

CAPÍTULO 59

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Andreu Blesa

María Ripollés

Universitat Jaume I (España)

Blesa@emp.uji.es / mripolle@emp.uji.es

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

A partir de los años 80, el programa de investigación científica conocido en la literatura como *entrepreneurship*, ha sido reorientado hacia el análisis del comportamiento directivo de los emprendedores. Dicho comportamiento se caracteriza por el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, con independencia de la propiedad de los recursos necesarios para ello (Stevenson y Gumpert, 1985). Dicho proceso promueve una actitud basada en la búsqueda de la innovación, la aceptación moderada de riesgos y la proactividad (Covin y Slevin, 1989 y 1991). Esta reorientación ha supuesto que los investigadores se centren en el estudio del proceso de búsqueda, identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio como elemento determinante de dicho programa de investigación. Puede observarse, en esta concepción, una clara orientación externa en el estudio del *entrepreneurship*. Esta que podría beneficiarse de las conclusiones obtenidas en la literatura sobre orientación al mercado para entender cómo las empresas identifican y se comprometen en el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado.

De hecho, está ampliamente asumido en *entrepreneurship* que las raíces teóricas que sustentan los trabajos en la misma proceden de múltiples áreas de conocimiento distintas pero afines como el management, la psicología, el marketing, las finanzas, la economía, etc. (Veciana, 1999). Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, la mayoría de los estudios tiende a ignorar el trabajo del resto de especialistas y la fragmentación impide el verdadero progreso teórico al

A. Blesa, M. Ripollés

crear “partes” en lugar de “todos” (Ucbasaran, Westead y Wright, 2001). Es por ello necesario que futuras investigaciones asuman el reto de realizar esfuerzos integradores entre los trabajos procedentes de distintas disciplinas académicas, con el fin de avanzar en el estudio del *entrepreneurship* (Brazeal y Herbert, 1999).

A su vez el marketing también puede beneficiarse de las aportaciones hechas en el seno del *entrepreneurship*. Efectivamente, la concepción originaria de la orientación al mercado ha sido recientemente modificada introduciendo elementos propios de una orientación emprendedora (Slater y Narver, 1995; Jaworski et al., 2000).

Hills (1999) identifica esta relación entre ambas orientaciones como sigue: “Good marketing is inherently entrepreneurial, (...) and good entrepreneurship is inherently marketing oriented” (pp. 6). Se trata pues de una relación “win-win” entre las dos áreas de conocimiento, por lo que no es de extrañar que recientemente haya emergido un gran interés por el estudio de la conjunción Marketing/ Entrepreneurship por parte de ambas Hills, LaForge y Parker, 1988; Hills, 1994). Así, las comunales entre las mismas han sido objeto recientemente de simposios, congresos internacionales, revistas e incluso capítulos de libros.

A pesar de este creciente interés los parámetros que definen el interface entre Marketing y Entrepreneurship no están todavía definidos y requiere de la reflexión académica para poder avanzar en este sentido. Se ha identificado como uno de los pilares de dicho *interface* la relación entre la orientación emprendedora y la orientación al mercado. En este trabajo nos proponemos analizar dicha relación y su posible influencia en el rendimiento de la empresa. Para ello, en primer lugar, expondremos las dimensiones que definen una orientación emprendedora, a continuación definiremos qué entendemos como orientación al mercado y su posible relación con la orientación emprendedora. Finalmente, debatiremos cómo la integración de ambas orientaciones proporciona una rentabilidad superior a las empresas.

