

# **LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS: BRÚJULA QUE MARCAN LA RUTA A LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL INTRAEMPENDIMIENTO**

## **RESUMEN**

Las orientaciones estratégicas son las brújulas que pueden reorientar a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva a través de la ruta del intraemprendimiento mediante la exploración y explotación de nuevas oportunidades. Si bien algunos han considerado la diversidad en el lado de la oportunidad, la literatura ha descuidado casi totalmente el proceso de formación de la intención del comportamiento emprendedor dentro de una empresa existente. Por otro lado, aunque la literatura sostiene la importancia del proceso de emprendimiento en el mejoramiento de la competitividad de las empresas, los estudios que examinan los subprocesos del intraemprendimiento y los retos asociados con el logro de un equilibrio entre ellos son escasos. Esto motiva el objetivo general de esta investigación: analizar cómo las orientaciones al mercado y al emprendimiento afectan la competitividad de las empresas a través de la exploración y explotación de oportunidades. Usando las teorías de “Attention-Based View” (ABV), de “Resource-Based View” (RBV), la Ambidextralidad de la Exploración y Explotación de Oportunidades y las Orientaciones Estratégicas, esta investigación propuso un modelo que apunta a resolver el problema de una competitividad limitada causada por una miopía empresarial. Como antecedentes a la competitividad se consideraron las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento a través de la exploración y explotación de oportunidades. Para esto, se encuestó a 110 dueños de empresas y altos directivos. Para las pruebas de las hipótesis se utilizó el PLS. En términos generales, los hallazgos de esta investigación respaldan que la contribución combinada de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento a través de la exploración y explotación de oportunidades aumenta la competitividad de la empresa. Sin embargo, los resultados empíricos de este estudio resaltan un sesgo hacia la exploración que confirma una falta de equilibrio en la ambidextralidad dentro del contexto estudiado.

*Palabras clave:* Competitividad, Orientaciones Estratégicas, Intraemprendimiento

## INTRODUCCIÓN

A medida que la embarcación se alejaba del litoral, el viejo lobo de mar perdía su punto de referencia hasta solo ver a su alrededor el gran manto azul. Sin su vieja brújula y las estrellas para orientarse a su deseado destino, sus únicos compañeros de travesía serían el cansancio, la frustración y la desesperanza. El océano empresarial está lleno de naves a la deriva y marineros frustrados que han perdido totalmente su sentido de orientación, aun con unas buenas condiciones de navegación. Esta es la situación de las empresas en Puerto Rico, una región reconocida por el Foro Económico Mundial como altamente competitiva para el desarrollo empresarial con una realidad paradójica caracterizada por el cierre de cientos de empresas por más de una década (Morales, Juma'h, Llorens-Rivera, Cue, & Ruiz, 2012; Schwab, 2015). El reto es aún mayor cuando la sociedad refleja una aversión al riesgo y un débil impulso hacia la creatividad y la innovación (Aponte & Álvarez, 2014). Entre los años del 2005 al 2011, en Puerto Rico se realizaron un total de 150 anuncios de cierres operacionales, con un impacto total de 17,721 empleados desplazados en el sector de la manufactura (Morales et al., 2012). El impacto de estos cierres contribuye a mantener la economía de Puerto Rico a un nivel depresivo (Morales et al., 2012). Usando las teorías de “Attention-Based View” (ABV), de “Resource-Based View” (RBV), la Ambidextralidad de la Exploración y Explotación de Oportunidades y las Orientaciones Estratégicas, este estudio propone un modelo que apunta a resolver la paradoja empresarial expuesta y ampliar la literatura sobre el balance anhelado en la ambidextralidad del emprendimiento para alcanzar una ventaja competitiva.

Las orientaciones estratégicas son las brújulas que pueden reorientar a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva a través de la ruta del intraemprendimiento mediante la exploración y explotación de nuevas oportunidades (Gnizy, Baker, & Grinstein, 2014; Hult, Hurley, & Knight, 2004; Stephens & Kim, 2015; Shane & Venkataraman, 2000). La búsqueda del aumento en la competitividad es un tema de sobrevivencia para la empresa y para la economía de la región donde participa (Aragon-Correa & Sharma, 2003). Para alcanzar un mayor grado de competitividad es necesaria una estrategia de emprendimiento (Shane & Venkataraman, 2000). Internamente, las empresas deben dirigirse a explorar y explotar oportunidades estratégicas que impulsen y mantengan una ventaja competitiva (Stephens & Kim, 2015). La orientación al mercado y la orientación al emprendimiento tienen un rol importante de influencia sobre la exploración y explotación de oportunidades (Ahmed, 2016; Khodaei,

Scholten, Wubben, & Omta, 2016; Li, 2015). Este estudio es original y diferente, ya que extiende la literatura sobre las intenciones de emprender, más allá del enfoque típico que se centra en la intención de iniciar un nuevo negocio independiente (Douglas & Fitzsimmons, 2013). Cuando una empresa persigue aumentar su competitividad, el intraemprendimiento es un tema inevitable. Douglas y Fitzsimmons (2013) afirma que, si bien algunos investigadores (por ejemplo, Samuelsson y Davidsson, 2009) han considerado la diversidad en el lado de la oportunidad, la literatura ha descuidado casi totalmente el proceso de formación de la intención del comportamiento emprendedor dentro de una empresa existente.

