

Orientación emprendedora y orientación de pequeña empresa en Chile y su impacto en el rendimiento de las PYMES chilenas

Oliva-Becerra, Ismael*
Herrera-Urra, Cristian Andrés**
Chaparro-Peña, Sebastián Ariel***

Resumen

Centrados en la Pequeña y Mediana Empresa chilena, se revisan los determinantes más importantes de la Orientación Emprendedora (OE: innovación, proclividad al riesgo y proactividad) y la Orientación de Pequeña Empresa (OPE: involucramiento emocional y propósitos personales), como formulaciones distintas e identificables. Los resultados comprueban su independencia y su impacto positivo en el rendimiento organizacional, especialmente entre aquellos con un mayor grado de oportunismo. Sin embargo, en su conjunto, se demuestra que la Orientación de Pequeña Empresa (OPE), mejora el rendimiento en comparación con la Orientación Emprendedora (OE,) lo cual se valida por la calificación de expertos, debido a factores culturales de los chilenos.

Palabras clave Emprendimiento, orientación de mercado, rendimiento, innovación, oportunismo.

Entrepreneurial and Small Business Orientation and its Impact on Small and Medium Enterprise Performance in Chile

Abstract

Focused on Chilean SMEs (Small and Medium Enterprises), this study reviews the most important determinants of entrepreneurial orientation (EO: innovation, risk proclivity and proactivity) and Small Business Orientation (SBO: emotional involvement and personal purposes) as different and identifiable formulations. Results confirm their independence and positive impact on organizational performance, especially for busi-

* Ph.D (c), Aston University. Master, MIT. Profesor Asociado, área de investigación: Estrategia y Administración General en la Universidad de Chile. E-mail: ioliva@unegocios.cl

** Magíster en Marketing. Ayudante de investigación en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. E-mail: cherurra@fen.uchile.cl

*** Ingeniero Comercial. Ayudante de investigación en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. E-mail: sachapar@fen.uchile.cl

nesses with a greater degree of opportunism. However, as a whole, the study shows that SBO improves performance when compared to EO, validated by expert qualification, due to Chilean cultural factors.

Key words: Entrepreneurship, market orientation, performance, innovation, opportunism.

Introducción

La PYME en Chile representa el 80% de la generación de empleo en el país para el año 2011, por lo que despierta el interés de medir el 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.

En esta investigación se comprende que cada empresario y ejecutivo tiene un modelo cognitivo de cómo debe dirigir su empresa explicado por características de su conducta emprendedora.

Runyan *et al.* (2008), han planteado -y probado empíricamente- que existen 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, centrando el objetivo del estudio en caracterizar, medir y relacionar empíricamente ambas orientaciones con el rendimiento organizacional en una realidad cultural distinta a la analizada en el trabajo de Runyan *et al.* (2008).

1. Orientación emprendedora y orientación de pequeña empresa en Chile: Reflexiones teóricas

A partir de las concepciones de Schumpeter (1934), se ha desarrollado un importante

trabajo en relación a la Orientación Emprendedora, que se ha relacionado con quien busca el crecimiento, innovar, o atacar mercados. Sin embargo, a los “No Emprendedores” siempre se les asoció en estas investigaciones con organizaciones con mediocres resultados y bajo nivel de inteligencia de mercado (Carland *et al.*, 1984).

Trabajos como el de Lumpkin y Dess (1996), mencionan aspectos que van más allá de la idea de “ser o no ser” emprendedor, ideas que se recogen en la definición de la Orientación de Pequeña Empresa, entendiéndose como la satisfacción de los objetivos o propósitos personales del tomador de decisiones en la organización, que busca 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: realización personal, independencia en la toma de decisiones, autonomía para tomar oportunidades, búsqueda del crecimiento de la organización, orientación de los objetivos, relevancia del negocio como fuente de ingresos, reconocimiento del negocio como una extensión de la personalidad del empresario, libertad social y sentimiento por el negocio, esto último es, si se desarrolla un cariño por la actividad realizada. Estos elementos son agrupables en dos diferentes dimensiones: Propósito Personal, correspondiente a que los objetivos del emprendimiento se orientan a factores más bien propios de una oportunidad presentada; y por otro lado la dimensión de Emocionalidad, la que reúne todos los aspectos afectivos con el emprendimiento.