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

El estudio de la orientación emprendedora se enmarca dentro de los trabajos preocupados por analizar las características personales de los empresarios como una vía de entender el rendimiento de las empresas emprendedoras. Así, en la literatura especializada se han identificado y descrito determinados perfiles psicológicos que relacionan al empresario con una elevada necesidad de logro, un elevado deseo de autodeterminación y un elevado deseo de independencia (McClelland, 1968 y 1987; Collins, Moore y Unwalla, 1964; Rotter, 1987; Veciana, 1989); así como determinados perfiles socio-demográficos del empresario que resaltan la importancia de la experiencia a la hora de explicar el éxito en la creación de empresas (Shapero y Sokol, 1982; Tena, 1982; Veciana, 1989; Davidsson, 1992). Estos trabajos han sido objeto de numerosas críticas, por lo que se cuestiona la capacidad de estas características psicológicas y socio-

Orientación emprendedora, orientación al mercado

demográficas para explicar el éxito de los empresarios (Gartner, 1988 y 1990; Woo, Cooper y Dunkelberg, 1991), y la habilidad de estos para desarrollar nuevas oportunidades de negocio (Stevenson y Jarillo, 1990). Como afirman Woo, Daellenback y Nicholls-Nixon (1994), analizar las características personales del empresario conduce a una descripción del mismo, sin que ello implique una mejor comprensión del *entrepreneurship*. De hecho, en nuestra sociedad existen multitud de ejemplos reales de empresarios que han emprendido con éxito aventuras empresariales sin reunir los rasgos personales y la experiencia señalada por los académicos (Stevenson y Jarillo, 1990). Además, esta línea de investigación dificulta el traducir el conocimiento generado en el área del *entrepreneurship* a otros contextos empresariales (Stevenson and Jarillo, 1990). A pesar de ello cabe valorar positivamente que a partir de estos motivos podemos comprender mejor las características de la actitud directiva de estos empresarios. En este sentido, son especialmente interesantes los enfoques cognitivos sobre el empresario ya que se preocupan por analizar cómo piensan y toman sus decisiones.

Los enfoques cognitivos suponen una extensión de la perspectiva social en el análisis de los procesos de información, y sugieren que el entendimiento del comportamiento de los empresarios pasa por analizar los factores que influyen en la forma en la cual éstos perciben y procesan la información (Baron, 1998). En situaciones de elevada incertidumbre, son los procesos cognitivos los que influyen en la interpretación de esa información (Busenitz y Barney, 1997) para tomar decisiones. Por ello, se considera que los mecanismos cognitivos pueden explicar las diferencias entre la forma de actuar de los emprendedores y el resto de empresarios y/o directivos (Baron y Markman, 1999). Desde la perspectiva cognitiva se destacan dos aspectos clave en el proceso de descubrimiento de oportunidades: el proceso de información para la identificación de nuevas oportunidades y ciertas propiedades cognitivas que permiten al empresario combinar dicha información, y determinar nuevas relaciones y nuevas ideas que tienen un potencial económico. Kizner (1973) ya identificó esta capacidad del empresario con el término de “entrepreneurial alertness”, Miller (1983) la popularizó con el nombre de orientación emprendedora Alvarez y Busenitz (2001) argumentan que esta orientación constituye un recurso heterogéneo susceptible de producir una renta empresarial.

Miller (1983) definió la orientación emprendedora a partir de la interrelación de tres características de la actitud directiva: una actitud innovadora, una predisposición a asumir riesgos controlados y una actitud proactiva. Este autor también desarrolló una escala que permitía medir empíricamente esta orientación, escala que fue desarrollada posteriormente por Covin y Slevin (1989 y 1991) y utilizada en numerosos estudios empíricos (Wiklund, 1999 a y b). Detrás de esta orientación podemos imaginarnos fácilmente a un empresario que posee el perfil psicológico anteriormente descrito, así el móvil de logro, el deseo de independencia y la autodeterminación en los empresarios propician la orientación emprendedora.

La innovación debe entenderse en sentido amplio desde que Schumpeter (1934) identificó al emprendedor con el empresario responsable de introducir las

A. Blesa, M. Ripollés

innovaciones en la actividad económica. Este autor identificó las oportunidades emprendedoras con una variedad de innovaciones organizacionales que toman la forma de nuevos productos, procesos, formas organizacionales o fuentes de suministro. Así pues, las oportunidades emprendedoras se definen como el resultado tanto de nuevas combinaciones de recursos ya existentes, como de la creación de nuevos recursos (Zahra et al., 1999). Éstas se diferencian, por tanto, del gran conjunto de oportunidades de beneficio porque implican el descubrimiento de nuevas relaciones, mientras las últimas solo requieren la optimización dentro del marco estructural existente.