Por otro lado, aunque la literatura sostiene la importancia del proceso de emprendimiento en el mejoramiento de la competitividad de las empresas (Shane & Venkataraman, 2000), los estudios que examinan los subprocesos del intraemprendimiento y los retos asociados con el logro de un equilibrio entre ellos son escasos (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). Además, esta investigación puede contribuir a cerrar la brecha señalada por Shane (2012), donde explica que aun existe una comprensión limitada sobre qué influencia la dificultad y el riesgo inherente en la búsqueda de oportunidades sobre la decisión de su explotación (Shane, 2012). Es importante resaltar que esta investigación expande la literatura sobre las teorías de emprendimiento y la ambidextralidad y la búsqueda de un modelo que permita el balance óptimo entre la exploración y explotación de oportunidades.

Por lo que el objetivo general de este estudio es analizar cómo impacta las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento a la competitividad de la empresa mediante la exploración y explotación de oportunidades. Este documento comienza con una visión general del fundamento teórico y la conceptualización de los constructos estudiados. La metodología de investigación utilizada en apoyo de la conceptualización teórica es seguida por los hallazgos, implicaciones, conclusiones y sugerencias de este trabajo.

### **MARCO TEÓRICO**

La teoría principal que apoya el modelo conceptual es la ABV. Según la teoría de ABV, las empresas se adaptarán a su entorno en la medida en que presten atención a los problemas, oportunidades o amenazas significativas y en la forma en que utilizan soluciones o respuestas particulares cuando prestan atención a su entorno (Ocasio, 1997). De acuerdo con la teoría de ABV, las orientaciones estratégicas guiarán la distribución de recursos de la empresa, dependiendo de donde esté su atención (Ocasio, 1997). La distribución de los recursos será de

gran importancia para alcanzar un balance adecuado entre descubrir oportunidades a través del proceso de exploración y convertirlas en un recurso valioso, atípico, inimitable e insustituible a través su explotación (Barney, 2001; Wernerfelt, 1984). La teoría de RBV explica que, para que una empresa tenga una ventaja competitiva relevante, sus recursos deben ser valiosos, atípicos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Por otro lado, las orientaciones estratégicas han sido identificadas como antecedentes clave de múltiples capacidades en la empresa y su valor es resaltado por las teorías de ABV y RBV (Atuahene-Gima, 2005; Gnizy et al., 2014; Hult et al., 2004; Stephens & Kim, 2015; Wei, Zhao, & Zhang, 2014). Orientar la atención de la empresa hacia el futuro es esencial para vencer la inercia estructural y rigidez de las funciones medulares (Ocasio, 2011). La generación y diseminación de información del mercado y su respuesta a ésta, despierta la curiosidad por descubrir nuevas ideas y oportunidades con el potencial de aumentar la ventaja competitiva de la empresa. Por otro lado, la orientación al emprendimiento activa, organizacionalmente, un sentido perspicaz a identificar nuevas oportunidades donde nadie ha buscado antes.

Sin embargo, en el caso de la ambidextralidad del intraemprendimiento, la empresa debe ser lo suficientemente rígida en la explotación y lo suficientemente flexible para exploración para fortalecer la ventaja competitiva en el futuro inmediato y a largo plazo (Stephens & Kim, 2015). La teoría de la Ambidextralidad sustenta que la exploración y la explotación en su naturaleza son opuestas y al mismo tiempo dependen una de la otra (Stephens & Kim, 2015). Para este estudio, la teoría de ABV y RBV se utilizan para desarrollar las orientaciones estratégicas de mercado y emprendimiento mientras que la ambidextralidad se utiliza para explicar la paradoja existente entre la exploración y explotación de oportunidades y la búsqueda del equilibrio que debe existir entre ambas para alcanzar un nivel óptimo de competitividad.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Con el propósito de entender las dinámicas de las orientaciones estratégicas, la exploración y explotación de oportunidades y su relación con la competitividad de las empresas, es importante identificar y definir los variados factores que pueden influir alrededor de éstos.

### *Orientaciones Estratégicas: Orientación al Mercado y Orientación al Emprendimiento*

Las orientaciones estratégicas son fundamentales para convertir el potencial de los recursos en una realidad (Atuahene-Gima, 2005; De Long, 1997; Stephens & Kim, 2015). Esta investigación se enfoca en la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento. Un

comportamiento organizacional orientado al mercado llevará a la empresa a alcanzar a ser más competitivo (Gheysari, Rasli, Roghanian, & Norhalim, 2012). La orientación al mercado se refiere a la generación de inteligencia de mercado dentro de la organización, enfocada en tres comportamientos fundamentales asociados a: (1) la recopilación, (2) la diseminación interna de la inteligencia de mercado a través de toda la organización y (3) la respuesta de la organización a la información diseminada (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Por otro lado, la orientación al emprendimiento ha sido pensada generalmente como una tendencia a la toma de decisiones organizacionales que favorece las actividades dirigidas al emprendimiento (Lumpkin & Dess, 1996). El factor del riesgo es fundamental en el proceso de toma de decisiones de una gerencia orientada al emprendimiento en contraste con un enfoque más cauteloso y orientado hacia la estabilidad (Covin & Wales, 2012; Khandwalla, 1976). Por su parte, el factor de la innovación es importante mientras se toman riesgos considerables en las estrategias producto-mercado (Miller & Friesen, 1982). Una innovación proactiva es una forma de aventajar a los competidores (Covin & Wales, 2012; Miller, 1983). Sin embargo, la intención y acción de innovar no debe confundirse con el éxito de la innovación, que es una medida de la competitividad de la empresa (Baker & Sinkula, 2002, 1999). Lumpkin y Dess (1996) sugiere que la caracterización de la orientación al emprendimiento no necesita una covarianza fuerte o positiva entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad para reclamar su existencia (Covin & Wales, 2012).

