

Orientación emprendedora y crecimiento empresarial

Araceli Alvarado Carrillo¹, Magali Valdivia Velasco² e Irery Lizbeth Melchor Durán³

¹ Universidad Politécnica de Aguascalientes, Calle Paseo de San Gerardo No. 207, Fracc. San Gerardo, C.P.20342, Aguascalientes, Ags., México, araceli.alvarado@upa.edu.mx

² Universidad Tecnológica el Retoño, Carretera a San Luis Potosí km 68 el Retoño, El Llano Ags., México, magali.valdivia@utr.edu.mx

³ Universidad Panamericana, Josemaría Escrivá de Balaguer No. 101, Villa de Bonaterra, Aguascalientes, Ags., México, imelchor@up.edu.mx

Resumen

La orientación emprendedora ha sido tema relevante entre profesionales del emprendimiento desde hace más de tres décadas, se ha relacionado con distintos constructos como el crecimiento de las empresas. Sin embargo, son escasos los estudios que analizan la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento de las empresas, y son más limitados los estudios que han examinado el tamaño de las empresas. El objetivo de este artículo es analizar los efectos que ejerce el tamaño de las empresas en la relación orientación emprendedora y crecimiento empresarial en la industria manufacturera, utilizando una muestra de 272 empresas y aplicando un modelo de ecuaciones estructurales multigrupo. Los resultados obtenidos muestran que la orientación emprendedora tiene efectos significativos en el nivel del crecimiento empresarial en la industria manufacturera. Se concluye que las empresas pequeñas tienen mayores indicadores en actividades innovadoras, mostraron tener más intenciones de tomar riesgos para hacer crecer la empresa, hacen uso de prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades, son más flexibles en acciones referentes a reglas y procedimientos con los empleados y en fomentar una autonomía en su personal promoviendo la toma de decisiones, todo ello debido a su necesidad de sobrevivir y mantenerse en el mercado.

Palabras clave— Orientación emprendedora, crecimiento empresarial, pequeñas empresas, grandes empresas.

Abstract

Entrepreneurial orientation has been a relevant topic among entrepreneurship professionals for more than three decades, it has been related to different constructs such as the growth of companies. However, few studies analyze the relationship between entrepreneurial orientation and company growth, and studies that have examined company size are more limited. The objective of this article is to analyze the effects of company size on the relationship between entrepreneurial orientation and business growth in the manufacturing industry, using a sample of 272 companies and applying a multigroup structural equation model. The results obtained show that entrepreneurial orientation has significant effects on the level of business growth in the manufacturing industry. It is concluded that small companies have higher indicators in innovative activities, show more intentions to take risks to grow the company, make use of proven practices and techniques to explore new opportunities, are more flexible in actions regarding rules and procedures with which employees and in fostering autonomy in their staff by promoting decision-making, all due to their need to survive and remain in the market.

Keywords— Entrepreneurial orientation, firm growth, small firms, large firms

I. INTRODUCCIÓN

Existe evidencia teórica y empírica en la literatura de las ciencias empresariales de que las pequeñas empresas presentan diferencias con respecto a las grandes empresas, entre las que se cuentan la limitación en sus recursos (Acs y Audretsch, 2003), esto incluye el acceso a los créditos. Sus trabajadores presentan un bajo nivel de productividad, reducción del nivel de valor otorgado a los consumidores y el escaso aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado (Wolff et al., 2015). Por lo tanto, cuando las actividades de emprendimiento están orientadas a mejorar significativamente el comportamiento de las organizaciones, las pequeñas empresas no tienen las condiciones necesarias ni suficientes para lograr un mayor nivel de crecimiento empresarial (Wolff et al., 2015), para que puedan lograrlo y por ende incrementen su nivel de crecimiento, no solamente tienen que mejorar significativamente el nivel del valor entregado en los clientes y consumidores, sino también adaptarse a las

presiones externas que inevitablemente ocurren en el medioambiente incierto de los negocios (Wolff et al., 2015).