La proactividad se refiere a la forma que tiene la empresa de afrontar las oportunidades del mercado. Un comportamiento decididamente proactivo implica la anticipación a las necesidades del mercado y a las acciones de los competidores. La proactividad implica tomar la iniciativa en el esfuerzo de moldear el entorno de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989 y 1991; Lumpkin y Dess, 1996).

Además, una orientación emprendedora requiere también la aceptación de riesgos elevados, de forma calculada. De hecho, uno de los mitos del emprendedor que ha sido repetidamente desmentido en la literatura especializada es que su comportamiento pueda asimilarse al de un jugador de azar (Ripollés, 1995).

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO

Recogiendo las definiciones generalmente aceptadas (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; disemina dicha información por la organización y diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior.

Existen diversos motivos que permiten pensar que los comportamientos orientados al mercado pueden propiciar una orientación emprendedora. Por un lado, la literatura sobre orientación al mercado ha permitido establecer una relación positiva entre dicha orientación y los comportamientos innovadores, de tal forma que el éxito de nuevos productos y la innovación es resultado de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1994; Gatignon y Xuereb, 1997; Hurley y Hult, 1998; Kumar et al., 1998). En este sentido, Connor (1999) propone una relación causal entre la orientación al mercado y la innovación, sugiriendo que el dialogo de las organizaciones orientadas al mercado y sus clientes proporciona la identificación de los aspectos e ideas necesarios para fomentar la innovación.

Orientación emprendedora, orientación al mercado

Dicha relación ha podido ser contrastada empíricamente: Quinn (1986) encontró una fuerte orientación al mercado en las empresas innovadoras de su estudio; Zirger y Maidique (1990) identificaron como primer factor de su modelo de desarrollo de nuevos productos el conocimiento en profundidad de los clientes y su mercado; y Deshpandé et al. (1993) demostraron que la manifestación más importante de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones.

Por otra parte, la orientación al mercado permite a la organización responder de forma más rápida a los cambios en las necesidades mediante el lanzamiento de productos nuevos o mejorados. Appiah-Adu (1997) demuestra que las empresas que destinan recursos a comprender y satisfacer a los clientes y a vigilar a sus competidores no solo están orientadas hacia el desarrollo de nuevos productos, sino que obtienen mayores éxitos en esta área que sus competidores menos orientados al consumidor o a la competencia.

Además, la información combinada del consumidor, la competencia y el resto de actores del entorno facilita la generación de una respuesta innovadora y proactiva. En efecto, en tanto en cuanto una empresa orientada al mercado, no solo analiza las fuerzas y debilidades a corto plazo, sino también las capacidades y estrategias a largo plazo de sus competidores actuales y potenciales (Narver y Slater, 1990), la proactividad es una característica inherente a los comportamientos de las organizaciones orientadas al mercado. De hecho, Slater y Narver (1998) distinguen entre empresas centradas en el consumidor y empresas orientadas al mercado. Las primeras se caracterizan por ser reactivas, con un enfoque a corto plazo tendentes en general a procesos adaptativos más que a procesos de generación de aprendizaje (Senge, 1990). Por el contrario, las empresas realmente orientadas al mercado se esfuerzan en encontrar tanto las necesidades manifiestas como latentes de sus consumidores, están creando continuamente valor superior para el consumidor, distribuyendo ampliamente dicha información por su organización y actuando de forma coordinada (Slater y Narver, 1995). En comparación, estas empresas exploran el mercado con mayor intensidad, adoptan un enfoque a largo plazo y son mucho más propensas a desarrollar procesos generadores de aprendizaje (Slater y Narver, 1998). Dado que el futuro de los mercados turbulentos no puede predecirse con total certeza, las empresas orientadas al mercado desarrollan experimentos de mercado, aprenden de los resultados de dichos experimentos y adaptan su oferta de acuerdo con dicho conocimiento (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995).