#### *Relación entre Orientación al Mercado y Orientación al Emprendimiento*

Las empresas orientadas al mercado con el pensamiento enfocado en éste y en los consumidores pueden fortalecer su orientación al emprendimiento (Gholami & Birjandi, 2016). La literatura de mercadeo, emprendimiento y gestión estratégica comparten la perspectiva de que la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento requieren sistemas y valores organizacionales que faciliten el aprendizaje (Baker & Sinkula, 2009; Covin & Miles, 1999; Senge, 1990; Slater & Narver, 1995). Estudios recientes reafirman que la orientación al mercado impacta positivamente a la orientación al emprendimiento (Gholami & Birjandi, 2016; Long, 2013) y permite sugerir la siguiente hipótesis:

Hi1. La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la orientación al emprendimiento.

#### *Explotación y Exploración de Oportunidades*

Shane y Venkataraman (2000) define el emprendimiento como el proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Es necesaria una cultura corporativa que estimule la exploración y la explotación y la práctica de crear innovación dentro de la organización para alcanzar una ventaja competitiva. (Pinchot III, 1985; Shane & Venkataraman, 2000). La exploración y explotación ayudan a los gerentes a renovar y revitalizar sus negocios, a innovar y a mejorar el desempeño general de la empresa (Antoncic & Hisrich, 2000; Dávila & Vásquez, 2008). Sin embargo, aunque la ambidextralidad en la empresa es crucial para el éxito a largo plazo, será difícil alcanzarla por el hecho de que la exploración y explotación son opuestas en naturaleza (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Laureiro-Martínez, Brusoni, Canessa, & Zollo, 2015; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Wei et al., 2014).

El proceso de exploración en una empresa busca nuevos conocimientos, el uso de tecnologías desconocidas y la creación de productos con una demanda desconocida (Greve, 2007). Por otro lado, la explotación es el uso y perfeccionamiento de los conocimientos existentes, tecnologías y productos para alcanzar mayores ganancias y un mejor posicionamiento en el mercado (Greve, 2007). Según Foss y Klein (2012), la explotación de oportunidades es el despliegue de recursos, acciones e inversiones, para materializar las oportunidades seleccionadas.

#### *Relación entre la Orientación al Mercado y la Exploración y Explotación de Oportunidades*

Es importante la activación de la empresa mediante la orientación al mercado para reaccionar a las amenazas y oportunidades del entorno alcanzando una ventaja competitiva sostenible (Ahmed, 2016). La orientación al mercado impactando a la exploración y explotación ayuda a prevenir el pensamiento miope empresarial (Menguc & Auh, 2006). Para ejecutar eficientemente la exploración y explotación, los gerentes deben alcanzar un mejoramiento continuo en el proceso de generación de inteligencia de mercado (Bhuiyan, Menguc, & Bell, 2005). También, el diseminar la información internamente a través de la empresa, puede estimular la participación de individuos con una perspectiva fresca provocando un pensamiento transformador acerca de una oportunidad (Slater & Narver, 1995). La orientación al mercado afecta positivamente la exploración de oportunidades (Ahmed, 2016; Newman, Prajogo, & Atherton, 2016; Stephens & Kim, 2015).

Por otro lado, el aprovechamiento de oportunidades es un proceso substancialmente colaborativo para explotar conjuntamente la información obtenida del mercado (Velu, Barrett,

Kohli, & Salge, 2010). La respuesta al análisis de la información proveniente del mercado puede resultar en la explotación de nuevas oportunidades (Velu et al., 2010). La literatura sostiene que, cuando se trata de la relación entre la orientación al mercado y la explotación de oportunidades, existe una relación positiva y significativa (Newman et al., 2016; Wei et al., 2014). Por tanto, se plantea las siguientes hipótesis:

Hi2. La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.

Hi3. La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.

#### *Relación entre la Orientación al Emprendimiento y la Exploración y Explotación de Oportunidades*

Stephens y Kim (2015) resalta, que de las tres orientaciones estratégicas (orientación al aprendizaje, mercado y emprendimiento) evaluadas en su investigación, la orientación al emprendimiento es la más relevante en su impacto con la exploración y explotación. Una fuerte orientación al emprendimiento conduce a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que puede conducir a una mayor competitividad a través del éxito de la innovación (Baker & Sinkula, 2009). Khodaei et al. (2016) y Li (2015) concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la orientación al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades. Por lo cual planteamos las siguientes hipótesis:

Hi4. La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.

Hi5. La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.

#### *Competitividad*

Las estrategias de las empresas están delineadas en torno a cómo la organización puede moverse a una mejor posición competitiva en el mercado (Feurer & Chaharbaghi, 1994). La transición a una economía global del conocimiento altera profundamente las fuentes de ventaja competitiva (Díaz-Chao, Sainz-González, & Torrent-Sellens, 2015). Díaz-Chao et al. (2015) sugiere medir el constructo utilizando un conjunto de indicadores que incluyen elementos de valor (recursos humanos y organización del trabajo, operaciones y comercialización, infraestructura e innovación) y de desempeño de la empresa. Definimos la competitividad como

el grupo de instituciones, políticas y factores que, en el contexto de la apertura internacional, determinan los niveles de prosperidad material de una empresa (Díaz-Chao et al., 2015).