Runyan *et al.* (2008) definen la Orientación Emprendedora en base a 3 variables identificables: innovación, proactividad y toma de riesgos. El emprendedor se diferencia como alguien que busca crecer, generar ganancias muy por sobre los costos, la búsqueda de un diferencial (valor agregado), el que sólo se genera si existe una diferenciación (Schumpeter, 1934:138) del resto de los competidores que surgen al ver “ganancias” en esta “nueva forma de producir”.

Runyan *et al.* (2008) al citar a Schumpeter (1934), señalan que la capacidad de crear o mejorar un producto o proceso es una característica propia del emprendimiento, como factor de innovación. Sin embargo, esta característica no es exclusiva de la OE, sino más bien, que depende del grado de orientación a la innovación y su expresión en la estrategia de la organización.

La orientación a la innovación puede ser *determinístico* o *voluntario* (Jenkins y Johnson, 1997). Si bien estos conceptos se asocian más al *propósito* (clave en la diferenciación de la OPE), 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.

Runyan *et al.* (2008) consideran tres dimensiones del riesgo: social, personal y psicológico, las que se han basado en la proclividad psicológica del emprendedor, clasificación que a su vez mencionan Baird y Thomas (1985), bajo la “perspectiva psicológica”.

Para evaluar la conducta del emprendedor, Lumpkin y Dess (1996) definen cuatro dimensiones de riesgo: *riesgo financiero* implica cuán orientado a endeudarse o a poner en juego su patrimonio está dispuesto el empresario con tal de desarrollar un proyecto, desarrollando su preferencia por proyectos estables versus riesgosos; *riesgo de la industria*

ante una dinámica industrial inestable, un emprendedor con alta proclividad persevera por contrarrestar esa inestabilidad; *riesgo a las nuevas venturas*: capacidad de arriesgarse en nuevas industrias, con nuevos productos y nuevas ideas; y el *riesgo del entorno* que, 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.

La proactividad corresponde a la acción de anticipación de problemas, necesidades o cambios futuros en definición de Lumpkin y Dess (1996). En la misma línea, otro concepto mencionado enunciado es la agresividad competitiva, el cual Runyan *et al.* (2008) no consideraron 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.

Factores clave 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 y, la capacidad de reconfiguración organizacional, unificando los constructos planteados por Lumpkin y Dess (1996). Además de lo anterior se define la trascendencia del oportunismo, ya que a diferencia del trabajo de Runyan *et al.* (2008) quienes clasificaron la muestra en función de la edad de los emprendedores, esta investigación emplea como variable de moderación el grado de oportunismo de la empresa.

De acuerdo a la investigación cualitativa se determina la presencia de una actitud

fuertemente oportunista en parte del empresario chileno, actitud que no necesariamente determina la fase inicial de cualquier negocio, pero que, eventualmente, podría trascender y/o imponerse a una OE o a una OPE.

2. Metodología e hipótesis de investigación

La metodología se basa en una investigación cuantitativa y probabilística en todas sus partes, en donde la población objetivo corresponde a las empresas ubicadas en la Región Metropolitana. El tipo de muestreo fue aleatorio extraído de la base de datos de la SOFOFA en el mes de julio de 2009, obteniendo una tasa de respuesta de un 5%.

El instrumento utilizado fue una encuesta auto-administrada asistida por un computador. Los datos obtenidos por el instrumento fueron procesados tanto en SPSS versión 15 y AMOS versión 18 para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Se presenta el desafío de diferenciar empíricamente la OE y OPE y evaluar con ello en qué forma y cuánto impactarían en el rendimiento organizacional de las PYME's chilenas, por lo que se plantean las siguientes Hipótesis de Investigación.

H1 - Medición de OE: La medición de las variables de innovación, proactividad y riesgo determinan indicadores positivos y significativos del constructo latente de OE.

H2 - Medición de OPE: La medición de las variables de propósito y aspectos emocionales determinan indicadores positivos y significativos del constructo latente de OPE.

H3 - Medición de OE vs OPE: La OE, la OPE son constructos distintos.

H4 - Medición de Rendimiento: La OE y la OPE son predictores positivos y significa-

tivos del rendimiento de las pequeñas empresas en Chile.