La orientación emprendedora es considerada por diversos investigadores, académicos y profesionales del emprendimiento y marketing como una de las variables más utilizadas para describir la propensión que tienen las empresas de aprovechar las diversas oportunidades que se presentan en el mercado y a su vez presentan oportunidades de informar comportamientos sobre todo en países en desarrollo (Wiklund y Shepherd, 2003; Al-Qadasi et., 2023), los tres elementos que la componen son: innovación, toma de riesgos y proactividad, los cuales son acciones, procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que permiten la entrada de nuevos productos, y servicios a empresas (Lumpkin y Dess, 1996: 136).

El propósito primordial de este estudio es la exploración y evaluación empírica de la adopción y puesta en práctica de las actividades relacionadas con la orientación emprendedora, cuando estas se relacionan directamente con el crecimiento empresarial, es decir, se compara el crecimiento entre las

pequeñas y las grandes empresas, a través de la relación existente con la orientación emprendedora. Por lo tanto, la principal contribución de este estudio empírico es el análisis de la relación existente entre la orientación y el crecimiento empresarial en la industria manufacturera, tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, tal y como lo sugieren, Anderson et al. (2009), Covin y Lumpkin (2011), Eggers et al. (2013), Kreiser (2011), Rhee et al. (2010), Wang (2008) y Wolff et al. (2015).

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Existe evidencia que para que las empresas puedan alcanzar resultados superiores y de mayor calidad en su mercado, es crucial que experimenten un crecimiento más significativo, es necesario que obtengan un mayor nivel de crecimiento (Garnsey, 1998), ya que este es uno de los principales indicadores para la medición del éxito dentro de la investigación emprendedora (Carton y Hofer, 2006). Además, se ha observado que el desarrollo de las empresas suele estar influenciado por las acciones derivadas de la orientación emprendedora (Eggers et al., 2013). Varios investigadores, académicos y expertos en emprendimiento sostienen que la orientación emprendedora está estrechamente relacionada con los resultados empresariales, entre ellos el crecimiento (Baker y Sinkula, 2009; Barrett y Weinstein, 1998; Li et al., 2008; Liu et al., 2002; Luo et al., 2005; Al-Qadasi, 2023).

En la literatura, la orientación emprendedora se reconoce como uno de los conceptos más significativos, no solo en la investigación sobre el emprendimiento empresarial o corporativo (Wolff et al., 2015), sino también como uno de los factores que puede impulsar un mayor nivel de crecimiento empresarial (Eggers et al., 2013). Así, Miller (1983) fue el primer autor que realizó una conceptualización de la orientación emprendedora, siendo operacionalizada por Covin y Slevin (1989), mejorada y desarrollada por Lumpkin y Dess (1996), y aportando importantes evidencias teóricas y empíricas sobre estos constructos en la literatura por Covin et al. (2006), Covin y Slevin (1991), Lumpkin y Dess (1996), Richard et al. (2004) entre otros importantes investigadores, académicos y profesionales del emprendimiento.

En lo que respecta a la incorporación y ejecución de las acciones relacionadas con la orientación emprendedora por parte de las empresas, Covin y Miles (2006) argumentaron que la innovación es un elemento fundamental sin el cual sería difícil que las organizaciones logren un nivel más elevado de crecimiento. Por lo tanto, para ser un emprendedor o una empresa que tenga una orientación emprendedora, tanto las empresas pequeñas como los grandes corporativos nacionales e internacionales, deberán exhibir acciones de comportamiento que sean ejemplos de innovaciones y que tengan impactos positivos significativos en el crecimiento empresarial (Covin y Slevin, 1989; Eggers et al., 2013; Lumpkin y Dess, 1996; Wiklund, 1999; Wolff et al., 2015). Basandonos en la información proporcionada, podemos formular la primera hipótesis de investigación.

