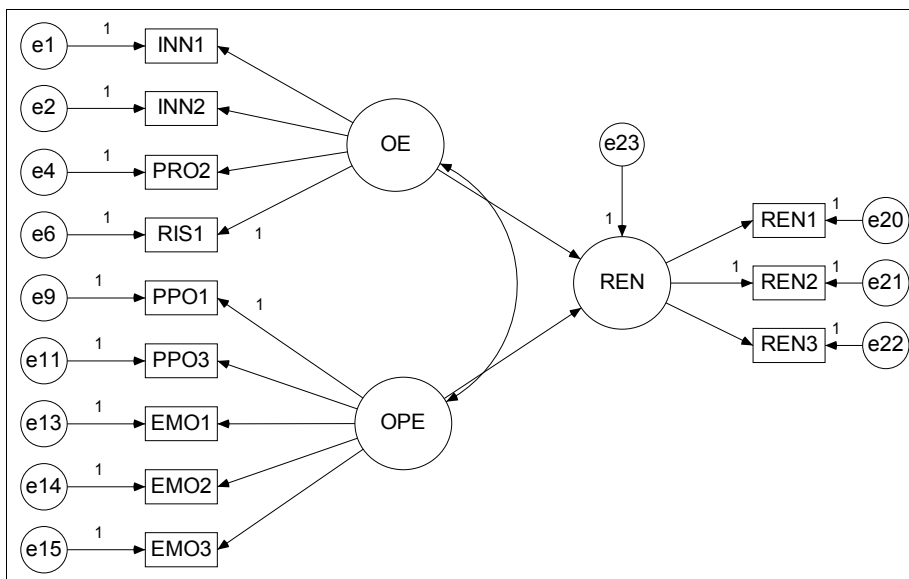
El modelo propuesto para la evaluación de la orientación estratégica de las PYMES en Chile se analizará mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales de primer orden, considerando como variables latentes independientes sólo las orientaciones, sin incluir las dimensiones a las que se asocian los indicadores.

Esta forma simplificada nos permite evaluar de forma directa la relación de los indicadores con las orientaciones (ver *cuadro 8*), del modo en que lo hace Runyan et al (2008), y estableciendo directamente la relación causal de rendimiento (ver *figura 9*).

Cuadro 8: Cuadro resumen de variables modelo de ecuaciones estructurales

Variables latentes		
Independientes		Dependiente
OE	OPE	REN
Indicador / error	Indicador / error	Indicador / error
INN1 / e1	PPO1 / e9	e23
INN2 / e2	PPO2 / e10	(error endógeno)
PRO1 / e3	PPO3 / e11	REN1 / e20
PRO2 / e4	PPO4 / e12	REN2 / e21
PRO3 / e5	EMO1 / e13	REN3 / e22
RIS1 / e6	EMO2 / e14	
RIS2 / e7	EMO3 / e15	
RIS3 / e8		

Figura 9: Diagrama de Relaciones Causales - Modelo de Indicadores



### **Hipótesis de Medición**

En base a la revisión literaria y al contexto definido por la investigación cualitativa, se enuncian las siguientes hipótesis de investigación:

#### **Medición de OE**

H1: *La medición de las variables de innovación, proactividad y riesgo determinan indicadores positivos y significativos del constructo latente de Orientación Emprendedora.*

#### **Medición de OPE**

H2: *La medición de las variables de propósito y aspectos emocionales determinan indicadores positivos y significativos del constructo latente de Orientación de Pequeña Empresa.*

#### **Medición de OE vs OPE**

H3: *La Orientación Emprendedora, la Orientación de Pequeña Empresa son constructos distintos.*

#### **Medición de Rendimiento**

H4: *La Orientación Emprendedora y la Orientación de Pequeña Empresa son predictores positivos y significativos del rendimiento de las pequeñas empresas en Chile.*

#### **Trascendencia de Oportunismo**

H5: *El impacto de las orientaciones estratégicas OE y OPE en el rendimiento es influenciado por el grado de Oportunismo.*

### **Marco muestral**

A lo largo de la presente investigación, se ha planteado a las PYMES chilenas en su conjunto como objeto del análisis, independiente de la clasificación por cantidad de empleados o por volumen de ventas, parámetros que utilizaremos posteriormente sólo a modo de complemento para efectos de comparación o conclusiones finales.

En particular, dado que uno de los objetivos de nuestro estudio es investigar el impacto de la Orientación Estratégica sobre el Rendimiento de las PYMES, es interesante observar -en términos macroeconómicos- el peso de cada uno de los sectores de la economía nacional respecto al PIB total del país (ver *cuadro 9*).

*Cuadro 9: Producto interno bruto por clase de actividad económica, 2003-2006*

<b>Actividad</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006 (1)</b>
Industria Manufacturera	8.398.990	8.985.620	9.520.422	<b>9.866.801</b>
Servicios Financieros y Empresariales (2)	7.650.975	8.252.215	8.946.350	<b>9.454.266</b>
Servicios Personales (3)	5.911.639	6.112.124	6.315.976	<b>6.539.881</b>
Comercio, Restaurantes y Hoteles	4.950.883	5.313.188	5.764.234	<b>6164036</b>
Transporte y Comunicaciones	4.711.435	4.970.811	5.313.540	<b>5.656.641</b>
IVA , Derechos de Importación	4.296.089	4.744.223	5.218.563	<b>5.600.945</b>
Minería	4.321.571	4.585.327	4.406.827	<b>4.408.742</b>
Construcción	3.531.382	3.645.945	4.014.702	<b>4.167.457</b>
Propiedad de vivienda	2.977.723	3.055.122	3.156.331	<b>3.258.346</b>
Administración Pública	2.214.717	2.264.251	2.349.883	<b>2.427.116</b>
Agropecuario-silvícola	1.842.431	1.994.737	2.179.570	<b>2.307.651</b>
Electricidad, Gas y Agua	1.461.211	1.501.677	1.547.224	<b>1.666.751</b>
Pesca	627.436	747.248	754.243	<b>681.376</b>
Menos: Imputaciones Bancarias	-1.740.067	-1.925.668	-2.225.221	<b>-2.451.055</b>
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>51.156.415</b>	<b>54.246.819</b>	<b>57.262.645</b>	<b>59748954</b>
(1) Cifras preliminares				
(2) Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas.				
(3) Incluye educación y salud, pública y privada y otros servicios.				

*Fuente: Banco Central*

Se han ordenado los sectores en forma descendente, según los datos preliminares de 2006, para tener una idea aproximada de qué tan importante es el aporte de cada uno al total nacional, y así considerar la presencia de empresas de los sectores más importantes en nuestra población de estudio.

Idealmente las empresas que accedieron a responder la encuesta de investigación, deben estar entre los sectores de mayor peso.

Debido a la naturaleza del estudio, ante la necesidad de tener un acceso más directo hacia los lugares de toma de decisiones estratégicas, se escogió a la ciudad de Santiago como fuente de información, por concentrar las oficinas centrales del 76,67% de las empresas en Chile (según los registros de Sofofa, 5331 de un total de 6953).

### ***Procedimiento de recolección de datos***

La selección de muestra se desarrolló aleatoriamente (en todas sus partes, bajo el principio de normalidad multivariante), dentro del universo de empresas registradas en el Directorio Industrial de Chile 2008<sup>2</sup>, ubicadas en Santiago.

El proceso de recolección de contactos se efectuó ingresando los datos uno a uno, gracias a lo cual se obtuvo una muestra final de 2208 empresas previamente depuradas (eliminando las grandes empresas que escapan a nuestro marco objetivo).

Las empresas fueron contactadas vía correo electrónico para participar de la investigación a través de la aplicación de una encuesta en formato web. La encuesta se realizó vía internet, mediante el sistema de *www.encuestafacil.com*, por su simplicidad en el diseño de la encuesta, su capacidad de almacenamiento, y, sobretodo porque su relación precio-calidad para la investigación fue muy conveniente (gratis).

---

2 Base de Datos Pública de la SOFOFA  
[http://www.sofofa.cl/Net/DirectorioIndustrial/Consulta/WebForms/Buscar.aspx?prm\\_idioma=ESP](http://www.sofofa.cl/Net/DirectorioIndustrial/Consulta/WebForms/Buscar.aspx?prm_idioma=ESP)

La tasa de respuesta esperada, dada la plataforma escogida, es del orden de un 2% a un 3% (Simsek et al, 2005), y adicionalmente se complementó la muestra con la inclusión de contactos de PYMES obtenidos directamente gracias a los expertos que formaron parte del panel de entrevistados.

Como se detalló previamente, se cuenta con 19 preguntas dentro del modelado, de las que 4 corresponden al nuevo constructo de Orientación Oportunista. El resto (15) corresponden a una reformulación de las variables de Orientación Emprendedora (8) y Orientación de Pequeña Empresa (7).

Para equilibrar los requerimientos del modelo con el marco muestral, se estableció un mínimo de respuestas válidas de 5 encuestas por parámetro medido (Williams et al, 2004, Hair et al, 1999), respondidas por empresas que correspondan a la clasificación de PYMES.

Considerando que son 15 preguntas de medición de Orientación, más 3 de rendimiento, suman 18 parámetros. Siguiendo la línea de Hair et al (1999)<sup>3</sup>, se tiene que el mínimo de respuestas correctamente recogidas debe ser de 80, como el mínimo recomendable para una correcta especificación del modelo, tomando el supuesto de normalidad, lo cual es coincidente con la cantidad de empresas que cubre el marco muestral.

---

3 Hair et al (1999) recomiendan un mínimo de 5 respuestas por indicador a especificar.

### III. RESULTADOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO

A continuación se expondrán las características principales de las empresas que fueron capaces de contestar correctamente la encuesta que fue solicitada vía mail, en base a la base e datos del Directorio Industrial de Chile, elaborado por la SOFOFA.

La cantidad de respuestas logradas por medio de la encuesta electrónica fue de un total de 110, de las cuales sólo 99 fueron correctamente respondidas

Es interesante observar algunas características que definen a la muestra. Adicionalmente a la investigación cuantitativa basada en el modelo de medición, se consultaron otros datos que permitan situar a la investigación en el contexto de las empresas.