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

3. Resultados obtenidos del estudio

A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada en cuanto a fiabilidad y validez, consistencia interna y modelo:

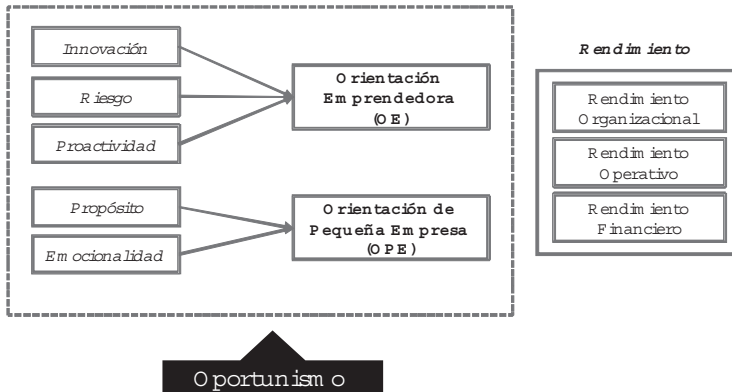
Mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales se contempló el impacto de una serie de indicadores sobre variables latentes identificadas como OE, OPE (exógenas) y Rendimiento (endógenas) cuyas dimensiones y relaciones se ven en la Figura 1, determinando el impacto de las dos primeras sobre la tercera.

Complementariamente, se segmentó a través de una escala de proyección temporal, como medida de *Oportunismo* obteniendo un grupo de Alto y Bajo Oportunismo.

Respecto al modelo y su validez, el método de estimación del modelo fue de matriz Asintótica de Varianza, dada la escala usada (intervalo, Likert), cuyos resultados se evaluaron según los indicadores de bondad de ajuste y criterios de significancia como que se presentan en el Cuadro I.

Realizado el análisis, obtenemos que para este modelo el índice de ajuste absoluto de 0,951 y bondad de ajuste de (NFI) de valor 0,841, por lo que las variables independientes satisfactoriamente el comportamiento de las dependientes.

- **Rendimiento:** Para esta variable latente "endógena" se obtuvo un estimador Chi-Cuadrado significativo de 0, y un índice



Fuente: Elaboración propia, 2009, en base a Runyan et al., 2008.

Figura 1. Modelo conceptual relación OPE, OE con rendimiento moderado por oportunismo.

de bondad de ajuste GFI de valor 1, resultando un ajuste perfecto de la medición.

- Orientación Emprendedora (OE):

Al descartar los indicadores problemáticos, el modelo mejora, con un alto p-value del modelo (0,221), pero aún con un alto RMSEA y un mal índice NFI. Además surge una nueva relación negativa asociada al indicador PRO1, lo cual implica inmediatamente el descarte.

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

Por otro lado, los p-values de regresión de constructo 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 OPE. De hecho, los resultados del Análisis Factorial Exploratorio se condicen con el realizado mediante Análisis Factorial Confirmatorio, ya

que al solicitar la matriz de factores rotados, para la búsqueda de dos factores se observa que para la OPE (factor 1) se descartan los indicadores PPO2, EMO2, PPO3, EMO1 y PPO1 dado la baja carga factorial (valores bajo 0.500), mientras que en OE (factor 2) fueron descartados RIE2, PRO3, PRO1, RIE3 e INN1 por los mismos criterios.

Respecto a fiabilidad y consistencia interna, en general, los conceptos no alcanzaron el nivel de fiabilidad aceptable (valor superior a 0,5 mientras que un valor superior a 0,7 se considera bueno), lo cual puede deberse a que el contexto de la muestra chilena puede implicar otros indicadores que no fueron considerados (Yu, 2000). Esta situación mejora ostensiblemente al evaluar los factores, tras el descarte de los indicadores que debilitan el modelo como sugieren los resultados del Análisis Factorial Exploratorio (Cuadro II).

En primera instancia, se puede aseverar que la OE se ajusta de mejor manera a los empresarios con alta proyección temporal y que la OPE se ajusta de mejor manera a los empresarios con baja proyección temporal, lo que se condice con la literatura.