En consecuencia, puede decirse que una empresa orientada al mercado adopta un rol activo en sus relaciones con el entorno, en vez de una actitud de mero seguimiento. Puede afirmarse que los conceptos originales de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Naver y Slater, 1990) han sido modificados contemplando una actitud más proactiva. El modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue ampliado posteriormente (Jaworski et al., 2000) contemplando dos perspectivas complementarias de la orientación al mercado: la perspectiva “dirigida al mercado” y la perspectiva de “dirigir el mercado”. Ambas perspectivas constituyen una orientación al mercado que recoge la consideración del consumidor, los competidores y las condiciones del mercado. El término “dirigido

A. Blesa, M. Ripollés

al mercado” se refiere al aprendizaje, comprensión y respuesta a las percepciones y comportamientos de los agentes dentro de una estructura de mercado dada. Por el contrario, el término “dirigir el mercado” hace referencia a un cambio en el rol de los participantes en el mercado y/o en el comportamiento de estos participantes (Jaworski et al., 2000). En el mismo sentido, Slater (2001) considera que existe una segunda generación en la orientación al mercado que complementa la primera. Dicha nueva orientación al mercado adopta la forma de un compromiso en comprender las necesidades expresadas y no-expresadas de sus consumidores y los planes y capacidades de sus competidores, a través de los procesos de obtener y evaluar información de una forma anticipada y sistemática. Además, también se ha demostrado empíricamente la existencia de una relación positiva entre la proactividad y la orientación al mercado (Blesa y Ripollés, 2003).

En este sentido, diversos autores han sostenido que la orientación al mercado es inherentemente emprendedora debido a su énfasis en el conocimiento de las necesidades latentes (Kohli y Jaworski, 1990). Slater y Narver (1995) sugieren en este sentido que el éxito de la empresa es más probable cuando la orientación al mercado lleva asociada valores emprendedores como la tolerancia de riesgo, la proactividad, la receptividad a las innovaciones y la resistencia a la burocracia.

En consecuencia, puede afirmarse que la orientación al mercado sienta las bases necesarias para el desarrollo de las características propias de la orientación emprendedora y que a su vez una orientación de mercado debe ser emprendedora.

A MODO DE CONCLUSIÓN: ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL

El análisis de la relación existente entre la orientación emprendedora, la orientación al mercado y el rendimiento de las empresas ha centrado el interés de los investigadores en la última década. La relación entre cada una de estas orientaciones y el rendimiento empresarial está bien documentada en los dos cuerpos de la literatura especializada.

El estudio de las relaciones entre el comportamiento emprendedor y los resultados de la empresa ha sido objeto de un gran número de trabajos en la literatura sobre *entrepreneurship*. Entre ellos pueden encontrarse argumentos que defienden la existencia de una relación positiva entre ambos. La base de tales argumentos está relacionada con las ventajas de ser el primero y la tendencia de sacar provecho de las oportunidades emergentes, actitudes implícitas en el comportamiento emprendedor (Miller, 1983; Wiklund, 1999a). Las empresas que desarrollan comportamientos emprendedores son capaces de responder rápidamente a los cambios del entorno, capitalizando nuevas oportunidades económicas, lo que les conduce a una posición competitiva ventajosa y les proporciona mejores resultados frente a sus competidores. Así, se ha sugerido que las tres

Orientación emprendedora, orientación al mercado

dimensiones que definen dicha orientación co-varían con el rendimiento empresarial, por lo que la orientación emprendedora debe estudiarse como un único constructo (Covin and Slevin, 1989; Morris y Sexton, 1996; Wiklund, 1999a). Sin embargo, también debemos señalar que hay algunas voces que argumentan que aunque estas dimensiones estén inter-relacionadas, dada su distinta naturaleza, sería más apropiado estudiar la relación entre estas dimensiones y la performance empresarial de forma independiente (Lumpkin and Dess, 1996).