H1: Existen diferencias significativas dependiendo el tamaño de las empresas entre la innovación y el crecimiento empresarial.

En relación a la toma de riesgos, generalmente se utiliza para describir el nivel de incertidumbre que resulta del comportamiento emprendedor de las empresas (Lumpkin y Dess, 1996; y Low y MacMillan, 1988), se toman altos riesgos cuando se está dispuesto a lograr resultados mayores y mejor calidad, como es en el caso del crecimiento empresarial (Brockhaus, 1980). Así, el comportamiento que generalmente tienen las empresas emprendedoras, es la inversión de una proporción significativa de sus recursos financieros y humanos en la realización de proyectos que tienen elevadas probabilidades de fallar, pero que de concretarse les generará un importante nivel de crecimiento (Eggers et al., 2013).

Por ello, un elemento esencial que distingue a los gerentes de las empresas emprendedoras, es la extraordinaria habilidad que tienen para determinar el camino correcto del crecimiento que deberán seguir sus organizaciones en la oscuridad que genera la incertidumbre de los negocios (Ricketts, 2006). Comúnmente moderan y calculan la toma de riesgos, en lugar de tomar riesgos extremos e incontrolados que puedan generar una reducción en el crecimiento de la empresa (Morris et al., 2008). Brockhaus (1980) concluyó que los gerentes de las empresas emprendedoras, independientemente de su tamaño, generalmente toman riesgos calculados de los distintos proyectos que desarrollan sus empresas, y en los cuales los gerentes que aquellos que no se identifican como emprendedores perciben demasiados riesgos al invertir.

Algunos investigadores y académicos consideran que las empresas emprendedoras tienen una visión empresarial más optimista y confidencial, que aquellas empresas no emprendedoras (Busenitz, 1999; Palich y Bagby, 1995). Por lo tanto, de acuerdo con Covin y Slevin (1989) y Miller (1983) las características que distinguen a las empresas emprendedoras, es que son las primeras en la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre empresarial, considerando estos riesgos como una posibilidad de obtener un mayor nivel de crecimiento que aquellas empresas que son más conservadoras. Con base en los datos presentados, podemos plantear la segunda hipótesis de investigación.

H2: Existen diferencias significativas dependiendo el tamaño de las empresas entre la toma de riesgos y el crecimiento empresarial.

La proactividad es considerada en la literatura como las acciones que realizan las empresas para anticiparse a los posibles problemas futuros, necesidades y cambios (Eggers et al., 2013). Debido a ello, las empresas proactivas pueden lograr mayores ventajas competitivas y un mayor nivel de crecimiento si logran anticiparse a los cambios futuros que demanda el mercado (Lumpkin y Dess, 1996). La proactividad incluye la tendencia a ser la primera empresa que ofrece en el mercado nuevos productos o servicios (Eggers et al., 2013), lo cual les posibilita a generar un mayor crecimiento comparadas con aquellas que no son proactivas (Eggers et al., 2013; Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Miller, 1983).

H3: Existen diferencias significativas dependiendo del tamaño de las empresas entre la proactividad y el crecimiento empresarial.

III. METODOLOGÍA

Para abordar las hipótesis de investigación planteadas en este estudio, se llevó a cabo una investigación empírica en las empresas del sector manufacturero de Aguascalientes (México). Se desarrolló un cuestionario para recopilar los datos necesarios, compuesto por dos escalas, la primera propuesta por Miller (1983) para medir la orientación emprendedora quien consideró tres dimensiones para su medición: Innovación, Toma de Riesgos y Proactividad, cada una de ellas evaluada a través de 6 ítems, empleando una escala tipo Likert de 5 puntos con 1 = completamente en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo como límites. La segunda escala empleada fue para la medición del crecimiento empresarial elaborada por Tan y Litschert (1994) quienes consideraron que el crecimiento se puede medir a través del aumento de las ventas de las empresas. Se llevó a cabo una encuesta entre los gerentes y/o propietarios de estas empresas mediante un muestreo aleatorio simple, con un error máximo del ±5% y un nivel de confiabilidad del 95%.