Cuadro I. Evaluación del modelo Criterio de Evaluación

	Medida	Valor Óptimo
Significancia de la variable latente	p-value	> 0,05
Grado de Identificación	g.L (D.F.)	> ó = 0
Significancia del ajuste	RMSEA	<0,05
Indice de ajuste Absoluto	GFI	> 0,90
Bondad de Ajuste	NFI (Delta1)	> 0,80
Significancia de Regresión	p-value	<0,05

Fuente: Elaboración propia. 2009.

Cuadro II. Test de confiabilidad OPE (PPO4, EMO3), OE (INN2, PRO2, RIE1)

Alpha de Cronbach	Todos los datos (n=99)	Alta proyección temporal (n=33)	Baja proyección temporal (n=66)
Orientación de Pequeña Empresa	0,622	0,683	0,561
Orientación Emprendedora	0,663	0,793	0,448

Fuente: Elaboración propia. 2009.

Al incorporar la variable latente endógena REN dependiente de las exógenas OPE y OE, se procedió a estimar los factores de regresión de los indicadores de OPE y OE como su correlación para comprobar independencia entre los factores como se observa en la Figura 2 que presenta los resultados globales del modelo.

Como se observa, se determina que 3 indicadores presentan un coeficiente poco significativo, considerando el caso de negatividad del factor de regresión la variable PPO3.

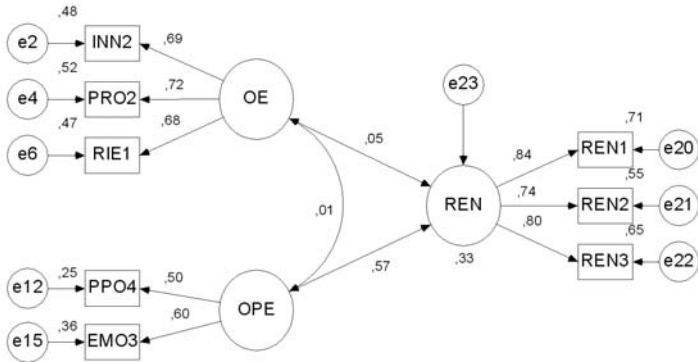
Al incorporar la variable latente endógena REN dependiente de las exógenas OPE y OE, se procedió a estimar los factores de regresión de los indicadores de OPE y OE como su correlación para comprobar independencia entre los factores como se ve en la Figura 2. Como se observa, se determina que 3 indicadores presentan un coeficiente poco significativo, considerando el caso de negatividad del factor de regresión la variable PPO3.

Finalmente se define el oportunismo como variable de moderación, de la siguiente

manera: El grado de oportunismo del empresario, a juicio de expertos, es clave para determinar la relación efectiva entre la orientación estratégica presente en las PYMES y el rendimiento de éstas, presentando en la Figura 2.

Los resultados de estimación que se presentan en las Figuras 3 y 4, muestran claras diferencias en la relación resultantes 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). 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.

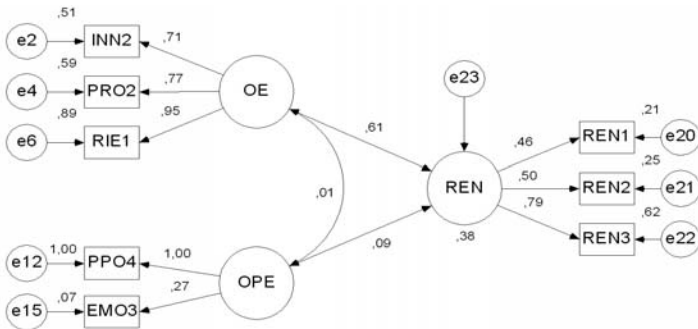
Esto hace sentido en la medida que las capacidades generadas por una Orientación Emprendedora, sean sólo mermas de eficien-



P-Value: 0,600; X^2 : 15,9; g.L: 18; GFI: 0,951; NFI: 0,841; RMSEA: 0,000

Fuente: Elaboración Propia. 2009.

Figura 2. Modelo Final OE – OPE – REN



P-Value: 0,655; X^2 : 16,04; g.L: 19; GFI: 0,875; NFI: 0,491; RMSEA: 0,000

Fuente: Elaboración propia. 2009.