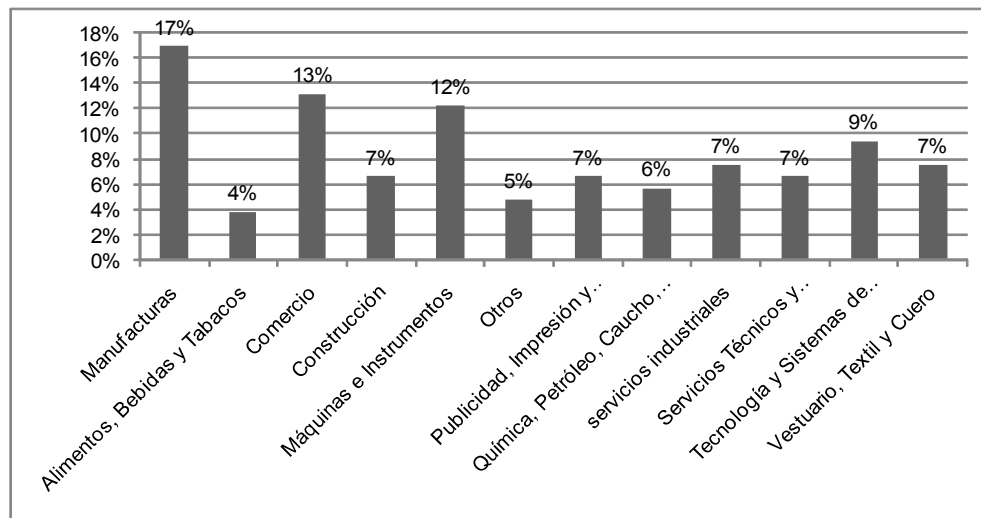


## 1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

### **Sector de la economía**

De la muestra se obtiene un resultado de estratificación relativamente uniforme y representativo de la realidad chilena (ver *figura 10*), marcando la mayor proporción la industria de las manufacturas (17%), seguida de cerca por el sector de comercio. Sin embargo, cabe señalar que en un número no despreciable corresponde a manufacturas de bajo valor agregado, y que, en gran parte, corresponden más bien a manufacturas industriales que a aquellas de consumo masivo.

*Figura 10: Distribución de la muestra, por sectores de la economía*

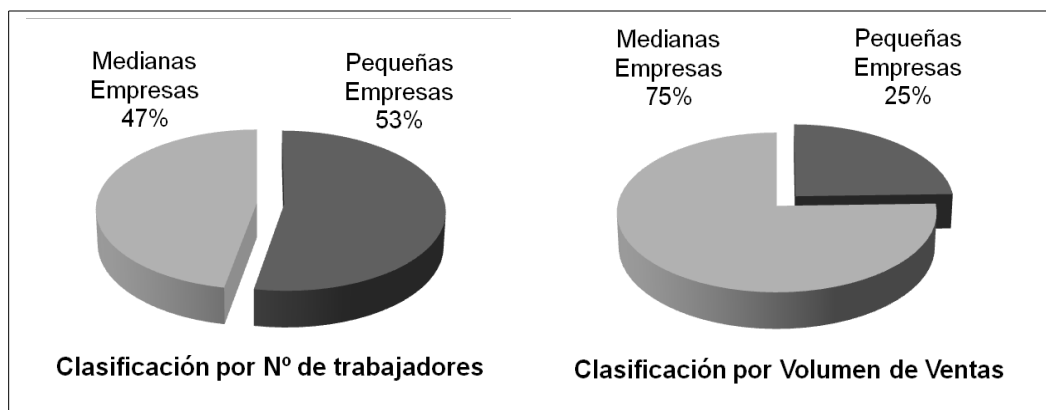


### **Tamaño de la empresa**

La clasificación de las empresas se realizó mediante los criterios de número de trabajadores y volumen de ventas (ver *figura 11*).

En la caracterización de la muestra se puede observar que, por cantidad de empleados, 83 empresas son clasificadas como pequeñas (75,45%) y 27 son clasificadas como medianas (24,54%).

Figura 11: Clasificación de la muestra



En tanto, por nivel de ventas, el 53,0% de las empresas son clasificadas como pequeñas (entre 2.401 UF y 25.000 UF en nivel de ventas anuales) y el restante 47,0% de las empresas caían en la clasificación de medianas (entre 25.001 UF y 100.000 UF en nivel de ventas anuales).

Como resultado de la confrontación de ambas mediciones, Comparativamente se puede afirmar que en Chile las empresas son más intensivas en fuerza laboral que en capital, lo cual dista en forma importante de las caracterizaciones de la industria en el que se basó el estudio de Runyan et al (2008).

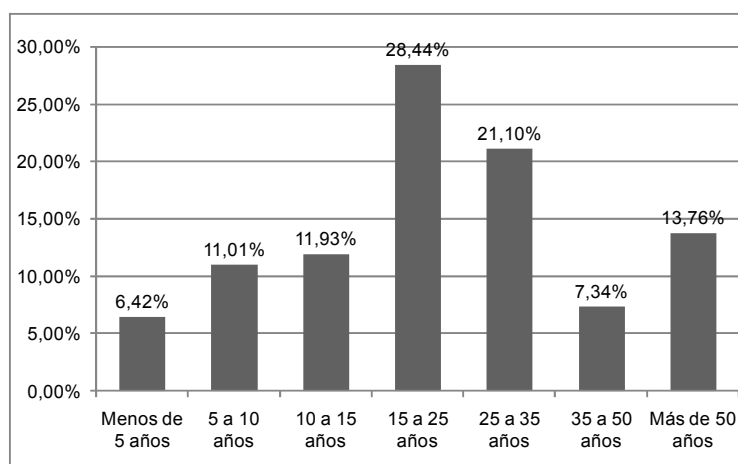
### **Ciclo de vida**

Respecto a la antigüedad del negocio (ver figura 12), tuvimos la oportunidad de ver una gama bastante variada en la muestra, que se traduce en los siguientes resultados: menos de 5 años (6,42%); 5 a 10 años (11,01%); 10 a 15 años (11,93%); 15 a 25 años (28,44%); 25 a 35 años (21,10%); 35 a 50 años (7,34%) y más de 50 años (13,76%).

De acuerdo a esta figura, se puede establecer que cerca de la mitad de las empresas encuestas, surgieron posteriormente al gobierno de Salvador Allende

(49,54%), pero en forma más relevante, en la época posterior a la crisis económica de 1982 y antes de 1992, coincidentemente con el gobierno del General Augusto Pinochet y los primeros años de la concertación en el poder ejecutivo de Chile. En los años posteriores se puede entender un descenso del emprendimiento, lo cual puede confirmar más bien una consolidación de las empresas formadas post-crisis.

Figura 12: Ciclo de vida de la empresa



### **Estabilidad de la empresa**

Finalmente, un aspecto interesante es observar la estabilidad de la empresa, lo que consultamos a través de 3 aspectos (ver figura 13):

Al consultar si la empresa había cambiado de dueño: el 81,0% nunca lo había hecho; el 13,0% había cambiado en una ocasión; y el restante 6,0% lo había hecho en más de una ocasión.

Al consultar si la empresa había cambiado de rubro: el 84% nunca lo había hecho; el 10,0% había cambiado en una ocasión; y el restante 6,0% lo había hecho en más de una ocasión.

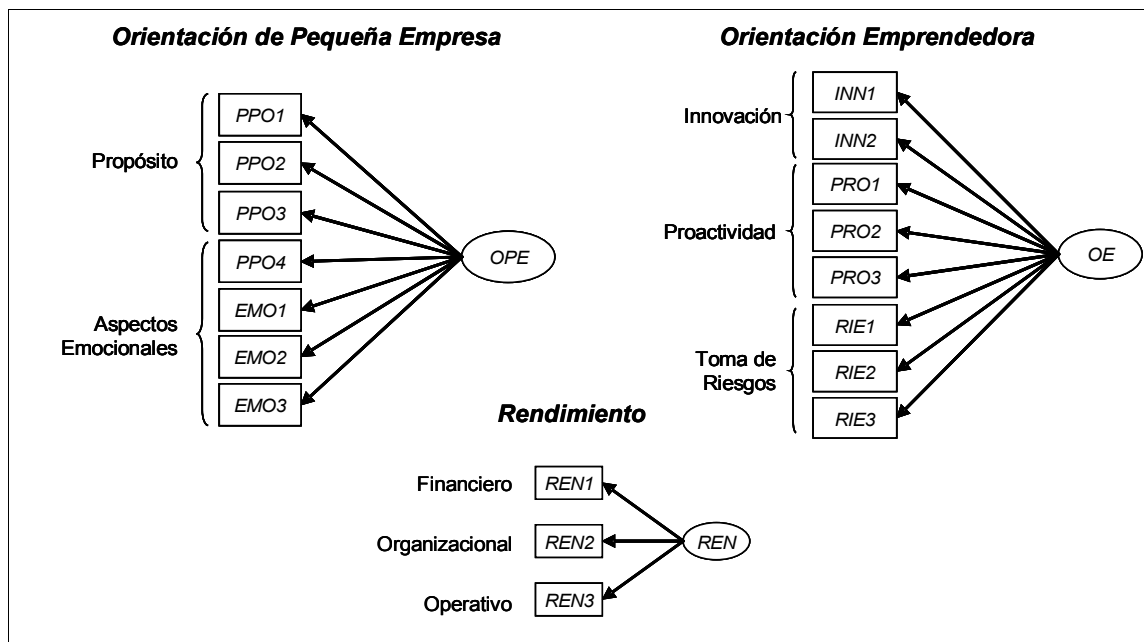
Al consultar si la empresa había estado en riesgo de quiebra: el 67% nunca lo había estado; el 22,0% lo había estado en una ocasión; y el restante 11,0% lo había estado en más de una ocasión.

## 2. MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

### Estimación de Variables Latentes

Como se explica en la sección Modelo de Ecuaciones Estructurales de este mismo documento, se busca mediante SEM contemplar el impacto de una serie de indicadores sobre variables latentes identificadas como Orientación Emprendedora, Orientación Pequeña Empresa y Rendimiento cuyas dimensiones e indicadores se ven en la *figura 13*. Y adicionalmente se busca también determinar el impacto de las dos primeras sobre la tercera.

Figura 13: Dimensiones e Indicadores de observación



En forma complementaria, se segmentó el total de la muestra entre los elementos con altos valores entre los indicadores de Proyección Temporal, y los elementos con bajos valores en la misma. Para ambos grupos, aplicamos el modelado SEM.

El proceso de obtención de resultados, comienza por generar una adecuada planilla de datos, que está estructurada de la siguiente forma:

- Se generó un documento consolidado con los datos de las 110 encuestas aplicadas, de acuerdo al formato exigido por los software de aplicación utilizados para obtener resultados.
- Se corrigió el signo aditivo de los valores de las muestras, para los indicadores que lo requerían, esto es, los valores de INN1, INN2, PRO3, RIE1, RIE2, RIE3 y PPO2. Este paso es necesario ya que los valores altos de cada indicador deben representar el sentido del concepto que buscan interpretar, de acuerdo a la revisión literaria que nos permite contar con un marco teórico que apoya la generación de la encuesta.
- Se ordenó la base de datos bajo el filtro primario de la industria, el filtro secundario del tamaño de la empresa y el filtro terciario de la cantidad de años de la empresa. Hacemos esto para mejorar el paso posterior.
- Se imputó, mediante el método de media de los valores adyacentes suministrado por el software SPSS, los valores perdidos de la muestra. De esta forma, contamos con un set de datos completo para el análisis.
- Se descartó parte de la muestra, correspondiente a 11 casos erróneos bajo nuestro criterio de investigación. Estos casos correspondieron a aquellos en que las respuestas mostraban la mayor varianza entre los indicadores de una misma categoría y, por ende, no otorgaban ningún sentido a los constructos en estudio. Los 11 casos, respectivamente, correspondieron a problemas con los conceptos de: Emocionalidad (1), Innovación (3), Propósito y Emocionalidad (1), Proactividad (1), Proactividad y Emocionalidad (1), Propósito (2), Riesgo (2).