Se utilizó un Análisis Factorial Confirmatorio Multigrupo (AFCM), para evaluar la fiabilidad y validez de la escala de la orientación emprendedora. Este análisis se realizó utilizando el método de verosimilitud con el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006). La fiabilidad evaluó mediante el coeficiente del alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta (CRI) (Bagozzi y Yi, 1988). En cuanto a la validez discriminante del modelo teórico de la orientación emprendedora, se evaluó utilizando el test del intervalo de confianza (Anderson y Gerbing, 1988).

Así mismo se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales con el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006), para comprobar las hipótesis propuestas. Además, se analizó la validez nomológica del modelo teórico de la orientación emprendedora y del crecimiento empresarial mediante el test de la Chi-cuadrada. En este análisis, se compararon los resultados obtenidos entre el modelo teórico y el modelo de medida.

IV. RESULTADOS

Los resultados del AFCM (Análisis Factorial Confirmatorio Multigrupo) indican que el modelo teórico evaluado se ajusta bien a los datos (S-BX2 = 950.5643; df = 366; p = 0.01; NFI = 0.699; NNFI = 0.755; CFI = 0.786; RMSEA = 0.079). Además, los valores del alfa de Cronbach y del CRI son mayores a 0.7, lo sugiere que la escala de orientación emprendedora es confiable (Nunally y Bernstein, 1994; Hair et al., 1995).

Los resultados del AFCM indican que todos los ítems de los factores relacionados son significativos (p < 0.01), las cargas factoriales estandarizadas son mayores a 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988), y el Índice de la Varianza Extraída (EVI) de cada par de constructos del modelo teórico de la orientación emprendedora, tienen un valor superior a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981). Esto

sugiere un excelente ajuste del modelo teórico de datos, demostrando así su validez convergente.

El test del intervalo de confianza establece que con un intervalo de confianza del 95%, ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación tiene el valor de 1. De acuerdo con los resultados derivados de la aplicación del test, es posible concluir que se demuestra suficiente evidencia de la existencia de validez discriminante del modelo teórico de la orientación emprendedora, el cual fue medido a través de dicho test.

Al evaluar la validez nomológica del modelo teórico de la orientación emprendedora y el crecimiento empresarial mediante el test de Chi-cuadrada, se compararon el modelo teórico y el modelo de medida. Los resultados mostraron que hubo diferencias significativas, lo que sugiere que existe una explicación coherente de las relaciones observadas entre constructos latentes (Anderson y Gerbing, 1988; Hatcher, 1994).

La Tabla 1 proporciona un desglose detallado de los resultados derivados de la implementación del modelo de ecuaciones estructurales, con el fin de abordar las tres hipótesis planteadas.

Hipótesis	Relación estructural	Coficiente estandarizado	Valor t robusto
EMPRESAS TAMAÑO PEQUEÑO			
H1: Mayor nivel de innovación, mayor nivel de rendimiento de la empresa.	Innovación → Rendimiento	0.263***	12.546
H2: Mayor nivel de toma de riesgos, mayor nivel de rendimiento de la empresa.	Toma de riesgo → Rendimiento	0.119***	11.113
H3: Mayor nivel de proactividad, mayor nivel de rendimiento de la empresa.	Proactividad → Rendimiento	0.143***	16.033
EMPRESAS TAMAÑO GRANDE			
H1: Mayor nivel de innovación, mayor nivel de rendimiento de la empresa.	Innovación → Rendimiento	0.175***	14.095
H2: Mayor nivel de toma de riesgos, mayor nivel de rendimiento de la empresa.	Toma de riesgo → Rendimiento	0.102***	4.595
H3: Mayor nivel de proactividad, mayor nivel de rendimiento de la empresa.	Proactividad → Rendimiento	0.110***	14.603
(S-BX2 = 1089.6784; df = 372; p = 0.01; NFI = 0.656; NNFI = 0.705; CFI = 0.739; RMSEA = 0.079)			