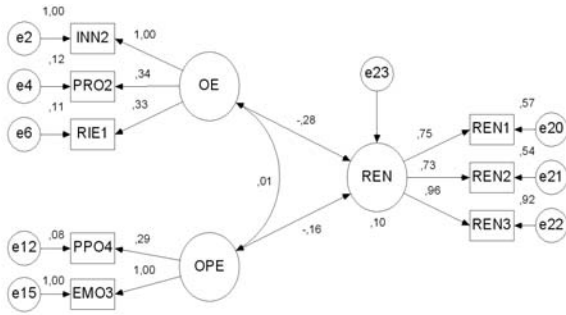
Figura 3. Modelo de Orientación Estratégica – Oportunistas

cia, ya que si la estructura organizacional es proactiva, la gerencia es tomadora de riesgos, los resultados dicen que no es capaz de identificar las oportunidades.

Al contrario, en los *Oportunistas*, los resultados muestran una mejor eficiencia y eficacia en rendimiento de un *OE*.

Respecto a la medición de Orientación Emprendedora (*OE*), se observa que ésta es

explicada por las dimensiones de innovación, proactividad y riesgo. En específico, ésta se representa por 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.



P-Value: 0,142; χ^2 : 26,756; g.L: 20; GFI: 0,897; NFI: 0,572; RMSEA: 0,072

Fuente: Elaboración propia. 2009.

Figura 4. Modelo de Orientación Estratégica – No Oportunistas

Podemos ver claramente que los indicadores de innovación, proactividad y riesgo utilizados son positivos y significativos (Cuadro III), con un p-value 0,600, X^2 : 15,9, GFI: 0,951, NFI: 0,841 y RMSEA: 0,000; por lo que podemos decir con certeza que la hipótesis de investigación H1 se cumple.

Se verifica que estos indicadores confiables de propósito y emocionalidad son positivos y significativos sobre la Orientación de Pequeña Empresa (Cuadro II), por lo tanto, podemos saber con certeza que la hipótesis de investigación H2 se cumple.

Podemos observar además que la correlación entre ambas variables latentes, para nuestro estudio es bajísima, con valor 0.005; por lo tanto, podemos afirmar con un alto grado de confianza que ambas orientaciones son 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 afectan positivamente. 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 II, la hipótesis de investigación H4 no se cumple para ambas orientaciones a la vez, sino que sólo para la Orientación de Pequeña Empresa, lo cual es coincidente con los hallazgos de la investigación cualitativa, en función de la incidencia de los factores culturales de los chilenos.

Para el caso de los empresarios altamente oportunistas, tenemos que los indicadores son confiables (Cuadro IV), con valores de Alpha de Cronbach de 0.683 para la Orientación de Pequeña Empresa (OPE) y para 0.793 para la Orientación Emprendedora (OE). 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, no constituyen resultados significativos de p-value.

Por otro lado, para el caso de los empresarios No Oportunistas, tenemos que los

Cuadro III. Resultados Estimación Modelo

Relación	Estimación	Error Estándar	Radio Crítico Valor Z	P-Valor	Estimación Estandarizada
REN-OE	0,059	0,13	0,449	0,653	0,049
REN-OPE	0,692	0,19	3,652	***	0,574
EMO3-OPE	0,287	0,067	4,27	***	0,598
PPO4-OPE	0,334	0,098	3,399	***	0,498
PRO2-OE	0,484	0,08	6,026	***	0,719
INN2-OE	0,594	0,086	6,93	***	0,691
RIE1-OE	0,5	0,09	5,541	***	0,684
REN1-REN	1	-	-	***	0,84
REN2-REN	0,873	0,08	10,952	***	0,74
REN3-REN	0,831	0,086	9,633	***	0,804

Fuente: Elaboración propia. 2009.

Cuadro IV. Resultados Estimación Modelo – Oportunistas

Relación	Estimación	Error Estándar	Radio Crítico Valor Z	P-Valor	Estimación Estandarizada
REN-OE	0,337	0,217	1,552	0,121	0,613
REN-OPE	0,052	0,126	0,411	0,681	0,094
EMO3-OPE	0,147	0,119	1,234	0,217	0,269
PPO4-OPE	0,709	0,104	6,799	***	1
PRO2-OE	0,548	0,146	3,763	***	0,765
INN2-OE	0,671	0,172	3,902	***	0,712
RIE1-OE	0,891	0,159	5,61	***	0,946
REN1-REN	1	-	-	***	0,457
REN2-REN	1,016	0,606	1,676	0,094	0,5
REN3-REN	1,56	0,927	1,682	0,093	0,787

Fuente: Elaboración propia. 2009.

indicadores son aceptables sólo para el caso de la Orientación de Pequeña Empresa (Cuadro V), 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 en los resultados que el modelo para este segmento empresarial, 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 permite establecer conclusiones satisfactorias.