- Se segmentó la muestra entre los casos de alta proyección temporal y los casos de baja proyección temporal. Para evaluar la confiabilidad de este filtro, se utilizó el software SPSS aplicado sobre los 4 indicadores encuestados. Este proceso se hizo en el siguiente orden lógico:
- Se realizó un análisis factorial exploratorio para observar las comunalidades de los indicadores TPO1, TPO2, TPO3 y TPO4, determinando así cuáles son los mejores indicadores que explican la varianza del concepto de proyección temporal. Tras el proceso, observamos que lo mejor es quedarse sólo con TPO2 y TPO3, como muestra el *cuadro 10*.

*Cuadro 10: Resultados AFE para dimensión de Temporalidad*

Comunalidades	
	Inicial
TPO1	,025
TPO2	,095
TPO3	,098
TPO4	,019

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

- Se calculó el promedio de TPO2 y TPO3, sobre los 99 datos de la muestra. Luego se calculó el máximo valor entre TPO2 y TPO3. Y posteriormente, se ordenó la base de datos de 99 casos, en forma ascendente, mediante los 2 filtros anteriores, lo que nos permitió segmentar la muestra entre 33 casos de alta proyección temporal y 66 casos de baja proyección temporal.

Finalmente, ante estos antecedentes, se podrá para evaluar la consistencia de los indicadores del modelo SEM, a través de la observación de la consistencia sobre los conceptos, mediante el cálculo de los Alpha de Cronbach y de la observación del Análisis Factorial Exploratorio de los indicadores, para posteriormente realizar el Análisis Factorial Confirmatorio conducente a los resultados del modelo SEM..

### **Evaluación de los Constructos: Análisis Factorial Exploratorio**

Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio para ir determinando qué indicadores son los que no corresponden a los conceptos en estudio, de tal forma de descartarlos para obtener resultados más consistentes.

Al solicitar a SPSS la matriz de factores rotados (resultados en *cuadro 11*), para la búsqueda de 2 factores (que en nuestro estudio corresponderían a Orientación de Pequeña Empresa y a Orientación Emprendedora).

*Cuadro 11: Resultados de Rotación Varimax de factores*

	Factor	
	1	2
INN1	-,015	,371
INN2	,203	,731
PRO1	,188	,127
PRO2	,340	,507
PRO3	-,629	,017
RIE1	-,029	,588
RIE2	-,557	-,053
RIE3	-,415	,263
PPO1	,463	-,041
PPO2	-,354	-,143
PPO3	,299	-,363
PPO4	,525	-,043
EMO1	,348	-,015
EMO2	,205	-,457
EMO3	,625	-,114

Método de extracción: Máxima verosimilitud.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Dados estos resultados los elementos a descartar serían:

- Orientación de Pequeña Empresa (factor 1): PPO2, EMO2, PPO3, EMO1 y PPO1 dado que son todos valores bajo 0.500

- Orientación Emprendedora (factor 2): RIE2, PRO3, PRO1, RIE3 e INN1 dado que son todos valores bajo 0.500

A continuación, para determinar si efectivamente estos descartes de indicadores son confiables, se procedió a calcular los Alpha de Cronbach para cada uno de los factores (*cuadro 12*), considerando inicialmente a todos los indicadores, y luego posteriormente a los indicadores que permanecieron tras el proceso de descarte.

*Cuadro 12: Test de confiabilidad de los factores  
OPE (PPO1, PPO2, PPO3, PPO4, EMO1, EMO2, EMO3)  
OE (INN1, INN2, PRO1, PRO2, PRO3, RIE1, RIE2, RIE3)*

<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>Todos los datos (n=99)</b>	<b>Alta proyección temporada (n=33)</b>	<b>Baja proyección temporal (n=99)</b>
<b>Orientación de Pequeña Empresa</b>	0,412	0,298	0,486
<b>Orientación Emprendedora</b>	0,477	0,604	0,350

Se observa entonces, que en general, los conceptos no alcanzan el nivel de confiabilidad necesarios o aceptados por la Academia (se requiere un valor superior a 0,5 para ser considerado aceptable y un valor superior a 0,7 para ser considerado bueno).

Sin embargo, esto no quiere decir que el test haya sido malo. Lo más probable, es que la observación de los componentes por separado no sea suficiente para alcanzar confiabilidad dado que en la mayoría de los casos sólo contamos con 2 indicadores, que no necesariamente apuntan con la suficiente fuerza al concepto buscado, dado que el contexto de la muestra chilena puede implicar otros indicadores que no fueron considerados (Yu, 2000).

De todas maneras, esta situación mejora ostensiblemente al evaluar los factores, tras el descarte de los indicadores que nos sugirió el Análisis Factorial Exploratorio (*cuadro 13*).



*Cuadro 13: Test de confiabilidad de los factores*

*OPE (PPO4, EMO3)*

*OE (INN2, PRO2, RIE1)*

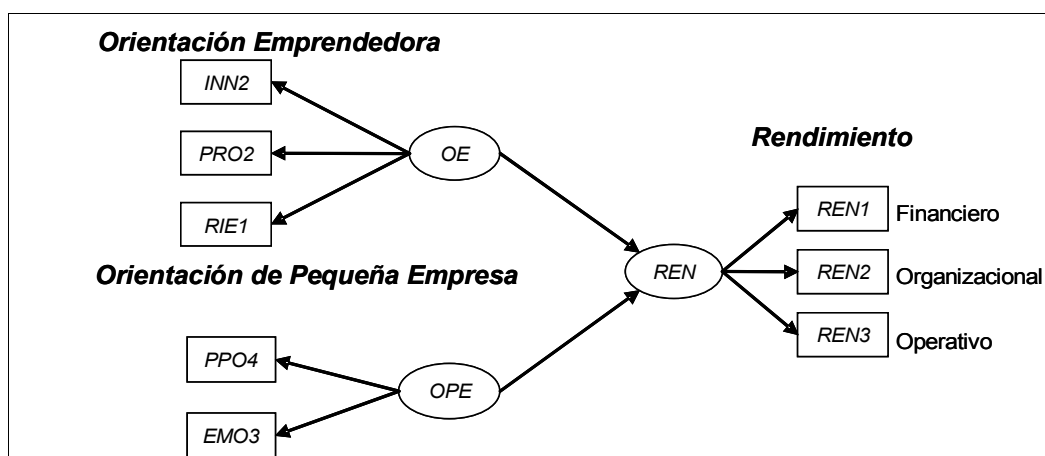
<b>ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>Todos los datos (n=99)</b>	<b>Alta proyección temporada (n=33)</b>	<b>Baja proyección temporal (n=99)</b>
<b>Orientación de Pequeña Empresa</b>	0,622	0,683	0,561
<b>Orientación Emprendedora</b>	0,663	0,793	0,448

Efectivamente, la confiabilidad de la medición mejoró, y por tanto, se puede determinar que los resultados posteriores serán consistentes.

En primera instancia, se puede aseverar que la Orientación Emprendedora se ajusta de mejor manera a los empresarios con alta proyección temporal y que la Orientación de Pequeña Empresa se ajusta de mejor manera a los empresarios con baja proyección temporal, lo que se condice con la literatura revisada.

Tras el descarte de los indicadores anteriormente justificados, se tiene finalmente que el modelo tras pasar por el test de confiabilidad se muestra en la figura 14

*Figura 14: Modelo Teórico Final por Análisis Factorial Exploratorio*



### **Especificación del Modelo: Análisis Factorial Confirmatorio**

Se realizó un análisis factorial confirmatorio, con el fin de comprobar los resultados de la sección anterior, para evitar problemas de significancia en el modelo SEM a evaluar, en base al marco teórico y la investigación cualitativa, definiendo qué indicadores, y en consecuencia, qué dimensiones son significativas para las variables latentes que implican en el modelo, los componentes de las orientaciones estratégicas (OE, OPE).

El método de estimación del modelo fue de matriz Asintótica de Varianza, por el tipo de escala usada (ordinal, Likert), cuyos resultados se medirán por los indicadores de bondad de ajuste a considerar y los criterios de significancia del modelado que se detallan en el *cuadro 14*.

*Cuadro 14: Medidas de Ajuste del modelo*

<b>Evaluación</b>	<b>Medida</b>	<b>Valor Óptimo</b>
Significancia de la variable latente	X <sup>2</sup>	Bajo
Significancia de la variable latente	p-value	> 0,05
Grado de Identificación	g.L (D.F.)	> ó = 0
Significancia del ajuste	RMSEA	< 0,05
Índice de ajuste Absoluto	GFI	> 0,90
Bondad de Ajuste	NFI (Delta1)	> 0,80
Significancia de Regresión	Radio Crítico (CR) o t-valor	> 1,96
Significancia de Regresión	p-value	< 0,05

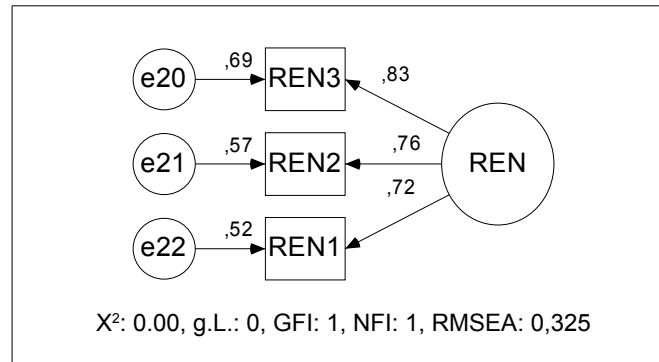
- **Rendimiento**

De igual modo se realizó un análisis factorial confirmatorio para la medición de la rentabilidad (REN), cuyos resultados no resultaron sorprendentes por la base teórica de la medición, y por evaluar, cada indicador, aspectos diferentes del rendimiento de la organización, financiero (REN1), Organizacional (REN2), y operativo (REN3).

Para esta variable latente “endógena” (pues en ella convergen las variables latentes exógenas OE y OPE), se obtuvo un estimador Chi-Cuadrado significativo de 0, y un

índice de bondad de ajuste GFI de valor 1, resultando un ajuste perfecto de la medición, como muestra la figura 15, condiciones que son importantes en la posterior medición del modelo SEM.

Figura 15: Medición Estandarizada de relación de indicadores de rendimiento



- *Orientación Emprendedora (OE)*

El criterio de Alfa de Cronbach y los resultados del Análisis Factorial Exploratorio, dieron como resultado que sólo 3 indicadores resultaron ser significativos en el modelo de OE, lo cual resultó extraño por la fortaleza de las definiciones de los indicadores en base al marco teórico.