Otra conclusión clave que se deriva de la literatura existente es que para poder entender la relación entre orientación emprendedora y rendimiento empresarial es necesario comprender el papel que en dicha relación tienen otros factores ya que pueden moderar dicha relación (Lumpkin and Dess, 1996). En este trabajo argumentamos cómo la orientación al mercado contribuye significativamente a mejorar el rendimiento en empresas emprendedoras.

La relación positiva entre orientación al mercado y el rendimiento de la empresa ha sido puesta de manifiesto y demostrada desde los estudios germinales de la misma (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990) hasta trabajos más recientes (Homburg et al., 2002; Noble et al., 2002). En efecto, una mayor comprensión de los consumidores y los competidores por parte de una firma da como resultado una toma de decisiones más efectiva, que conduce a un mayor crecimiento de las ventas. El seguimiento de la satisfacción del consumidor por una firma orientada al mercado y su respuesta a tiempo a la información generada da como resultado una mayor retención del consumidor, lo cual influye de forma positiva en el crecimiento de las ventas. De hecho, Reichheld (1993) establece que cuando una empresa, de forma consistente, oferta un valor superior y consigue la lealtad del cliente, crece la cuota de mercado y los ingresos, y disminuyen los costes de adquirir y servir a los clientes.

Sin embargo, los resultados empíricos que analizan dicha relación no son siempre satisfactorios. Nos encontramos con trabajos como el de Pelham y Wilson (1996) que demuestran que la orientación al mercado en empresas pequeñas no influye de forma directa en la cuota de mercado o en el crecimiento de las ventas. Ahora bien, sí que lo hace de forma indirecta ya que dicha orientación promueve incrementos en la eficacia del marketing que, a su vez, origina mejoras en la cuota de mercado. En este sentido, recientemente ciertos autores sugieren que las empresas deben combinar la orientación emprendedora con la orientación al mercado para poder obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo en entornos turbulentos (Hamel y Prahalad, 1994; Slater y Narver, 1995).

No se trata pues de orientaciones empresariales excluyentes, sino complementarias por lo que es más apropiado estudiar sus efectos conjuntos sobre determinadas variables de rendimiento (Slater y Narver, 1995; Atuahene-Gima y Ko, 2001).

En este sentido, Miles y Arnold (1991) han analizado si estas dos orientaciones forman parte de una misma orientación empresarial o por el contrario si representan dos perspectivas diferenciadas, concluyendo que estas orientaciones empresariales están relacionadas pero que no forman parte de una misma orienta-

A. Blesa, M. Ripollés

ción empresarial. Estos autores explican la anterior relación en un doble sentido, así consideran que en entornos altamente competitivos la orientación al mercado debe desarrollarse de una manera emprendedora “entrepreneurial manner”, por otro lado, las empresas emprendedoras necesitan desarrollar sistemas de información eficaz sobre el mercado y promover la diseminación y la utilización de esta información entre todos los miembros de la empresa. Las empresas orientadas al mercado al poseer sistemas de información sobre el entorno eficaz están más preparadas para detectar nuevas oportunidades de negocio y anticiparse a la competencia.

Recientemente, Atuahene-Gima y Ko (2001) comprueban como las empresas que combinan ambas orientaciones empresariales obtienen unos resultados superiores, en términos de innovación de productos, a aquellas empresas que sólo desarrollan o bien una orientación al mercado o bien una orientación emprendedora.

Debemos señalar que estos autores no estudian el sentido de la relación entre ambas orientaciones empresariales, sino sus efectos conjuntos. De hecho, hay argumentos que apoyan que la orientación emprendedora es un antecedente de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1995; Matsuno et al., 2002) y argumentos que avalan la relación contraria (Atuahene-Gima y Ko, 2001). En este sentido Blesa y Ripollés (en revisión) utilizando la técnica de los modelos competitivos comparan dos modelos: en uno de ellos se consideraba que la orientación al mercado es un antecedente de la orientación emprendedora y en el otro se analizaba la relación contraria. Los resultados del análisis permiten afirmar que la orientación emprendedora puede considerarse como un antecedente de la orientación al mercado.