*** p<.01, ** p<.05, *p<.10

Tabla 1. Resultados del modelo de ecuación estructural primer orden
Fuente: Elaboración propia mediante el software EQS 6.2

Los hallazgos del modelo de ecuaciones estructurales respaldan la hipótesis H1. Tanto para las empresas pequeñas ($\beta = 0.263$, $p < 0.01$) como para las grandes ($\beta = 0.175$, $p < 0.01$) en la industria manufacturera, se observa que la innovación tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial. Respecto a la hipótesis H2, los resultados de las empresas pequeñas ($\beta = 0.119$, $p < 0.01$) y grandes ($\beta = 0.102$, $p < 0.01$) también indican que la toma de riesgos tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial en las empresas de la industria manufacturera. Por último en relación con la hipótesis H3, los resultados obtenidos en empresas pequeñas ($\beta = 0.143$, $p < 0.01$) y empresas grandes ($\beta = 0.110$, $p < 0.01$) sugieren que la proactividad tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial de las empresas dentro la industria manufacturera.

V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir en cuatro aspectos principales: el primero es relativo a las estrategias de innovación, ya que estas influyen significativamente en el rendimiento organizacional, tanto en las pequeñas como en las grandes empresas del giro de la manufactura, sin embargo, las empresas pequeñas mostraron indicadores más altos de consideración con respecto a las actividades innovadoras para mejorar los productos, servicios o procesos, adicionalmente mostraron tener una mayor intención de imitar a sus principales competidores.

El segundo aspecto es que la toma de riesgos influye al crecimiento empresarial tanto en las empresas pequeñas como las grandes. Por su parte las empresas pequeñas mostraron tener más intenciones de tomar riesgos como el comprometer recursos importantes para hacer crecer la empresa, además del hacer uso de prácticas probadas y técnicas para explorar nuevas oportunidades.

El tercer aspecto importante involucra la proactividad, ya que también influye en el crecimiento empresarial, mostrando que las empresas pequeñas son más flexibles en acciones referentes a reglas y procedimientos con los empleados y en fomentar una autonomía en su personal promoviendo la toma de decisiones que consideran más apropiadas para sus actividades laborales.

El cuarto aspecto y el más importante comprende los constructos innovación, toma de riesgos y proactividad, considerados como un todo, estos constituyen a la orientación emprendedora la cual influye en el crecimiento de las empresas manufactureras, tanto en las grandes empresas como en las pequeñas. Cabe resaltar que las empresas pequeñas mostraron mayores niveles de dichas actividades y esto puede ser debido a su necesidad de sobrevivir y mantenerse en el mercado.

Los resultados revelan de la misma manera que las empresas pequeñas al carecer de sistemas formales y se encuentran ávidas por innovar, por ser proactivas y tomar riesgos que les pueda ayudar a expandir su mercado, crecer y establecerse y generar un buen rendimiento, por el contrario, las grandes empresas al estar sólidamente establecidas y con procesos bien definidos, su necesidad por innovar disminuye.

Es necesario de seguir investigando las variables analizadas en este artículo, especialmente en el contexto de las nuevas

generaciones de empleados y empleadores, con el objetivo de garantizar la permanencia de las empresas en el mercado como sugieren otros autores.