En primera instancia se testeó todo los indicadores para evaluar paso a paso qué indicadores explicaban de mejor manera la OE (ver figura 16) obteniendo en una primera vista que el modelo ya ajusta correctamente ( $p\text{-value} = 0,097 > 0,05$ ) sin embargo los indicadores PRO3 y RIE2 debían descartarse por su relación negativa con OE, lo cual no se condice con el marco teórico y se traducía en un mal ajuste del modelo, por sus bajos indicadores GFI.

Al descartar los indicadores problemáticos, mejoró bastante el ajuste del modelo, con alta significancia ( $p\text{-value} = 0,221$ ) pero aún con un alto RMSEA y un mal índice NFI. Además surgen una nueva relación negativa, asociada al indicador PRO1, lo cual implica inmediatamente el descarte, en concordancia con la baja significancia de regresión que logra.

Figura 16: Comparación Análisis Factorial Confirmatorio OE

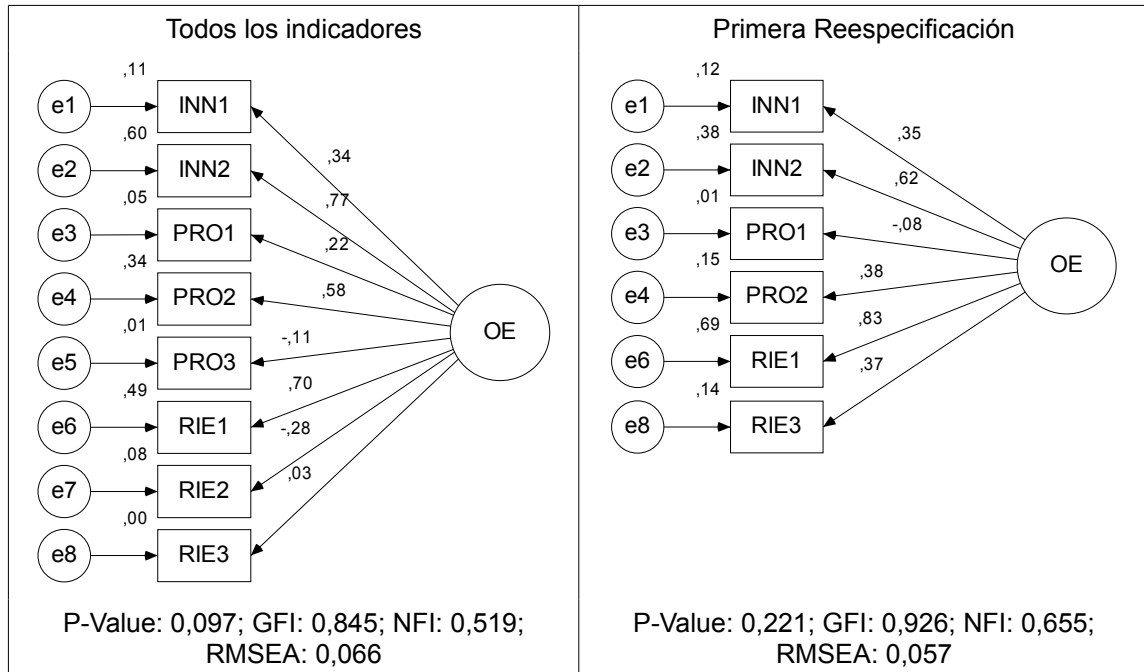
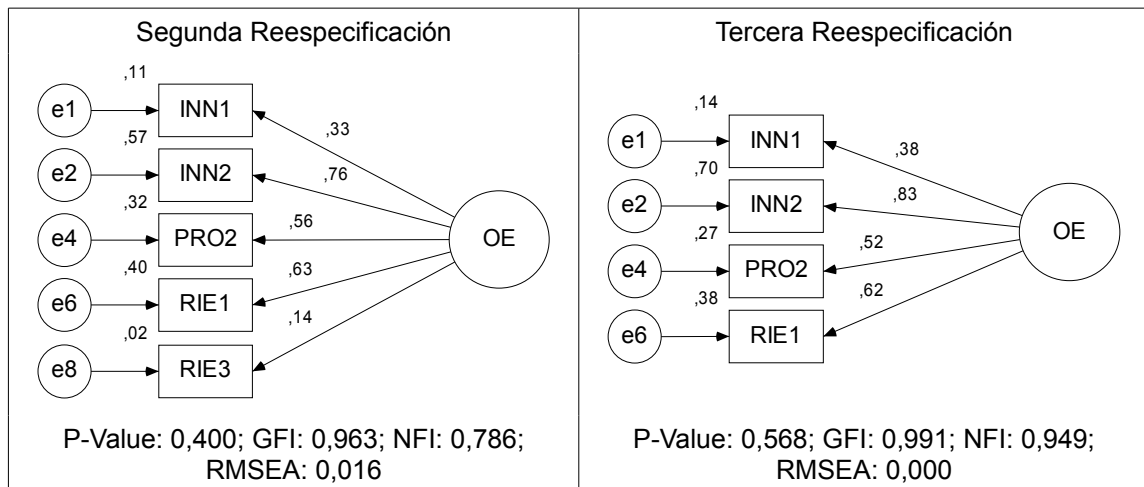


Figura 17: Comparación Análisis Factorial Confirmatorio OE (2)



Habiendo reducido el modelo a sólo 5 indicadores (ver figura 17) se obtiene un mejor ajuste, sin embargo, esta vez, el indicador que no logra significancia en la regresión es RIE3 (p-value = 0,553), tras lo cual se descartó inmediatamente, logrando un modelo claramente mejor ajustado y más significativo, el cual es suficientemente robusto para integrarlo al análisis final, logrando por tanto un modelo de 4 indicadores:

INN1, INN2, PRO2 y RIE1, representando a las 3 dimensiones básicas del OE, como se definió en el marco teórico.

Un NFI (Delta1) de 0,949 bastante superior al 0,8 mínimo, así como el ajuste casi perfecto en GFI y un nulo RMSEA, son suficiente evidencia para determinar que los indicadores mencionados implican una Orientación Emprendedora, logrando 1 indicador más que el AFE.

- *Orientación de Pequeña Empresa (OPE)*

La especificación de la variable latente Orientación de Pequeña Empresa, se caracterizó en primera instancia por lograr el mejor Alfa de Cronbach con sólo descartar 1 variable, cualquier descarte adicional empeoraba el índice. Sin embargo por medio del Análisis Factorial Exploratorio, se determinó que de los 6 indicadores sobrevivientes, sólo 2 explicaban correctamente una Orientación de Pequeña Empresa, 1 de cada dimensión medida (Propósito y Aspectos Emocionales).

Ante este escenario aún más extraño se realizó el mismo ejercicio que con OE, cuyos resultados comparativos para la primera estimación y la primera reespecificación se muestran en la figura 18.

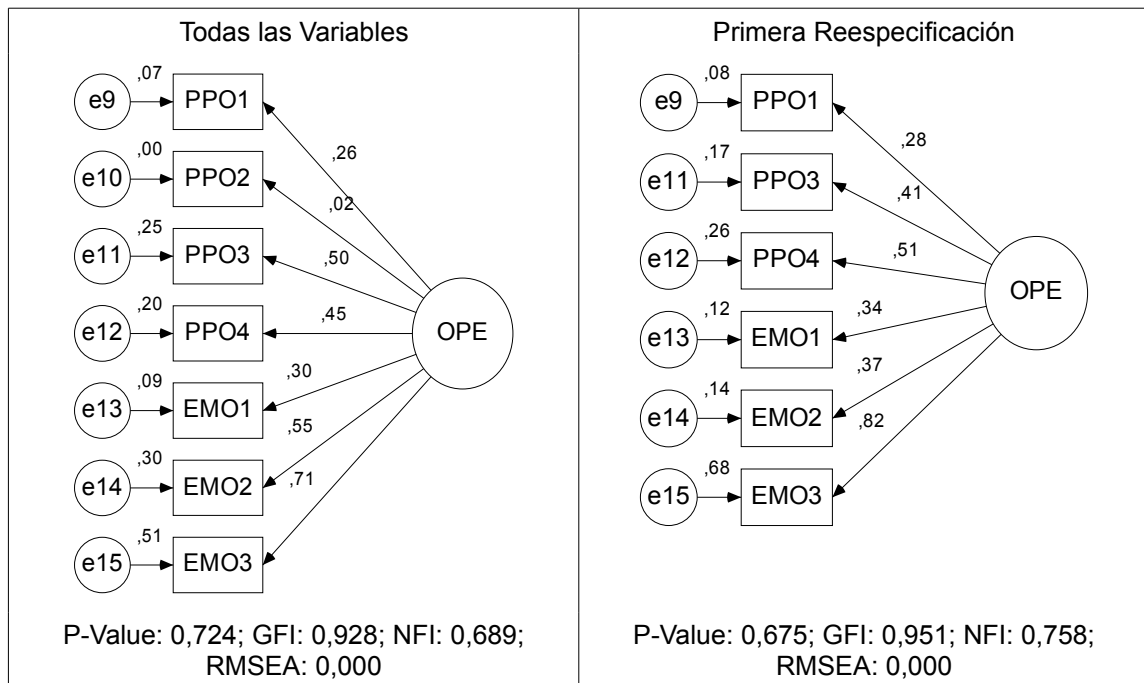
Para todas las variables el ajuste fue relativamente bueno, si no fuera por el el de NFI (0,689). Sin embargo, los altos *p-values* de regresión de los indicadores, sobretodo el de PPO2 (0,912) implicó la primera modificación descartando ese indicador.

El siguiente paso por tanto fue reestimar el modelo, para verificar lo que ocurrió con el análisis de Alfa de Cronbach, en el que no se podía mejorar el índice con ninguna modificación adicional.

La reespecificación del modelo resultó peor en significancia del modelo (disminuyó su *p-value* a 0,675), pero una mejora en el resto de los índices, sin alcanzar, el 0,80 mínimo en NFI.

Por otro lado, los *p-values* de regresión permanecieron altos salvo para PPO4 y EMO3, mientras el resto superaba el 0,100. A consecuencia de esto, se confirma que según el Análisis Factorial Exploratorio sólo 2 indicadores explican significativamente la variable latente de Orientación de Pequeña Empresa.

Figura 18: Comparación Análisis Factorial Confirmatorio OPE.