### *Relación entre la Exploración y Explotación de Oportunidades y la Competitividad de la Empresa*

La exploración de nuevas oportunidades conduce a una mejora de la competitividad a través de un aumento de los beneficios guiados por la selección asertiva y explotación de éstas, pero sólo si se logra a través del éxito de la innovación (Baker & Sinkula, 2009). Sin embargo, a pesar de las dificultades para alcanzar un equilibrio entre la exploración y la explotación, la teoría y la evidencia empírica sugieren que muy poco de la exploración o la explotación reduce el rendimiento de la empresa (Fagiolo & Dosi, 2003; Greve, 2007; He & Wong, 2004; Katila & Ahuja, 2002; Levinthal & March, 1993). Además, la selección inteligente de oportunidades, basada en hechos, conducirá a la compañía a lograr una ventaja competitiva y lograr resultados mejores que el promedio (Nityananda & Mohanty, 2012). Los resultados estadísticos de Stephens y Kim (2015) confirman que la exploración y la explotación impactan positivamente la competitividad de la empresa. Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

Hi6. La exploración de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

Hi7. La explotación de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

El modelo conceptual de este estudio se presenta en la Figura 1.

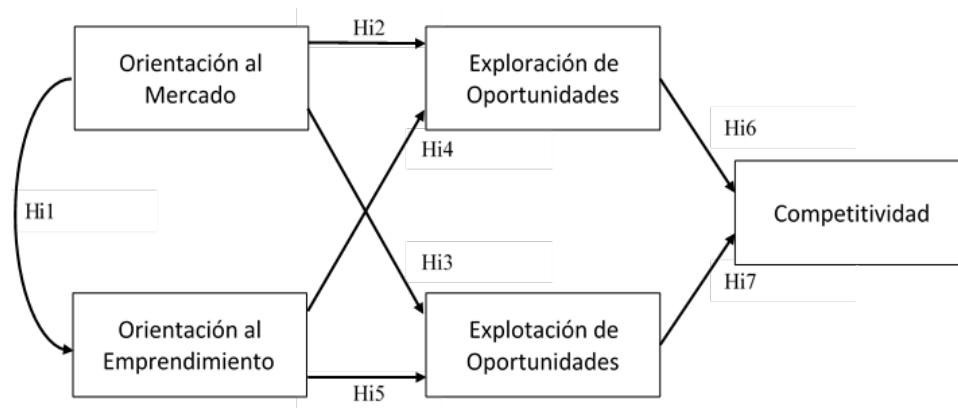


Figura 1. Modelo conceptual de este estudio



## METODOLOGÍA

El estudio no experimental, con un diseño cuantitativo de corte transversal y correlacional-causal se realizó con una muestra de 110 dueños y altos directivos que representaban a empresas locales con tres o más empleados y cuatro o más años de establecidas en Puerto Rico. Este estudio confirmatorio fue diseñado para cumplir con los objetivos y someter a prueba las hipótesis previamente expuestas. Los gerentes y altos directivos se contactaron por medio de correo electrónico y a través de redes sociales como la red profesional LinkedIn y por Facebook. También, los contactó por teléfono y personalmente. La selección de la muestra fue mediante un método no probabilístico, por conveniencia. Se utilizó un cuestionario con una escala Likert de 7 puntos el cual fue desarrollado por el autor de este estudio basado en una extensa revisión de la literatura. Las fuentes principales de instrumento para cada constructo son: Kohli et al., 1993 (Orientación al Mercado); Li, 2015 (Orientación al Emprendimiento); Kuckertz, Kollmann, Krell, & Stöckmann, 2017 (Exploración y Explotación de Oportunidades); Díaz-Chao et al., 2015 (Competitividad). Los cuestionarios que no cumplieron con los criterios establecidos o no fueron completados en su totalidad fueron descartados de esta investigación. Se utilizó la técnica multivariado de un análisis confirmatorio para analizar los datos recopilados y probar las hipótesis establecidas, las cuales se presentan en la siguiente sección.

## RESULTADOS

Este estudio incluye preguntas demográficas de los participantes y las empresas. La distribución demográfica básica del grupo encuestado es presentada en la Tabla 1. La distribución de género de la muestra fue de 52.8% masculino y 47.2% femenino. También, relacionado al puesto del encuestado dentro de la empresa, un 52.8% ocupaba el puesto con mayor jerarquía (CEO – *Chief Executive Officer*, propietario o presidente).

Tabla 1.

Datos demográficos del grupo encuestados

Variable	Datos	Frecuencia	Porcentaje
Edad	20-29	12	11.3
	30-39	21	19.8
	40-49	27	25.5
	50-59	34	32.1
	60 o mas	12	11.3
Género	Masculino	56	52.8
	Femenino	50	47.2
Nivel Académico	Escuela Elemental	1	.9
	Escuela Superior	5	4.7
	Grado Asociado o Técnico	5	4.7

Puesto	Bachillerato	65	61.3
	Maestría	19	17.9
	Doctorado	11	10.4
	Gerente o Director	14	13.2
	Gerente General	36	34.0
	CEO, Propietario o Presidente	56	52.8

Toda la distribución de los datos demográficos de la empresa se presenta en la Tabla 2. De las empresas representadas en la muestra y relacionado a la cantidad de empleados, el porcentaje mayor se concentró entre los rangos de 3 a 7 con un 35.8% y de 8 a 25 con un 27.4%. Además, un 34.9% de las empresas representadas tenían entre 4 y 10 años de establecidas en Puerto Rico.