Las principales implicaciones que se deducen de nuestra reflexión es que los gerentes deben esforzarse por desarrollar comportamientos emprendedores, pero dichos comportamientos solo obtendrán efectos positivos sobre el rendimiento empresarial si van acompañados de una orientación al mercado que proporcione la información necesaria para garantizar la identificación y la explotación de nuevas oportunidades de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A.A. y Busenitz, L.W. (2001): "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory", *Journal of Management*, 27,6, pp. 755-775.
- Appiah-Adu, K. (1997): "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?", *Journal of Euromarketing*, Vol.6, N.3, pp. 1-26.
- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001): "An empirical Investigation of the effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organization Science*, Vol.12, N.1 (January-February), pp. 54-74.
- Baron, R.A. (1998): "Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People", *Journal of Business Venturing*, 13, pp. 275-294.
- Baron, R.A. y Markman, G.D. (1999): Cognitive Mechanisms: Potential Difference Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs", en *Frontiers For Entrepreneurship Research*, available in: <http://www.babson.edu/>
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2003): "The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 12, nº1.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (en revisión): "Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*
- Busenitz, L.W. y Barney, J.B. (1997): "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and Heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 9-30.
- Collins, D.F., Moore, D.G. y Unwalla, D.B. (1987): The Enterprising Man And The Business Executive, en Baumbach, C.M. y Mancuso, J.R.. (eds.), *Entrepreneurship and Venture Management*, Ed. Prentice-Hall Inc., pp.378-397.
- Connor, T. (1999): "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N.4, pp.1157-1163.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environment", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.75-87.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991): "A conceptual model of Entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory Practice*, Vol.16, N.1, pp.7-25.
- Davidsson, P. (1992): Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth, *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 405-429.
- Gartner, W. B. (1988): "Who is the entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, Vol.12, pp.11-32.
- Gartner, W. B. (1990): "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28.

A. Blesa, M. Ripollés

- Gatignon, H. y Xuereb, J.M. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.34, N.1, pp.77-90.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- Hills, G.E.; LaForge, R. y Parker, B. (1988): *Research at the marketing/ Entrepreneurship Interface*, Chicago: The University of Illinois.
- Hills, G.E. (1994): *Marketing and Entrepreneurship. Research ideas and opportunities*, Westpor: Quorum Books.
- Hills, G.E. (1999): "An inaugural Commentary for the Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 1,1, (1999).
- Homburg, C.; Hoyer, W.D.; y Fassnacht, M. (2002): "Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, Vol.66, N. 4, pp.86-101.
- Hurley, R. F. y Hult, T. M. (1998): "Innovation, Market Orientation and Organizacional Learning: An Integration and Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.62, N.4, pp. 42-54.
- Jaworski, B. J. y A. K. Kohli (1993): "Market Orientation: Antecedents y Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, N.3, pp. 53-70.
- Jaworski, B.; Kohli, A. K. y Sahay, A. (2000): 'Market-Driven Versus Driving Markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, N.1, pp.45-54.
- Kirzner, I. (1973): *Competition Opportunity and Profit*, University of Chicago Press.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990): "Market orientation: The Construct, Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, N.2, pp.1-18.
- Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): "Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, Vol.24, N. 2, pp. 201-233.
- Lumpkin, G. T. and Dess G. G. (1996): "Enriching the entrepreneurial orientation construct –a reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage", *Academy of Management*, Vol.21, N.3, pp.605-607.
- Lumpkin, G. T. and Dess G. G. (1997): "Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation", *Frontiers for Entrepreneurship Research*, available: <http://www.babson.edu/entre/fer>
- Matsuno, K, Mentzer, J.T. y Özsomer A. (2002): "The effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol.66 (July), pp. 18-32.
- McClelland, D.C. (1968): *La sociedad ambiciosa*, Ed. Guadarrama
- McClelland, D.C. (1987): *That Urge To Achieve*, en Baumbach, C.M. y Mancuso, J.R. (eds.), *Entrepreneurship and venture management*, Ed. Prentice-Hall Inc. pp.5-15.