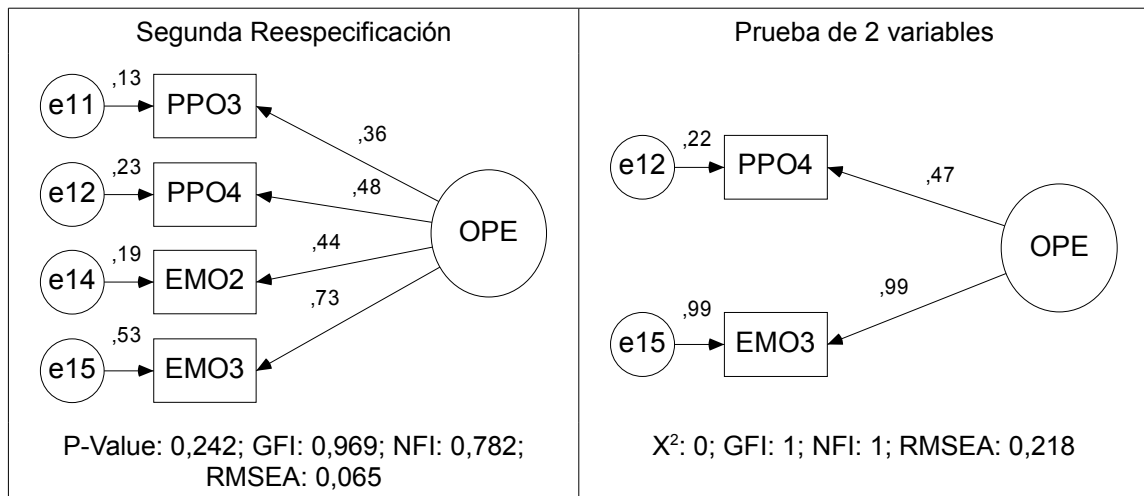
Sin embargo a vista del AFC, cualquier modificación posterior a este modelo resulta en un *p-value* no significativo para todas las variables, y un menor ajuste por RMSEA (aumenta hasta a 0,08) y en *p-value* el que disminuye notablemente (hasta 0,201).

Se probó reespecificando la regresión de valor 1 (de escalamiento) en la variable EMO2, con lo que los *p-value* resultantes terminan siendo distintos, y no todos significativos, pero mejorando los indicadores de ajuste excepto el de RMSEA que aumentó de 0 a 0,065 (fer figura 19).

En vista de lo anterior, se determinó paralizar el AFC en este punto, ya que si bien se testeó con las dos variables recomendadas (PPO4 y EMO3), logrando un ajuste perfecto (GFI = NFI = 1), los resultados de significancia de los indicadores (altos *p-*

values) no permiten concluir en una real significancia de los indicadores e la variable OPE, teniendo que esperar a la comparación conjunta de los modelos OE Y OPE, y en el modelo SEM para determinar qué variables deberán descartarse finalmente para ajustar el modelo.

Figura 19: Comparación Análisis Factorial Confirmatorio OPE (2).



- *Correlación OPE-OE*

Para este caso se usaron los modelos testados anteriormente considerando los indicadores más robustos y que mejores resultados de ajuste y significancia del modelo se hallaran (ver figura 20).

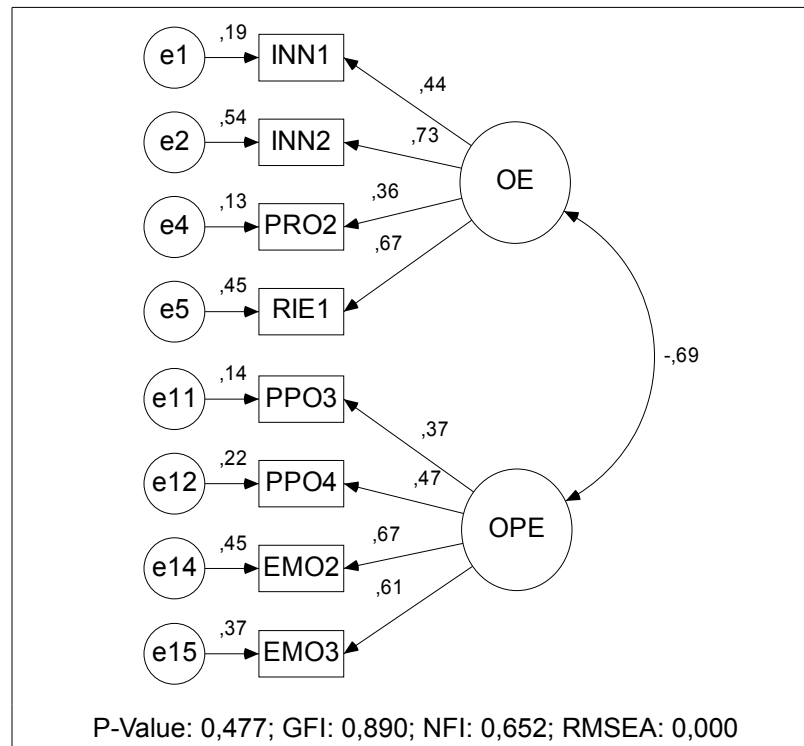
Para este modelado se determinó por tanto que INN1, INN2, PRO2 Y RIE1 fueran los indicadores para OE con un bajo Alfa de Cronbach inicial de 0,423, y para OPE, los indicadores PPO3, PPO4, EMO2 y EMO3, con un aceptable Alfa de 0,531.

Como resultado de la estimación, la significancia de todos los indicadores fue alta ( $p\text{-value} < 0,05$ ), sin embargo no todos los indicadores de ajuste fueron satisfactorios.

El modelo tuvo una buena significancia ( $p\text{-value} > 0,477$ ) y un buen ajuste según RMSEA (0,000).

Sin embargo, el índice general e ajuste (GFI) fue levemente bajo lo óptimo ( $0,890 < 0,900$ ) al igual que el indicador de Bentler-Bonett (NFI) de  $0,652$ .

Figura 20: Análisis de Correlación de OE y OPE



Ante esta situación, se optó por no descartar más indicadores al no existir suficientes antecedentes del modelo que permita hacerlo, por lo que se procedió inmediatamente a probar el modelo SEM hipotizado.

### **Modelo de Ecuaciones Estructurales**

Incorporando la variable latente REN, como variable endógena, al que se asocia el error e23, y cuyos indicadores de medición son las observaciones REN1, REN2 Y REN3.

En la estimación SEM inicial (figura 21) los indicadores de bondad de ajuste no califican a este modelo como correctamente ajustado, lo cual era de esperarse dados los resultados del análisis factorial exploratorio.



Observando las estimaciones de regresión de los indicadores de OPE y EO, se puede comprobar que PPO3 queda determinado no-positivo, lo cual no tiene sentido dentro de la definición de la variable, razón por lo que se determina definitivamente el descarte de esta variable, significando una nueva estimación, cuyos resultados se observan en la figura 22.

Los resultados mejoraron los resultados del modelo, en ajuste y en *p-value*, sin embargo, el índice NFI sigue siendo bajo, lo cual no representa problemas ante la evidencia de los otros indicadores.

A pesar de esto, hay 2 indicadores cuya regresión es menor a 0,3 además de que uno de éstos (EMO2) tiene un *p-value* menor a 0,05, lo cual puede generar problemas al hacer la moderación según grado de Oportunismo entre OE y OPE.

La figura 23 muestra el modelo final al eliminar los indicadores INN1 y EMO2, con lo que el modelo queda muy bien justado y además es significativo de acuerdo a todos los indicadores de significancia y bondad de ajuste.