Cuadro V. Resultados Estimación Modelo – No Oportunistas

Relación	Estimación	Error Estándar	Radio Crítico Valor Z	P-Valor	Estimación Estandarizada
REN-OE	-0,264	0,135	-1,953	0,051	-0,278
REN-OPE	-0,149	0,138	-1,076	0,282	-0,157
EMO3-OPE	0,405	0,044	9,211	***	0,998
PPO4-OPE	0,172	0,087	1,982	0,048	0,288
PRO2-OE	0,217	0,084	2,576	0,01	0,343
INN2-OE	0,744	0,068	10,884	***	1
RIE1-OE	0,202	0,083	2,427	0,015	0,326
REN1-REN	1	-	-	***	0,753
REN2-REN	1,126	0,199	5,654	***	0,733
REN3-REN	1,383	0,248	5,579	***	0,958

Fuente: Elaboración propia. 2009.

En definitiva, la evaluación de la trascendencia de la caracterización oportunista entre empresarios Oportunistas y empresarios No Oportunistas, indica que efectivamente nos permite discriminar entre ambos perfiles dado que los resultados del modelo SEM presentan importantes diferencias entre sí, 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.

Finalmente, 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), lo cual es una clara muestra de que en Chile se favorece 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, dado el contexto socio-cultural de Chile.

Uno de los mayores aportes de la investigación está en la inclusión del parámetro de temporalidad como un factor discriminante importante (parámetro de oportunismo), dado que en los resultados se destaca que la muestra en forma segmentada presentadistintas realidades, tendencia que podríaser mejor evidenciada en futuros estudios.

Dado que como resultado se observa que empresarios altamente oportunistas tenían un evidente mejor impacto en rendimiento al adoptar una Orientación Emprendedora, se sugiere continuar profundizando el concepto de oportunismo como una dimensión más que pueda incorporarse a la Orientación Emprendedora.

4. Reflexiones finales

La presente investigación sugiere que efectivamente existen diferencias respecto a la evidencia encontrada en EE.UU, ya que al contrario de esa evidencia, la Orientación

de Pequeña Empresa tiene mayor impacto en el rendimiento de las PYMES chilenas que una Orientación Emprendedora, las cuales se sustentan principalmente en las diferencias culturales y estructurales en el emprendimiento. En Chile, la innovación, a través de la introducción de nuevas líneas de productos, tiene mayor relevancia que la innovación relacionada a la investigación y desarrollo. 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.

Adicionalmente, en términos del riesgo, sin duda las PYMES otorgan un alto grado de importancia al carácter financiero de las decisiones de la empresa, en particular a las barreras existentes en el mercado financiero chileno, por sobre la consideración que tienen respecto al riesgo de evaluar su entorno y las oportunidades que se le presentan. Finalmente, 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 constituye su mayor fuente de ingreso, a diferencia de EE.UU, donde se da más importancia la posibilidad de obtener privacidad y autonomía, al no trabajar para otra persona.

Bibliografía citada

- Baird, I. y Thomas, H. (1985). "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking". **Academy of Management Review**, Vol. 10. No. 2. Pp. 320-343.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.C. (1984). "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", **Academy of Management Review**, Vol. 9. No. 2. Pp. 354-359.
- Jenkins, M. y Johnson, G. (1997). "Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study", **Journal of Management Studies**, Vol. 34. No. 6. Pp. 895-920.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", **The Academy of Management Review**, Vol. 21. No.1. Pp. 35-172.
- 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**, Vol. 46. No.4. Pp. 567-588.
- Schumpeter, J. (1934). **Teoría del Desarrollo Económico**. 3a. ed. Fondo de Cultura Económica. México.
- Yu Ho, Ch. (2000). "An introduction to computing and interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS". *Statistics, Data analysis and Data mining*". Pp. 246-26.