Orientación emprendedora, orientación al mercado

- Miles, M.P. y Arnold D.R. (1991): "The relationship between market orientation and entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15 (4), pp. 49- 66.
- Miller, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, pp.770-791.
- Morris, M.H. y Sexton, D.L. (1996): The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance, *Journal of Business Research*, Vol.36, pp.5-13.
- Narver, J. C. y S. F. Slater (1990): "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, N.4, pp.20-35.
- Noble, C.H.; Sinha, R.K.; y Kumar, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol.66, N.4, pp.25-39.
- Pelham, A. y Wilson, D. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market-Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, N. 1, pp. 27-43.
- Quinn, J. B. (1986) : "Innovation and Corporate Strategy : Managed Chaos" en Mel Horwitch (ed.): *Technology in the Modern Corporation: A Strategic Perspective*, New York: Pergamon Press.
- Reichheld, F. F. (1993): "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol.71, N. 2 (marzo-abril), pp. 64-73.
- Ripollés, M. (1995): "El Emprendedor y sus Mitos" *Dirección y Organización*, julio – septiembre 1995, pp. 36 - 44s"
- Rotter, J.B. (1987): External Control and Internal Control en Baumbach, C.M. y Mancuso, J.R. (eds.), *Entrepreneurship and venture management*, Ed. Prentice-Hall Inc., pp.15-24.
- Senge, P. M. (1990): "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Vol.32, N.1, pp. 7-23.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982): The Social Dimensions of Entrepreneurship" En Kent, C.A., Sexton, D.L. y Vesper, K.H. (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Ed. Prentice-Hall INC , pp. 72-80.
- Shumpeter, J. (1934): *The theory of economic development*. Cambridge: MA Harvard Business Press
- Slater, S. F. (2001): "Market Orientation at the Beginning of a New Millennium", *Managing Service Quality*, Vol.11, N.4, pp. 230-232.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1994): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, march-april, pp.22-28.
- Slater, S. y Narver, J. (1995): "Marketing Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59, N.3, pp.63-74.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1998): "Customer-Led and Market-Orientated: Let's Not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, Vol.19, N.10, pp.1001-1006.
- Stevenson, H.H. y Gumpert D. E. (1985): "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, March-April, pp.85-94.

A. Blesa, M. Ripollés

- Stevenson, H. H. y Jarillo, J.C. (1990): "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.17-27.
- Tena, J. (1982): "El Proceso De Creación De Una Empresa y El Empresario", *Esic-Market*, mayo-agosto, pp. 43-55.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. y Wright, M. (2001): The focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 57-79.
- Veciana, J.M. (1989): "Características del Empresario en España", *Papeles de Economía Española*, 39, pp.19-36.
- Veciana, J.M. (1999): "Creación de Empresas Como Programa de Investigación Científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8:3, pp. 11-36.
- Wiklund, J.(1999a): "Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms—Longitudinal Evidence", *Frontiers for Entrepreneurship Research*, available: <http://www.babson.edu/entre/fer>
- Wiklund, J. (1999b): "The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24, N.1, pp.37-48.
- Woo, C.Y., Cooper, A.C. y Dunkelberg, W.C. (1991): "The development and interpretation of entrepreneurial typologies", *Journal of Business Venturing*, Vol.6, pp.93-114.
- Woo, C. Daellenback U. y Nicholls-Nixon, Ch. (1994): Theory Building In The Presence of Randomness: The Case of Venture Creation and Performance, *Journal of Management Studies*, 31:4, pp. 507-524.
- Zahra, S.A.; Jennings, D. F. y Kuratko, D. F. (1999): "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24, N.2, pp.45-65.
- Zirger, B. J. y Maidique, M. A. (1990) : "A Model of New Product Development : An Empirical Test", *Management Science*, Vol.36, N.7, pp. 867-883.