*Figura 21: SEM de OE y OPE contra Rendimiento (REN)*

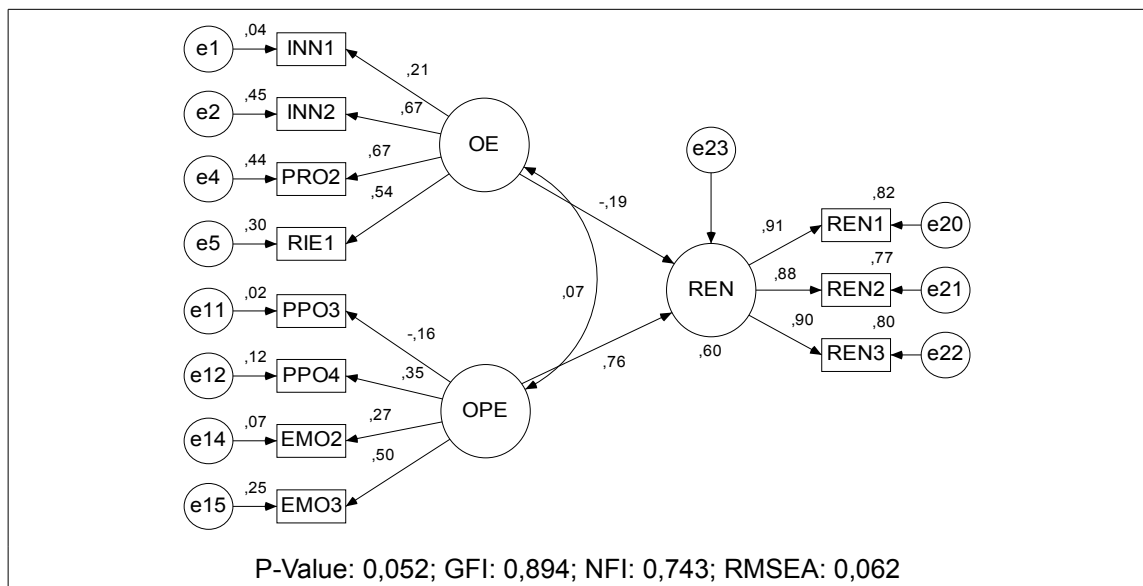


Figura 22: SEM de OE y OPE contra Rendimiento (REN) - Reespecificación

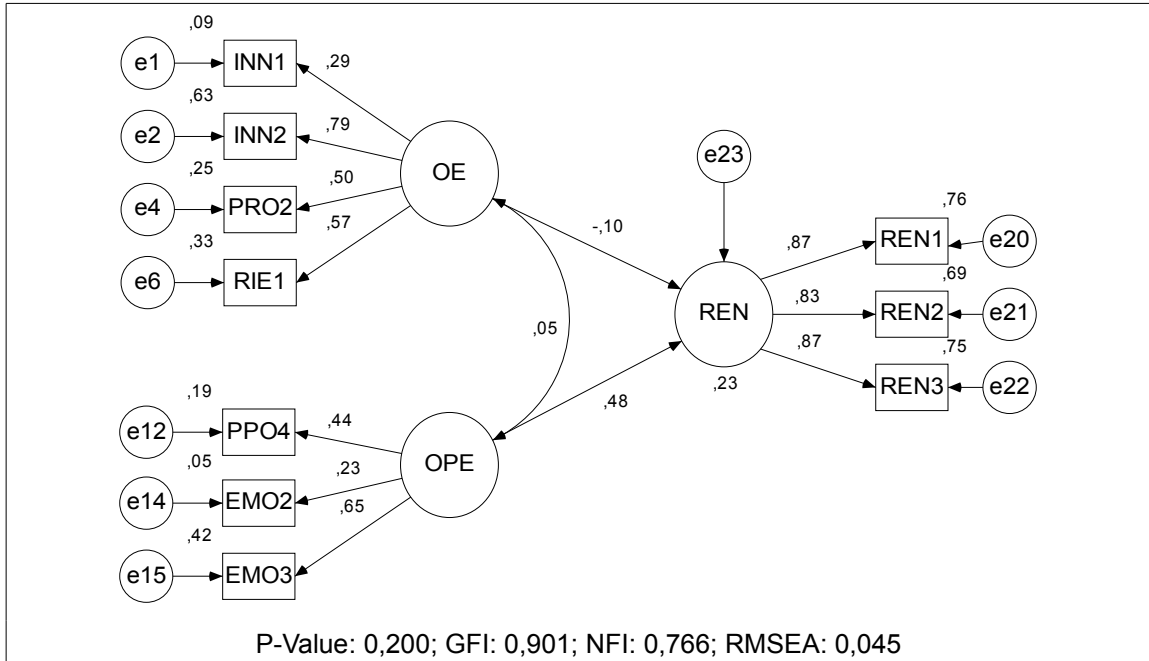
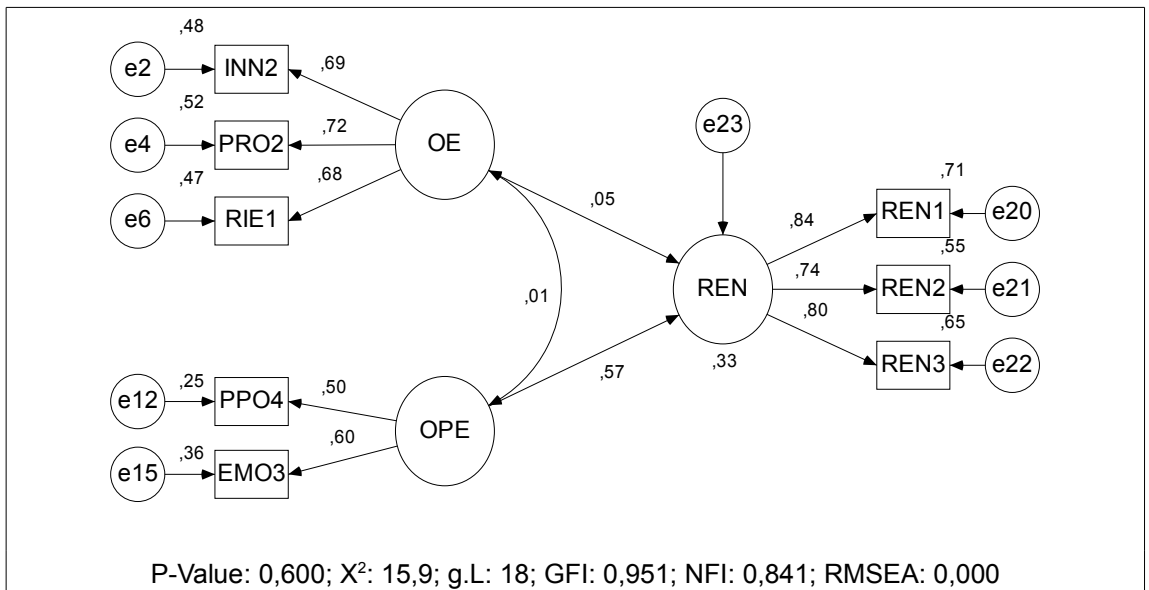


Figura 23: Modelo Final OE – OPE – REN

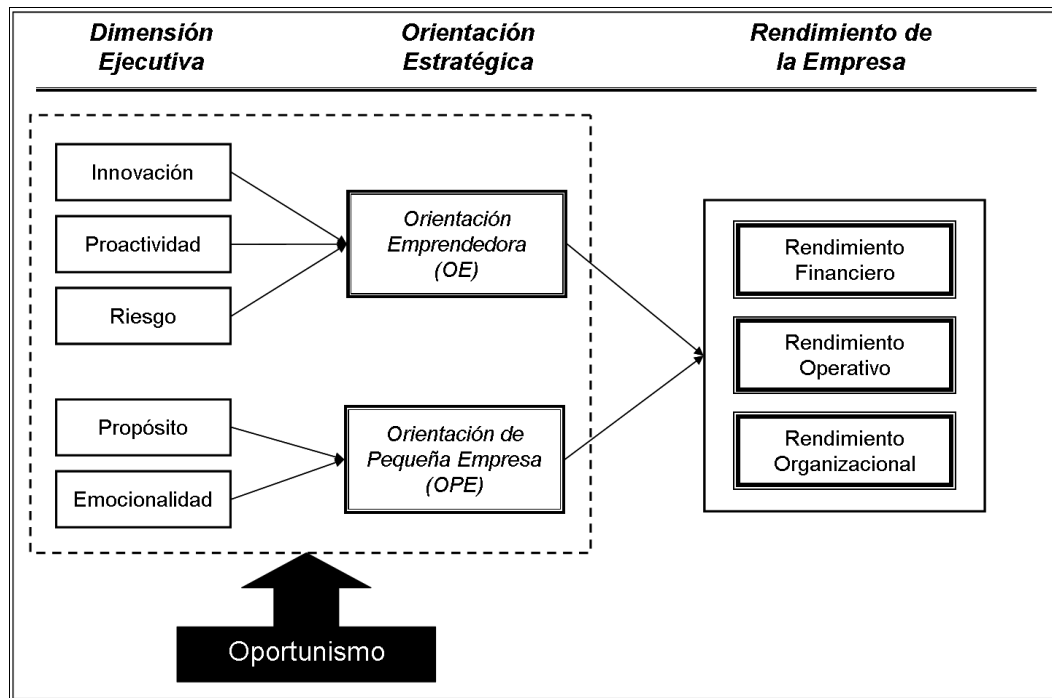


### **Análisis de Trascendencia: el Oportunismo**

En el marco teórico se explicitó una mejor eficacia en rendimiento de parte de la Orientación Emprendedora, en comparación con la Orientación de Pequeña Empresa. Sin embargo la medición del presente trabajo, para el caso de Chile nos muestra lo contrario.

El grado de Oportunismo del empresario, a juicio de algunos expertos que accedieron a la entrevista en profundidad, es clave para determinar la relación efectiva entre la orientación estratégica presente en las PYMES y el rendimiento de éstas, presentando en la *figura 24*, la interacción de esta variable en el modelo.

*Figura 24: Modelo Propuesto de relación Orientación - Rendimiento moderado por Oportunismo.*



Con el fin de confirmar lo anterior se decidió plantear el modelo para dos grupos dentro de la muestra, los que se han definido como “Oportunistas” y “No Oportunistas”, cuya caracterización se determinó por medio de las variables observadas TPO1, TPO2,

TPO3 y TPO4, los cuales miden la dimensión de “proyección temporal” del empresario en un negocio en particular.

Previamente se testearon los indicadores por Alpha de Cronbach, arrojando que sólo TPO2 y TPO3 se ajusta mejor para la característica (0,426), razón por la cual se decidió segmentar la muestra por el promedio, valor máximo y varianza para estos 2 indicadores.

Para este criterio de segmentación, las observaciones “Oportunistas” tuvieron como puntaje mínimo de 3 (33 datos), y los “No Oportunistas”, un puntaje bajo 3 (66 datos).

Para probar el modelo en estos segmentos se sustituyó el método de estimación anteriormente usado (Matriz Asintótica de Covarianza) por el de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) por la baja cantidad de datos disponibles.

Los resultados de estimación que se presentan en las *figuras 25 y 26*, muestran claras diferencias en la relación resultante entre las orientaciones estratégicas y el rendimiento, tal como ocurre con la segmentación de empresarios “Viejos” y “Jóvenes”, en el trabajo de Runyan et al (2008).

Figura 25: Modelo de Orientación Estratégica – Oportunistas

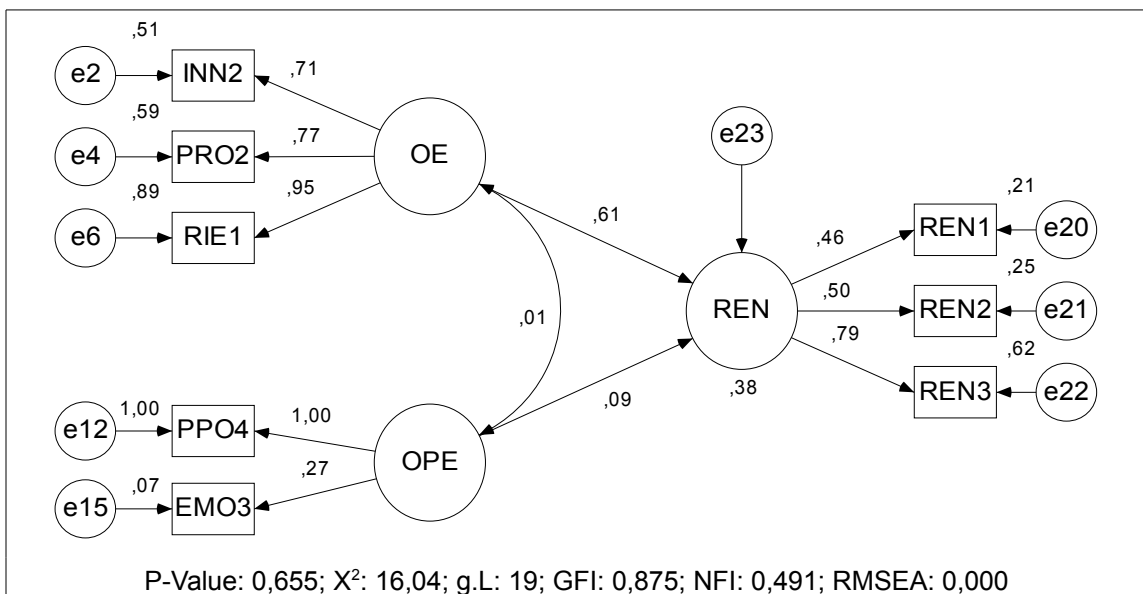
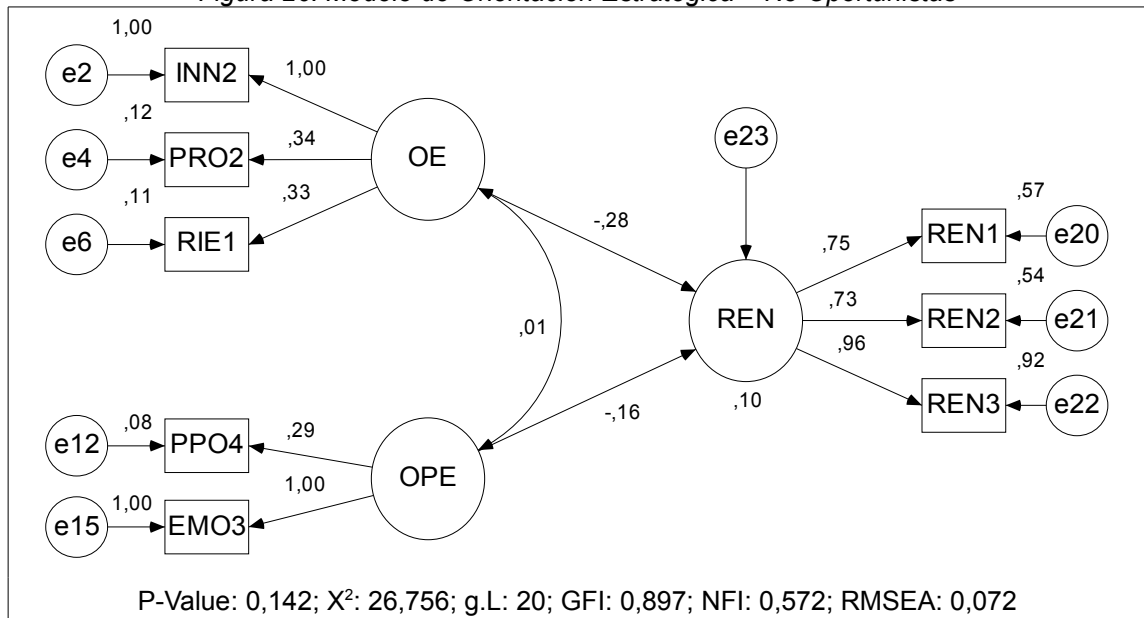