La primera limitación de este estudio está relacionada con la muestra utilizada, ya que sólo fueron empresas manufactureras, por lo cual en estudios futuros sería pertinente considerar a las empresas de servicios para corroborar los resultados obtenidos. Una segunda limitación es que la encuesta utilizada para la recolección de la información se aplicó solo a las compañías manufactureras ubicadas en el Estado de Aguascalientes (México), por lo cual en estudios futuros será necesario aplicar esta misma encuesta a las empresas de otros estados del país para corroborar los resultados. Una tercera limitación también relacionada con la encuesta, es que se aplicó exclusivamente a los gerentes y/o propietarios de las empresas de manufactura, por lo cual se asumió que estos tienen un amplio conocimiento de las actividades relacionadas con la orientación emprendedora y el crecimiento empresarial, por lo cual se recomienda aplicarla en estudios futuros, tanto al personal de la empresa como a sus principales consumidores para corroborar si los resultados difieren a los obtenidos.

REFERENCIAS

- Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (2003). Innovation and technological change. In Acs, Z.J. and Audretsch, D.B. (Eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research*. London: Kluwer Academic Publisher. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_4
- Al-Qadasi, N., Zhang, G., Al-Awlaqi, M. A., Alshebami, A. S., & Amer, A. (2023). Factors influencing entrepreneurial intention of university students in Yemen: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1111934.
- Anderson, B.S., Covin, J.G., & Slevin, D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240. <https://doi.org/10.1002/sej.72>
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 13, 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The complementarity effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57-70. <https://doi.org/10.1177/104225879802300103>
- Bentler, P. (2005). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software. <http://www.mvsoft.com/pub/EQS%2061%20QuickStart.pdf>
- Brockhaus, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00074-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00074-2)
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York, NY: The Guilford Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ITL2BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Brown,+T.\(2006\).+Confirmatory+Factor+Analysis+for+Applied+Research.+New+York,+NY:+The+Guilford+Press.&ots=TPQKXygaXx&sig=1UJA8YyOOKINGH5vAdTbuVdoUmk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ITL2BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Brown,+T.(2006).+Confirmatory+Factor+Analysis+for+Applied+Research.+New+York,+NY:+The+Guilford+Press.&ots=TPQKXygaXx&sig=1UJA8YyOOKINGH5vAdTbuVdoUmk#v=onepage&q&f=false)
- Busenitz, L. (1999). Entrepreneurial risks and strategic decision-making. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340. <https://doi.org/10.1177/0021886399353005>

- Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling With EQS, Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2th Edition. London; LEA Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203726532>
- Carton, R.B., & Hofer, C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://www.e-elgar.com/shop/measuring-organizational-performance>
- Covin, J.G., & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J.G., & Miles, M. (2006). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. In Zahra S. (Ed.), *Corporate Entrepreneurship and Growth*. Indianapolis, IN: Edward Elgar. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546. <https://doi.org/10.1108/00251741311309643>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 523-556. <https://doi.org/10.1093/icc/7.3.523>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Hatcher, L. (1994). *A Step by Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hossain, M. I., Tabash, M. I., Siow, M. L., Ong, T. S., & Anagreh, S. (2023). Entrepreneurial intentions of Gen Z university students and entrepreneurial constraints in Bangladesh. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 12(1), 12.
- Kreiser, P.M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00449.x>
- Li, Y., Zhou, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x>
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management*, 21(1), 135-173. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Liu, S.S., Luo, X., & Shi, Y.Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367-382. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00098-8)
- Luo, X., Zhuo, Y., & Liu, S. (2005). Entrepreneurial firms in the contexts of China's transition economy: An integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58(3), 277-284. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00159-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00159-0)
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-792. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship y Innovation*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Nunally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. 3ª Edition. New York, NY: McGraw-Hill.
- Palich, L.E., & Bagby, D.R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-438. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00082-J](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00082-J)
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266. <https://doi.org/10.2307/20159576>
- Ricketts, M. (2006). Theories of entrepreneurship: Historical development and critical assessment. In Casson, M., Yeung, B., Basu, A., and Wadeson, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Tan, J.J., & Litschert, R.J. (1994) Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, 3, 1-20. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150102>
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wolff, J.A., Pett, T.L., & Ring, J.K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 21(5), 709-730. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2014-0221>