Tabla 2.

#### Datos demográficos de la empresa representada por el encuestado

Variable	Datos	Frecuencia	Porcentaje
Empleados	3-7	38	35.8
	8-25	29	27.4
	26-35	4	3.8
	36-50	10	9.4
	51-100	9	8.5
	Más de 100	16	15.1
Años de establecida	4-10	37	34.9
	11-15	14	13.2
	16-20	11	10.4
	Más de 20 años	44	41.5

Se realizó un análisis estadístico para probar las hipótesis establecidas del modelo conceptual (Figura 1) mediante la técnica multivariado de un análisis confirmatorio. Para medir el modelo se utilizó la teoría de medida reflectiva. Primeramente, el proceso de análisis incluye pruebas estadísticas para analizar cuan adecuados son los datos para realizar un análisis de factores. Después de realizar la validez de contenido del instrumento, se realizó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) con resultado de 0.873 y la prueba de esfericidad de Bartlett con significancia de 0.000. Estos resultados confirman que los patrones observados son conceptualmente válidos y apropiados para realizar un análisis de factores. Al finalizar varias iteraciones, la cantidad de variables se redujo a 22 de 48 ítems con una estructura de factores bien definida que incorporó cinco grupos distintos de variables que representan robustamente los constructos de este estudio. Por su parte, la prueba para determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna del instrumento, el Alfa de Cronbach, resultó en

0.911 para la totalidad del instrumento. La Tabla 3 muestra que el Alfa de Cronbach para cada constructo superó el nivel de aceptación de 0.70 con excepción de la orientación al mercado que resultó con 0.630 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Sin embargo, aunque, generalmente, el límite inferior aceptable para el Alfa de Cronbach es .70, puede bajar hasta .60 (Moderado) (Hair et al., 2010). Como una medida diferente de confiabilidad de consistencia interna se calculó el índice de fiabilidad compuesta utilizando el programa Smart PLS y obteniendo valores entre 0.781 y 0.938 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013; Wong, 2013). Se consideran como aceptables valores mínimos de 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Tabla 3.

Prueba de Alfa de Cronbach de la investigación por constructo

Constructo	Alfa de Cronbach	Significancia	Número de ítems
Orientación al Mercado	0.630	.000	4
Orientación al Emprendimiento	0.763	.000	5
Exploración de Oportunidades	0.911	.000	4
Explotación de Oportunidades	0.847	.000	3
Competitividad	0.841	.000	6

Para establecer la validez convergente, se consideró las cargas externas de los indicadores, así como la Varianza Promedio Extraída (AVE) (Hair et al., 2013). Solo el constructo de Orientación al Mercado estuvo por debajo de 0.50 con un valor de 0.472. Sin embargo, según Fornell & Larcker (1981) y Huang, Wang, Wu, & Wang (2013), aunque la varianza promedio extraída (AVE) debe ser mayor que 0.5, se pueden aceptar valores por encima de 0.4 si la confiabilidad compuesta es mayor que 0.6. En el caso del constructo de Orientación al Mercado, la confiabilidad compuesta y el AVE resultaron en 0.781 y 0.472, respectivamente. También, la validez discriminante en este estudio está bien establecida según el análisis del criterio de Fornell-Larcker realizado.

La prueba Kolmogorov-Smirnov se utilizó para realizar la prueba de normalidad a las 22 premisas del instrumento de investigación dado que los datos sobrepasan las 50 observaciones. Los resultados revelaron que todas las premisas obtuvieron un valor p de 0.000. Por lo tanto, la distribución no es normal para ninguna de las premisas, por lo que se utilizan pruebas estadísticas no paramétricas para llevar a cabo el análisis en este estudio.

Por otro lado, para evitar el problema de colinealidad, como regla general, se debe tener un factor de inflación de la varianza (VIF) de 5.0 o menos y un nivel de tolerancia de 0.2 o más (Hair et al., 2013; Wong, 2013). Los índices de VIF obtenidos estuvieron entre los valores de

1.455 y 2.101; mientras que los valores de nivel de tolerancia estuvieron entre 0.476 y 0.687. Ambos índices se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

*Mínimos Cuadrados Parciales – Modelo de Ecuaciones Estructurales (PLS -SEM)*

Se utilizó el método de modelización de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales para el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) que permite estimar la relación entre los constructos y se utilizó la técnica de Bootstrapping para determinar la significancia del impacto. La Figura 2 muestra el modelo final validado con los resultados obtenidos en el programa SmartPLS, utilizando el algoritmo de mínimos cuadrados parciales para generar el análisis del modelo de rutas (Path Analysis) y utilizando la técnica de bootstrapping. La Tabla 4 muestra también los resultados de aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