Figura 26: Modelo de Orientación Estratégica – No Oportunistas



En el caso de este modelo, se nota claramente en los Oportunistas la relación con el rendimiento es directa para ambas orientaciones, con una relación empírica más alta en la Orientación Emprendedora, mientras que en los No Oportunistas, la relación es negativa en rendimiento, siendo en el caso de la OE, la orientación con impacto más adverso en el rendimiento. Esto hace sentido en la medida que las capacidades generadas por una Orientación Emprendedora, sean sólo mermas de eficiencia, ya que si la estructura organizacional es proactiva, la gerencia es tomadora de riesgos, y la empresa se enfoca más a la innovación, no es capaz de identificar las oportunidades de negocio rentables que signifiquen un éxito organizacional.

Al contrario, en los oportunistas, los resultados muestran una mejor eficiencia y eficacia en rendimiento porque claramente el oportunismo pasa a ser parte de la estrategia dinámica del empresario, y es capaz de proyectarla en la organización.

Los resultados a simple vista no parecen ser congruentes con la revisión literaria usada para este trabajo, pero sí tiene sentido en relación a lo observados en las entrevistas del panel de expertos, razón por la cual en el siguiente capítulo se realizará un análisis más acucioso.

## **IV. Análisis y Conclusiones**

Realizada la revisión teórica y la medición cuantitativa de los datos recolectados, en esta parte se establecerán las conclusiones a los resultados del modelo SEM, y por tanto, de la investigación misma.

Se establecerán las conclusiones finales de la presente investigación, exponiendo las consideraciones finales de la metodología usada, así como las eventuales explicaciones a los resultados obtenidos.

## 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El modelo aplicado permite evaluar las hipótesis de investigación planteadas y si efectivamente se cumplen para la muestra de estudio.

En particular, respecto a la medición de Orientación Emprendedora (OE), vemos que las dimensiones de innovación, proactividad y riesgo efectivamente permiten construir la variable latente de OE, sin embargo, sólo los indicadores de *Innovación* relacionada a la introducción de líneas de producto (INN2), *Proactividad* de acuerdo a su adaptabilidad organizacional (PRO2) y *Riesgo* de tipo financiero (RIE1) permiten que la variable latente sea consistente y tenga un aceptable grado de confiabilidad (como se establece en el *cuadro 11*, el *Alpha de Cronbach* es de 0.663 para el total de la muestra).

Posteriormente, en el análisis efectuado por el modelo de ecuaciones estructurales para todos los datos (de la *figura 23*) podemos ver claramente que los indicadores de innovación, proactividad y riesgo utilizados son positivos y significativos (ver *cuadro 15*); en un modelo en que se respetan todos los criterios estadísticos (p-value: 0,600; X2: 15,9; g.L: 18; GFI: 0,951; NFI: 0,841; RMSEA: 0,000). Por lo tanto, podemos decir con certeza que la **hipótesis de investigación H1** se cumple.

Cuadro 15: Resultados Estimación Modelo

Relación	Estimación	Error Estándar	Radio Crítico Valor Z	P-Valor	Estimación Estandarizada
REN-OE	0,06	0,13	0,45	0,65	0,05
REN-OPE	0,69	0,19	3,65	***	0,57
EMO3-OPE	0,29	0,07	4,27	***	0,6
PPO4-OPE	0,33	0,1	3,4	***	0,5
PRO2-OE	0,48	0,08	6,03	***	0,72
INN2-OE	0,59	0,09	6,93	***	0,69
RIE1-OE	0,5	0,09	5,54	***	0,68
REN1-REN	1	-	-	***	0,84
REN2-REN	0,87	0,08	10,95	***	0,74
REN3-REN	0,83	0,09	9,63	***	0,8

\*\*\*p-value menor a 0.05, por lo tanto, significativo

Análogamente, respecto a la medición de Orientación de Pequeña Empresa (OPE), observamos que las dimensiones de propósito y de emocionalidad permiten construir la variable latente de OPE, sin embargo, sólo los indicadores *Propósito* como primera fuente de ingreso (PPO4) y *Emocionalidad* ligada al gusto por el negocio (EMO3) permiten considerarla con un aceptable grado de confiabilidad (según el cuadro 13, el *Alpha de Cronbach* para todos los datos es de 0.622).

A continuación, en el análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) de la figura 23 se verifica que estos indicadores confiables de propósito y emocionalidad son positivos y significativos sobre la Orientación de Pequeña Empresa (ver cuadro 13), por lo tanto, podemos saber con certeza que la **hipótesis de investigación H2** se cumple.

Del mismo modelo de ecuaciones estructurales, podemos observar (en la figura 23) que la correlación entre ambas variables latentes, para nuestro estudio Orientación Emprendedora y Orientación de Pequeña Empresa, es bajísima, con valor 0.005; por lo tanto, podemos afirmar con un alto grado de certeza que ambas orientaciones pueden ser reconocidas como constructos distintos, lo que ratifica el cumplimiento de la **hipótesis de investigación H3**.

En cuanto al impacto de ambas orientaciones sobre el rendimiento (REN), resultó interesante observar que ambas variables lo afectan positivamente (ver modelo SEM



de la *figura 23*). En particular, considerando la muestra con la totalidad de los datos, para la Orientación de Pequeña Empresa se obtuvo un valor de 0.57 y, para la Orientación Emprendedora, un valor de 0.05; sin embargo, sólo el impacto de OPE sobre el REN es significativo, según podemos ver en el *cuadro 13*. Por lo tanto, podemos decir que la **hipótesis de investigación H4** no se cumple para ambas orientaciones a la vez, sino que sólo para la Orientación de Pequeña Empresa.

A continuación hacemos una evaluación de la trascendencia oportunista de los empresarios. Entrando con mayor detalle en estos resultados, llama la atención en primera instancia que no todos los indicadores resultan ser significativos, dependiendo de la muestra analizada (ver *cuadros 14 y 15*), a pesar de que en conjunto representan en forma consistente a ambas orientaciones, salvo el caso de la Orientación Emprendedora para la muestra de empresarios de bajo oportunismo (ver los valores de *Alpha de Cronbach* del *cuadro 11*).

Para el caso de los empresarios altamente oportunistas, tenemos que los indicadores son sumamente confiables (ver *cuadro 11*), con valores de *Alpha de Cronbach* de 0.683 y 0.793 para la Orientación de Pequeña Empresa y Orientación Emprendedora respectivamente. Adicionalmente, el impacto de ambas sobre el rendimiento es positivo, de valores 0.13 y 0.22, para OPE y OE respectivamente (y relativamente distintos al caso del total de la muestra). Sin embargo, estos valores no constituyen resultados significativos dado el alto valor del p-value (*cuadro 16*).

*Cuadro 16: Resultados Estimación Modelo – Oportunistas*

<i>Relación</i>	<i>Estimación</i>	<i>Error Estándar</i>	<i>Radio Crítico Valor Z</i>	<i>P-Valor</i>	<i>Estimación Estandarizada</i>
REN-OE	0,34	0,22	1,55	0,12	0,61
REN-OPE	0,05	0,13	0,41	0,68	0,09
EMO3-OPE	0,15	0,12	1,23	0,22	0,27
PPO4-OPE	0,71	0,1	6,8	***	1
PRO2-OE	0,55	0,15	3,76	***	0,77
INN2-OE	0,67	0,17	3,9	***	0,71
RIE1-OE	0,89	0,16	5,61	***	0,95
REN1-REN	1	-	-	***	0,46
REN2-REN	1,02	0,61	1,68	0,09	0,5
REN3-REN	1,56	0,93	1,68	0,09	0,79

Por otro lado, para el caso de los empresarios bajamente oportunistas, tenemos que los indicadores son aceptables sólo para el caso de la Orientación de Pequeña Empresa (ver cuadro 11), con un valor de *Alpha de Cronbach* de 0.561. En el caso de la Orientación Emprendedora, los indicadores no son aceptables, su valor de *Alpha de Cronbach* es de 0.448 y, por tanto, no nos permite establecer conclusiones definitivas. A pesar de ello, se observa que el modelo para este segmento empresarial, con estos supuestos, define que el impacto de ambas orientaciones sobre el rendimiento nuevamente es positivo, pero, al igual que en el caso de los empresarios altamente oportunistas, este impacto no tiene un grado de significancia que permita establecer conclusiones satisfactorias (ver cuadro 17).

*Cuadro 17: Resultados Estimación Modelo – No Oportunistas*

<i>Relación</i>	<i>Estimación</i>	<i>Error Estándar</i>	<i>Radio Crítico Valor Z</i>	<i>P-Valor</i>	<i>Estimación Estandarizada</i>
REN-OE	-0,26	0,14	-1,95	0,05	-0,28
REN-OPE	-0,15	0,14	-1,08	0,28	-0,16
EMO3-OPE	0,41	0,04	9,21	***	1
PPO4-OPE	0,17	0,09	1,98	0,05	0,29
PRO2-OE	0,22	0,08	2,58	0,01	0,34
INN2-OE	0,74	0,07	10,88	***	1
RIE1-OE	0,2	0,08	2,43	0,02	0,33
REN1-REN	1	-	-	***	0,75
REN2-REN	1,13	0,2	5,65	***	0,73
REN3-REN	1,38	0,25	5,58	***	0,96

En definitiva, la evaluación de la trascendencia de la caracterización oportunista de los elementos de la muestra, segmentados entre empresarios altamente oportunistas y empresarios bajamente oportunistas, indica que efectivamente permite discriminar entre ambos perfiles dado que los resultados del modelo de ecuaciones estructurales presentan importantes diferencias entre si, pero no todos los estadísticos del modelo permiten ratificar estos datos con eficiencia estadística, por lo que no podemos afirmar que la **hipótesis de investigación H5** se cumple.