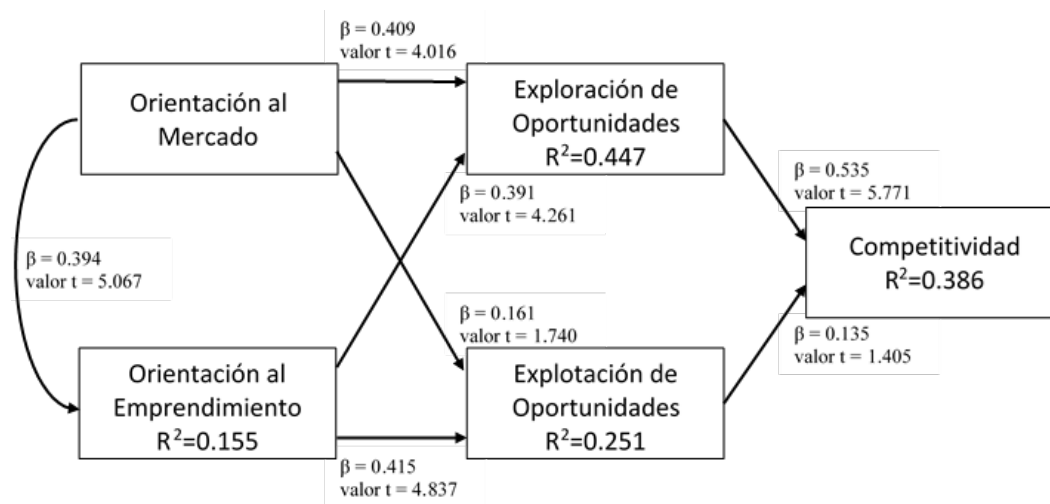


Figura 2. Modelo final validado

El resultado del Bootstrapping provee el valor del t estadístico que se utilizó para determinar la existencia de relación entre los constructos y en consecuencia determinar si cada una de las hipótesis de la investigación es aceptada o rechazada. Según Hair et al. (2015), el valor de la t estadística está calculada por la división entre el coeficiente de ruta de la muestra original y el valor estándar según el Bootstrapping. Utilizando una prueba con un nivel de confianza de un 90% y con una hipótesis de una sola dirección, el coeficiente de la ruta será significativo si el valor t teórico es igual o mayor de 1.28 (Hair et al., 2015).

Los resultados del Bootstrapping PLS llevan a la aceptación de la mayoría de las hipótesis.

Todos los valores de t estadístico fueron mayores que 1.28. Las siete hipótesis fueron significativas y en consecuencia aceptadas: Hi1, Hi2, Hi3, Hi4, Hi5, Hi6 y Hi7. Cuando el coeficiente tiene un valor de p menor a 0.10, la ruta puede considerarse significativa (Hair et al.,

2011). Las rutas más destacadas son aquellas con valores de coeficientes más elevados, que incluyen: Exploración de Oportunidades a la Competitividad, Orientación al Emprendimiento a la Explotación de Oportunidades, Orientación al Mercado a la Exploración de Oportunidades. Los valores de los coeficientes para las rutas mencionadas anteriormente fueron relativamente más altos que las otras vías admitidas. Las rutas menos destacadas fueron: la Orientación al Mercado a la Explotación de Oportunidades y la Explotación de Oportunidades a la Competitividad de la empresa.

Tabla 4.

#### Resultados de Hipótesis

Hipótesis	Resultado Esperado	Coefficiente	Significancia	Valor t	Resultado
Hi1	La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la orientación al emprendimiento.	0.394	***	5.067	Aceptada
Hi2	La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.	0.409	***	4.016	Aceptada
Hi3	La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.	0.161	**	1.740	Aceptada
Hi4	La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.	0.391	***	4.261	Aceptada
Hi5	La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.	0.415	***	4.837	Aceptada
Hi6	La exploración de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.	0.535	***	5.771	Aceptada
Hi7	La explotación de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.	0.135	*	1.405	Aceptada

Nota: Los valores de t de los coeficientes son significativos a: \*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$  y \* $p < 0.1$  (prueba de una cola).

### DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Dirigir a la empresa a absorber la inteligencia de mercado generada la impulsará a crear un deseo de emprendimiento organizacional acompañado de una visión proactiva, arriesgada e innovadora, que permita maximizar el uso de la información y su transformación en una ventaja competitiva. La orientación al mercado impacta positivamente la orientación al emprendimiento ( $R^2=0.155$ ).

Por otro lado, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento, tienen un impacto combinado sustancial sobre la exploración de oportunidades ( $R^2=0.447$ ). La generación y diseminación de información del mercado y su respuesta a ésta, despierta la curiosidad por descubrir nuevas ideas y oportunidades con el potencial de aumentar la ventaja competitiva de la empresa. También, un reenfoque a ser proactivo, arriesgado e innovador estimulará la busca de nuevas oportunidades, beneficiando así la exploración. La orientación al emprendimiento activa,

organizacionalmente, un sentido perspicaz a identificar nuevas oportunidades donde nadie ha buscado antes.

En cuanto al lado de la explotación en la ambidextralidad, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento contribuyen a incrementar el elemento práctico de materializar la conceptualización nacida de la exploración ( $R^2=0.251$ ). Sin embargo, se observó en los resultados de esta investigación que el impacto de la orientación al mercado en la explotación fue bastante menor en comparación con el impacto sobre la exploración. En el contexto de Puerto Rico, los procesos de la empresa que llevan a la explotación de oportunidades aparentan estar enfocados en intentar descubrir, comprender y satisfacer las necesidades latentes (orientación al mercado proactiva) dejando un poco rezagada una orientación al mercado reactiva descuidando el responder a oportunidades fácilmente identificables en la información proveniente del mercado (Sanal, Alpan, Aren, Sezen, & Ayden, 2013). Por otro lado, la intención de innovar, tomar riesgos y ser proactivos, comprendidos dentro de la orientación al emprendimiento impactan los procesos operacionales y de control que son parte integral en la explotación de oportunidades.

Al mismo tiempo, la exploración de oportunidades contribuye al incremento de las dimensiones múltiples de la competitividad de la empresa, tales como el desempeño financiero, el manejo del capital humano y los grupos de interés, la eficiencia operacional y la innovación (Díaz-Chao et al., 2015). Aunque los resultados tangibles en las ganancias de la empresa por causa de la exploración de oportunidades tardarán más en alcanzarse que las que provienen de la explotación, se debe mantener una producción constante de ideas con potencial a desarrollo que redundará en ser atractivo para inversionistas que buscan a empresas que no se detienen en la generación de innovación. La exploración y la explotación impactan positivamente la competitividad de la empresa ( $R^2=0.386$ ).

Se observó en los resultados de esta investigación que, aunque la explotación impacta a la competitividad, éste fue bastante menor en comparación con el impacto de la exploración. Este tipo de condición se da cuando está presente un desbalance de la ambidextralidad con un sesgo hacia la exploración de oportunidades (Gupta et al., 2006). Es importante alcanzar el justo equilibrio, que es la tensión fundamental en el corazón de la supervivencia a largo plazo de una empresa (March, 1991). El desbalance presente confirma la paradoja empresarial presentada al inicio de esta investigación en la que, aun en un entorno lleno de oportunidades, las empresas

drenan sus recursos en la exploración, manteniendo una contribución reducida de los procesos de explotación. En otras palabras, en un desbalance donde la exploración se vuelve ineficiente y la explotación casi inexistente, el crecimiento de la competitividad de las empresas será limitado, dirigiéndolas a una potencial desaparición.

## **CONCLUSIONES**

Las organizaciones que orientan su atención a la inteligencia de mercado y a crear un espíritu emprendedor promueven un ambiente de buscar donde nadie ha buscado y tratar lo que nadie ha tratado en su anhelo de ser primero en el descubrimiento y explotación de productos y servicios revolucionarios que los coloque por encima de la competencia. Para lograr este cambio en la cultura organizacional, los individuos deben ser partícipes de recibir la información disponible y tener cierto grado de autonomía que le permita asumir riesgos y ser proactivos cuando reconozcan la existencia de una oportunidad que pueda diferenciar a la empresa. Las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento son fundamentales para estimular y dirigir a los recursos de la empresa a exceder las expectativas e insertarse en la creación de innovación. Cuando la organización, como una entidad, comienza a explorar nuevas oportunidades, los factores que aumentan la competitividad son impactados positivamente. Participa activamente en la exploración de oportunidades a todos los niveles resulta en una organización que crece en conocimiento, un capital humano se desarrolla continuamente y relaciones con clientes, suplidores, distribuidores e inversionistas que se fortalecen constantemente.

Por otro lado, las organizaciones que mantienen una cantidad aceptable de recursos en la explotación tienden a ser eficientes, lo que aumenta su competitividad (Moreno Luzon & Valls Pasola, 2011). Esto sucede porque, en el balance necesario de la ambidextralidad de la exploración y explotación, la experiencia y conocimiento de la empresa crece con los aspectos de explotación, mientras la exploración se enfoca en conocimiento nuevo. Empresas con estructuras operacionales y de producción bien definidas y altamente eficientes, aumentarán la competitividad de la empresa. Convertir las oportunidades identificadas en innovación realizada, diferenciará a la empresa y aumentará su ventaja competitiva. Sin embargo, se observó en los resultados de esta investigación que el impacto de la explotación en la competitividad fue bastante menor en comparación con el impacto de la exploración. Este tipo de condición se da cuando está presente un desbalance de la ambidextralidad con un sesgo hacia la exploración de

oportunidades (Gupta et al., 2006). Es importante alcanzar el justo equilibrio, que es la tensión fundamental en el corazón de la supervivencia a largo plazo de una empresa (March, 1991). El desbalance presente confirma la paradoja empresarial presentada al inicio de esta investigación en la que, aun en un entorno lleno de oportunidades, las empresas drenan sus recursos en la exploración, manteniendo una contribución reducida de los procesos de explotación.

En términos teóricos, los resultados de esta investigación contribuyen significativamente al campo de las orientaciones estratégicas, el emprendimiento desde la exploración y explotación de forma individual y la competitividad de las empresas. Aunque, de forma individual los constructos incluidos en esta investigación se han estudiado por años, hasta donde se tiene conocimiento, el modelo presentado es innovador desde el contexto organizacional. Los resultados de esta investigación contribuyen a tener un entendimiento más profundo de los desafíos de lograr un equilibrio en la abimdextralidad entre la exploración y explotación de oportunidades, necesarios para lograr una ventaja competitiva (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Shane, 2012). Por otro lado, en términos prácticos, las empresas pueden utilizar los resultados de esta investigación en la creación de estrategias que fomenten una cultura organizacional de emprendimiento e innovación. También, este estudio agrega valor a la academia para futuras investigaciones al proporcionar una imagen actualizada y empíricamente adecuada de la cultura de emprendimiento y perspectivas de competitividad de las empresas. Finalmente, los resultados de este estudio pueden utilizarse en el desarrollo de política pública que contribuya positivamente a la economía de la región.