## 2. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La presente investigación, sobre la Orientación Emprendedora y la Orientación de Pequeña Empresa en Chile, mediante un análisis empírico de las PYMES chilenas, sugiere que son Orientaciones que efectivamente existen en el contexto de nuestro país, pero con importantes diferencias respecto a la evidencia encontrada en EE.UU.

En particular, esta situación se produce debido a que los indicadores con los cuales se midieron conceptos como el grado de innovación, la actitud proactiva, la proclividad frente al riesgo, el propósito que da origen a las empresas y el factor emocional que los empresarios imprimen sobre su organización, para el caso de Chile, no son exactamente los mismos que podemos encontrar en Estados Unidos.

En Chile, la innovación relacionada a la diferenciación a través la introducción de nuevas líneas de productos, per se, tiene bastante mayor relevancia que la innovación relacionada a la investigación y desarrollo en sus distintas formas, lo que da indicios de que en nuestro país, la apuesta por formatos de producción austeros constituye un elemento más considerado que la apuesta por nuevos paradigmas productivos.

Adicionalmente, en términos de proactividad, el estudio indica que la adaptación a nuevas tecnologías de operación o inclusión de nuevos productos es más importante que la atención que se brinda a establecer posturas competitivas o a la preocupación que se tiene de las empresas de la competencia, lo que puede indicar que en nuestro país las PYMES están muy preocupadas de su ambiente interno más que de su ambiente externo, lo que se condice la literatura respecto al locus de control externo, en el que las acciones de una empresa no afectan mayormente su entorno y, por lo tanto, no dedican mayor esfuerzo organizacional a ello.

En términos del riesgo, sin duda, las PYMES otorgan un alto grado de importancia al carácter financiero de las decisiones de la empresa, por sobre la consideración que tienen respecto al riesgo de evaluar su entorno y las oportunidades que se le presentan. Esta evidencia, con seguridad es resultado de las difíciles condiciones de acceso a financiamiento que existen en nuestro país, una de las conclusiones que mayor concordancia obtuvimos entre los expertos entrevistados en la investigación cualitativa.

De acuerdo al propósito que los empresarios de las PYMES chilenas reconocieron, definitivamente lo más importante está en que generan y mantienen su empresa debido a que se constituye en su primera fuente de ingreso; lo que nuevamente se condice con la característica más mencionada por nuestro panel de expertos. En contraste a la situación en EE.UU, donde los empresarios dieron más importancia a el establecimiento del negocio porque se ajusta mejor a su vida privada el hecho de la autonomía que brinda el no trabajar para otra persona. Sin duda, esto puede ser fruto de que en nuestro país aun en vías de desarrollo, muchas de nuestras empresas existen por directa necesidad de sobrevivencia más que por la búsqueda de nuevas formas de vida.

Respecto a los aspectos emocionales, el estudio señala que en Chile los empresarios de las PYMES están considerando de mayor forma si les gusta o no su negocio, antes que considerar a la empresa como una extensión de su personalidad o la conexión de la empresa con las necesidades de su propia familia, que eran aspectos importantes para la evidencia de EE.UU.

Por otro lado, tras el análisis del efecto de ambas orientaciones sobre el rendimiento, vemos que la Orientación de Pequeña Empresa, para la totalidad de la muestra analizada, tiene un impacto bastante alto sobre el rendimiento de la empresa, lo que constituye una distinción importante respecto de la evidencia encontrada por Runyan et al (2008), esta evidencia es una clara muestra de que las empresas en Chile tienen mayoritariamente una Orientación de Pequeña Empresa -lo que es respaldado por nuestro panel de expertos- debido a que constituye una fórmula que da mejores resultados, en forma significativa, muy por sobre la Orientación Emprendedora.

Quizá uno de los mayores aportes de la presente investigación está en la inclusión efectiva del parámetro es la temporalidad como un factor discriminante importante, dado que en los resultados destaca el hecho de que la muestra en forma segmentada presenta distintas realidades (*figuras 24, 25 y 26*). Si bien, estos últimos resultados no fueron significativos, claramente indican una tendencia que probablemente puede ser mejorada en futuros estudios redefiniendo el modelo de investigación en base a este parámetro.

Dado que como resultado observamos que empresarios altamente oportunistas tenían un evidente mejor impacto en rendimiento al adoptar una Orientación Emprendedora, como investigadores sugerimos continuar profundizando el concepto de oportunismo como una dimensión más que pueda incorporarse a la Orientación Emprendedora, redefiniendo el marco de investigación para obtener conclusiones que mejoren este constructo.

Finalmente, debido a las limitaciones de recursos en nuestra investigación, proponemos que con una mejor estructura de obtención de datos, el estudio podría prolongarse a empresas de todo el país y que sea capaz de incorporar una mayor cantidad de industrias. El desarrollo de una concepción más elaborada de la Orientación Estratégica de las PYMES chilenas, de acuerdo a nuestra cultura e idiosincracia, puede traducirse en mejores políticas de desarrollo, facilitando e incentivando la creación de un mayor número de empresas estables que sean capaces de interactuar en un entorno favorable y de crecimiento para el país.

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, J.C. y Gerbing, D.W., 1988. Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Uni-Dimensional Construct Measurement," *Journal of Marketing Research* 19, 453–460.

Baird, I. y Thomas, H., 1985. Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review* 10, 320–343.

Benavente J.M., y Külzer C., 2008. La Dinámica Empresarial en Chile (1999-2006), Foro Pro Innovación, Santiago.

Bhuiana, S., Mengucb, B., y Bell, S., 2005. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9– 17.

Bird, B., 1988. Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13, 442-453.

Bird, B., 1992. The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (20).

Burton, D. (2000) Research Training for Social Scientists: A Handbook for Postgraduate Researchers, Sage, 198-214.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., y Carland, J.C., 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, *Academy of Management Review* 9 (2), 354–359.

Costa, S.S., 1994. "100 Years and Counting," *Management Review* 83 (12), 32–34.

Covin, J. G. y Slevin, D.P., 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign environments, *Strategic Management Journal* 10 (1), 57–75.

Covin, J. y Slevin, D., 1991. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (1), 7-25.

Crant, J.M., 1996. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions, *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 42-49.

Day, G. y Wensley, R., 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52 (2), 1- 20.

Day, G., 1994a, Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, 36 (4), 9-31.

Day, G., 1994b. The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-53.

Drucker, P. F., 1964. *Managing for Results*, p.5.

Filley, A. C. y Aldag, R.J., 1978. Characteristics and Measurement of an Organizational Typology, *Academy of Management Journal* 21, 578–591.

Gómez J.E., Criado, J y Llonch J., 2008. Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(1) Disponible en:

<http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num1/articulos/pyme%20art3.pdf>

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C., 1999, *Análisis Multivariante*, 5ª Ed. Madrid, Prentice Hall. 611 – 703.

Harrison, B., 1994. The Small Firms Myth, *California Management Review*, 36 (3), 142-158.

Hernández R., Fernández C., Baptista P., 1998, *Metodología de la Investigación*, México, Prentice Hall, 5 – 108.

Instituto Nacional de Estadísticas, 2008. *Encuesta a las Pequeñas y Medianas empresas 2006*, Santiago: INE. Disponible en [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/pymes/pymes.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pymes.php). Accesado en Mayo de 2009.

Jenkins, M. y Johnson, G., 1997. Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study, *Journal of Management Studies* 34 (6), 895–920.

Johnson, B., 1990. Toward a Multidimensional Model of Entrepreneurship: The Case of Achievement Motivation and the Entrepreneur, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 14(3), 39–54.

Kirzner, I., 1982. The Theory of Entrepreneurship in Economic Growth, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, p.273

Kohli, A. y Jaworski, B., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.

Lado, A. y Wilson, M.C., 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective, *Academy of Management Review* 19(4), 600–727.

Lafferty, B.A. y Hult, G.T.M., 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 92-109.

Lumpkin, G. T. y Dess, G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review* 21 (1), 35–172.



Miles, M.P., Covin, J.G., y Heeley, M.B., 2000. The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice* 8 (2), 63–74.

Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science* 29, 770–791.

Miller, D., y Friesen, P., 1982. Archetypes of Strategy Formulation, *Management Science* 24, 921–933.

Naffziger, D.W., Hornsby, J.S. y Kuratko, D.F., 1994. A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation, *Entrepreneurship: Theory & Practice* 18(3), 29–42.

Narver, J., y Slater, S., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35

Olson, P. (1986). Entrepreneurs: Opportunistic Decision Makers, *Journal of Small Business Management*, 24 (3), 29-35

Ovadia, C. y Vida, I. 2006. Endogenous Opportunism in Small and Medium-Sized Enterprises' Foreign Subsidiaries: Classification and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, 14 (4), 57-86

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*, Second Edition, Blackwell, 269-291.

Román, E. (2002). *Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas: Chile, 2002*. Nota: Estudio en presentación digital facilitado por el autor, inédito.

Runyan, R., Droge, C. y Swinney, J., 2008. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*; 46 (4), 567-588.

Simsek, Z., Veiga, J., y Lubatkin, M., 2005. Challenges and Guidelines for Conducting Internet-Based Surveys in Strategic Management Research, *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 179 – 196.

Schumpeter, J. 1934, *Teoría del Desarrollo Económico*. 3a. ed., México: Fondo de Cultura Económica, 1963.

Steers, R.M., 1975. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* 20, 546–558.

Stewart, W.H., Carland, J. C., Carland, J.W., Watson, W.E. y Sweo, R., 2003. Entrepreneurial Dispositions and Goal Orientations: A Comparative Exploration of United States and Russian Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management* 41(1), 27–46.

Venkatraman, N. y Ramanujam, V., 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review* 11(4), 801–809.

Wathne, K. H. y Jan B. H., 2000. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, *Journal of Marketing*, 64, 36–51

West III, G. y Meyer, G. 1998. Temporal Dimensions of Opportunistic Change in Technology-Based Ventures, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22 (2), 31-52.

Williams, L., Gavin, M. y Hartman N. 2004. Structural Equation Modeling Methods in Strategy Research: Applications and Issues, *Research Methodology in Strategy and Management*, 1, 303 – 346.

Williamson, O., 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. *New York: The Free Press*.

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.

Yu Ho, Chong, 2000. An introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS. *Statistics, Data analysis and Data mining*, p246-26.

Zahra, S. y Pearce II, J, 1990, Research Evidence On The Miles-Snow Typology, *Journal of Management*, 16 (4), 751-768

Zahra, S., 1993. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(4), 5-21

Zahra, S., 1994. New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(2), 47-69.