Dentro de las limitaciones que presenta el estudio es que la muestra puede considerarse como una módica. Esto se debió a que los criterios restringidos para la selección de la muestra presentaron un reto en alcanzar un mayor tamaño. Los cuestionarios debían ser completados por dueños o gerentes que participaran de las decisiones estratégicas. La disponibilidad de la gerencia para participar en procesos de investigación y completar los cuestionarios solicitados es muy limitada y requirió múltiples contactos de seguimiento en la mayoría de los participantes dispuestos a participar.

Otra limitación es que los resultados del estudio confirman la posibilidad de que otros constructos puedan robustecer la función de la explotación de oportunidades para aumentar la competitividad. Esta limitación sugiere un potencial estudio futuro. sus directivos. Dentro de las interrogantes existentes está el continuar con la investigación alrededor de la existencia de una



“orientación de oportunidades” con características propias que pudiera complementar u obstaculizar la contribución de otras orientaciones estratégicas como antecedentes al emprendimiento y con beneficios relevantes a la competitividad de la empresa. Por otra parte, la inclusión en el modelo de este estudio de otros antecedentes internos como la orientación al aprendizaje o externos como el entorno empresarial, pudiera clarificar el disminuido impacto de la explotación de oportunidades sobre la competitividad en el contexto regional estudiado. Otra perspectiva que se puede considerar para investigaciones futuras es el efecto moderador de variables demográficas de la empresa como el sector industrial.

Finalmente, nuevas interrogantes surgen alrededor de los modelos de emprendimiento desarrollados hasta el momento y su efectividad ante la realidad económica de países como Grecia y Puerto Rico. Estos países se caracterizan por tener deudas gigantes e imposibles de pagar y están atados a sistemas económicos de los cuales no tienen control como la comunidad europea o los Estados Unidos.

## REFERENCES

- Ahmed, N. O. A. (2016). Relationship between Innovation Climate, Market Orientation and corporate entrepreneurship. *International Review of Management and Marketing*, 6(3).
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21.
- Aponte, M., & Álvarez, M. (2014, November 24). Global Entrepreneurship Monitor 2013: Informe Nacional de Puerto Rico. Retrieved February 10, 2015, from
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411–427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market Focused Management*, 5, 5–23.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of business research*, 58(1), 9-17.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63.

- Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Dávila, M. A. T., & Vásquez, A. G. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35).
- De Long, D. (1997). Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors. *Centers for Business Innovation–Working Paper*.
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., & Torrent-Sellens, J. (2015). The competitiveness of small network-firm: a practical tool. *Journal of Business Research*, 69(5), 1769-1774.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Fagiolo, G., & Dosi, G. (2003). Exploitation, exploration and innovation in a model of endogenous growth with locally interacting agents. *Structural Change and Economic Dynamics*, 14(3), 237-273
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*. Cambridge University Press.
- Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., & Norhalim, N. (2012). A review on the market orientation evolution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 542-549.
- Gholami, S., & Birjandi, M. (2016). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation on the performance of SMEs. *Journal of Current Research in Science*, (1), 361
- Gnizy, I., E. Baker, W., & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International marketing review*, 31(5), 477-505.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.

- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective*, Pearson. New Jersey.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications
- Hair Jr, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W., & Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Khodaei, H., Scholten, V., Wubben, E. F. M., & Omta, S. W. F. (2016). Entrepreneurship and prior experience as antecedents of absorptive capacity of high-tech academic spin-offs. *Journal on Chain and Network Science*, 16(2), 95-115.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.

- Kuckertz, A., Kollmann, T., Krell, P., & Stöckmann, C. (2017). Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 78-97.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2015). Understanding the exploration–exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319-338.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Li, H. (2015). An examination of entrepreneurial oriented behaviors in the Australian wine industry regional clusters (Doctoral dissertation).
- Long, H. C. (2013). The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms. *Philippine Management Review*, 20.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Morales, D., Juma'h, A. H., Llorens-Rivera, A., Cue, F., & Ruiz, A. (2012). Tendencias del traslado de actividades en las manufactureras en Puerto Rico y el título de propiedad sobre la planta física, 2005-2011. *Atlantic Review of Economics*, 2, 1.
- Moreno Luzon, M. D., & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.
- Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.

- Nityananda, J., & Mohanty, A. N. (2012). Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- Nunnally, JC, & Bernstein, IH (1994). Psychometric theory. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 17, 275-280.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.
- Sanal, M., Alpkın, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y. (2013). Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance. *Journal of Economic and Social Research*, 15(1), 31.
- Schwab, K. (2015). The Global Competitiveness Report 2015-2016 [en línea]. In Suiza: *World Economic Forum*.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
- Stephens, A., & Kim, S. S. (2015). A Study on the Effects of Strategic Orientations on Dynamic Capabilities and International Performance. *국제경영리뷰*, 19(4), 243-275.
- Velu, C., Barrett, M., Kohli, R. A. J. I. V., & Salge, T. (2010). Thriving in Open Innovation Ecosystems: toward a collaborative market orientation. *Cambridge Judge Business School*, 01-64.
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.